

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร
ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการ
ในสถาบันอุดมศึกษา: การวิจัยผานวิธี

ปริญญาานิพนธ์
ของ
วีรพงษ์ พวงเล็ก

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
กรกฎาคม 2561

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร
ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการ
ในสถาบันอุดมศึกษา: การวิจัยผานวิธี

ปริญญาณพนธ์
ของ
วีรพงษ์ พวงเล็ก

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

กรกฎาคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร
ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการ
ในสถาบันอุดมศึกษา: การวิจัยผานวิธี

บทคัดย่อ
ของ
วีรพงษ์ พวงเล็ก

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
กรกฎาคม 2561

วีรพงษ์ พวงเล็ก. (2561). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มี
ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานวิชาการใน
สถาบันอุดมศึกษา: การวิจัยผลานวิธี. ปรินซ์ตัน: (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษา
ปรินซ์ตัน: รองศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี โยเหลา, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นริศรา พิงโพธิ์สก.

การวิจัยผลานวิธีครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปรากฏการณ์ของการสร้างแบรนด์ภายใน
องค์กร อันประกอบด้วย ความหมาย กระบวนการ องค์ประกอบ และผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายใน
องค์กร ในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา 2) พัฒนาเครื่องมือวัดการสร้าง
แบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา 3) ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้าง
แบรนด์ภายในองค์กรที่มีส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการใน
สถาบันอุดมศึกษา และ 4) เปรียบเทียบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายใน
องค์กรระหว่างกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน ซึ่งการศึกษาแบ่งเป็น
2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบศึกษาเฉพาะกรณี โดยศึกษากับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของ
รัฐ 1 แห่งและเอกชน 1 แห่ง เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับคณะวิชา
และพนักงานสายวิชาการ รวม 32 คน ส่วนระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยเก็บข้อมูลกับพนักงานสายวิชาการ
ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 332 คน และเอกชน จำนวน 283 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 615 คน

ผลการวิจัยระยะที่ 1 พบว่า การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร หมายถึง การออกแบบอัตลักษณ์ของ
แบรนด์องค์กรและทำให้บุคลากรนำไปเป็นกรอบความคิดในการทำงานให้เป็นวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของ
องค์กรอันนำไปสู่แบรนด์ภายนอกอย่างเข้มแข็ง โดยกระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมี 3 ขั้นตอนได้แก่
1) ขั้นตอนกำหนดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย 2) ขั้นตอนถ่ายทอดและสร้างความผูกพันกับแบรนด์ และ 3)
ขั้นตอนประเมินผลการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ทั้งนี้วิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมี 2 วิธี ได้แก่ 1) การ
ปลูกฝังให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย และ 2) การทำให้บุคลากรมีความรักและความผูกพัน
กับแบรนด์องค์กร และพบผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร 4 ประการด้วยกัน ได้แก่ บุคลากรปรับ
พฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และ
ภูมิใจที่ได้ทำงานกับแบรนด์มหาวิทยาลัย บุคลากรทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และให้
ความร่วมมือในกิจการของแบรนด์มหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ จากข้อค้นพบเรื่องความหมายผู้วิจัย
นำมาพัฒนาเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง
ยืนยัน พบว่า การวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา มี 6 องค์ประกอบ โดยมีค่าน้ำหนัก
องค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.77 – 0.94

ส่วนผลการวิจัยระยะที่ 2 พบว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายใน
องค์กรที่มีส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา
ภายหลังการปรับแก้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า $\chi^2 = 815.92$, $df = 279$, $p < .01$, $RMSEA = 0.056$, $SRMR = 0.045$, $GFI = 0.91$, และ $CFI = 0.97$ โดยตัวแปรเชิงสาเหตุทั้งหมดร่วมกันอธิบายความ
แปรปรวนของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรได้ร้อยละ 58 และผลการวิเคราะห์ความไม่
แปรเปลี่ยนของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างกลุ่มพนักงานสายวิชาการในกำกับของรัฐและ
เอกชนพบว่าไม่แตกต่างกัน

STRUCTURAL EQUATION MODELING OF INTERNAL BRANDING AFFECTING
BRAND CITIZENSHIP BEHAVIOR AMONG ACADEMIC STAFF IN HIGHER EDUCATION:
MIXED METHODS RESEARCH

AN ABSTRACT
BY
WEERAPONG POUNGLEK

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Doctor of Philosophy Degree in Applied Behavioral Science Research
at Srinakharinwirot University
July 2018

Weerapong Ponglek. (2018). *Structural Equation Modeling of Internal Branding Affecting Brand Citizenship Behavior among Academic Staff in Higher Education: Mixed Methods Research*. Dissertation, Ph.D. (Applied Behavioral Science Research). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Assoc. Prof. Dr. Dusadee Yoelao, Assist. Prof. Dr. Narisara Peungposop.

This mixed methods research aimed to examine the phenomenon of internal branding, composed of meaning, process, elements, and the effects of internal branding on the viewpoint of executives and academic staff; to develop a measurement of internal branding for academic staff; to examine the structural equation modeling of internal branding affecting brand citizenship behavior among academic staff; and to compare the structural equation modeling of internal branding affecting brand citizenship behavior between public and private academic staff. This study has been divided into two phases. Qualitative research with a case study approach was used in the first phase to study one type institution from each type of higher education institutions, public or private. Then, in-depth interviews were used to collect data from sixteen people each from three categories of staff which included chief executives, faculty level executives, and academic staff. Moreover, quantitative research was employed in the second phase to collect data from six hundred and fifteen member of the academic staff.

The findings revealed that internal branding of the identity design of a corporate brand and being in the mindset of performing their job and a culture of corporate identity leading to a powerful external brand. The three stages of internal branding determined brand identity, transferring and creating brand engagement, and internal branding evaluation. Moreover, these two techniques of internal branding were identified in this study. The first technique is to cultivate understanding towards brand identity of a university to all staff by letting them learn about brand identity of the university. The second technique was to establish a love of and engagement. There were also four effects of internal branding towards staff as follows: work behavior adjustment to suit the brand identity of the university; love, engagement, and pride in working with the university brand; effective collaboration on assigned tasks; and cooperation with the brand affairs of the university leading to achievement. This internal branding definition was used to construct a questionnaire to measure internal branding and to implement confirmatory factor analysis. The findings showed that there were six factors of internal branding measurement and factor loadings in each factor, which fit the empirical data between 0.77 – 0.94.

The structural equation modeling of internal branding affected brand citizenship behavior of academic staff in higher education was adjusted to be in harmony with the fitted empirical data. The model fit the data well according to $\chi^2 = 815.92$, $df = 279$, $p < .01$, $RMSEA = 0.056$, $SRMR = 0.045$, $GFI = 0.91$, and $CFI = 0.97$ and all variables accounted for fifty eight percent of the variance of brand citizenship behavior. According to invariance analysis of causal models, there was no difference between group of academic staff in public higher education institutions and private higher education institutions.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อ
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา:

การวิจัยผานวิธี

ของ

วีรพงษ์ พวงเล็ก

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

วันที่.....เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2561

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎิ โยเหลา)

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ พัทธนี เขยจรรยา)

.....ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นริศรา พึ่งโพธิ์สภ)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุษฎิ โยเหลา)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นริศรา พึ่งโพธิ์สภ)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล)

ประกาศคุณูปการ

ถนนหนทางแห่งการเดินไปสู่เป้าหมายมีอยู่หลากหลายทาง บางคนพบเจอเส้นทางลัดทำให้เดินทางไปถึงจุดหมายได้อย่างรวดเร็ว บางคนหลงทางเวียนวนหาทางไปสู่เป้าหมายไม่ได้สักที แต่สำหรับฉันทุกวินาทีที่ยุ่งวุ่นวายคือการเรียนรู้ที่ถูกปลูกฝังไปด้วยประสบการณ์อันล้ำค่าที่หาจากที่ไหนไม่ได้ ฉันได้แต่มองย้อนกลับไปและรู้สึกว้าวุ่นใจที่โชคดีเหลือเกินที่ได้ตัดสินใจเลือกมาเรียนที่สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์แห่งนี้

วันที่ดีที่สุดคือวันที่เราสามารถ “ก้าวเดิน” ต่อไปได้คงไม่ใช่คำกล่าวที่เกินจริง เพราะการเดินทางพาเราได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ มากมาย ฉันตื่นตากับความแปลกใหม่ที่ไม่เคยสัมผัสมาก่อนทุกครั้งเมื่อฉันได้เดินทางมาเจอกับสิ่งที่ไม่เคยประสบมาก่อน บางครั้งฉันต้องค่อยๆ เดินอย่างช้าๆ อย่างระมัดระวังเพราะเจอเส้นทางที่ขรุขระ และบางครั้งฉันไม่สามารถเดินต่อไปได้เพราะเจอแม่น้ำที่กว้างใหญ่และมีกระแสน้ำเชี่ยวกรากอยู่ข้างหน้า ฉันไม่รู้จะทำอย่างไรที่จะก้าวข้ามผ่านเพื่อเดินต่อไป ในขณะที่ฉันมีดมอับหนทาง ฉันได้รับโอกาสและหาทางออกได้เสมอเพราะฉันมีอาจารย์ที่คอยช่วยเหลือและอยู่เคียงข้างไม่เคยทอดทิ้งให้ต้องเดินทางด้วยความหวังเพียงลำพัง

อาจารย์ของฉันเป็นบุคลลมหัศจรรย์ที่ฉันไม่เคยพบที่ไหนมาก่อน ท่านจะหาทางออกในสถานการณ์อันมีดมนให้กลับมีแสงสว่างที่สดใสได้เสมอ ท่านมักจะพูดกับฉันว่า “ปัญหามีไว้แก้ แต่ต้องแก้ให้ถูกวิธี” เมื่อฉันมาพบที่ไรฉันจะอึดอัดใจกลับไปทุกที เพราะทุกครั้งท่านจะเห็นถึงข้อบกพร่องและจะถามอย่างเชิงลึกเพื่อตรวจสอบว่าฉันมีความเข้าใจในงานเพียงพอหรือไม่ หลายๆ ครั้งฉันถูกตั้งคำถามและตกใจไม่สามารถตอบคำถามได้ จนท่านสังเกตเห็นถึงความไม่มั่นใจ และให้กำลังใจฉันด้วยดีเสมอมา ฉันยังจำคำของท่านที่ก้องในหัวใจเสมอว่า “เราอ่อนแอวันนี้ เพื่อแข็งแกร่งในวันข้างหน้า สิ่งที่คุณทำเพราะด้วยความรัก” วันนั้นฉันกลับไปด้วยพลังและความซาบซึ้งและรู้สึกโชคดีที่มีอาจารย์ และอยากกอดอาจารย์แน่นๆ พร้อมบอกว่า “ผมรักอาจารย์มากเช่นกัน เพราะอาจารย์คือผู้ให้ทุกสิ่งทุกอย่างแก่ผมเสมอ” ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.ดุสิต โยเหลา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก...อาจารย์ผู้ให้ที่ยิ่งใหญ่ของศิษย์คนนี้

หลายๆ ครั้งฉันเดินต่อไปไม่ได้ ฉันเจอเขาวงกตที่ทำให้ฉันเดินวนเวียนในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพราะด้วยประสบการณ์อันน้อยนิดจึงทำให้ชีวิตหาทางออกไม่เจอ แต่ฉันโชคดีที่มีอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมอย่าง ผศ.ดร.นริศรา พิงโพธิ์สภ ผู้ซึ่งมีความใจเย็นและอ่อนโยนค่อยๆ ช่วยเหลือฉันด้วยความเมตตา ทุกครั้งที่ฉันมีปัญหาฉันได้พบรอยยิ้มอันสดใสพร้อมทางออกดีๆ จากอาจารย์เสมอ สิ่งที่ประทับใจคือความละเอียดและความใส่ใจในทุกบรรทัด อาจารย์อ่านปริญญานิพนธ์เล่มนี้ด้วยหัวใจในทุกตัวอักษร พร้อมกับข้อเสนอแนะให้งานเรื่องนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น อยากบอกอาจารย์ว่า อาจารย์คือทุกสิ่งทุกอย่างของศิษย์คนนี้ ตั้งแต่วันแรกที่ยุ่งวุ่นวายเข้ามาในสถาบันแห่งนี้ トラバจนทุกวันนี้ทุกสิ่งทุกอย่างที่อาจารย์มอบให้คือความประทับใจที่ไม่เคยลืม ศิษย์คนนี้ไม่รู้จะกล่าวคำขอบคุณอย่างไรให้สมกับความเมตตาที่อาจารย์มอบให้ได้แต่อยากร้องตะโกนดังๆ ให้ก้องฟ้าว่า “รักและขอบคุณอาจารย์ตามากครับ”

ฉันรู้ตัวดีว่าฉันไม่ใช่คนเก่ง แต่สิ่งที่ฉันมีคือความพยายาม สิ่งที่ฉันกลัวมากที่สุดในงานวิจัยเรื่องนี้คือสถิติ อาจเป็นเพราะไม่ได้เรียนทางสายนี้มาก่อนจึงมีพื้นฐานทางสถิติที่ไม่แน่นพอ แต่เมื่อมาเรียนที่นี่

ฉันถูกปลูกฝังให้มีความชอบในสถิติมากขึ้น แม้จะไม่ได้มีความชำนาญแต่อย่างใด เพราะฉันได้แรงบันดาลใจจากอาจารย์ ดร.นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล ผู้ซึ่งมีความตั้งใจและทุ่มเทในการถ่ายทอดวิทยายุทธทางสถิติ และระเบียบวิธีวิจัยให้กับศิษย์ทุกๆ คน ฉันยังจำได้ว่าอาจารย์เคยเล่าว่าผมก็ไม่ได้เริ่มจากพื้นฐานทางสถิติ เพราะผมจบปริญญาตรีคณะอักษรศาสตร์ แต่สิ่งที่ผมมีคือความตั้งใจและความพยายาม และในวันสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ อาจารย์ได้กล่าวว่า “วีรพงษ์อาจไม่ใช่คนเก่งทางสถิติ แต่ผมเห็นความพยายามและความตั้งใจ ซึ่งปริญญานิพนธ์เรื่องนี้ก็พิสูจน์ให้เห็นได้ถึงความพยายาม” ในวันนั้นศิษย์คนนี้หัวใจขึ้นบานเมื่อได้ยินประโยคนี้ ศิษย์คนนี้ขอขอบพระคุณด้วยหัวใจและจะพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นต่อไป พร้อมทั้งขอขอบพระคุณ รศ.พัชนี เชยจรรยา ที่กรุณาเป็นประธานสอบปริญญานิพนธ์และให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้งานเรื่องนี้มีความกระชับมากยิ่งขึ้น ตลอดจนขอขอบพระคุณคณาจารย์สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ทุกท่านที่ประสิทธิประสาทความรู้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะ ผศ.ดร.ฐาตุกร จันประเสริฐ ที่ให้ความช่วยเหลือทุกครั้งเมื่อมีปัญหา ศิษย์คนนี้ซาบซึ้งในความเมตตาของอาจารย์เสมอมา และขอขอบคุณ ดร.วิไลลักษณ์ ลังกา ที่ให้ความกรุณาให้คำปรึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ตลอดจนขอขอบคุณพี่ๆ น้องๆ เจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ทุกท่านที่คอยเอื้อเฟื้อและช่วยเหลือในเรื่องเอกสารและคอยให้กำลังใจจนปริญญานิพนธ์เรื่องนี้ลุล่วงเป็นอย่างดี

ระหว่างการเดินทางไปสู่เป้าหมาย ฉันต้องพบกับอุปสรรคมากมาย เหมือนกับมรสุมที่กระหน่ำทำให้ต้องหยุดชะงักอยู่หลายครา แต่สิ่งที่ฉันได้กลับมาข้างมีคุณค่าทางใจมหาศาล เพราะนั่นทำให้ฉันรู้ว่ามิตรภาพรายล้อมอยู่รอบตัวฉัน พวกเราพี่น้องชาวสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์พร้อมช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นอย่างดี ขอขอบคุณน้องกล้วยที่ช่วยประสานงานในการเก็บข้อมูลที่แสนจะยาก ขอขอบคุณน้องนิน เพิ่มและปิ๊ป ผู้เปี่ยมด้วยน้ำใจที่ให้คำปรึกษาด้านสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล แม้จะดึกดื่นเพียงใดก็ให้ความช่วยเหลือจนสำเร็จลุล่วงมาได้ ขอขอบคุณแก น้องผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี และขอขอบคุณพี่เอ๊ะอารยา ผู้เป็นทั้งพี่สาวและเป็นทั้งเพื่อนคอยเกื้อกูล ให้ความรัก และความจริงใจกับน้องคนนี้เสมอ ตลอดจนเพื่อนๆ ปริญญาเอกรุ่น 10 (ปร.ด.3) ที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขและเป็นกัลยาณมิตรเสมอมา และขอบคุณทุกมิตรภาพซึ่งมีมากเหลือเกินจนไม่สามารถกล่าวนามได้ครบทุกคน ผู้วิจัยซาบซึ้งในไมตรีจิตที่ยื่นให้กันเสมอ

ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยกรุงเทพที่มอบทุนการศึกษาตลอดระยะเวลาการศึกษา ซึ่งไม่มีวันที่จะลืมบุญคุณครั้งนี้ได้ ฉันจะตั้งใจทำงานตอบแทนมหาวิทยาลัยอย่างมีคุณธรรม

เหนือสิ่งอื่นใดปริญญานิพนธ์เล่มนี้จะสำเร็จไม่ได้หากขาดกำลังใจสำคัญจากคุณพ่อและคุณแม่ที่คอยดูแลลูกทุกห้วงวินาที สิ่งที่พ่อกับแม่ทำให้ลูกทุกวันเป็นการบอกรักลูกอย่างมีคุณค่าและมีความหมายที่สุด พ่อมักจะพร่ำสอนเสมอว่า “พ่อไม่มีเงินทองเป็นมรดกเหมือนคนอื่นเขา มีเพียงการศึกษาที่เจ้าต้องตกตวง จงนำความรู้ใช้เคียงคู่กับคุณธรรม จะน้อมนำให้พบกับความสุขความเจริญ” ตลอดจนขอขอบพระคุณบุญคุณของปู่ ย่า อาма และอาทุกคนในครอบครัว “พวงเล็ก” ที่คอยเลี้ยงดูและปลูกฝังให้หลานคนนี้ให้รักเรียนตั้งแต่เด็ก ลูกและหลานขอสัญญาว่าจะเป็นคนดีมีคุณธรรมให้พ่อกับแม่และทุกคนในครอบครัวภูมิใจกับสิ่งที่ปลูกฝังมาอย่างเสมอ... เพราะความสุขของลูกคือรอยยิ้มและความภูมิใจของพ่อกับแม่และทุกคนในครอบครัว

วีรพงษ์ พวงเล็ก

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหาการวิจัย	8
ความมุ่งหมายของการวิจัย	8
ความสำคัญของการวิจัย	9
ขอบเขตของการวิจัย	10
นิยามศัพท์เฉพาะ	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
แนวคิดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร	17
แนวทางการวิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ องค์กร	25
แนวคิดรูปแบบจำลองสิ่งกระตุ้น – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model)	25
การประเมินพฤติกรรมโดยรูปแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ การตอบสนอง	27
ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)	30
การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรกับพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ องค์กร	32
แนวคิดห่วงโซ่การบริการแห่งกำไร (Service-profit Chain) กับการสร้าง แบรนด์ภายในองค์กร	33
ความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	35
องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรและผลของการสร้างแบรนด์ ภายในองค์กร	40
การวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	51

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2 (ต่อ)		
	ปัจจัยภายในที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร.....	55
	ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร...	55
	เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร.....	60
	ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ แบรนด์องค์กร.....	65
	ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ต่อแบรนด์องค์กร.....	75
	ความชัดเจนในบทบาทกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร...	81
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	84
	สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 2.....	87
	แบบจำลองสมมติฐานการวิจัยระยะที่ 2.....	88
	นิยามเชิงปฏิบัติการ.....	90
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	95
	วิธีดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	97
	วิธีดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ.....	113
	จริยธรรมในการวิจัย.....	138
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	140
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	143
	ความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา....	145
	กระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา.....	151
	องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา.....	161
	ผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา.....	185
	การเชื่อมโยงผลการวิจัยระยะที่ 1 สู่การวิจัยระยะที่ 2.....	197

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 (ต่อ)	
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ.....	199
ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายใน	
องค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ.....	199
ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้าง	
แบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ	
แบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา.....	227
ผลการเปรียบเทียบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้าง	
แบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ	
แบรนด์องค์กรระหว่างกลุ่มพนักงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาใน	
กำกับของรัฐและเอกชน.....	256
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	269
สรุปผลการวิจัย.....	271
สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	271
สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ.....	272
อภิปรายผลการวิจัย.....	279
อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ.....	279
อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ.....	285
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	296
บรรณานุกรม.....	299
ภาคผนวก.....	322
ภาคผนวก ก.....	323
ภาคผนวก ข.....	325
ภาคผนวก ค.....	331
ภาคผนวก ง.....	333
ภาคผนวก จ.....	341
ภาคผนวก ช.....	348
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	363

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้บริหารระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษา.....	102
2 แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา.....	106
3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	116
4 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง.....	138
5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	144
6 สรุปองค์ประกอบหรือวิธีการการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน.....	184
7 องค์ประกอบสำหรับการสร้างเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา.....	198
8 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	200
9 องค์ประกอบและข้อคำถามของแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร.....	201
10 ข้อคำถาม 30 ข้อของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาและค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ.....	202
11 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา.....	206
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแต่ละตัวบ่งชี้การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ.....	208
13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวบ่งชี้องค์ประกอบการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ 615 คน	212
14 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา.....	218
15 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความคลาดเคลื่อน ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง และค่าความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวบ่งชี้และตัวแปรแฝงในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 1.....	219
16 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 2 ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา.....	223

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
17 คำนำน้าหนักองค์ประกอบ ค่าความคลาดเคลื่อน ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง และ ค่าความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวบ่งชี้และตัวแปรแฝงในการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 2.....	225
18 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่ม ตัวอย่าง.....	230
19 ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบการแจกแจงแบบโค้งปกติ (Normal distribution) ของ ตัวแปรสังเกต.....	233
20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตของพนักงานสายวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษาของกลุ่มรวม (n = 615).....	236
21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตของพนักงานสายวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษาของกลุ่มในกำกับของรัฐ (n = 332).....	238
22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตของพนักงานสายวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษาของกลุ่มเอกชน (n = 283).....	240
23 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองในกลุ่มรวมก่อนและหลังการปรับแก้ แบบจำลอง.....	246
24 คะแนนมาตรฐานของอิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) อิทธิพลรวม (Total Effect: TE) ของตัวแปรสาเหตุที่ส่งผล ต่อตัวแปรผลและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุคูณกำลังสองของตัว แปร (Squared Multiple Correlation: R ²) ของแบบจำลองที่ปรับแก้.....	248
25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตเฉพาะที่มี ความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม.....	258
26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าอิทธิพลเฉพาะที่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม...	260
27 ผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของแบบจำลองระหว่างกลุ่มพนักงานสาย วิชาการในกำกับของรัฐกับเอกชน.....	264
28 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ แบรนด์องค์กรระหว่างกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ ของรัฐและเอกชน.....	268

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
29	สรุปผลการทดสอบสอดมติฐานย่อย.....	275
30	การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือด้านเนื้อหาของแบบวัดพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ องค์กร.....	334
31	การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือด้านเนื้อหาของแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของ สถาบันอุดมศึกษา.....	335
32	การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือด้านเนื้อหาของแบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร.....	337
33	การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือด้านเนื้อหาของแบบวัดเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร.....	338
34	การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือด้านเนื้อหาของแบบวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร.....	339
35	การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือด้านเนื้อหาของแบบวัดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร.....	340
36	การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือด้านเนื้อหาของแบบวัดความชัดเจนในบทบาท.....	340
37	ค่าอำนาจจำแนก t และ r (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม) และ ค่าความเชื่อมั่นแบบวัดพฤติกรรมกาเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร.....	343
38	ค่าอำนาจจำแนก t และ r (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม) และ ค่าความเชื่อมั่นแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร.....	344
39	ค่าอำนาจจำแนก t และ r (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม) และค่าความเชื่อมั่นแบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร.....	345
40	ค่าอำนาจจำแนก t และ r (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม) และค่าความเชื่อมั่นแบบวัดเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร.....	345

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
41 ค่าอำนาจจำแนก t และ r (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม) และ ค่าความเชื่อมั่นแบบวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร.....	346
42 ค่าอำนาจจำแนก t และ r (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม) และ ค่าความเชื่อมั่นแบบวัดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร.....	346
43 ค่าอำนาจจำแนก t และ r (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม) และ ค่าความเชื่อมั่นแบบวัดความชัดเจนในบทบาท.....	347
44 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของข้อคำถามในแบบวัด พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษา ($n = 615$).....	349
45 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของข้อคำถามในแบบวัด การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา ($n = 615$).....	351
46 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของข้อคำถามในแบบวัด ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ($n = 615$).....	353
47 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของข้อคำถามในแบบวัด เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ($n = 615$).....	355
48 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของข้อคำถามในแบบวัด ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ($n = 615$).....	357
49 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของข้อคำถามในแบบวัด ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการใน สถาบันอุดมศึกษา ($n = 615$).....	359
50 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของข้อคำถามในแบบวัด ความชัดเจนในบทบาทของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ($n = 615$).....	361

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 The S-O-R Model.....	26
2 แสดงการเชื่อมโยงการตอบสนองต่อสิ่งเร้าตามแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการ ประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model) ของการวิจัย.....	29
3 ห่วงโซ่การบริการแห่งกำไร (Service Profit Chain).....	34
4 แบบแผนการวิจัยผลงานวิธีแบบสำรวจตามลำดับ.....	86
5 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรตาม สมมติฐานการวิจัยชั่วคราวที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม.....	89
6 ขั้นตอนการวิจัยผลงานวิธี.....	96
7 กระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา.....	160
8 วิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ.....	170
9 วิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.....	183
10 ผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และเอกชน.....	196
11 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานการวิเคราะห์จากแบบจำลององค์ประกอบเชิง ยืนยันอันดับที่ 1 ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาใน พนักงานสายวิชาการ (โมเดลตั้งต้น).....	216
12 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานการวิเคราะห์จากแบบจำลององค์ประกอบเชิง ยืนยันอันดับที่ 1 แบบหกตัวแปรแฝงของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของ สถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ (โมเดลหลังจากตัดข้อคำถาม).....	217
13 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 แบบหนึ่งตัวแปรแฝงของแบบจำลองการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของ สถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ.....	222
14 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานการวิเคราะห์จากแบบจำลององค์ประกอบเชิง ยืนยันอันดับที่ 2 ของแบบจำลองการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของ สถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ.....	224
15 ผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของรูปแบบจำลองที่ปรับแก้ในกลุ่ม รวม จำนวน 615 คน.....	247

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
16 ผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเปรียบเทียบรูปแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรระหว่างกลุ่มพนักงานสาย วิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน.....	266
17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการวัดตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิก ที่ดีต่อแบรนด์องค์กร.....	350
18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการวัดตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายใน องค์กร.....	352
19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการวัดตัวแปรความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร ของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา.....	354
20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการวัดตัวแปรเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร ของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา.....	356
21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการวัดตัวแปรความผูกพันที่มีต่อแบรนด์ องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา.....	358
22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการวัดตัวแปรความจงรักภักดีที่มีต่อ แบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา.....	360
23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการวัดตัวแปรความจงรักภักดีที่มีต่อ แบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา.....	362

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การสร้างแบรนด์ (Branding) ถือเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในโลกแห่งการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากสามารถสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ให้กับสินค้าหรือบริการซึ่งนับวันยิ่งมีคุณสมบัติ (Attribute) หรือหน้าที่ที่แทบจะไม่แตกต่างกัน โดยในยุคแรกนั้นมุ่งเน้นไปที่การสร้างแบรนด์ให้กับผลิตภัณฑ์ (Product Branding) เพื่อให้เกิดความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่งโดยสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้เกิดขึ้นในใจแก่ผู้บริโภคเป้าหมายซึ่งยากแก่การเลียนแบบเพื่อให้ผู้บริโภคมีความจงรักภักดีในแบรนด์ (Brand Loyalty) และกลับมาใช้ผลิตภัณฑ์ซ้ำแล้วซ้ำอีกจนขึ้นชอบและเกิดคุณค่า (Brand Equity) ในใจที่สะท้อนถึงวิธีคิด (Think) ความรู้สึก (Feel) และพฤติกรรมที่แสดงออก (Act) ซึ่งเป็นคุณค่าที่ผู้บริโภคมอบให้หลังจากได้สัมผัสกับประสบการณ์ต่างๆ ด้านของแบรนด์ (Brand Touch Point) จนไม่สามารถหลีกเลี่ยงจากแบรนด์นี้ไปได้ (Kotler; & Keller. 2009)

ต่อมาการสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียวนั้นยังไม่เพียงพอ เนื่องจากแบรนด์ผลิตภัณฑ์ถือได้ว่าเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งในองค์กร ซึ่งภายในองค์กรยังมีผลิตภัณฑ์ต่างๆ อีกอยู่หลากหลาย อีกทั้งการสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์นั้นยังไม่สามารถสร้างให้ผู้บริโภคเกิดความมั่นใจและเข้าใจในเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ตลอดจนพันธกิจขององค์กรได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้การสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์ยังไม่สามารถสร้างความแตกต่าง (Differentiated) ออกจากคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันให้โดดเด่นได้เหมือนแต่ก่อน จึงทำให้องค์กรหลายๆ แห่งต่างหากกลยุทธ์ในการสร้างความโดดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร เพื่อสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการสื่อสารการตลาดไปยังกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย ดังนั้น การสร้างแบรนด์องค์กร (Corporate Branding) จึงเป็นกลยุทธ์การเสริมสร้างภาพลักษณ์ให้มีลักษณะที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งจนกลายเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ (Uniqueness) ขององค์กรให้อยู่ในใจของผู้บริโภคได้อย่างยืนยาวถาวรมากกว่าการสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์ (Hatch; & Schultz. 2003) พร้อมทั้งสร้างความตระหนัก (Awareness) การรับรู้ (Perception) ภาพลักษณ์ (Image) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความไว้วางใจ (Trust) ความสัมพันธ์ (Association) ความพึงพอใจ (Satisfaction) จนกระทั่งความจงรักภักดี (Loyalty) แก่กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย (กฤษสิริ รื่นรมย์. 2556) นอกจากนี้ยังสามารถสร้างวิสัยทัศน์ตลอดจนพันธกิจขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้กลายเป็นสิ่งที่จับต้องได้และอยู่ในใจของผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้ก่อให้เกิดเป็นคุณค่าของแบรนด์องค์กร (Corporate Brand Equity) ที่ผูกพันกันอย่างแท้จริง อันจะสร้างรายได้และผลกำไรที่สม่ำเสมออย่างยั่งยืนให้เกิดขึ้นแก่องค์กรได้ โดยยืนยันได้จากงานวิจัยของกฤษสิริ รื่นรมย์ (2556) ที่ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างรายรับขององค์กรกับคุณค่าแบรนด์องค์กร ซึ่งผลการวิจัยพบว่าค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ (Pearson's Coefficient of Correlation) ของทุกหมวดอุตสาหกรรมมีค่าเท่ากับ .7617 ซึ่งถือได้ว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง (Hinkle; William; & Stephen. 1998) จึงสามารถสรุปได้ว่า รายรับขององค์กรกับคุณค่าของแบรนด์องค์กรมีความสัมพันธ์กันทางบวก นั่นคือ หากมีคุณค่าแบรนด์องค์กรมาก รายรับขององค์กรก็จะสูงเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น ผลจากการวิจัยข้างต้น สามารถสร้างความมั่นใจให้ผู้บริหารองค์กรได้ว่าหากพัฒนาแบรนด์องค์กรให้มีความเข้มแข็ง คุณค่าแบรนด์องค์กรก็จะมีสูงขึ้น และเมื่อมีคุณค่าแบรนด์องค์กรเพิ่มมากขึ้น จะสามารถสร้างผลประโยชน์ต่างๆ ที่จะได้รับจากผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืนนั่นเอง นอกจากนี้ การสร้างแบรนด์องค์กรยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานที่มีคุณภาพอยากเข้ามาร่วมดำเนินงานกับองค์กร อีกทั้งยังส่งผลให้เกิดอัตราราคาหุ้น (Price-earnings Ratios) ที่สูงขึ้นทำให้ผู้ถือหุ้นหรือผู้สนใจลงทุน (Investors) เกิดความมั่นใจและอยากเข้าร่วมทุนกับองค์กร ตลอดจนการได้รับการสนับสนุนและร่วมมือร่วมใจจากชุมชนอย่างเต็มที่ จึงทำให้องค์กรต่างๆ ในปัจจุบันทั้งภาครัฐและเอกชนต่างหันมาสร้างแบรนด์องค์กรกันอย่างมากมาย

สิ่งหนึ่งที่องค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแบรนด์องค์กรได้ นั่นคือ พนักงานภายในองค์กรซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ (Human as Assets) ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งหากมองว่าพนักงานเป็นสินทรัพย์ องค์กรจะมีการพัฒนาพนักงานหรือบุคลากรเสมือนเป็นการลงทุนที่ไม่ใช่เป็นค่าใช้จ่าย เพราะการลงทุนเรื่องทรัพยากรบุคคลก็เหมือนกับการลงทุนเรื่องเครื่องจักรและเทคโนโลยีต่างๆ แต่แตกต่างกันที่เมื่อเวลาผ่านไปเครื่องจักรและเทคโนโลยีต่างๆ ก็จะเสื่อมถอยตามสภาพกาลเวลา แต่ทรัพยากรบุคคลจะมีคุณค่ามากขึ้น (Drucker. 1999) ทั้งนี้การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่มุ่งเน้นเป้าหมายไปยังพนักงานภายในองค์กร เนื่องจากมองพนักงานเป็นสินทรัพย์ จึงได้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความรู้พื้นฐานและความเข้าใจต่อแบรนด์ขององค์กร (Brand Knowledge) โดยการปลูกฝังให้พนักงานมีความเชื่อและมีเจตคติที่ดีต่อแบรนด์ (Brand Attitude) เพราะหากพนักงานมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในแบรนด์ที่ได้ร่วมงานด้วยก็จะปฏิบัติหน้าที่ได้ตามบทบาท พร้อมกับแสดงพฤติกรรมที่องค์กรพึงประสงค์ภายในแนวคิด (Brand Value) และคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ที่ได้กำหนดไว้อย่างเต็มที่ (Schultz; & De Chernatony. 2002) องค์กรก็จะได้รับผลประโยชน์ต่างๆ ที่ได้จากการสร้างแบรนด์ภายในอย่างยั่งยืน เนื่องจากพนักงานเสมือนตัวแทนของแบรนด์ที่สามารถเพิ่มภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับแบรนด์ได้โดยผ่านเจตคติและพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะระหว่างการส่งมอบประสบการณ์ให้กับลูกค้า (Burmam; Zeplin; & Riley 2008) เพราะเมื่อลูกค้ามีประสบการณ์ที่ดีจนเกิดความประทับใจ ลูกค้าก็จะอยากกลับมาใช้บริการต่อเนื่องจนเกิดความไว้วางใจ และเมื่อใช้แบรนด์นั้นต่อไปเรื่อยๆ ก็เกิดความรู้สึกผูกพันกลายเป็นความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์นั้นๆ จึงเห็นได้ว่าพนักงานคือองค์ประกอบสำคัญที่มีส่วนในการสร้างให้แบรนด์มีชีวิตและเติบโต (Foster; Punjaisri; & Cheng. 2010) ดังนั้น การสร้างแบรนด์ที่ดีจึงควรเริ่มต้นจากข้างในองค์กรโดยการสร้างแบรนด์ภายในกับพนักงานให้เกิดพฤติกรรมและการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ (Brand Citizenship

Behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่พนักงานมีความเข้าใจ เต็มใจ และยอมรับในการปรับมุมมองเพื่อปฏิบัติตัวเพื่อให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ (Brand Identity) และคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ที่เกิดจากความสมัครใจของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ ทั้งที่เป็นบทบาทหน้าที่ในความรับผิดชอบโดยตรงของพนักงานและไม่ใชหน้าที่โดยตรงที่ได้รับค่าตอบแทนจากองค์กร เพื่อสร้างเอกลักษณ์เฉพาะให้โดดเด่นและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมเพื่อให้แบรนด์องค์กรมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น (Shaari; Salleh; & Hussin. 2011) ซึ่งพนักงานที่มีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์มีแนวโน้มที่จะทุ่มเทการทำงานและปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจเพื่อให้สอดคล้องกับจุดยืนของแบรนด์ (Brand Positioning) เนื่องจากพนักงานมีความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาต่อแบรนด์และมีความภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกของแบรนด์ (Punjaisri; & Wilson. 2007) ซึ่งจะสร้างคุณค่า (Equity) และความแตกต่างให้กับแบรนด์องค์กรอย่างเห็นได้ชัดและจะช่วยส่งผลไปยังการสร้างการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีของแบรนด์ได้มีรากฐานมาจากพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ที่ได้รับการยอมรับในวงกว้างว่ามีประสิทธิภาพต่อการทำงานในองค์กรของพนักงานไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Burmam; & Zeplin. 2005)

ประจวบกับสถานการณ์การแข่งขันทางการตลาดของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยในปัจจุบัน ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและของเอกชนที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากการเปิดเสรีทางการศึกษา และการขยายตัวของระบบการศึกษาอย่างไร้พรมแดน จึงมีผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ได้ตระหนักในการเตรียมความพร้อมต่อการเปิดเสรีทางการศึกษา และได้เพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) ของตน โดยการทุ่มงบประมาณจำนวนมากเพื่อให้องค์กรของตนเองเป็นที่ประจักษ์แก่สาธารณชนสำหรับแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) หรือจำนวนนักศึกษา ซึ่งปัจจุบันส่วนแบ่งทางการตลาดของสถาบันอุดมศึกษานี้เป็นที่น่าจับตามองอย่างมาก เนื่องจากมีมูลค่าตลาดโดยรวมทั้งของรัฐและเอกชนสูงถึง 50,000 ล้านบาท (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2551: ออนไลน์) รวมถึงมูลค่าตลาดของหลักสูตรนานาชาติที่สูงถึง 30,871 ล้านบาท และคาดว่าจะมีการเติบโตของตลาดสูงเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะจากประเทศกัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม เนื่องจากการเปิดเสรีทางการศึกษาและการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (มหา'ลัยแห่งเปิดอินเตอร์แอ่งกลุ่ม CLMV คาดตลาดโต 3 หมื่นล้าน. 2556: 35) จึงถือได้ว่าเป็นโอกาส (Opportunities) ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย เพราะหากมีหลักสูตรการศึกษาดีและมีกลยุทธ์ทางการสื่อสารการตลาดที่ดึงดูดอย่างโดดเด่น ก็อาจทำให้นักศึกษาต่างชาติเลือกมาเรียนได้

แต่อย่างไรก็ตามการเพิ่มขึ้นของจำนวนสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและของเอกชน โดยข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ปรับปรุง ณ เดือนเมษายน 2558 มีจำนวนทั้งสิ้น 155 สถาบัน โดยแบ่งประเภทสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 5 กลุ่มได้แก่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 15 สถาบัน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 66 สถาบัน มหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 43 สถาบัน วิทยาลัยเอกชน จำนวน 20 สถาบัน และสถาบันเอกชน

จำนวน 11 สถาบัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2558) จึงมีผลให้สถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นองค์กรพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศต้องตระหนักถึงความจำเป็นถึงการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากเมื่อมีจำนวนสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น ทำให้กลายเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ประกอบกับการปรับเปลี่ยนสถานะจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือที่เรียกว่าออกนอกระบบ ทำให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการคล่องตัวในการบริหารจัดการกิจการต่างๆ ได้มากขึ้น สามารถเปิดหลักสูตรเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงานได้มากขึ้น จึงมีงบประมาณเพิ่มขึ้นสำหรับการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร (นุติ หนูโพธิ์วงษ์ และณปิทยา บรรจงจิตร. 2552) ด้วยเหตุนี้บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาต่อการรับสมัครนักศึกษาจึงแตกต่างจากแต่ก่อนที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐอยู่ในฐานะผู้มีสิทธิคัดเลือกนักศึกษาที่มีคุณภาพเข้ามาเรียนตามความต้องการ แต่ในปัจจุบันอาจต้องตกอยู่ในสภาพผู้ที่ถูกเลือกได้ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงควรตระหนักถึงคุณค่าของการสร้างแบรนด์องค์กรของตนให้มีความแข็งแกร่งและโดดเด่น เพราะหลักสำคัญในการสร้างแบรนด์สถาบันอุดมศึกษาให้ประสบความสำเร็จ คือ การสร้างสรรค์อัตลักษณ์ที่มีลักษณะเฉพาะที่ไม่เหมือนใคร (Bulotaite. 2003) เพื่อพัฒนาแบรนด์ของตนให้แตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างสำเร็จ (Jevons. 2006)

สถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยในขณะนี้ มีหลายสถาบันต่างให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์เป็นอย่างมาก เพราะเห็นความสำคัญในการสร้างความแตกต่างระหว่างสถาบันการศึกษาได้อย่างชัดเจน โดยสร้างแบรนด์ที่สะท้อนจุดแข็งของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อช่วยให้นักศึกษาหรือนักศึกษาที่กำลังหาที่เรียนต่อได้จดจำและตัดสินใจสมัครเข้าศึกษาได้ดียิ่งขึ้น (Temple. 2006) ทั้งนี้ต่างได้สร้างสรรค์อัตลักษณ์เฉพาะที่ไม่เหมือนใครเพื่อทำการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายจากการสำรวจการสร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยระหว่างปี 2553 - 2558 โดยค้นจากฐานข้อมูล iQNewsClip (www.iqnewsclip.com) ซึ่งเป็นการบริการกฤตภาคข่าวออนไลน์ (Online News Clipping) ที่ตัดข่าวจากหนังสือพิมพ์ภายในประเทศทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์ พบว่า มีสถาบันอุดมศึกษามีสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนที่ได้ประกาศสร้างแบรนด์จำนวน 4 สถาบันดังต่อไปนี้ คือ 1) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ โดยวางจุดยืนของแบรนด์ (Brand Positioning) เป็นมหาวิทยาลัยสร้างสรรค์ (Creative University) และการเป็นผู้ประกอบการสร้างสรรค์ผ่านการใช้เครื่องมือในการสร้างแบรนด์ในรูปแบบต่างๆ ทั้งการโฆษณาทางสื่อโทรทัศน์และการในสื่อออนไลน์เข้ามาเสริมเพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายถึงรายละเอียดต่างๆ 2) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยได้วางจุดยืนของแบรนด์เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน โดยแจกไอแพดแก่นักศึกษาที่เข้าเรียนใหม่เพื่อสื่อให้เห็นถึงการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีเทคโนโลยีล้ำสมัยในการเรียนการสอน (ศึกษมหา'ลัยใกล้เดือดทุ้มบสร้างแบรนด์-สร้างตราเตรียมสู่แถวหน้าตลาดอาเซียน. 2554; เป็ดวิสัยทัศน์: มกท.ชู Creative Entrepreneur ปั้นบัณฑิตคิดแบบผู้ประกอบการ .2557) 3) มหาวิทยาลัยรังสิตใช้แนวคิด “ร่วมสร้างสังคม

ธรรมชาติ” เพื่อตอบแทนคุณประเทศไทย โดยเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันงานวิชาการ งานวิจัย การฝึกอบรม และการสร้างปัญญาให้เกิดขึ้นกับเยาวชน พร้อมปรับภาพลักษณ์องค์กรโดยเปลี่ยนอัตลักษณ์องค์กรใหม่อย่างตราสัญลักษณ์ (Logo) และสร้างฟอนต์ใหม่ 2 ฟอนต์ คือ อาทิตยฟอนต์และอาร์เอสยูฟอนต์ และการออกแบบสื่อโฆษณาและประชาสัมพันธ์ใหม่เพื่อให้เกิดความเกี่ยวพันกันตลอดจนสร้างทีมอาร์เอสยู กอริลล่าทีม สำหรับการทำการตลาดแบบกองโจร (Guerrilla Marketing) ทางสื่อสังคมออนไลน์ที่พร้อมจะช่วงกลุ่มเป้าหมายเข้า (ม.รังสิตรุกรสร้างแบรนด์ ชูแนวคิด “ร่วมสร้างสังคมฯ”. 2553) และ 4) มหาวิทยาลัยมหิดลในทางจุดยืนของการสร้างแบรนด์เป็นปัญญาของแผ่นดิน โดยสร้างสถานีโทรทัศน์ Mahidol Channel ออกอากาศผ่านทางเคเบิลทีวี CTH พร้อมอัปโหลดรายการผ่านเว็บไซต์และผลิตแอปพลิเคชัน (Application) ที่รองรับทั้งระบบไอโอเอสและแอนดรอยด์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ที่สร้างจากมหาวิทยาลัยมหิดลไปสู่สาธารณชน (ม.รัฐ-เอกชนแห่งสร้างแบรนด์ รุกผลิตสื่ออย่างจุดแข็งผ่านทีวี. 2556)

การสร้างแบรนด์สถาบันอุดมศึกษาให้แข็งแกร่งนั้นเป็นงานที่หนัก เนื่องจากจำเป็นต้องสร้างทั้งแบรนด์ภายนอก (External Branding) โดยการสื่อสารกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เช่น นักเรียนระดับมัธยมศึกษา ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ เป็นต้น เพื่อสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ให้โดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ซึ่งจะนำมาซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีของแบรนด์นั้นๆ และการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) กับกลุ่มบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากบุคลากรภายในองค์กรก็คือธุรกิจที่สำคัญที่ผู้ประกอบการควรให้ความสนใจ เพราะบุคลากรมีผลทำให้บริษัทหรือองค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ (Kotler. 2003) ซึ่งหากองค์กรเป็นสถาบันอุดมศึกษาแล้วบุคลากรภายในที่สำคัญนี้ ได้แก่ ครูหรืออาจารย์ผู้สอนที่มีปฏิสัมพันธ์กับนิสิตหรือนักศึกษาโดยตรง โดยแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรหรือภายในสถาบันอุดมศึกษานั้น เพื่อต้องการสร้างความผูกพันระหว่างอาจารย์ผู้สอนกับแบรนด์ให้มีความแนบแน่นและมีความรู้สึกที่ดีต่อกันระหว่างอาจารย์ผู้สอนกับแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัด เพื่อหลอมรวมให้แบรนด์สถาบันอุดมศึกษานั้นเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตอาจารย์ผู้สอน อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (เสริมยศ ธรรมรักษ์. 2553) อีกทั้งยังพบว่าการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาต่อของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษานักศึกษาให้ความสำคัญกับชื่อเสียง (Reputation) และนักวิชาการ (Academics) มากที่สุดในการเลือกศึกษาต่อ (Berger; & Wallingford. 1996) ดังนั้น การที่สถาบันอุดมศึกษาจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Jevons. 2006) เพื่อจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพให้กับนักศึกษาพร้อมถ่ายทอดและปลูกฝังประสบการณ์ทางวิชาชีพให้นักศึกษาจบออกไปทำงานในวงการวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Pesch; Schneider; & Bristow. 2008) ตลอดจนแสวงหาทุนวิจัยภายนอกเพื่อสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้อันเป็นประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษาต่อไป (Beneke. 2011)

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าพนักงานถือได้ว่าเป็นทรัพย์สินที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะพนักงานที่มีความรู้ความสามารถหรือพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงานสูงเป็นคนเก่ง และเป็นคนดี (Talent) ขององค์กร ด้วยเหตุนี้เองจึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้องค์กรต้องสรรหาและดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพเหล่านี้ไว้ อีกทั้งจำเป็นต้องทำการรักษาและส่งเสริมให้พนักงานภายในองค์กรที่มีศักยภาพ เป็นคนเก่ง และเป็นคนดีขององค์กรยังคงทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป นอกจากนี้งานวิจัยของบริษัท ดีลอยท์ คอนซัลติ้ง (Deloitte Consulting. 2008) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ พบว่าลูกค้าร้อยละ 41 มีความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์ เนื่องจากเจตคติและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน และร้อยละ 70 ของการรับรู้แบรนด์ที่ดีของลูกค้าเกิดจากประสบการณ์ที่ได้รับจากพนักงานของแบรนด์นั้นๆ โดยตรง และหากพนักงานไม่สามารถส่งมอบคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ร้อยละ 40 ของเงินลงทุนด้านการตลาดอาจต้องสูญเปล่าโดยไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร ดังนั้น จึงทำให้การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีความสำคัญสำหรับการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรจะอยู่รอดได้หรือไม่นั้นไม่มาจากการสนับสนุนจากลูกค้าเพียงอย่างเดียวเท่านั้น หากแต่จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากพนักงานภายในองค์กรอีกด้วย (Barrow; & Mosley. 2005) เปรียบเทียบกับสถานการณ์การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาที่จำเป็นต้องมีพนักงานหรือบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพ เป็นคนเก่ง และเป็นดีขององค์กร โดยเฉพาะอาจารย์ผู้สอนที่เป็นผู้สร้างประสบการณ์ให้กับนิสิตนักศึกษาซึ่งเปรียบเสมือนเป็นลูกค้าของสถาบันอุดมศึกษา

การพัฒนาเอกลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Identity) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน โดยมหาวิทยาลัยของรัฐจะได้รับการพิจารณาในการได้รับเงินสนับสนุนแต่สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนนั้นมักจะไม่ได้ได้รับเงินทุนสนับสนุนจากรัฐ หรือหากได้รับก็เป็นเงินจำนวนน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนนั้นสิ่งหนึ่งที่คาดหวังคือค่าใช้จ่ายสำหรับการลงทะเบียนเรียนในมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่สูงมาก แต่สามารถให้ความคุ้มค่าในการเรียนการสอนที่เยี่ยมยอด เปรียบเทียบกับคาดหวังจากมหาวิทยาลัยเอกชนที่จะต้องได้รับการเรียนการสอนจากอาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และมีชื่อเสียงทางด้านสาขานั้นๆ เพื่อต้องพัฒนาและขัดเกลาให้ผู้เรียนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถอันนำไปประกอบวิชาชีพในสาขานั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้รับการคาดหวังค่อนข้างสูง โดยมีงานวิจัยที่ได้ศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (Volkwein; & Parmley. 2000) ต่อความพึงพอใจดังต่อไปนี้ คือ ความพึงพอใจกับผลตอบแทนที่แท้จริง (Satisfaction with Intrinsic Rewards) ความพึงพอใจกับสภาพการทำงาน (Satisfaction with Working Conditions) และความพึงพอใจกับผู้ที่มาติดต่อเรื่องงาน ซึ่งที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยเอกชนที่ไม่ได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐมีความจำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์เพื่อดึงดูดให้นักศึกษาเข้ามาศึกษาต่อและรับนักศึกษาเป็นจำนวนมาก จึงอาจมีผลให้อาจารย์ผู้สอนที่ต้อง

รับผิดชอบดูแลนักศึกษาอย่างใกล้ชิดอาจมีความพึงพอใจในการทำงานลดน้อยลง และส่งผลต่อการย้ายงาน ซึ่งงานวิจัยของบริษัทวัตสัน ไวแอท (Watson Wyatt Worldwide. 2005) เป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล พบว่า การสร้างแบรนด์ภายในนั้นสามารถสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ได้ในระดับสูง อีกทั้งยังสามารถช่วยลดอัตราการเข้าออกงาน (Turnover Rates) ได้มากถึงร้อยละ 20 จึงกล่าวได้ว่าการสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จควรให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์ภายในไปยังบุคลากรภายในของมหาวิทยาลัยซึ่งมีความสำคัญมากกว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรเสียอีก ดังนั้น หากผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาสามารถชักจูงใจและโน้มน้าวให้พนักงานในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาที่ตนทำงานแล้วจะสามารถทำให้แบรนด์ขององค์กรมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น (Whisman. 2009)

จากการสำรวจการสร้างแบรนด์ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยระหว่างปี 2553 – 2556 ข้างต้น พบว่ามีทั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและของเอกชนที่ได้ทำการสร้างแบรนด์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยรังสิต และมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย โดยที่มหาวิทยาลัยของรัฐมีเพียงแห่งเดียวเท่านั้นและเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ออกนอกระบบอีกด้วย นอกนั้นเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้งสิ้น เนื่องจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ออกนอกระบบแล้วจำเป็นต้องหารายได้มาดูแลค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ให้ครอบคลุมเพียงพอหลังจากได้เงินสนับสนุนจากรัฐส่วนหนึ่ง ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐจึงเปิดหลักสูตรการเรียนการสอนต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของตลาดแรงงานอันจะนำมาซึ่งรายได้เข้าสู่องค์กร และนำไปสู่สวัสดิการของพนักงานของมหาวิทยาลัยซึ่งจะได้รับเทียบเท่ากับเอกชน เพราะต้องดูแลรักษาพนักงานของมหาวิทยาลัยให้ทำงานกับองค์กรต่อไป เจกเช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ต้องอยู่ในภาวะการแข่งขันกับทั้งสถาบันของรัฐ สถาบันในกำกับของรัฐ และสถาบันเอกชนด้วยกันเอง จึงทำให้สถาบันในกำกับของรัฐและเอกชนจำเป็นต้องสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเพื่อดูแลรักษาพนักงานในองค์กรและพัฒนาให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ของสถาบันต่อไป แต่ทั้งนี้มหาวิทยาลัยของรัฐที่ยังไม่ได้ออกนอกระบบบุคลากรบางส่วนยังคงเป็นข้าราชการที่มีสวัสดิการของรัฐดูแลเป็นอย่างดีอยู่แล้ว จึงทำให้ไม่ค่อยเกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน (สุภาพร อาจเดช. 2555) ดังนั้นจึงเป็นที่น่าสนใจว่าสถาบันอุดมศึกษาทั้งสองประเภท ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนมีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรแตกต่างกันหรือไม่ และผลที่ได้เป็นอย่างไร ผู้วิจัยจึงสนใจทำการศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างความสัมพันธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่ออกนอกระบบแล้วกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนว่าแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

จากที่กล่าวมาข้างต้น แม้จะมีการศึกษาที่เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมของพนักงาน แต่ในประเทศไทยยังไม่มีงานวิจัยที่มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรกับพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวกับแบรนด์ในองค์กรอย่าง พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Brand Citizenship Behavior) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ถือได้ว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการสร้างระบบการศึกษาและพัฒนานิสิตนักศึกษาให้ได้รับความรู้ในงานวิชาชีพ ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานในวิชาชีพต่างๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้าได้ ดังนั้นงานวิจัยเรื่องนี้จึงมุ่งพัฒนารูปแบบจำลองการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงานของพนักงาน และทำการเปรียบเทียบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร เพื่อนำไปพัฒนาการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในสถาบันการศึกษาต่างๆ ให้กับบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์อย่างพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ ซึ่งถือว่าเป็นเป้าประสงค์สำคัญอันจะนำไปสู่ประโยชน์ของผู้เรียนและประเทศชาติต่อไป

ปัญหาการวิจัย

แบบจำลองการวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรและการวัดพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ และรูปแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแนวคิดแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model) ของมีฮราเบียนและรัสเซล (Mehrabian & Russell, 1974) ซึ่งจะใช้ในการอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาได้หรือไม่ และจะอธิบายอย่างไร และพนักงานสายวิชาการที่อยู่ในสถาบันอุดมศึกษาที่แตกต่างกันในเรื่องของประเภทของสถาบันอุดมศึกษาจะมีโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการแตกต่างกันหรือไม่ และแตกต่างกันอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยออกแบบการวิจัยเป็นการวิจัยผสมวิธีแบบสำรวจตามลำดับ (Exploratory Sequential Method) โดยการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร อันประกอบด้วย ความหมาย กระบวนการ องค์ประกอบ และผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน
2. เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ
3. เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีส่งผลพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน
4. เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ทำงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเภทกัน

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ตลอดจนศึกษาถึงอิทธิพลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรและระบบการสนองต่อการรับรู้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาจะก่อให้เกิดคุณค่าทั้งทางด้านองค์ความรู้และด้านการนำไปใช้ดังต่อไปนี้

ด้านองค์ความรู้

1. ได้องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรในบริบทสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย
2. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับอิทธิพลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรและระบบการสนองต่อการรับรู้ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน

ด้านการนำไปใช้

1. เป็นการตรวจสอบผลของการสร้างแบรนด์ในของสถาบันการศึกษาที่เป็นตัวอย่างในการวิจัย ซึ่งผู้บริหารของทั้งสองสถาบันการศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนางานด้านการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้พนักงานสายวิชาการเกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์อย่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร อันจะนำไปสู่การส่งมอบค่าน้ำหนักของแบรนด์องค์กรได้ตรงตามวิสัยทัศน์ของแบรนด์ ตลอดจนสามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่นิสิตหรือนักศึกษาจนเกิดคุณค่าแบรนด์องค์กรที่โดดเด่นและแตกต่างจากสถาบันอื่น

2. ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาทั้งรัฐและเอกชนสามารถนำผลการวิจัยที่ได้จากงานวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเป็นบริบทในประเทศไทยและแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรกับพนักงานสายวิชาการในการพัฒนาศักยภาพการทำงานของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการพัฒนาการบริหารงานบุคคล อันสามารถนำไปใช้เป็นนโยบายในการปฏิรูปการศึกษาทางด้านการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีพฤติกรรมอันพึงประสงค์อย่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรสถาบันอุดมศึกษา เพื่อประโยชน์ของนิสิตหรือนักศึกษาที่ได้รับคุณค่าทางการศึกษาจากบุคลากรทางการศึกษาอย่างแท้จริง และท้ายที่สุดประเทศชาติก็จะได้บัณฑิตที่มีคุณภาพในสาขาวิชาต่างๆ อันนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติต่อไปได้อย่างยั่งยืน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาที่ใช้กระบวนการวิจัยแบบผานวิธีแบบสำรวจตามลำดับ (Exploratory Sequential Method) ซึ่งเป็นการศึกษาที่เริ่มต้นจากการวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรยังไม่ปรากฏพบภายใต้บริบทของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกวิธีวิจัยแบบผานวิธีแบบสำรวจตามลำดับซึ่งมีความเหมาะสมในการศึกษากับตัวแปรที่ยังไม่มีการศึกษามาก่อน เพื่อทำความเข้าใจเรื่องการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในเชิงลึก และนำไปสู่ข้อสรุปที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับปรากฏการณ์ทั่วไปได้ในการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Creswell; & Plano Clark. 2011) ด้วยการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modeling) เพื่อยืนยันปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยสถิติและสามารถอ้างอิงสู่ประชากรกลุ่มใหญ่ต่อไป โดยขอบเขตของการวิจัยแบ่งตามลำดับของการวิจัยทั้ง 2 ระยะดังนี้

การวิจัยระยะที่ 1

การวิจัยระยะ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาปรากฏการณ์การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลและเนื้อหาที่ศึกษาดังนี้คือ

ขอบเขตด้านกรณีศึกษา

เนื่องด้วยการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) เป็นวิธีการดำเนินการวิจัย โดยเลือกสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนที่ได้รับการยอมรับในเรื่องการสร้างแบรนด์สถาบันอุดมศึกษาได้อย่างสำเร็จมาเป็นตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของกรณีอื่น (Instrumental Cases) เพื่อหาแนวทางข้อสรุปของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกกรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 1 ราย และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 1 ราย เพื่อให้แน่ใจถึงความชัดเจนและมั่นใจในข้อสรุปที่ได้จากการศึกษา (ชาย โพธิ์สิตา. 2554) โดยใช้วิธีการเลือกสถาบันอุดมศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เฉพาะ

สถาบันอุดมศึกษาที่มีการสร้างแบรนด์องค์กรได้อย่างสำเร็จ เพื่อศึกษาถึงปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ปรากฏอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น จึงได้กำหนดคุณสมบัติของสถาบันอุดมศึกษาที่จะมาเป็นตัวอย่างดังต่อไปนี้

1) เป็นสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครที่มีการสร้างแบรนด์ โดยมีการประกาศผ่านสื่อหนังสือพิมพ์ซึ่งเป็นสื่อมวลชนที่มีความเชื่อถือได้ เนื่องจากเป็นสื่อกระแสหลักที่มีการกลั่นกรองและตรวจสอบเนื้อหาจากบรรณาธิการ (วัฒน ภูวทิศ. 2560) ทั้งนี้หมายถึงการสร้างแบรนด์ในภาพรวมระดับสถาบัน ไม่ใช่การสร้างแบรนด์เฉพาะคณะวิชาหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น โดยทำการค้นหาในเว็บไซต์ iQNewsClip (www.iqnewsclip.com) ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่บริการคลิปปิงข่าวออนไลน์ (กฤตภาคข่าว) ที่รวบรวมข่าวต่างๆ จากหนังสือพิมพ์ในประเทศไทย ก่อนสิ้นปีพุทธศักราช 2558

2) เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง โดยหากเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องเป็นสถาบันที่ได้รับความนิยมในการเข้าศึกษาต่อของนักเรียนและนักศึกษา นั้นหมายความว่าหากเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะต้องมีย่านักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในปีการศึกษา 2558 ไม่ต่ำกว่า 25,000 คน และหากเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จะต้องเป็นสถาบันการศึกษาที่ได้ถูกจัดอันดับเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ดีติด 1 ใน 50 ของการจัดอันดับ Quacquarelli Symonds (QS) Asia University Rankings ของปี 2015 ซึ่งเป็นการจัดอันดับธุรกิจการศึกษาระดับสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคเอเชีย

ดังนั้น จากคุณสมบัติของสถาบันอุดมศึกษาที่จะมาเป็นตัวแทนกรณีศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ พบสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 1 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 1 แห่ง ซึ่งใช้สถาบันอุดมศึกษาทั้ง 2 แห่งนี้เป็นตัวแทนกรณี เพื่อทำการศึกษาเรื่องการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาได้รอบด้านและชัดเจนต่อไป

ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยในระยะที่ 1 นี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) เป็นวิธีการดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยได้พิจารณาตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้มี 3 กลุ่ม มีจำนวนทั้งสิ้นจำนวน 32 คน ได้แก่

1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 4 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 2 คน และของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2 คน

2) กลุ่มผู้บริหารระดับคณะวิชา จำนวน 14 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 7 คน และของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 7 คน

3) กลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 14 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 7 คน และของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 7 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

สำหรับเนื้อหาที่ใช้ศึกษาในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยต้องการศึกษาปรากฏการณ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในกำกับของรัฐและเอกชน โดยทำการศึกษาความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร กระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร และผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

การวิจัยระยะ 2

การวิจัยระยะ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ขององค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน และเพื่อเปรียบเทียบแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ขององค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ทำงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเภทกัน โดยมีขอบเขตการวิจัยดังต่อไปนี้

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนที่ผ่านการคัดเลือกเป็นตัวแทนศึกษาเฉพาะกรณี โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก 2 ประการ คือ 1) เป็นสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครที่มีการประกาศการสร้างแบรนด์ และ 2) เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง ทั้งนี้จำนวนพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น 4,478 คน แบ่งเป็นพนักงานสายวิชาการในกำกับของรัฐในปีการศึกษา 2558 จำนวน 3,812 คน และพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปีการศึกษา 2558 จำนวน 666 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณได้มาจากการสุ่มจากพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน โดยมีเงื่อนไขว่าต้องมีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาที่ทำงานอย่างน้อย 6 เดือน ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้มาจากการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) มีขนาดตัวอย่างจำนวน 615 คน โดยเป็นพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 332 คน และเป็นของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 283 คน

ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ประกอบด้วยแปรภายนอก (Exogenous Variable) ตัวแปรภายใน (Endogenous Variables) และตัวแปรปรับ (Moderator Variable) ดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรภายนอก (Exogenous Variable) ได้แก่ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การสนับสนุนการฝึกอบรม (Training Support) 2) การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practices) 3) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) 4) การประชุม (Group Meeting) 5) การให้รางวัลและการยกย่อง (Reward and Recognition) และ 6) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (Environment and Climate)

2. ตัวแปรภายใน (Endogenous Variables) ได้แก่

2.1 ปัจจัยภายในที่เป็นลักษณะทางจิตของพนักงานสายวิชาการ ประกอบด้วย

2.1.1 ความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Knowledge) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ความเข้าใจในความหมายของแบรนด์ (Brand Meaning) 2) ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (Knowledge of Consumer Needs and Expectations) และ 3) ความรับผิดชอบในการส่งมอบคำคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Responsibility to Deliver Brand Promise)

2.1.2 ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน (Employee Brand Commitment) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment) 2) องค์กรประกอบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) และ 3) องค์กรประกอบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

2.1.3 ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Loyalty) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ความจงรักภักดีต่อลูกค้า (Loyalty to Customer) 2) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty to Organization) และ 3) ความจงรักภักดีต่อเพื่อนร่วมงาน (Loyalty to Peers)

2.1.4 เจตคติที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Attitude) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การรู้คิดต่อแบรนด์ (Cognitive Component) 2) ความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ (Affective Component) และ 3) ความตั้งใจที่จะกระทำต่อแบรนด์ (Behavior Component)

2.1.5 ความชัดเจนในบทบาทของพนักงาน (Role Clarity) มีเพียงตัวบ่งชี้เดียว คือ ความชัดเจนในบทบาทของพนักงาน (Role Clarity)

2.2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน (Brand Citizenship Behavior) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ คือ 1) พฤติกรรมการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Helping Behavior) 2) การเคารพแบรนด์ (Brand Consideration) 3) ความกระตือรือร้นที่มีต่อแบรนด์ (Brand Enthusiasm) 4) การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) 5) ความศรัทธาที่มีต่อแบรนด์ (Brand Endorsement) 6) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) และ 7) การเสริมความก้าวหน้าของแบรนด์ (Brand Enhancement)

3. ตัวแปรปรับ (Moderator Variable) ได้แก่ ประเภทของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **สถาบันอุดมศึกษา** หมายถึง สถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยในที่นี้จะทำการศึกษาเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล 1 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 1 แห่ง ที่ผ่านการคัดเลือกเป็นตัวแทนศึกษาเฉพาะกรณีเท่านั้น

2. **สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาล** หมายถึง สถาบันการศึกษาของรัฐที่เปิดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีขึ้นไป ที่มีการบริหารจัดการอิสระแยกจากระบบราชการ แต่ยังคงได้รับเงินอุดหนุนที่รัฐจัดสรรให้เป็นรายปีโดยตรง เพื่อใช้จ่ายตามความจำเป็นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

3. **สถาบันอุดมศึกษาเอกชน** หมายถึง สถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ภายใต้การบริหารของหน่วยงานเอกชน

4. **พนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา** หมายถึง บุคคลที่ทำงานในสถาบันอุดมศึกษาที่ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่สอน วิจัย และบริการทางวิชาการที่มีปฏิสัมพันธ์กับนิสิตหรือนักศึกษา

5. **แบรนด์องค์กร** หมายถึง ชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาลและเอกชนที่ได้จากประสบการณ์รวมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ทำให้เกิดการจดจำและแตกต่างจากคู่แข่ง

6. **การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร** หมายถึง กลยุทธ์และกระบวนการในการหล่อหลอมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในอัตลักษณ์แบรนด์องค์กรและการดูแลบุคลากรให้ซาบซึ้งถึงคุณค่าของแบรนด์องค์กร จนเกิดพฤติกรรมการทำงานอันพึงประสงค์ตามที่องค์กรคาดหวัง

7. **รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น** หมายถึง การวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อยู่ในแบบจำลองจากตัวแปรเหตุไปสู่ตัวแปรผล เพื่อทดสอบความสัมพันธ์คล้อยตามข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยผลานวิธีแบบสำรวจตามลำดับ (Exploratory Sequential Method) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยได้เลือกทฤษฎีทั้งทางจิตวิทยาและสังคมศาสตร์มาบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาและแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดของบทที่ 2 นี้ออกเป็น 9 ส่วน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1: แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Citizenship Behavior)

- 1.1 แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร
- 1.2 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร
- 1.3 องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร
- 1.4 การวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร
- 1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

ส่วนที่ 2: แนวทางการวิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

- 2.1 แนวคิดรูปแบบจำลองสิ่งกระตุ้น – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model)
- 2.2 การประเมินพฤติกรรมโดยรูปแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง
- 2.3 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)

ส่วนที่ 3: การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

- 3.1 แนวคิดห่วงโซ่การบริการแห่งกำไร (Service-profit Chain) กับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร
- 3.2 ความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร
- 3.3 องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรและผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร
- 3.4 การวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร
- 3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

ส่วนที่ 4: ปัจจัยภายในที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

- 4.1 ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร
- 4.2 เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร
- 4.3 ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร
- 4.4 ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร
- 4.5 ความชัดเจนในบทบาทของพนักงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

ส่วนที่ 5: กรอบแนวคิดในการวิจัย

ส่วนที่ 6 สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 2

ส่วนที่ 7 แบบจำลองสมมติฐานการวิจัยระยะที่ 2

ส่วนที่ 8 นิยามเชิงปฏิบัติการ

ส่วนที่ 1: แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Citizenship Behavior)

แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Brand Citizenship Behavior: BCB) เป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Theory of Organizational Citizenship Behavior)) โดยที่พนักงานขององค์กรมีการกระทำที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Burmam; & Zeplin. 2005) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลเองนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่องค์กรได้กำหนดไว้ และเป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้น ก่อนจะกล่าวถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร (BCB) ควรจะทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเสียก่อน

1.1 แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หมายถึง ลักษณะของพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดขึ้นโดยความสมัครใจซึ่งไม่มีผลโดยตรงหรือเกี่ยวข้องกับการประเมินรางวัล โดยพฤติกรรมของพนักงานนี้ส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Organ. 1997) ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องให้พนักงานให้ความร่วมมือในการทำงาน (Barnard. 1938) และต้องเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองโดยสัญชาตญาณ (Spontaneous Behaviors) ด้วยความเต็มใจ (Willingness) จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

องค์ประกอบของการเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในระยะแรกนั้นออกแกน (Organ. 1994) ได้ระบุไว้ด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) การเป็นพลเมืองดี (Civic Virtue) การคำนึงถึงบุคคลอื่น (Courtesy) และความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) ซึ่งต่อมาโพดซาคอฟ แม็คเคนซี พายน์ และบาคราค (Podsakoff; Mackenzie; Paine; & Bachrach. 2000) ได้ระบุถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรประกอบไปด้วย 7 ประการด้วย คือ

1) พฤติกรรมการช่วยเหลือ (Helping Behavior) คือ การที่พนักงานในองค์กรมีความสมัครใจอาสาช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ และมีการป้องกันปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2) การปฏิบัติตามระเบียบขององค์กร (Organizational Compliance) คือ การที่พนักงานในองค์กรมีความยึดมั่นในกฎหรือระเบียบต่างๆ ขององค์กรแม้ในกรณีที่ไม่มีผู้ใดพบเห็นหรือสามารถตรวจสอบได้

3) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยตนเอง (Individual Initiative) คือ การที่พนักงานมีพฤติกรรมมีส่วนร่วมต่างๆ เกี่ยวกับงาน มีการคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน มี

การให้ข้อเสนอแนะและพัฒนาแนวทางการทำงานเพื่อให้ผลการทำงานขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4) การเป็นผู้มีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) คือ ความเต็มใจในการทำงานของพนักงานที่จะอดทนต่อความยากลำบาก ความไม่สะดวก และอุปสรรคต่างๆ ในการทำงานโดยปราศจากการพุดบ่นหรือตำหนิว่ากล่าวองค์กร

5) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานถึงการสนับสนุนองค์กร ตลอดจนการพูดถึงองค์กรในเชิงบวกทั้งกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร พร้อมร่วมทุกข์ร่วมสุขกับองค์กรแม้องค์กรอยู่ในสถานการณ์ที่ทุกข์ยากลำบาก

6) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) คือ การปรับปรุงเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถของตนเองด้วยความสมัครใจเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์กร อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

7) การเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Civic Virtue) คือ การที่พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบและมีความห่วงใยต่อความเป็นอยู่และความปลอดภัยขององค์กร เช่น การให้ความร่วมมือในการทำงานต่างๆ ขององค์กร โดยเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอด้วยความเต็มใจ เช่น ร่วมเข้าประชุม ร่วมเสนอความคิด สังเกตและติดตามข้อมูลข่าวสารต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่เป็นประโยชน์หรือนำมาซึ่งผลเสียต่อองค์กร และการตั้งทำงานในบทบาทหน้าที่ของตนเองด้วยความเต็มใจ

1.2 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงาน

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ (BCB) เป็นแนวคิดใหม่ที่พัฒนามาจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ซึ่งจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบผู้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรเพียงคนเดียวเท่านั้น คือ เบอร์แมนน์และเซพลิน (Burmam; & Zeplin. 2005) ซึ่งได้ให้ความหมายไว้ว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงาน (BCB) คือ ลักษณะของพฤติกรรมของพนักงานทั้งหมดที่เสริมสร้างถึงความเป็นเอกลักษณ์ของแบรนด์ โดยเป็นพฤติกรรมที่พนักงานแต่ละคนตั้งใจกระทำเพื่อแบรนด์ด้วยความสมัครใจซึ่งเป็นบุคลิกลักษณะหรือเป็นการกระทำที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการซึ่งพฤติกรรมของพนักงานดังกล่าวนี้เป็นจุดแข็งที่เป็นเอกลักษณ์ที่สำคัญของแบรนด์

1.3 องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงาน

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน (Brand Citizenship Behavior) หมายถึง ระดับของความผูกพันทางจิตใจที่พนักงานในองค์กรมีให้กับแบรนด์องค์กรที่ตนได้ร่วมทำงาน ซึ่งเป็นการแสดงออกจากรูสึกของการได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งในแบรนด์หรือใน

องค์กร โดยอธิบายได้ว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานคือการที่พนักงานในองค์กรมีความเข้าใจในอัตลักษณ์ของแบรนด์องค์กรที่ตนทำงานอยู่ (Brand Identity) พร้อมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์ของแบรนด์องค์กรที่ได้สัญญาออกไปยังผู้บริโภค (Brand Promise) ด้วยความเต็มใจ เพื่อมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของแบรนด์องค์กร (Brand Vision) โดยที่พนักงานมีความตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของการมีส่วนทำให้แบรนด์ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของแบรนด์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อส่งมอบประสบการณ์และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีไปยังผู้บริโภคหรือลูกค้า (Burmam; & Zeplin. 2005) ทั้งนี้มีผู้เสนอองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรดังนี้

1) องค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของเบอร์แมนและเซพลิน (Burmam; & Zeplin. 2005) ทั้งนี้เบอร์แมนและเซพลินได้นำองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ทั้ง 7 ประการของบาคราค แม็คเคนซี พายน์และโพดซาคอฟ (Bachrach; Mackenzie; Paine; & Podsakoff. 2000) ดังกล่าวข้างต้นมาประยุกต์และปรับปรุงโดยมุ่งเน้นไปที่แบรนด์มากกว่าองค์กร โดยมีคุณลักษณะ 7 ประการดังต่อไปนี้

1.1) พฤติกรรมความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Helping Behavior) คือ การที่พนักงานมีเจตคติทางบวกต่อการทำงานโดยแสดงความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ลูกค้าที่มารับบริการด้วยความเต็มใจอย่างเป็นมิตร

1.2) การทำงานอย่างตั้งใจจริงที่มีต่อแบรนด์ (Brand Consideration) คือ การที่พนักงานปฏิบัติหน้าที่เกินขอบเขตหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ เช่น ทำงานล่วงเวลาโดยไม่หวังผลตอบแทน มีพฤติกรรมจิตอาสาต่อการทำงาน เป็นต้น

1.3) ความรู้สึกกระตือรือร้นที่มีต่อแบรนด์ (Brand Enthusiasm) คือ การริเริ่มของพนักงานในการปรับเปลี่ยนมุมมองและพัฒนาความคิดเพื่อเสริมสร้างให้แบรนด์มีคุณค่า ตลอดจนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับแบรนด์องค์กรเพื่อสร้างความประสบการณ์และภาพลักษณ์ที่ดีให้กับลูกค้า

1.4) การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) คือ การที่พนักงานให้เกียรติแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของแบรนด์ ตลอดจนการที่พนักงานปกป้องชื่อเสียงต่างๆ ของแบรนด์ในสถานการณ์ต่างๆ ทั้งความคิด คำพูด และการกระทำต่างๆ ที่มีต่อแบรนด์

1.5) การสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อแบรนด์ (Brand Endorsement) คือ การที่พนักงานมีความเชื่อถือเชื่อมั่นต่อแบรนด์ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานโดยการถ่ายทอดความเชื่อมั่นศรัทธาต่างๆ ของตนที่มีต่อแบรนด์ไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแบรนด์ด้วยความจริงใจต่อแบรนด์ ซึ่งถือว่าเป็นพลังขับเคลื่อนที่ทรงคุณค่า เพราะทูตที่สะท้อนความเป็นแบรนด์ (Brand Ambassador) ที่ดีที่สุด คือพนักงานภายในองค์กรทุกคน

1.6) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) คือ การที่พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ โดยการแสดงออกมาจากความรู้สึกที่อยู่ภายในมาเป็นการกระทำต่างๆ เช่น การหมั่นฝึกฝนพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อร่วมสร้างคุณค่าให้อันสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจต่างๆ ของแบรนด์ที่ได้สัญญาไว้กับผู้บริโภค

1.7) การช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์องค์กร (Brand Enhancement) คือ การที่พนักงานน้อมรับฟังเสียงสะท้อน คำวิพากษ์วิจารณ์ หรือคำติชมต่างๆ เกี่ยวกับแบรนด์ องค์กรด้วยความเต็มใจ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาและแก้ไขเกิดแบรนด์มีคุณค่าที่แข็งแกร่ง

2) องค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของแชร์ เซลลาร์ และฮัสซิน (Shaari; Salleh; & Hussin. 2011) โดยได้สำรวจองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ในประเทศมาเลเซีย โดยได้นำแนวคิดของเบอร์แมนน์และเซพลิน (Burmam; & Zeplin. 2005) มาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) กับพนักงานจำนวน 288 ตัวอย่างที่ทำงานในโรงแรม 3-5 ดาวจาก 4 รัฐในเขตภาคเหนือของประเทศมาเลเซีย โดยพบว่า องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์นั้นประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่

2.1) พฤติกรรมความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Helping Behavior) คือ การที่พนักงานมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงาน และช่วยเหลือลูกค้าที่เข้ามาติดต่อขอการบริการทั้งที่อยู่ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและที่อยู่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.2) การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) คือ การเสียสละเพื่อประโยชน์ของภาพลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Image) และชื่อเสียงของแบรนด์ (Brand Reputation) โดยไม่มีการบ่นกล่าวต่อว่าถึงแบรนด์ แม้ว่าจะมีความไม่สะดวกเกิดขึ้นในการทำงานในบางครั้ง

2.3) การพัฒนาแบรนด์องค์กรด้วยตนเอง (Self-brand Development) คือ การแสวงหาและพัฒนาทักษะใหม่ๆ ให้กับตัวเอง พร้อมกับนำนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์มาใช้ เพื่อพัฒนาให้แบรนด์มีศักยภาพที่ดีและมีประสิทธิภาพในการส่งมอบพันธกิจและประสบการณ์ที่ดีของแบรนด์ให้กับลูกค้าด้วยความเต็มใจ

2.4) การสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Endorsement) คือ การทำตนเปรียบเสมือนทูตที่ดีของแบรนด์องค์กร (Brand Ambassador) ในการสร้างสัมพันธภาพและเผยแพร่ความเชื่อมั่นศรัทธาต่างๆ ให้กับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก โดยทำการแนะนำแบรนด์ไปยังบุคคลอื่นไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ของการทำงานหรือไม่เกี่ยวข้องกับงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าก้าวแรกของการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์นั้นเริ่มจากเบอร์แมนน์และเซพลิน (2005) ที่ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์และพบว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 7 ประการด้วยกัน ได้แก่ พฤติกรรมความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การทำงานอย่างตั้งใจจริงที่มีต่อแบรนด์ ความรู้สึกกระตือรือร้นที่มีต่อแบรนด์ การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา การสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อแบรนด์ การพัฒนาตนเอง และการช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ ซึ่งต่อมาแشري เซลลาล์ และฮัสซิน (Shaari; Salleh; & Hussin. 2011) ได้ทำการศึกษาเพื่อยืนยันองค์ประกอบอีกครั้ง ซึ่งระบุว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ประกอบด้วยเพียง 4 องค์ประกอบเท่านั้น ได้แก่ พฤติกรรมความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา การพัฒนาแบรนด์ด้วยตนเอง และการสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อแบรนด์

ทั้งนี้จากองค์ประกอบต่างๆ ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ ล้วนเป็นพฤติกรรมที่องค์กรมีความคาดหวังให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ หากพนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เมื่อลูกค้าต้องการความช่วยเหลือก็สามารถทำหน้าที่ให้คำแนะนำและให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความกระตือรือร้น มีใจรักในการบริการ ทำงานด้วยความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือลูกค้าอย่างใจจริง และให้เกียรติแก่ลูกค้าเป็นอย่างดีมาโดยตลอด พร้อมกับมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในแบรนด์ที่ตนได้ร่วมทำงาน ตลอดจนพัฒนาความรู้ในการทำงานที่เป็นปัจจุบัน และทักษะที่จำเป็นในการทำงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ตนเป็นผู้เชี่ยวชาญต่องานที่ตนได้รับผิดชอบ จะสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการจนกลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการซ้ำแล้วซ้ำอีกหลายต่อหลายครั้ง อันส่งผลให้แบรนด์มีคุณค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น (Michelli. 2012) นั่นคือการที่พนักงานมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติการทำงานด้วยความทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถ เพื่อช่วยให้แบรนด์ดำเนินการต่างๆ สำเร็จดังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการที่พนักงานมีความรู้สึกศรัทธาเชื่อมั่นต่อแบรนด์ จะส่งผลให้เขามีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์และจะทำงานด้วยความจงรักภักดีกับแบรนด์เพิ่มมากขึ้น (Punjaisri: & Wilson. 2011) ซึ่งจะช่วยสร้างความแตกต่างและสร้างคุณค่าให้กับแบรนด์อย่างเห็นได้ชัด อันจะส่งผลไปยังความแข็งแกร่งของแบรนด์ได้ได้อย่างยั่งยืน แต่ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานของแบรนด์ขาดจรรยาบรรณที่ดีอันเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของแบรนด์ เนื่องจากไม่ได้มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ อาจจะปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความไม่พึงพอใจ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพทางลบของลูกค้าได้ และอาจทำให้ไม่เป็นไปตามวิสัยทัศน์และค่านิยมสัญญาของแบรนด์ตามที่ได้สื่อสารไปยังลูกค้า จนอาจส่งผลให้แบรนด์ไม่ประสบความสำเร็จดังที่คาดหวังเอาไว้

การที่พนักงานจะเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้นั้นจำเป็นต้องมีลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ 1) ลักษณะการทำงานของพนักงาน คือ พนักงานต้องมีความพึงพอใจและมีความผูกพันต่อองค์กร 2) ลักษณะของงาน คือ พนักงานรู้สึกพึงพอใจในลักษณะของงานที่ทำ 3) ลักษณะขององค์กร คือ การที่พนักงานมีความเป็นกลุ่มอย่างเหนียวแน่น (Cohesive Group) และ 4) คุณค่าของภาวะผู้นำ (Leadership Values) เช่น วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้นำ และรูปแบบการทำงานต่างๆ ที่เหมาะสม เป็นต้น (Katz. 1964) ซึ่งจากงานวิจัยทางการตลาดที่ได้ศึกษาถึงธุรกิจทางด้าน

การบริการที่มีความเกี่ยวข้องกับการที่ลูกค้าต้องติดต่อหรือได้รับการบริการจากพนักงานโดยอาศัยแนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) ได้พบว่าปัจจัยที่สามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้นั้นขึ้นอยู่กับบริบทสภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์กร ซึ่งนักวิจัยทางการตลาดได้นำแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรนี้ (van Dyne; et al. 1994) มาใช้ศึกษาในเรื่องการจัดการแบรนด์ (Brand Management) ดังนั้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรจึงกลายเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ และความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ก็กลายเป็นความผูกพันต่อแบรนด์ (Brand Commitment) ด้วยเช่นกัน (Porricelli; et al. 2014)

1.4 การวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงาน

การวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์มีผู้ให้ความสนใจทำการศึกษาและสร้างเครื่องมือวัดยังไม่มากนัก เนื่องจากเป็นแนวคิดใหม่ที่เกิดจากทฤษฎีการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบแบบวัดการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์จำนวน 4 แบบ ดังนี้คือ

1) แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของเบอร์แมนและเซฟฟลิน (2005) เบอร์แมนและคณะ (Burmam; et al. 2009) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของการจัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร: การวิเคราะห์สำรวจเชิงประจักษ์ (Exploratory Empirical Analysis) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์โดยประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Willingness to Help) มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.902 การตระหนักรู้ในแบรนด์ (Brand Awareness) มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.861 การยอมเสียสละเพื่อพันธกิจการสร้างแบรนด์ (Missionary approach to branding) หรือการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.723 การพัฒนาตนเอง (Self-development) มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.768 การพัฒนาแบรนด์ (Brand Development) มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.741 ความรู้สึกกระตือรือร้นที่มีต่อแบรนด์ (Brand Enthusiasm) มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.873 และการมีนิสัยชอบการพัฒนา (Propensity for Further Development) หรือการช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ (Brand Enhancement) มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.835 และนอกจากนี้ยังพบงานวิจัยของชารี เซลลาล์ และฮัสซิน (Shaari; Salleh; & Hussin. 2012) ที่ได้ศึกษาความผูกพันในฐานะตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่มีต่อแบรนด์ (Brand Knowledge) และผลตอบแทนที่ได้จากแบรนด์ (Brand Rewards) ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ได้นำแบบวัดของเบอร์แมนและคณะ (Burmam; et al. 2009) มาใช้กับพนักงานที่ทำงานในโรงแรมระดับ 3 – 5 ดาวในเขตภาคเหนือของประเทศไทยมาเลเซีย ซึ่งได้แก่ รัฐปะลิส ปีนัง และเคดาห์ ได้นำแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อ

แบรนด์ของนีเบอร์แมนและคณะ (Burmam; et al. 2009) โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .911

2) แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของคิง (King. 2007) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องการสร้างและพัฒนาโมเดลคุณค่าแบรนด์ตามมุมมองของพนักงาน และได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ขึ้นมา โดยนำแนวคิดของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior) มาเป็นหลักในการสร้างเครื่องมือวัด เนื่องจากยังไม่มี การเผยแพร่แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ (Brand Citizenship Behavior) ดังนั้น จึงได้นำแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของเนทเมเยอร์และคณะ (King. 2007; Citing Netemeyer; et al. 1997) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .69 แบบวัดของโพด ซาคอฟและแม็คเคนซี (King. 2007; Citing Posdakoff; & Mackenzie. 1994) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น สัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .92 ทั้งนี้แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ที่คิง (King. 2007) สร้างขึ้นนี้มีจำนวนทั้งหมด 11 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ เท่ากับ .90

3) แบบวัดการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของแซรี เซลลาลี และฮัสซิน (Shaari; Salleh; & Hussin. 2011) โดยเป็นแบบวัดที่ได้ทำการสร้างใหม่หลังจากที่ได้นำแนวคิดการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของเบอร์แมนและเซพลิน (Burmam; & Zeplin. 2005) มาทำการสำรวจวิเคราะห์ องค์ประกอบยืนยันอีกครั้ง ซึ่งพบว่างานวิจัยของไมเออร์ (Meier. 2014) ได้ทำการวิจัยเรื่องวิธีการ เข้าถึงพนักงานเพื่อสร้างทูตที่ดีของแบรนด์ โดยทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร โดยทำการศึกษากับพนักงานที่ทำงานในบริษัทในประเทศเยอรมัน ซึ่ง แบบวัดพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .85

4) แบบวัดการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของเอิร์กเมน (Erkmen. 2014) ได้ทำการ วิจัยเรื่องผลของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ที่มีต่อผู้บริโภค ซึ่งศึกษากับตัวอย่างที่เป็น พนักงานต้อนรับบนเครื่องของสายการบินในประเทศตุรกี โดยสร้างแบบวัดพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงานขึ้นเองโดยอาศัยแนวคิดพฤติกรรมสร้างแบรนด์พนักงาน (Employee Brand Building) ของมอร์ฮาร์ทและคณะ (Morhart; et al. 2009) ที่กล่าวว่าพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงานนั้น พนักงานจะต้องมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งในงานและ นอกงาน ซึ่งหมายถึงทั้งในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและนอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายซึ่งถือว่าเป็นบทบาทพิเศษที่พนักงานมีความเต็มใจกระทำให้กับแบรนด์ที่ตนได้ทำงาน ด้วย โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์นี้ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในงาน ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ในงานที่ได้รับมอบหมาย และการพูดถึงแบรนด์องค์กรในทางที่ดี ทั้งนี้ปรับจากแบบวัดการมีส่วนร่วมในงานของเบตตองคัวและบราวน์ (Bettencourt; & Brown. 1997) และแบบวัดการพูดถึงองค์กรในทางที่ดีของอาร์เน็ตต์และคณะ (Arnett; et al. 2003) ซึ่งแบบวัด พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ครั้งนี้มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .80

นอกจากนี้ยังพบว่าเอิร์กเมนและแฮนเซอร์ (Erkmen; & Hancer. 2015) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การศึกษาความเชื่อมั่นศรัทธาในแบรนด์ (Brand Trust) ในฐานะตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ ระหว่างความผูกพันและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงานในอุตสาหกรรมสายการบิน โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของเอิร์กเมน (Erkmen. 2014) ซึ่งมี ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .63

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงานจากแนวคิด การเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงานของเบอร์แมนและเซพลิน (Burmman; & Zeplin. 2005) และเบอร์แมนและคณะ (Burmman; et al. 2009) โดยนำองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ (Brand Citizenship Behavior) ทั้ง 7 ประการมาสร้างข้อคำถาม ได้แก่ พฤติกรรมความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Helping Behavior) การทำงานอย่างตั้งใจจริงที่มีต่อแบรนด์ (Brand Consideration) ความรู้สึกกระตือรือร้นที่มีต่อแบรนด์ (Brand Enthusiasm) การมีน้ำใจเป็น นักกีฬา (Sportsmanship) ความศรัทธาที่มีต่อแบรนด์ (Brand Endorsement) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) การช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ (Brand Enhancement) มา ประยุกต์สร้างแบบวัดการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงาน และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) กับตัวอย่างที่เป็นบริบทในประเทศไทย โดยกำหนด มาตรฐานวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง และไม่จริงเลย ซึ่งมีข้อคำถามทั้งทางบวกและทางลบ

1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงาน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็น สมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงาน พบงานวิจัยของพอร์ริเซลลีและคณะ (Porricelli; et al. 2014) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงเหตุของการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงานในธุรกิจค้าปลีก ซึ่ง ผลวิจัยพบว่าความผูกพัน (Commitment) มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบ รนด์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .218 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการสร้าง แแบรนด์ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ โดยมีค่า สัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .236 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่าน ความผูกพัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .278 นอกจากนี้ยังพบงานวิจัยของแซรี เซลลาล์ และฮัสซิน (Shaari; Salleh; & Hussin. 2012) ที่ได้ศึกษาความผูกพันในฐานะตัวแปรคั่นกลางของ ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่มีต่อแบรนด์ (Brand Knowledge) และผลตอบแทนที่ได้จากแบรนด์ (Brand Rewards) ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ ทั้งนี้ความรู้ที่มีต่อแบรนด์และ ผลตอบแทนที่ได้จากแบรนด์ของการวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาการปฏิบัติภายในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding Practices) โดยงานวิจัยเรื่องนี้ได้ศึกษากับพนักงานจำนวน 288 ตัวอย่างที่ ทำงานในโรงแรม 12 แห่งทางเขตภาคเหนือของประเทศมาเลเซีย ซึ่งผลการวิจัยพบว่าความรู้ที่มีต่อ

แบรนด์ของพนักงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .456$) และความผูกพันกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .821$) ทั้งนี้ความผูกพันมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .618 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความรู้ที่มีต่อแบรนด์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .239 ในขณะที่งานวิจัยของเอิร์กเมนและแฮนเซอร์ (Erkmen; & Hancer. 2015) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การศึกษาความเชื่อมั่นศรัทธาในแบรนด์ (Brand Trust) ในฐานะตัวแปรคั่นกลางของความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงานในอุตสาหกรรมสายการบิน โดยเก็บข้อมูลกับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 523 ตัวอย่าง ซึ่งผลการวิจัยพบว่าความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ผ่านความเชื่อมั่นศรัทธาในแบรนด์ (Brand Trust) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .38 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

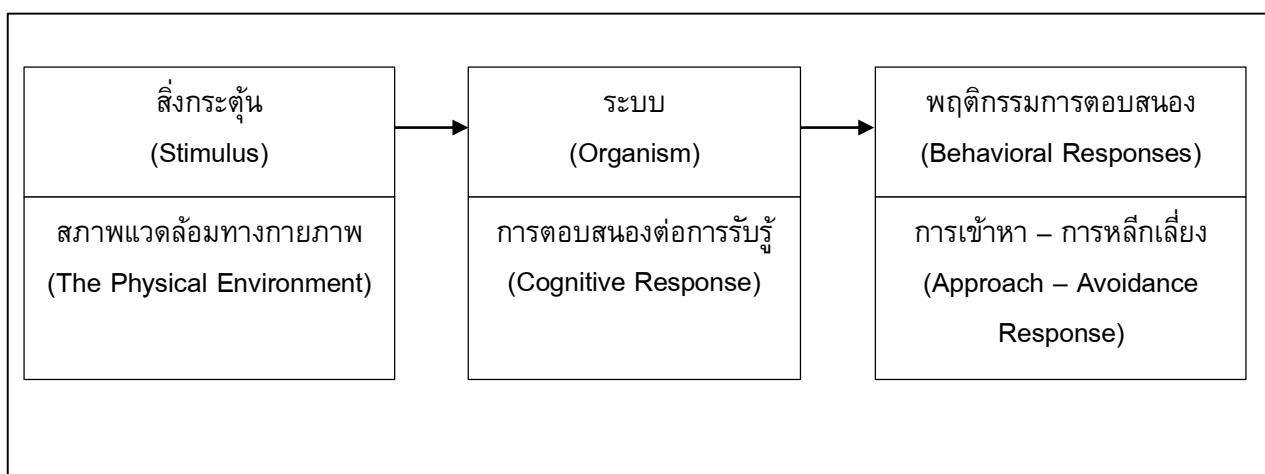
ส่วนที่ 2: แนวทางการวิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Citizenship Behavior) เป็นพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของแบรนด์องค์กรที่องค์กรต้องการให้พนักงานในองค์กรเกิดพฤติกรรมนี้ขึ้น เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มใจเพื่อต้องการให้แบรนด์องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งการศึกษาถึงสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดหรือทฤษฎีมาเป็นกรอบเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีทางจิตวิทยาและสังคมศาสตร์มาบูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่ออธิบายแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดรูปแบบจำลองสิ่งกระตุ้น – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model)

การวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดรูปแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนองของมิฮราเบียนและรัสเซลล์ (Mehrabian; & Russell. 1974) เป็นฐานในการวิจัย ซึ่งได้พัฒนาจากจิตวิทยาสิ่งแวดล้อม (Environmental Psychology) โดยอธิบายว่าสิ่งเร้าทางกายภาพมีอิทธิพลต่ออารมณ์ของบุคคล ซึ่งสิ่งเร้าทางกายภาพนี้คือตัวแปรทางประสาทสัมผัสต่างๆ ที่อยู่ในชีวิตประจำวันและแวดล้อมตัวบุคคลหรือเป็นสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล อันมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในของบุคคลแต่ละบุคคล ในการเข้าหาหรือหลีกเลี่ยงต่อสิ่งเร้าที่อยู่ใน

สภาพแวดล้อมนั้นๆ ซึ่งเป็นบุคลิกลักษณะที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ (State) โดยบุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกมาหลังจากได้รับการประเมินการรับรู้จากพฤติกรรมภายใน ซึ่งเป็นระบบการทำงานการตอบสนองต่อการรับรู้ของสิ่งเร้าทางสภาพแวดล้อมหรือกายภาพของบุคคล ให้เกิดพฤติกรรมการทำงานภายในองค์กรของพนักงาน ดังนั้น สภาพแวดล้อมในการทำงานจะเป็นสิ่งเร้า (S) ที่เป็นตัวกระตุ้นในการขับเคลื่อนการประเมินของพนักงาน (O) ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานการตอบสนองของพนักงานไม่ว่าจะเป็นการเข้าหาหรือการหลีกเลี่ยง (R) ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 The S-O-R Model

ที่มา : Albert Mehrabian; & James Albert Russell. (1974) . *An approach to environmental psychology*. pp. 8.

จากภาพประกอบ 1 ข้างต้นจะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (The Physical Environment) เป็นสิ่งกระตุ้น (Stimulus) ที่มีอิทธิพลต่ออารมณ์และความรู้สึกของบุคคล ซึ่งสิ่งกระตุ้นสภาพแวดล้อมทางกายภาพหมายถึงตัวแปรต่างๆ ที่อยู่แวดล้อมในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมที่เป็นสิ่งแปลกใหม่และความซับซ้อน จะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความรู้สึกทางด้านอารมณ์ (Affective State) โดยระบบการประเมินการรับรู้ (Organism) จะทำงานอย่างเป็นระบบหลังจากที่สภาพแวดล้อมทางกายภาพได้เข้ามากระตุ้นหรือชักจูงสถานภาพภายในของแต่ละบุคคลแล้วทำหน้าที่ประเมินคุณค่ากับบางสิ่งบางอย่างที่เข้ามากระตุ้นหรือชักจูงใจ และส่งผลให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองตอบในฐานะเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediating Variable) โดยบุคคลจะเกิดการเข้าหาหรือการหลีกเลี่ยง (Approach/Avoidance Behaviors) สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นสิ่งเร้า นั้น ซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินการรับรู้จากระบบภายในของแต่ละบุคคล (Mehrabian; &

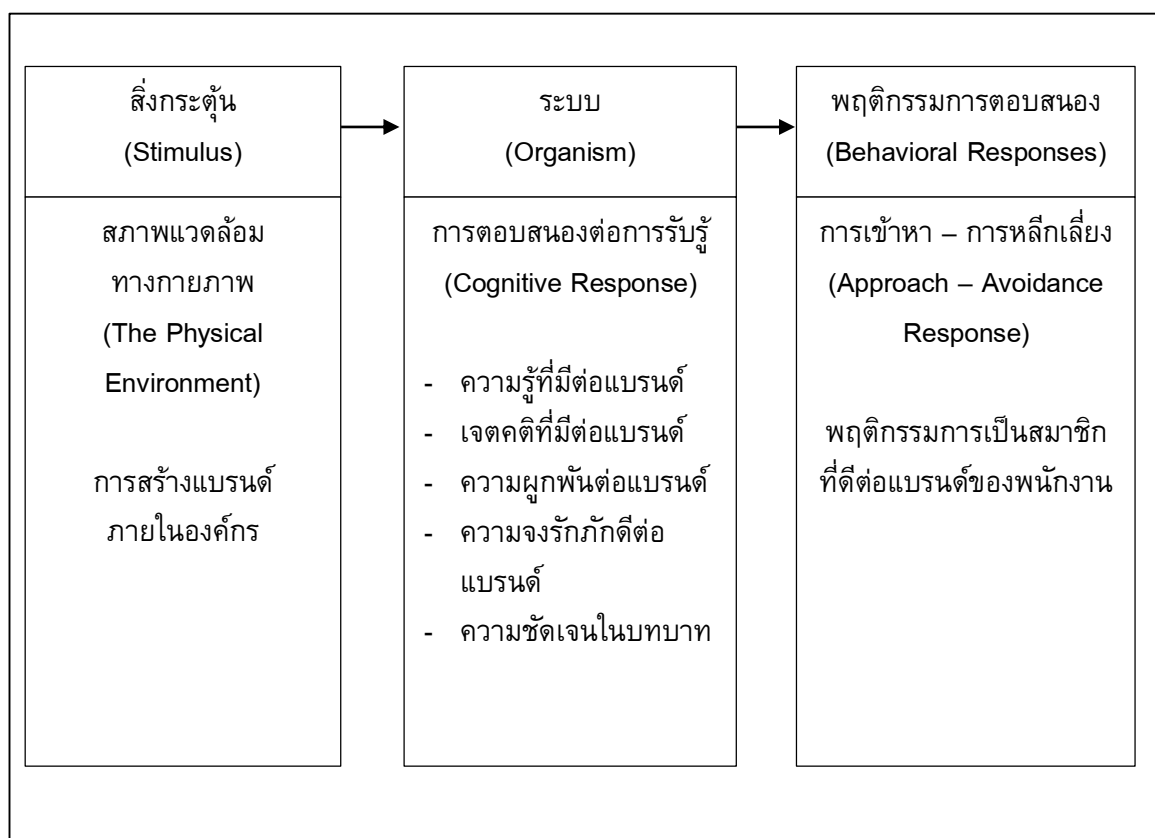
Russell. 1974) ดังนั้น การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจึงอาจเป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นสิ่งกระตุ้นเพื่อสร้างการตอบสนองทางอารมณ์ที่แตกต่างกันอันนำไปสู่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Brand Citizenship Behaviors) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์กรการทำงานต้องการให้พนักงานในองค์กรเกิดพฤติกรรมนี้ขึ้น เพื่อให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคได้สัมผัสกับประสบการณ์ที่ดีกับแบรนด์อันจะมอบคุณค่าแบรนด์ (Brand Equity) ให้กับองค์กรในทางที่ดี

2.2 การประเมินพฤติกรรมโดยรูปแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model)

นักวิจัยจากสาขาต่างๆ มีความสนใจในวิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคคลกลุ่มเป้าหมายมีการตอบสนองเพื่อเกิดพฤติกรรมที่เจาะจง (Specific Behaviors) ซึ่งการวิจัยการประเมินพฤติกรรมส่วนใหญ่เป็นการวิจัยทางสังคมวิทยา (Sociology) และจิตวิทยา (Psychology) ในสาขาที่เกี่ยวกับการจัดการ เช่น พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) และงานวิจัยทางการตลาดโดยทำการศึกษาแบบบูรณาการกันทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences) ถึงแม้ว่างานวิจัยทางด้านพฤติกรรมองค์กรและทางด้านการตลาดจะมีจุดสนใจที่แตกต่างกัน แต่งานวิจัยทั้งสองสาขานี้มีความหมายและข้อสันนิษฐานในกระบวนการที่คล้ายกัน กล่าวคือทั้งพฤติกรรมองค์กรและการตลาดได้นำข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการประเมินพฤติกรรมด้วยการถูกวางเงื่อนไขด้วยการกระทำ (Operant Conditioning) ที่อธิบายถึงการเรียนรู้การตอบสนองทางอารมณ์และพฤติกรรมซึ่งได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในช่วงศตวรรษที่ 20 โดยการศึกษาเรื่องการประเมินพฤติกรรมนี้ได้รับความสนใจมากขึ้นในช่วงปี 1970 กับตัวแปรสถานการณ์ (Situational Variables) ตัวแปรที่อ่อนไหว (Susceptibility Variables) ที่รับรู้ความรู้สึกไว และปัจจัยอื่นๆ (Other Determinants) (Ravens. 2014) ซึ่งการประเมินพฤติกรรมได้เน้นความสำคัญของอารมณ์และความรู้สึก (Affective) การรู้คิด (Cognitive) สถานการณ์ (Situational) และปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (Environmental Factors) โดยมีข้อสันนิษฐานว่าการสนองตอบทางพฤติกรรมนั้นมาจากสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (Situation-Specific) ซึ่งเป็นกระบวนการแบบพลวัต (Dynamic Process) ผ่านการศึกษาปัจจัยเชิงเหตุและผลของพฤติกรรมตลอดจนสิ่งกระตุ้นจากภายนอก (Exogenous Stimuli) และสิ่งกระตุ้นจากภายใน (Endogenous Stimuli) (Goldfried; & Kent. 1972)

จากการกล่าวมาข้างต้นการสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์ของการถูกวางเงื่อนไขด้วยการกระทำ (Operant Conditional) มาจากแบบจำลองความสัมพันธ์ของสิ่งกระตุ้นและการตอบสนอง (Stimulus-Response Model) ซึ่งถูกอ้างอิงอยู่บ่อยครั้งสำหรับการสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์ทางสถิติ (Statistical Model) สำหรับใช้เป็นกรอบในการวิจัย (Blackman; & Pellon. 1993) ดังนั้นการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้เป็นการเชื่อมโยงการเรียนรู้ต่อการตอบสนองต่อสิ่งเร้าตามแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model) ตามภาพประกอบ 3 โดยเริ่มจากการวิเคราะห์หน้าที่ของสิ่งเร้าที่เข้ามามีกระตุ้น (S) นั่นคือการสร้างแบรนด์ภายใน

องค์กร (Internal Branding) ที่ทางผู้บริหารแบรนด์องค์กรได้จัดกระทำขึ้นกับพนักงานภายในองค์กร โดยที่องค์กรได้มีการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) การสนับสนุนด้านการฝึกอบรมให้กับพนักงาน (Training Support) การให้อำนาจแก่พนักงานในการทำงาน (Empowerment) การให้รางวัล (Reward) และการยกย่อง (Recognition) ในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership Practices) กิจกรรมการตลาดภายในสำหรับพนักงาน (Internal Marketing Activities) และการประชุมกลุ่ม (Group Meeting) หลังจากนั้นระบบภายในจะทำการประเมินการรับรู้ถึงสิ่งที่เข้ามากระตุ้นซึ่งเปรียบเสมือนกับกล่องดำ (O) ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งทำหน้าที่ประเมินคุณค่าของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ ความรู้ที่มีต่อแบรนด์ (Brand Knowledge) เจตคติที่มีต่อแบรนด์ (Brand Attitude) ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Commitment) ความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Loyalty) และความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ (Role Clarity) จนเกิดพฤติกรรมตอบสนองตอบ (R) นั่นคือ พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีของแบรนด์องค์กร (Brand Citizenship Behavior) เช่น สุภีร์ทำงานตำแหน่ง พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง มีหน้าที่เป็นอาจารย์สอนหนังสือ ทำงานวิจัย และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งมหาวิทยาลัยแห่งนั้นได้มีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรโดยจัดโครงการปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรผ่านสื่อต่างๆ ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังมีการมอบรางวัลแก่อาจารย์สายวิชาการผู้ซึ่งมีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์พร้อมสนับสนุนงานต่างๆ ของอาจารย์เป็นอย่างดี เช่น การสนับสนุนการสร้างผลงานทางวิชาการเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ เป็นต้น อีกทั้งยังมีการส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์สายวิชาการไปอบรม สัมมนา หรือฝึกปฏิบัติการตามสายวิชาชีพเพื่อนำความรู้ต่างๆ ที่ได้รับกลับมาสอนหนังสือให้นักศึกษา ตลอดจนผู้บริหารของสถาบันเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มีภาวะผู้นำในการทำงาน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นสิ่งที่ระบบการประเมินการรับรู้ของสุภีร์ได้ประเมินเห็นถึงคุณค่าจากสภาพภายใน อันได้แก่ สุภีร์มีความรู้ต่อแบรนด์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน รู้ว่าบทบาทหน้าที่การทำงานของตนเองอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้สุภีร์มีเจตคติที่ดีต่อแบรนด์องค์กร อันช่วยเสริมสร้างให้สุภีร์มีความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กร และมีความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อแบรนด์องค์กร จึงทำให้สุภีร์เป็นพนักงานที่ดีขององค์กร โดยมีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เกื้อกูลต่อเพื่อนร่วมงานและนักศึกษาของตน ตลอดจนมีความเชื่อมั่นศรัทธาที่ดีต่อแบรนด์พร้อมปฏิบัติงานและถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ ที่ดีไปยังนักศึกษาและบุคคลนอกองค์กร และอยากพัฒนาตนเองเพื่อจะได้นำความรู้และความสามารถต่างๆ ช่วยพัฒนามหาวิทยาลัยที่ตนทำงานอยู่ให้สำเร็จตามที่แบรนด์มหาวิทยาลัยได้ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นต้น ซึ่งแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนองนี้ได้ถูกนำไปใช้กันโดยทั่วไป เนื่องจากสามารถจำแนกสิ่งที่ไม่สามารถสังเกตได้ (Unobservable) และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Influences) ที่อยู่ข้างในของบุคคลจากการประเมินพฤติกรรมได้ (Arora. 1982; Buckley. 1991)



ภาพประกอบ 2 แสดงการเชื่อมโยงการตอบสนองต่อสิ่งเร้าตามแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model) ของการวิจัย

แม้ว่ารูปแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model) ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายในการวิจัยทางวิชาการและเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีสำหรับโมเดลทางการตลาด แต่ก็ยังได้รับการวิพากษ์ว่าเป็นแนวคิดที่คงที่ซึ่งไม่ได้รับการพัฒนา ซึ่งในความเป็นจริงแล้วปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีความเป็นพลวัตและได้รับอิทธิพลจากตัวแปรสอดแทรก (Intervening Variables) ร่วมอยู่ด้วย (Jacoby. 2002) อย่างไรก็ตามนักวิจัยทางการสื่อสารยังคงนิยมใช้รูปแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model) ซึ่งเป็นส่วนขยายของรูปแบบจำลองผู้ส่งสารและผู้รับสารแบบดั้งเดิม (Sender-Receiver Mode) (Jacoby. 2002) ที่ใช้ในการจัดการสื่อสารแบรนด์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) และการสร้างแบรนด์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา (Ravens. 2014) ซึ่งถึงแม้ว่าเป็นรูปแบบจำลองที่ค่อนข้างกว้างแต่สามารถครอบคลุมกรอบแนวคิดที่เพียงพอสำหรับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

2.3 ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)

เบลลา (Blau, 1964) ได้กล่าวไว้ว่าทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) มีความเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐานการตอบแทน (Reciprocity Norm) ซึ่งเป็นลักษณะหน้าที่ทางศีลธรรมและเป็นกลไกเบื้องต้นของการแลกเปลี่ยนต่อความช่วยเหลือหรือการให้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Gouldner, 1960) ซึ่งทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic Exchange) และการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) ซึ่งการแลกเปลี่ยนทั้ง 2 ประเภทนี้อยู่บนพื้นฐานความคาดหวังผลตอบแทนที่แตกต่างกันดังนี้คือ

การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ คือ การที่บุคคลมีความคาดหวังในสิ่งตอบแทนจากการที่ได้ลงแรงหรือลงทุนต่อการกระทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือการที่พนักงานมีความคาดหวังต่อสิ่งตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงานซึ่งเป็นสิ่งตอบแทนที่สามารถจับต้องได้ โดยอาจเป็นเงินเดือน สวัสดิการที่มีการกำหนดลักษณะของการแลกเปลี่ยนตอบแทนกันอย่างแน่นอนไว้ก่อนแล้ว ส่วนการแลกเปลี่ยนทางสังคมเกิดขึ้นจากความสมัครใจของบุคคลที่คาดหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากผู้อื่นที่มีลักษณะเป็นพันธะผูกพัน (Obligation) นั่นคือการที่บุคคลหนึ่งได้ปฏิบัติต่อบุคคลหนึ่งเป็นอย่างดี บุคคลนั้นก็มีความคาดหวังต่อผลตอบแทนที่จะได้รับ และในขณะเดียวกันผู้ซึ่งได้รับการถูกปฏิบัติหรือได้รับการดูแลช่วยเหลือเป็นอย่างดีก็เกิดความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณที่เกิดขึ้นจากการได้รับผลประโยชน์ ซึ่งกล่าวได้ว่าการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้นอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นว่าการให้ประโยชน์หรือการแสดงไมตรีจิตจะได้รับการตอบแทนในอนาคต ทั้งนี้การแลกเปลี่ยนทางสังคมจะต้องอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกันด้วย และสิ่งที่ตอบแทนกลับมาอาจเป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้และหมายรวมถึงสิ่งตอบแทนทางสังคมที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Social Costs) เช่น มิตรภาพและความห่วงใย เป็นต้น (Blau, 1964) ดังนั้นการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและการแลกเปลี่ยนทางสังคมจึงมีความแตกต่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนทางสังคมไม่มีการจำเพาะเจาะจงถึงลักษณะของผลตอบแทนและผลตอบแทนที่ได้รับนั้นไม่สามารถกำหนดหรือคำนวณออกมาได้ หากแต่การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจจะพบอยู่ในพื้นฐานของสัญญาที่มีลักษณะความเป็นทางการ มีการกำหนดปริมาณผลตอบแทนที่ได้รับการแลกเปลี่ยนอย่างแน่นอน เช่น หากบุคคลนำสินค้าไปขายก็จะได้รับเงินเป็นการแลกเปลี่ยนในการตอบแทนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ ส่วนการแลกเปลี่ยนทางสังคมไม่ได้กำหนดหรือเจาะจงผูกพันค่าตอบแทน แต่จำเป็นต้องอาศัยความไว้วางใจ (Trust) ที่มีให้แก่กันและกัน นอกจากนี้สิ่งที่ตอบแทนกลับมานั้นไม่ได้มีข้อตกลงกำหนดชัดเจนว่าจะต้องเป็นสิ่งใดและมีมูลค่าเท่าไรเหมือนอย่างกับการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ ซึ่งความไว้วางใจนั้นต้องใช้เวลาในการสร้างและสั่งสมมาเป็นอย่างดี โดยให้บุคคลที่เป็นฝ่ายได้รับการช่วยเหลือเกิดการรับรู้และมีความรู้สึกที่จะต้องตอบแทน

ดังนั้น เมื่อนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาอธิบายพฤติกรรมการทำงานในองค์กร โดยอาศัยพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างกันแล้วในองค์กรแล้วพบว่าพฤติกรรมการทำงานในองค์กรนั้นมีทั้งที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและการแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งโดยส่วน

ใหญ่แล้วพนักงานองค์กรเกิดจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจเป็นหลัก ซึ่งเป็นรูปแบบการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนที่ชัดเจนที่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานในองค์กรกับผลตอบแทนในรูปค่าจ้างหรือเงินเดือนตามที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ยังมีการแลกเปลี่ยนทางสังคมซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนอย่างไม่เป็นทางการโดยอาศัยความผูกพัน (Commitment) ของพนักงานที่มีให้กับองค์กร เนื่องจากพนักงานมีความรู้สึกที่ดีกับองค์กรในเรื่องต่างๆ ที่ได้รับจากองค์กรที่มากกว่าผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งอาจเป็นการสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีเพื่อตอบแทนการทำงานของพนักงาน จึงทำให้พนักงานเกิดความผูกพันในการทำงานเป็นการแลกเปลี่ยนให้กับองค์กรเพื่อเป็นการตอบแทน ซึ่งพฤติกรรมเช่นนี้เป็นเกิดขึ้นกับดุลยพินิจของพนักงานในแต่ละคนที่เกิดจากความกตัญญูและความไว้วางใจ ซึ่งเรียกว่าความสัมพันธ์แบบลงทุนร่วมกัน (Mutual Investment) (Cropanzano; Rupp; & Byrne. 2003)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมถูกนิยมนำมาใช้ในงานวิจัยทางด้านพฤติกรรมองค์กร เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร (Organization-Employee Relationship) (Bolino; Turnley; & Bloodgood. 2002) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Organizational Citizenship Behaviors) (Organ. 1990; Kwon. 2013) โดยจากการศึกษาได้แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) จะมีแนวโน้มในพฤติกรรมเชิงบวกที่เป็นผลดีต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานเหล่านั้นมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นจนเกิดความรู้สึกและเจตคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งสามารถส่งผลต่อการรับรู้ถึงความรับผิดชอบที่จะช่วยให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยพฤติกรรมอาสาสมัครของพนักงานที่สำคัญที่จะช่วยองค์กรนี้ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กรโดยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งสามารถขยายต่อไปยังลูกค้าหรือผู้บริโภคได้อีกด้วย เช่น สุภีร์เป็นพนักงานสายวิชาการของมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยองค์กรที่สุภีร์ได้ทำงานนั้นมีการช่วยเหลือและสนับสนุนให้สุภีร์ไปศึกษาอบรมหลักสูตรระยะสั้นที่ต่างประเทศซึ่งเป็นหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับสายงานที่สุภีร์จำเป็นต้องใช้ในการสอนหนังสือ นอกจากนี้สุภีร์ยังได้รับรางวัลพนักงานสายวิชาการดีเด่นจากองค์กรอีกด้วย จึงทำให้สุภีร์มีความรู้สึกและมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร จึงทำให้สุภีร์อยากตอบแทนองค์กรเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนที่องค์กรได้สนับสนุนในการทำงานต่างๆ ดังนั้น สุภีร์อยากช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ จึงทำให้สุภีร์มีความตั้งใจในการทำงานโดยตั้งใจอุทิศการสอนหนังสือให้นักศึกษาผู้ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นลูกค้าขององค์กรอย่างเต็มที่ และมีความรู้สึกกระตือรือร้นอยากปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้นักศึกษาได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ เป็นต้น

ในบริบทขององค์กรนั้นการแลกเปลี่ยนทางสังคมหมายถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเชื่อมต่อทางสังคมระหว่างพนักงานและองค์กร โดยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมนี้เป็นพื้นฐานสำหรับความเข้าใจในบทบาทขององค์กรที่มีต่อการสร้างความรู้สึกเป็นภาระหน้าที่ของพนักงานใน

องค์กร และใช้สำหรับอธิบายกระบวนการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นของบุคคลหรือพนักงานในองค์กร อีกทั้งยังเป็นพื้นฐานความเข้าใจในบทบาทของพนักงานที่จะทำงานเพื่อช่วยเหลือตอบแทนองค์กรโดยแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ซึ่งการแลกเปลี่ยนในองค์กรมีทั้งการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและการแลกเปลี่ยนทางสังคม ถึงแม้ว่าการแลกเปลี่ยนในองค์กรจะมีพื้นฐานมาจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจเป็นหลัก ซึ่งถือได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนที่มีการกำหนดผลตอบแทนอย่างชัดเจน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ และโบนัสต่างๆ แต่อย่างไรก็ตามการทำงานในองค์กรก็ยังมีแลกเปลี่ยนทางสังคมเกิดขึ้น เช่น การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งเมื่อพนักงานได้ถูกรับการปฏิบัติที่ดีจะทำให้เกิดการตอบแทนที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ทั้งสองฝ่าย พนักงานจะเกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร และมีความรู้สึกรู้ว่าต้องตอบแทนจากสิ่งที่ได้รับจากองค์กรโดยปฏิบัติงานตามแนวทางที่องค์กรเห็นว่าเกิดคุณค่าและมีความสำคัญ (Eisenberger; et al. 1986) ทั้งนี้กรีนเบิร์กและสกอต (Greenberg; & Scott. 1996) ได้ยืนยันว่าเจตคติและพฤติกรรมของพนักงานคือการตอบสนองจากสิ่งเร้าที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมในที่ทำงานและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรถือได้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Citizenship Behavior) ดังนั้นจากมุมมองของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมจึงสามารถนำมาอธิบายสิ่งเร้าในที่ทำงานและวัฒนธรรมขององค์กรในฐานะการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ซึ่งเป็นการที่องค์กรได้แสดงถึงการดูแลเอาใจใส่พนักงานโดยสร้างความรู้สึกเป็นภาระหน้าที่ให้กับพนักงานเพื่อจะช่วยเหลือเพิ่มพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของพนักงานในองค์กร เนื่องจากพนักงานจะเกิดความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อองค์กรแล้วอาจส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรเป็นการตอบแทน ทั้งที่พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรนี้ไม่ได้เป็นบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่อยู่ในคำบรรยายลักษณะของงาน (Job Description) แต่เป็นพฤติกรรมที่สำคัญที่มีผลเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร (Kwon. 2013)

ส่วนที่ 3: การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) เป็นสิ่งสำคัญในการวางแนวทางการปฏิบัติงานระหว่างแบรนด์และพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจและความจำเป็นในการปฏิบัติงานร่วมกัน (Santos-Vijande; et al., 2012) ซึ่งการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรถูกกำหนดให้ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนและดำเนินการต่างๆ อย่างเป็นระบบไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน การสื่อสาร และสัญลักษณ์ที่ใช้โดยองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุชื่อเสียงที่ดีกับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย (Einwiller; & Will. 2002) กระบวนการจัดการการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสามารถช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้พนักงานในองค์กรสามารถส่งมอบคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand

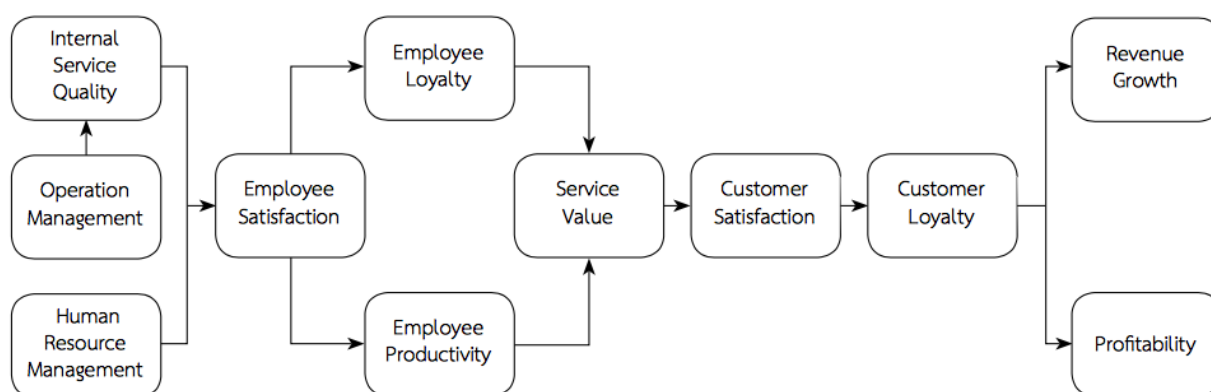
Promise) ให้กับลูกค้าได้ดี ซึ่งการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นการจูงใจและช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีพฤติกรรมตามแนวทางที่พึงประสงค์จนยอมรับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของแบรนด์นั้น (Brand Behavior) (Dandridge; Mitroff; & Joyce. 1980) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริการแห่งกำไรที่ชี้ให้เห็นว่าผลประโยชน์ขององค์กรนั้นมาจากการปฏิบัติงานของพนักงานที่ถ่ายทอดความประสบการณ์และความพึงพอใจที่ดีให้กับลูกค้าจนเกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Customer Loyalty) ซึ่งการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจะสามารถช่วยให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรนั้นจะช่วยนำไปสู่คุณค่าของแบรนด์ในมุมมองของผู้บริโภคหรือลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 แนวคิดห่วงโซ่การบริการแห่งกำไร (Service-profit Chain) กับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

ความสำเร็จของการสร้างแบรนด์ภายนอกสามารถพิสูจน์ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่หลายวิธี ได้แก่ การที่ผู้บริโภคมีการรับรู้เชิงบวกของแบรนด์เพิ่มมากขึ้น ลดค่าใช้จ่ายด้านการโฆษณาและการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ ความสามารถในการต่อสู้กับคู่แข่งขั้นที่เพิ่มขึ้น และสามารถป้องกันคู่แข่งขั้นพร้อมสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้ (Pappu; Quester; & Cooksey. 2005) ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือได้ว่าเป็นการประเมินผลของการสร้างแบรนด์ที่มีต่อคุณค่าแบรนด์ (Brand Equity) ได้อย่างชัดเจน (Keller. 2008) เนื่องจากสามารถวัดความแข็งแกร่งของแบรนด์ที่มาจากการจัดการด้านต่างๆ ของแบรนด์ได้ (Brand Management) ซึ่งมีความสำคัญต่อแนวคิดคุณค่าของแบรนด์ทางทฤษฎีทางการตลาด ซึ่งถือได้ว่าเป็นข้อดีที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างชัดเจน

แม้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ทั้งในแนวคิดทางด้านการตลาดและทางด้านการปฏิบัติทางการตลาดเพื่อนำไปสู่แนวคิดการตลาดที่มีความสมดุลมากขึ้น โดยมีการเจาะจงลงไปถึงการสร้างแบรนด์ให้มีความโดดเด่นมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเฮสเค็ตต์ แซสเซอร์ และวิลเลอร์ (Heskett; Sasser; & Wheeler. 2008) ได้พัฒนาห่วงโซ่การบริการแห่งกำไร (Service-profit Chain) หรือแนวคิดการทำกำไรจากกระบวนการบริการ ซึ่งมาจากความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ลูกค้า และผลกำไร (Profitability) ที่มีความสัมพันธ์กันเหมือนห่วงโซ่ ซึ่งแนวคิดนี้ได้อธิบายว่าผลกำไรซึ่งเป็นผลประโยชน์ขององค์กรมาจากความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) ที่เกิดจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ที่ได้รับมาจากคุณค่าของการบริการของพนักงาน (Service Value) ที่องค์กรได้จัดเตรียมส่งมอบให้กับลูกค้า ซึ่งการสร้างคุณค่าในการบริการนั้นเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีและมีคุณภาพของพนักงาน โดยที่พนักงานต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Employee Loyalty) และมีความพึงพอใจต่อการทำงาน (Employee Satisfaction) ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่พร้อมทำงานเพื่อประโยชน์ให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ และสามารถสร้างคุณค่าของแบรนด์ให้กับลูกค้าได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญของการจัดการภายในองค์กร (Internal Management) ต่อพนักงานหรือบุคลากรเพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือการทำงาน

ของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถส่งมอบคุณค่าและประสบการณ์ที่ดีต่อแบรนด์ให้แก่ลูกค้าได้ตามต้องการ ซึ่งสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญและมีการเชื่อมโยงในการสร้างพนักงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพได้นั้น คือ การอบรมและฝึกฝนให้พนักงานเกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ พร้อมมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีความพร้อมในการทำงานตลอดจนช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย (Yee; et al. 2011) ซึ่งห่วงโซ่การบริการแห่งกำไรสามารถแสดงความสัมพันธ์ตามภาพประกอบ 3 ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ห่วงโซ่การบริการแห่งกำไร (Service Profit Chain)

ที่มา: Heskett, James L.; Sasser, W. Earl; & Wheeler, Joe. (2008). *Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.

การพิจารณาห่วงโซ่การบริการแห่งกำไร (Service Profit Chain) เป็นการเชื่อมโยงความจงรักภักดี (Consumer Loyalty) ของลูกค้าผ่านความพึงพอใจของลูกค้า (Consumer Satisfaction) ซึ่งเป็นการแสดงถึงการให้คุณค่าของแบรนด์ในมุมมองของลูกค้า (Consumer Based Brand Equity) ตามแนวคิดของเคลเลอร์ (Keller. 2008) แต่อย่างไรก็ตามห่วงโซ่การบริการแห่งกำไรได้แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ความจงรักภักดีของพนักงาน (Employee Loyalty) และการปฏิบัติงานหรือผลผลิตของพนักงาน (Employee Productivity) ซึ่งเป็นตัวเร่งให้พนักงานมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สามารถเพิ่มผลกำไรให้กับองค์กรได้ ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงเป็นเหตุผลที่ดี หากองค์กรมีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อเป็นการเชื่อมโยงระหว่างการทำงานของพนักงานให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร อันเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถมี

กำไรได้อย่างยั่งยืน และสามารถช่วยให้องค์กรมีวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถรับทราบความคิดเห็นของพนักงานจากการยอมรับการประเมินผลจากลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอันตอบสนองต่อสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ที่มีต่อลูกค้าได้ (Jacobs. 2003)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้การสร้างแบรนด์ในมุมมองของผู้บริโภคหรือลูกค้า (Consumer Based Brand Equity) เป็นวิธีการที่แคบเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริการแห่งกำไรที่ชี้ให้เห็นว่าผลประโยชน์ขององค์กรมาจากการสร้างแบรนด์ภายในซึ่งช่วยทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของแบรนด์องค์กรอย่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร เพื่อที่สามารถถ่ายทอดและสร้างประสบการณ์ไปยังลูกค้าได้ตามคำมั่นสัญญาของแบรนด์ อันจะช่วยนำไปสู่คุณค่าของแบรนด์ในมุมมองของผู้บริโภคหรือลูกค้าได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่าพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรสามารถส่งอิทธิพลถึงความพึงพอใจในแบรนด์ (Brand Satisfaction) ของลูกค้าได้ ซึ่งพฤติกรรมการทำงานเชิงบวกของพนักงานมาจากการสร้างแบรนด์ภายในซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร อันส่งผลให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีมีคุณภาพจากแบรนด์องค์กรผ่านการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้กับพนักงาน พร้อมสร้างสิ่งเร้าเพื่อมากระตุ้นให้พนักงานในองค์กรได้เข้าใจถึงแก่นแท้ของแบรนด์องค์กร (Brand Essence) และวิสัยทัศน์ของแบรนด์ (Brand Vision) โดยจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อสร้างให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร อันส่งผลต่อไปยังคุณค่าของแบรนด์ในมุมมองของผู้บริโภคต่อไป (Consumer Based Brand Equity)

3.2 ความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร คือ การนำกลยุทธ์ของแบรนด์มาถ่ายทอดให้แก่พนักงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร (Corporate Culture) อันนำไปสู่วัฒนธรรมในการให้บริการ (Service Excellence) แก่ลูกค้า โดยการสร้างให้พนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร (Employee Brand Commitment) ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่สร้างให้พนักงานรู้สึกดี มีความพึงพอใจต่อการทำงาน และยังคงอยู่ในองค์กรเพียงเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการที่พนักงานต้องสร้างมูลค่าเพิ่มทางด้านการงานให้เกิดขึ้นกับองค์กรอีกด้วย (เสริมยศ ธรรมรักษ์. 2553) ทั้งนี้แบรนด์ที่มีความชัดเจนจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพของแบรนด์ (Brand Personality) ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรหรือแบรนด์นั้นๆ ซึ่งหากได้ปลูกฝังให้พนักงานทุกคนได้เข้าใจและซึมซับวัฒนธรรมของแบรนด์องค์กรได้ ก็จะไปสู่พฤติกรรมการปฏิบัติงานให้กับลูกค้าตามที่ได้สัญญาไว้ด้วย ซึ่งนั่นคือการเพิ่มคุณค่าทางจิตวิทยาให้กับแบรนด์ และในขณะเดียวกันหากแบรนด์ภายในองค์กรมีความแข็งแกร่งก็จะนำไปสู่การรับรู้ให้กับ

บุคคลภายนอกให้อยากเข้ามาทำงานกับแบรนด์องค์กรของเราได้อีกด้วย (MacLaverly; McQuillan; & Oddie. 2007)

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจวิธีการพัฒนาความเข้าใจร่วมกันและเข้าใจความรู้สึกของความผูกพัน (Sense of Commitment) ของพนักงานภายในองค์กร (Posner; Kouzes; & Schmidt. 1985; Silverthorne. 2004) ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นไปที่การสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ของแบรนด์ (Brand Objective) จุดยืนของแบรนด์ (Brand Positioning) และคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) (Wise; & Zednickova. 2009) ดังนั้น การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจึงถูกมองว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและสร้างคุณค่าให้กับแบรนด์ (Punjaisri; & Wilson. 2007) เนื่องจากการช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน ซึ่งยากยิ่งที่คู่แข่งจะเลียนแบบได้โดยผ่านพนักงานขององค์กร (Jacobs. 2003) ซึ่งการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีโปรแกรมการปฏิบัติการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจแก่พนักงานให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่สนับสนุนต่อการสร้างคุณค่าแบรนด์องค์กรและวิสัยทัศน์ของแบรนด์ (Brand Vision) (Malmelin; & Hakala. 2009) ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องอำนวยความสะดวกในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือรักษาพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Identity) (Vallarter; & Chernatony. 2005)

จากมุมมองของการตลาดภายนอก การสร้างแบรนด์มีความเกี่ยวข้องกับโครงสร้างทางจิต (Mental Structures) ที่ช่วยให้กลุ่มเป้าหมายได้รู้จักกับผลิตภัณฑ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดีและสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือการซื้อของผู้บริโภคได้ (Keller. 2008) อย่างไรก็ตามการสร้างแบรนด์ไม่ได้เป็นเพียงโอกาสในการสร้างการรับรู้เพื่อปรับพฤติกรรมผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างโอกาสในการปรับการรับรู้ของพนักงานในองค์กรให้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย (Berry. 2000) ซึ่งสอดคล้องกับที่จาคอบส์ (Jacobs. 2003) ได้กล่าวว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่เกิดขึ้นกับพนักงานสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าได้อีกด้วย

การสร้างแบรนด์องค์กรนั้นเป็นการแสดงให้เห็นถึงสัญญา (Promise) โดยการสร้างแบรนด์ให้สำเร็จได้นั้นไม่ใช่เพียงแค่ทำการสื่อสารด้วยคำมั่นสัญญาของแบรนด์ไปสู่ภายนอกองค์กรแก่ลูกค้าเพียงอย่างเดียว (Ghose. 2002) แต่มันเกี่ยวข้องกับการทำงานที่ร่วมมือร่วมใจกันในทุกระดับขององค์กร (Tossti & Stotz. 2001) ผ่านการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) เพื่อให้พนักงานพร้อมปฏิบัติงานตามที่แบรนด์ได้สัญญากับลูกค้าได้อย่างชัดเจน (Miles; & Mangold, 2004) ที่เป็นเช่นนี้เพราะองค์กรได้มีการชี้แจงและมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินกิจการต่างๆ ขององค์กรให้พนักงานได้เกิดความรู้และความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร อันส่งผลให้พนักงานได้มอบประสบการณ์ที่เหมาะสมแก่ลูกค้า จนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์ภายนอกด้วยเช่นกัน (Jacobs. 2003) ซึ่งการสร้างแบรนด์เป็นผลมาจากความตั้งใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องการเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานโดยการวางแผนการจัดการการทำงาน

ของพนักงานและจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้มีความเหมาะสม (Simoes; & Dibb. 2001, Tosti; & Stotz. 2001, Harris; & Chernatony. 2001) ซึ่งการเพิ่มความสามารถดังกล่าวอยู่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการสร้างแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องให้พนักงานในองค์กรได้ตระหนักถึงวิสัยทัศน์ของแบรนด์ (Brand Vision) และจำเป็นต้องเสริมด้วยวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้พนักงานได้ดำเนินการปฏิบัติงานต่อลูกค้าให้เข้าถึงแก่นคุณค่าของแบรนด์ (Brand Essence) (Harris & Chernatony, 2001) โดยวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดระบบของหลักการทำงานซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโดยตรง แต่หากพนักงานในองค์กรไม่สามารถรับรู้และเข้าใจถึงแก่นแท้ของแบรนด์และวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรก็อาจส่งผลกระทบในทางที่ไม่ดีต่อลูกค้าหรือผู้บริโภคได้

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นกลยุทธ์ในการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานในองค์กรโดยจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันว่าแบรนด์ขององค์กรมีจุดมุ่งหมายเพื่ออะไร ผ่านการเชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งของแบรนด์องค์กร (Brand Position) การสื่อสารแบรนด์ในองค์กร (Brand Communication) และประสบการณ์ต่างๆ ต่อแบรนด์องค์กร (Brand Experience) อันจะก่อให้เกิดพฤติกรรมและการตัดสินใจต่างๆ ของพนักงาน (Vallaster. 2004)

แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในถูกพัฒนาขึ้นมาจากความจริงที่ว่าในขณะที่ลูกค้าได้ตระหนักและมีความประทับใจกับการสร้างแบรนด์ภายนอก ลูกค้ายังคาดหวังกับประสบการณ์ต่างๆ ที่จะได้รับจากแบรนด์ ซึ่งพนักงานมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า (Berry, 2000) และนี่คือเหตุผลหลักของกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ภายในที่ได้ถูกริเริ่มขึ้นมาในองค์กร เนื่องจากหากพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในแบรนด์ขององค์กร ประกอบกับมีความสามารถและมีความมุ่งมั่นที่จะส่งมอบคำมั่นสัญญาของแบรนด์ให้แก่ลูกค้าแล้วก็จะสามารถทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและมีความพึงพอใจในการได้รับการบริการได้ (Aurang; Gorchels & Bishop. 2005) แต่หากพนักงานปราศจากความรู้และความเข้าใจต่างๆ ในแบรนด์ขององค์กรที่ทำงาน พนักงานก็จะไม่สามารถปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของแบรนด์ (Brand Vision) ให้ประสบความสำเร็จได้ (Miles & Mangold. 2004) ดังนั้น การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างพฤติกรรมทางบวกของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการสร้างแบรนด์ให้เกิดคุณค่าแก่ผู้บริโภคอย่างยั่งยืนอันจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรต่อไปในระยะยาว ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์ภายในกับพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรให้เห็นถึงคุณค่าของแบรนด์ภายในองค์กร (Employee-Based Brand Equity)

สำหรับองค์กรที่อยู่ในภาคธุรกิจบริการได้มีการพัฒนากลยุทธ์การสร้างแบรนด์ที่มุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างของการให้บริการผ่านช่องทางการสื่อสารภายนอกอย่างการโฆษณาและการส่งเสริมการขายในลักษณะต่างๆ แต่อย่างไรก็ตามองค์กรธุรกิจบริการควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสื่อสารไปยังพนักงานภายในองค์กร เนื่องจากเป็นผู้มีความสำคัญในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าตามคำมั่นสัญญา (Brand Promise) ของแบรนด์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่า

พนักงานในองค์กรคือลูกค้าภายในองค์กรที่ผู้บริหารควรสร้างประสบการณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับพนักงานด้วยเช่นกัน (Gummesson. 1987; Bowen; & Schneider 1988; George. 1990) เนื่องจากว่าสารเนื้อหาที่ได้ทำการสื่อสารแบรนด์ไปยังภายนอก (External Branding) จะขาดความน่าเชื่อถือหากยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากพนักงานภายในองค์กรในฐานะที่เป็นผู้สร้างพันธกิจภายในที่สำคัญ พนักงานภายในองค์กรจะต้องดำเนินปฏิบัติการทำงานตามคำมั่นสัญญาที่ส่งไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าภายนอกองค์กรเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งของแบรนด์ (Schultz; & Schultz. 2000) ดังนั้น การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรกับพนักงานจึงมีความจำเป็นอย่างมากในการสร้างให้พนักงานได้มีความรู้ความเข้าใจและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของแบรนด์ เพื่อให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานให้สอดคล้องกับแก่นแท้ของแบรนด์ (Brand Essence) ที่ได้กำหนดไว้ โดยสิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจบริการ เพราะสามารถสร้างให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อแบรนด์ได้ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่ทำหายเป็นอียากยิ่งสำหรับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เนื่องจากเป็นเรื่องที่สามารถควบคุมได้ยากมากกว่าการควบคุมคุณภาพของสินค้าเสียอีก (Schultz. 2002)

สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการที่กำลังเผชิญกับการแข่งขันกันอย่างมากในปัจจุบัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะสร้างความแตกต่างจากสถาบันอื่นๆ ให้ได้อย่างชัดเจนในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม (Burbules; & Callister. 2000) ซึ่งนักวิจัยได้ยอมรับมานานแล้วว่าภาพลักษณ์ของแบรนด์มีอิทธิพลต่อความเชื่อถือของผู้บริโภค (Beckwith & Lehman. 1975) ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องทำการปรับเปลี่ยนแนวคิดจากการศึกษาเพื่อมวลชนมาเป็นแนวคิดจิตวิญญาณของผู้ประกอบทางการศึกษาและขับเคลื่อนโดยกลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-driven Strategy) (Dimun. 1998) ซึ่งในปัจจุบันนี้สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ได้มีการบูรณาการใช้เทคนิคการบูรณาการทางการตลาดกันเพิ่มมากขึ้นเพื่อต้องการสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีการแข่งขันกันสูง (Wasmer; Williams; & Stevenson. 1997) ซึ่งถือว่าเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของการที่สถาบันอุดมศึกษาทั้งหลายได้เห็นความสำคัญของระบบการตลาดที่มุ่งเน้นลูกค้า ดังนั้น เพื่อการทำให้สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ทั้งหลายเกิดความแตกต่างและมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นแตกต่างจากสถาบันอื่นๆ จึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาการสร้างแบรนด์ให้กับมหาวิทยาลัย

ประโยชน์ของการสร้างแบรนด์ให้กับสถาบันอุดมศึกษาหรือการสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยนั้น คือ การช่วยให้บุคคลที่มีข้อมูลข่าวสารจำนวนไม่มากในการตัดสินใจเลือกสถาบันอุดมศึกษาสามารถตัดสินใจเลือกได้ในเวลาที่มีจำกัด (Papp. 2002) ซึ่งการเลือกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของผู้บริโภคอันหมายถึงนักเรียนและผู้ปกครองเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ดังนั้น แบรนด์จึงเป็นเรื่องง่ายต่อกระบวนการตัดสินใจต่างๆ ได้มากขึ้น ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ จึงเห็นความสำคัญของการพัฒนาแบรนด์ของตนให้เป็นเอกลักษณ์ที่มีความเฉพาะและโดดเด่นจากแบรนด์สถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ มากขึ้น

เมื่อประเมินถึงข้อเสนอที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) ซึ่งมีความซับซ้อนมาก นักเรียนและผู้ปกครองที่เปรียบเสมือนเป็นลูกค้าของสถาบันอุดมศึกษาทั้งหลายจะไม่มองเพียงแค่แบรนด์เท่านั้น แต่เขายังมองถึงบุคลากรภายในองค์กร พนักงานสายวิชาการ หรืออาจารย์ที่จะมาให้ความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ทางวิชาการและทางวิชาชีพอีกด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า 4 เหตุผลสำคัญที่นักศึกษาระดับอุดมศึกษาให้ความสำคัญสำหรับการตัดสินใจเลือกสถานที่เรียนของพวกเขา คือ 1) ภาพลักษณ์ (Image) หรือ ชื่อเสียง (Reputation) ของสถาบันอุดมศึกษา 2) สถานที่ (Location) 3) ค่าใช้จ่าย (Cost) และ 4) ความพร้อมในด้านต่างๆ ของสถาบัน นอกจากนี้เมื่อถามว่าอะไรคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดใน 4 ปัจจัยนี้ นักศึกษาได้ตอบว่า “ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษา (Sevier. 1994) อีกทั้งยังพบว่าลำดับขั้นของเป้าหมายในการสื่อสาร (The Hierarchy of Communication Goals) ซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันมากในการโฆษณาไปยังผู้บริโภคพบว่า การตรวจสอบขั้นตอนการตัดสินใจเลือกสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา นักศึกษาสรุปว่าชื่อเสียง (Reputation) และนักวิชาการ (Academics) คือสองปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการเลือกศึกษาต่อ (Berger; & Wallingford. 1996) ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาทั้งหลายควรตระหนักถึงความสำคัญของอาจารย์หรือพนักงานสายวิชาการที่เป็นผู้ถ่ายทอดประสบการณ์ต่างๆ ให้กับนักศึกษา เนื่องจากเป็นผู้ที่นักศึกษาสามารถสัมผัสได้โดยตรงมากที่สุด ซึ่งสิ่งที่จะสามารถกระทำให้อาจารย์หรือพนักงานสายวิชาการมีความเข้มแข็งและถ่ายทอดประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพตามแก่นแท้ของแบรนด์ (Brand Essence) ที่ได้กำหนดไว้ นั่นคือ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) นั่นเอง

ในบริบทของสถาบันการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย พนักงานและนักวิชาการมีบทบาทสำคัญในการสร้างแบรนด์องค์กรเป็นอย่างมาก เพราะแบรนด์ของสถาบันการศึกษานั้นสร้างขึ้นผ่านจากบุคคลที่นิสิตหรือนักศึกษาเป็นผู้สัมผัสด้วยโดยตรง (Stensaker. 2007) ซึ่งการศึกษาของไอวี (Ivy. 2001) ได้แสดงให้เห็นว่าพนักงานของมหาวิทยาลัยมีอิทธิพลอย่างมากในการเป็นตัวแทนของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผลงานวิจัยของคณาจารย์และประสิทธิภาพในการเรียนการสอนแก่นักศึกษาส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงและเป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพในระดับแนวหน้า ดังนั้นหากพนักงานไม่เข้าใจในแบรนด์องค์กรที่ทำงานอยู่ การดำเนินงานต่างๆ ที่พนักงานได้ปฏิบัติอาจไม่สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และค่านิยมของแบรนด์ ซึ่งอาจทำให้คุณค่าของแบรนด์องค์กรผิดเพี้ยนและไม่สำเร็จดังเป้าประสงค์ได้ (Jevons. 2006) ดังที่เบเกอร์และบால்เมอร์ (Baker; & Balmer. 1997) ที่ได้กล่าวว่าสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการเป็นศูนย์กลางแห่งความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านการวิจัย และยังมีบทบาทในการเผยแพร่ความรู้ต่างๆ ผ่านการเรียนการสอนให้กับสาธารณชนได้ประจักษ์ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นคือพนักงานของมหาวิทยาลัยซึ่งถือได้ว่าเป็นนักวิชาการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพต่างๆ ซึ่งเป็นผู้ตอบสนองบทบาทนี้ได้ดีที่สุดจะดำเนินการและปฏิบัติหน้าที่ของตนไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์และพันธกิจในแบรนด์ของมหาวิทยาลัยหรือไม่ ซึ่งเปรียบเสมือนกับการ

แสดงบรรเลงเพลงของวงซิมโฟนีโดยปราศจากวาทยกรผู้ควบคุมวง ก็จะทำให้นักดนตรีบรรเลงเพลงกันไปคนละทิศคนละทางไม่เป็นหนึ่งเดียว อาจทำให้เพลงที่บรรเลงนั้นสูญเสียอรรถสัททางดนตรีทำให้ผู้ฟังดนตรีไม่ปรารถนาฟังพอใจที่จะฟังอีกต่อไป ซึ่งเปรียบเสมือนกับผู้นำในการกำหนดทิศทางของแบรนด์องค์กร หากไม่มีกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรอาจส่งผลให้พนักงานภายในองค์กรดำเนินหรือปฏิบัติงานกันไปคนละทิศทางไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของแบรนด์องค์กรหรือแบรนด์ของสถาบันการศึกษาที่ได้กำหนดไว้

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีความสำคัญสำหรับการสร้างแบรนด์องค์กรของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสามารถช่วยสื่อสารและให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานภายในสถาบันการศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในทางที่ถูกต้องและเหมาะสมซึ่งจะส่งผลให้พนักงานภายในเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เหมาะสมซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับแบรนด์องค์กร (Mosley, 2007) ดังนั้น เพื่อที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานเกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์และสอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และค่านิยมของแบรนด์ พนักงานจึงควรมีการรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับแบรนด์องค์กรเพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมของแบรนด์ (Chenatony, 2002)

3.3 องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรและผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

จะเห็นได้ว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง ซึ่งจากการทบทวนแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรทำให้เห็นว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการปรับพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรให้พนักงานมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามค่านิยมของแบรนด์ที่ได้สัญญา (Brand Promise) ไว้กับผู้บริโภค ดังนั้น การปลูกฝังและส่งเสริมให้พนักงานมีเจตคติและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรหรือวัฒนธรรมของแบรนด์ ควรต้องได้รับความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานด้านการตลาด การสื่อสารองค์กร และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนและสร้างแบรนด์จากภายในองค์กรสู่ภายนอกองค์กร โดยต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้คุมกฎเกณฑ์มาเป็นผู้ส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และเปิดมุมมองใหม่ คิดและปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแก่นแท้ของแบรนด์ (Brand Essence) และ จุดยืนของแบรนด์ (Brand Positioning) ตลอดจนค่านิยมสัญญา (Brand Promise) ที่ให้ไว้กับผู้ลูกค้า โดยองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีนักคิดได้อธิบายไว้ดังต่อไปนี้

1) การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของแมคลาวาตี แมคคิลแลน และออดดี้ (MacLaverty; McQuillan; & Oddie, 2007) ได้เสนอว่าแนวทางการสร้างแบรนด์ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 6 ประการดังต่อไปนี้

1.1) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) เนื่องจากพนักงานในองค์กรมีความจำเป็นต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและการเรียนรู้ทุกๆ เรื่องราวที่เกี่ยวกับแบรนด์ ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการทุกชนิดเพื่อให้เข้าใจต่อเนื้อหาสาระต่างๆ ของที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์องค์กรอย่างแท้จริง พร้อมกับได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวต่างๆ ของแบรนด์องค์กร เพื่อได้ส่งมอบประสบการณ์ต่างๆ ได้ตรงตามเป้าประสงค์ของแบรนด์ ทั้งนี้เป้าหมายของการสื่อสารภายในองค์กร คือ การสร้างความเข้าใจอย่างแท้ให้กับพนักงาน และขอความร่วมมือมากกว่าการบอกให้ปฏิบัติโดยไม่ทราบถึงที่มา โดยการสื่อสารภายในองค์กรไปยังพนักงานสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น จดหมายข่าว การประชุม การบอกเล่าเรื่องราว อินเทอร์เน็ต สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กร ตลอดจนคู่มือแบรนด์ (Brand Book) ซึ่งได้แสดงถึงปรัชญาและวิสัยทัศน์ของแบรนด์ พร้อมพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของพนักงาน ดังนั้น การจัดทำเอกสารสำคัญสำหรับใช้เป็นแนวทางในการทำงานของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบในการทำงานต่างๆ (Employee Manual) โดยควรสอดแทรกเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับแก่นแท้ของแบรนด์ (Brand Essence) และเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งองค์กรควรสำรวจประสิทธิภาพของการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของพนักงานเป็นระยะ พร้อมทั้งทำการสำรวจระดับความมั่นใจสัญญาทางใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กรอีกด้วย

1.2) การสนับสนุนด้านการฝึกอบรม (Training Support) เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นตรงตามวิสัยทัศน์และคำมั่นสัญญาของแบรนด์ โดยการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เพื่ออธิบายถึงคุณลักษณะต่างๆ ของแบรนด์ให้พนักงานได้เกิดความรู้และความเข้าใจต่อแบรนด์เพื่อประโยชน์ในการทำงานมากยิ่งขึ้น ตลอดจนการให้ความรู้ด้านต่างๆ ที่จำเป็นแก่การทำงาน โดยการสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมพัฒนาความรู้ความสามารถทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อความรู้ความเข้าใจในแบรนด์องค์กร โดยการอธิบายและชี้แจงถึงผลของการสร้างแบรนด์และการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า เป็นต้น โดยที่การอบรมภายในองค์กรนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อถ่ายทอดและปมเพาะ (Socialization) ให้กับพนักงานในเรื่องต่างๆ ทั้งความรู้ความเข้าใจเรื่องของแบรนด์แบบ 360 องศาอย่างครบถ้วนและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนว่ามีส่วนต่อภาพลักษณ์ของแบรนด์ในฐานะทูตของแบรนด์ (Brand Ambassador) อีกทั้งทักษะและบุคลิกลักษณะการทำงานที่เป็นเอกลักษณ์ของแบรนด์ที่แตกต่างจากที่อื่น ตลอดจนปลูกฝังเจตคติที่ดีเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกเชื่อมั่นและภูมิใจในแบรนด์ขององค์กรที่ได้ร่วมทำงานด้วย นอกจากนี้ยังมีการฝึกอบรมภายนอกองค์กรเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อลักษณะพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของแบรนด์ในทุกจุดสัมผัส เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานดำเนินไปอย่างลุล่วงและส่งมอบความมั่นใจสัญญาของแบรนด์ได้อย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น พร้อมกับมีการปฐมนิเทศ (Orientation) พนักงานใหม่ โดยให้ความสำคัญกับแก่นแท้ของแบรนด์ (Brand Essence) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้เข้าใจในแบรนด์

องค์กรเพื่อนำไปปฏิบัติงานได้ตามคำมั่นสัญญาที่แบรนด์ได้สัญญาไว้กับลูกค้า ตลอดจนสร้างความรู้สึกภูมิใจให้กับพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กรเพื่อสร้างความเป็นส่วนหนึ่งในการเป็นเจ้าขององค์กร

1.3) การปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership Practices) คือ การแสดงออกของผู้บริหารแบรนด์องค์กรที่มีต่อการกระจายความเป็นผู้นำไปสู่คนอื่น ๆ ในองค์กร ตลอดจนผู้บริหารฝ่ายหรือหัวหน้าแผนกที่มีการปฏิบัติภาวะผู้นำโดยกระจายการทำงานไปสู่พนักงานให้พร้อมปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ด้วยความเต็มใจ อีกทั้งตอบสนองความต้องการของพนักงานที่ดูแล พร้อมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานต่าง ๆ ตลอดจนสามารถช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานได้เป็นอย่างดี มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน จนกระทั่งสามารถดึงศักยภาพของพนักงานในแต่ละบุคคลจนสามารถสร้างทีมงานให้ออกมาช่วยกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการมองภาพอนาคตร่วมกันขององค์กร โดยร่วมทำงานกับพนักงานตามวิสัยทัศน์และคำมั่นสัญญาของแบรนด์ที่ได้กำหนดไว้

1.4) การสรรหาบุคลากร (Recruitment Practices) คือ การสร้างหน่วยงานการรับสมัครเพื่อทำการปฏิบัติงานแยกต่างหากภายในฝ่ายทรัพยากรเพื่อสรรหาคูคลองที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร ทั้งนี้บุคคลที่จะเข้ามาเป็นพนักงานในองค์กรนั้นจะต้องมีคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เหมาะสมตรงตามที่ต้องการ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ทำการวิจัยในงานเพื่อวัดความสำเร็จของการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร จำนวนของการคงอยู่ในงานของพนักงาน และทำอย่างไรถึงจะสามารถรักษาคูคลองที่มีคุณภาพขององค์กรไว้ได้ เป็นต้น ซึ่งการสรรหาบุคลากรนี้เป็นถือเป็นกลยุทธ์ระยะยาวในการสร้างแบรนด์ภายในอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะส่งมอบคำมั่นสัญญาของแบรนด์ไปยังลูกค้าได้ตามวิสัยทัศน์ของแบรนด์

1.5) การให้รางวัลและการยกย่อง (Rewards and Recognitions) คือ แรงจูงใจที่สำคัญประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เนื่องจากการคงอยู่ในพฤติกรรมที่ดีของพนักงาน ให้พนักงานมีเจตคติที่ดีต่อแบรนด์มากขึ้น อีกทั้งยังสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ให้ได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งการให้รางวัลและการยกย่องนี้อาจทำได้ในลักษณะของการให้รางวัลพนักงานดีเด่นประจำเดือนแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับคำมั่นสัญญาของแบรนด์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งยังสามารถนำเรื่องราวดี ๆ ที่สร้างประสบการณ์อันน่าประทับใจให้กับลูกค้ามาถ่ายทอดเพื่อแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานให้กับเพื่อนร่วมงานอีกด้วย นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาได้จากผลตอบแทนที่แบ่งผลกำไร (Profit-Sharing) ให้กับพนักงานตามผลประกอบการที่เหมาะสม เป็นต้น

1.6) ปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability Factors) คือ การที่องค์กรมีการอบรมดูแลพนักงานที่ต้องติดตอสัมผัสกับลูกค้าโดยตรงเป็นอย่างดี พร้อมกับพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของแบรนด์เพื่อมอบคำมั่นสัญญาและสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า โดยการสร้าง

การรับรู้ต่อแบรนด์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ตลอดจนส่งเสริมการเก็บรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและลูกค้าได้

2) การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของเบอร์แมนและคณะ (Burmam; & Zeplin. 2005; Burmann; Zeplin; & Riley 2008) ได้กล่าววาทบทวนสำคัญของพนักงานในการสร้างแบรนด์อยู่ที่พนักงานขององค์กร เพราะเอกลักษณ์ของแบรนด์ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ให้บริการที่มีการติดต่อและสัมผัสกับลูกค้า ซึ่งมีอิทธิพลสำคัญในการสร้างประสบการณ์ของลูกค้าผ่านบทบาหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานในการส่งมอบคำมั่นสัญญาและประสบการณ์ที่ดีไปยังลูกค้า ดังนั้นการสร้างแบรนด์ภายในควรประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

2.1) กิจกรรมที่ยึดแบรนด์เป็นศูนย์กลางจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Brand-centred HR Activities) เพื่อต้องการให้แน่ใจว่าพนักงานขององค์กรนั้นมีพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของแบรนด์ ดังนั้น กิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นี้จะเริ่มตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามที่แบรนด์ต้องการมากที่สุด หลังจากนั้นจัดปฐมนิเทศเพื่อให้ความรู้แก่พนักงานที่ใหม่ให้มีความรู้ความเข้าใจต่อแบรนด์และวิสัยทัศน์ของแบรนด์ เพื่อให้ปฏิบัติตนในการทำงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแบรนด์และสามารถส่งมอบคำมั่นสัญญาของแบรนด์ไปสู่ลูกค้าได้อย่างดี ตลอดจนสนับสนุนการจัดการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้กับแบรนด์ รวมถึงการสร้างแนวทางการประเมินผลการทำงานเพื่อนำไปพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้มีพฤติกรรมอันพึงประสงค์อย่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ต่อไป

2.2) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) เพื่อสร้างการรับรู้ในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญ โดยสร้างความตระหนักให้พนักงานได้รับรู้ว่าพวกเขาเองมีความสำคัญที่จะส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ซึ่งช่วยให้แบรนด์สามารถประสบความสำเร็จได้ ตลอดจนทำการสื่อสารกับพนักงานให้มีความเข้าใจต่อเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับแบรนด์เพื่อไม่ให้พนักงานเข้าใจผิดในสาระสำคัญของแบรนด์ ตลอดจนเป็นการสื่อสารสร้างความเข้าใจเพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างแบรนด์กับพนักงาน ซึ่งเป็นการป้องกันจากข่าวลือต่างๆ ที่ไม่ถูกต้อง อันอาจส่งผลให้พนักงานเกิดความเข้าใจผิดต่อแบรนด์ หรือเกิดการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ไม่ถูกต้องจนทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจต่อแบรนด์ได้ ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากทั้งต่อลูกค้าที่พนักงานจะได้นำข้อมูลข่าวสารและความรู้ใหม่ๆ ของแบรนด์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการส่งมอบคำมั่นสัญญาของแบรนด์และการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ตลอดจนเป็นการรักษาความเข้าใจระหว่างแบรนด์กับพนักงานให้มีความเป็นอันหนึ่งเดียวกันเพื่อให้พนักงานทำงานกับแบรนด์ได้อย่างพึงพอใจมากที่สุด

2.3) ภาวะผู้นำ (Brand Leadership) มีสองระดับที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ 2 ระดับด้วยกัน คือ ระดับมหภาค (Macro Level) ซึ่งหมายถึงบทบาทของ

ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจในองค์กร (Chief Executive Officer) และคณะกรรมการบริหาร (Executive Board) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบวนการสร้างแบรนด์ และระดับจุลภาค (Micro Level) ซึ่งหมายถึงบทบาทของผู้บริหาร (Executives) ระดับหัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่ายที่ดูแลการทำงานต่างๆ ของพนักงานในองค์กรอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ผู้นำระดับมหภาคนั้นจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายจึงเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากต่อการรับรู้ในนโยบายต่างๆ ของพนักงาน เนื่องจากภาพลักษณ์ของผู้บริหารระดับสูงจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาพลักษณ์ของแบรนด์องค์กร เจก เช่นเดียวกัน หากพนักงานจะใช้ความสามารถทั้งหมดของเขาในการทำงานอย่างจริงจังถ้าได้รับการสนับสนุนจากคำพูดและการกระทำของผู้บริหารระดับสูง ดังนั้น การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจะต้องเริ่มต้นที่ด้านบนโดยการโน้มน้าวใจจากผู้บริหารระดับสูงและการกระทำที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้กับพนักงาน ดังนั้น ข้อเสียที่สำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงควรระมัดระวัง นั่นคือ คำพูดและการกระทำที่รุนแรงสามารถทำลายภาพลักษณ์ที่ดีของผู้บริหารระดับสูงต่อความศรัทธาในภาวะผู้นำของพนักงานในองค์กรได้ ส่วนผู้นำในระดับจุลภาค (Micro Level) ผู้บริหารทุกคนควรทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีเช่นกัน เนื่องจากตามทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของแบนดูรา (Bandura.) ได้กล่าวว่าผู้คนเรียนรู้เจตคติและพฤติกรรมใหม่โดยสังเกตจากพฤติกรรมของบุคคลอื่น

2.4) การให้อำนาจแก่พนักงาน (Empowerment) ในการทำงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รู้และเข้าใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะ อันสามารถตัดสินใจเพื่อเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหาต่างๆ กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้มีประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์ ซึ่งการให้อำนาจแก่พนักงานนี้เป็นการช่วยให้พนักงานมีพฤติกรรมตามความสามารถหลักในการทำงานที่เด่นชัดขององค์กรมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการยอมรับฟังคำวิพากษ์คำติชมและสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นต่อเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

3) การสร้างแบรนด์ภายในของปัญญาใจศรีและวิลสัน (Punjaisri; & Wilson. 2007) กล่าวพนักงานภายในองค์กรมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของแบรนด์ ดังนั้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานจะสามารถปฏิบัติตามได้ตามวิสัยทัศน์และคำมั่นสัญญาของแบรนด์เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้านั้น ควรทำการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยแนวทาง 4 องค์ประกอบดังนี้

3.1) การฝึกอบรม (Training) คือ การพัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมเพื่อให้พนักงานมีความพร้อมในการปฏิบัติงานแก่ลูกค้าตลอดเวลา พร้อมกับมอบคำมั่นสัญญาของแบรนด์และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า

3.2) การปฐมนิเทศ (Orientation) เนื่องจากพนักงานที่เข้ามาในองค์กรใหม่ยังไม่เข้าใจความหมายต่างๆ ของแบรนด์องค์กรที่แท้จริง ดังนั้น การปฐมนิเทศจะช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ เช่น วิสัยทัศน์ของแบรนด์ (Brand Vision) คำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) และอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Identity) เป็นต้น นอกจากนี้ปัญญาใจศรีและ

วิลสัน (Punjaisri; & Wilson. 2007) ยังกล่าวอีกว่าแนวคิดเรื่องการสร้างแบรนด์และคุณค่าของแบรนด์ (Brand Equity) จะถูกฝังลึกอยู่เฉพาะบรรดาผู้บริหารเท่านั้น แต่ระดับพนักงานนั้นอาจยังไม่ได้ให้ความสนใจมากเท่าใดนัก ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องทำการปฐมนิเทศหรือจัดให้มีการอบรมเบื้องต้นให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับแบรนด์ เพื่อกำหนดทิศทางให้พนักงานมีแนวคิดและพฤติกรรมไปในทางเดียวกับวิสัยทัศน์และค่านิยมของแบรนด์

3.3) การประชุมกลุ่มย่อย (Group Meeting) คือ การประชุมกลุ่มจะเป็นการสร้าง ความเข้าใจและการให้ข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวหรือนโยบายใหม่ๆ ขององค์กร ผ่านการประชุมกลุ่มต่างๆ เช่น การประชุมแผนก (Department Meeting) และการประชุมคณะกรรมการ (Committee Meeting) เป็นต้น เพื่อให้พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการทำงานของตนเองต่อเรื่องต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ยังเป็นการติดตามการทำงานต่างๆ ของพนักงานว่าสามารถ ดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์หรือไม่ หากมีปัญหาสามารถร่วมกันแก้ไขได้ทันที และเพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงาน พร้อมทั้งร่วมแบ่งปันประสบการณ์การทำงานร่วมกันระหว่างเพื่อนพนักงานในแผนกเดียวกัน ซึ่งถือว่าเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ในการ สะท้อนกลับไปยังผู้บริหารหรือหัวหน้าได้ ซึ่งการประชุมกลุ่มนี้สามารถทำให้พนักงานมีความผูกพัน ต่อองค์กรได้

3.4) การสรุปความ (Briefing) คือ การสรุปการทำงาน ซึ่งเป็นการสรุปการทำงาน เพื่อให้พนักงานได้เข้าใจถึงขั้นตอนการทำงานว่าควรทำอะไรบ้าง เพื่ออะไรบ้าง ตลอดจนเป็นการ สรุปหลังจากที่ได้ทำงานสำเร็จแล้ว เพื่อประเมินผลการทำงาน ซึ่งการสรุปความนี้เป็นการที่ทำให้ พนักงานได้ทำภาระหน้าที่ของตัวเองที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ และ พร้อมจะมอบงานของตนต่อไปยังผู้อื่นให้มาดำเนินงานต่อไป

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่า การสร้างแบรนด์ภายใน คือ การส่งเสริมให้ พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของแบรนด์องค์กรได้อย่างถูกต้อง และเพื่อสร้างให้พนักงานมีเจตคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงาน อันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เป็นเอกลักษณ์ของแบรนด์นั้น ซึ่งแบรนด์อื่นๆ ยากยิ่งแก่การเลียนแบบได้ เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้แบรนด์ สามารถส่งมอบค่านิยมสัญญาสัญญา (Brand Promise) และประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าอันสอดคล้องตามแก่นแท้ของแบรนด์ (Brand Essence) ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสนใจ ดูแล และ กระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมีความสุขและมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถด้วยความเต็มใจ ดังนั้น กิจกรรมการตลาดในปัจจุบันนี้ ไม่ใช่เพียงกิจกรรมการตลาดที่ต้องการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือลูกค้าภายนอกองค์กรเพียงเท่านั้น (Consumer Experience) แต่ยังรวมถึงการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงานภายในองค์กร (Employee Experience) ซึ่งเปรียบเสมือนลูกค้าภายในองค์กรที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้แบรนด์องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาการสร้างแบรนด์องค์กรในฐานะการเป็นสิ่งกระตุ้นตามแนวแนวคิดสิ่งกระตุ้น – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model) ของมีฮราเบียนและรัสเซล (Mehrabian & Russell. 1974) ที่อธิบายว่าสภาพแวดล้อมคือสิ่งกระตุ้นหรือสิ่งเร้า (S) ที่ทำให้ภายในของบุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง (O) ซึ่งส่งผลให้เกิดพฤติกรรมตอบสนองหรือหลักเลียง (R) ต่อสิ่งที่เข้ามากระตุ้นได้ โดยการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเกิดจากการที่องค์กรต้องการสร้างแบรนด์ภายนอก (External Branding) โดยการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ภายนอกองค์กร เพื่อสร้างเอกลักษณ์ของแบรนด์ให้โดดเด่นแตกต่างจากแบรนด์อื่นจนกลายเป็นเอกลักษณ์ที่ยากแก่การที่แบรนด์อื่นจะเลียนแบบหรือทำได้เหมือน ซึ่งการสร้างแบรนด์ภายนอกนั้นจำเป็นต้องอาศัยพนักงาน (Employee) หรือบุคลากรภายในองค์กรช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดีตามที่แบรนด์ต้องการได้ให้ค่านับสัญญาไว้ อันจะนำไปสู่คุณค่าแบรนด์ที่ลูกค้าได้มอบให้ (Consumer Based Brand Equity) ซึ่งจากที่ผ่านมานั้น องค์กรหลายแห่งมุ่งให้ความสนใจที่การสื่อสารแบรนด์ภายนอกองค์กรผ่านสื่อโฆษณาและกิจกรรมทางการตลาดต่าง ๆ จนลืมนำความสำคัญกับเนื้อหาและแก่นแท้ของแบรนด์ (Brand Essence) ไปยังพนักงานในองค์กร (พจน์ ใจชาญสุขกิจ. 2552) ดังนั้น การบริหารและการสร้างแบรนด์แบบองค์รวมจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) โดยมีกลุ่มเป้าหมายสำคัญอยู่ที่พนักงานภายในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการให้ความรู้ความเข้าใจต่อแบรนด์องค์กรในเรื่องต่างๆ ที่ถูกต้องอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเล่าเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ได้เป็นอย่างดี เพื่อช่วยสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับแบรนด์ให้มีความแนบแน่นและมีความรู้สึกที่ดีต่อกันระหว่างแบรนด์กับพนักงานภายในองค์กรจนสามารถหลอมให้แบรนด์นั้นกลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของพนักงาน (เสริมยศ ธรรมรักษ์. 2553) อันจะสามารถร่วมกันช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปในแนวทางเดียวกัน (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. 2556) เพื่อนำไปสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าตามค่านับสัญญาที่แบรนด์องค์กรได้ทำการสื่อสารไปยังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เพราะมีความเชื่อว่าการสร้างแบรนด์ที่ดีควรเริ่มจากการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรให้มีความเข้มแข็งเป็นอันดับแรกก่อนการมุ่งสร้างแบรนด์ภายนอกองค์กรไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Kotler. 2003) เนื่องจากการส่งมอบค่านับสัญญาจากแบรนด์ (Brand Promise) ที่มีต่อลูกค้า ซึ่งเป็นการรับรู้และความรู้สึกที่ลูกค้าจะได้รับจะไม่เกิดขึ้น หากพนักงานภายในองค์กรขาดศักยภาพและไม่มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานภายใต้จิตวิญญาณของแบรนด์ (Core Brand Value)

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้กลายเป็นส่วนสำคัญของการทำงานในองค์กร (Balmer. 2001) ซึ่งได้เชื่อมโยงไปกับการสร้างแบรนด์เพื่อพัฒนาแบรนด์สินค้า (Product Brand) และแบรนด์องค์กร (Corporate Brand) โดยอยู่ภายใต้ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้การยอมรับมากขึ้นในหลายองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานขององค์กรในปัจจุบันสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ตามวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กร

(Backhaus; & Tikko. 2004; Forman; & Argenti. 2005) เพื่อให้พนักงานขององค์กรเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เข้าใจวิสัยทัศน์ (Brand Vision) และเป้าหมายของแบรนด์องค์กร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างเพื่อนพนักงานด้วยกัน ซึ่งสามารถช่วยลดช่องว่างและอุปสรรคในการทำงานได้ อันส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานและบริการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีจากแบรนด์ตามคำมั่นสัญญาจนทำให้แบรนด์สามารถครองใจลูกค้าได้ (Varey. 2001)

โดยแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกองค์กรทั้งของรัฐและเอกชนที่มีเป้าหมายในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การที่ลูกค้าได้มอบคุณค่าของแบรนด์ (Brand Equity) ให้กับองค์กรในระดับสูง ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายสูงสุดของการสร้างแบรนด์ ซึ่งแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนี้เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพนักงานภายในองค์กรในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนกระทั่งพนักงานระดับล่าง โดยเน้นให้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานของตน และเข้าใจถึงกระบวนการทำงานและเป้าหมายของแบรนด์องค์กร โดยที่พนักงานต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และความคาดหวังของลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ (Varey. 1995) เพื่อที่จะได้สนองต่อการบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ตัวอย่างเช่นการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของบริษัทชั้นนำอย่างไอบีเอ็ม (IBM) และแม็คโดนัลด์ (McDonald) ที่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในการส่งมอบคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี (Boone. 2000) ซึ่งเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่เห็นได้ว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพัน (Commitment) ในการทำงานให้กับองค์กรได้ (Burmman; & Zeplin. 2005) ตลอดจนยังสร้างให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กรอีกด้วย (Papasolomou; & Vrontis. 2006)

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรและการสื่อสารไปยังพนักงานถึงคุณค่าของแบรนด์องค์กร (Brand Values) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีค่าพิเศษเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ของแบรนด์หรือขององค์กรที่ทำให้มีความแตกต่างจากที่อื่น (Chernatony. 2001) โดยเชื่อว่าองค์กรที่จะบรรลุความสำเร็จในการสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันได้นั้นจำเป็นต้องสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าแบรนด์ขององค์กรนี้ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อพวกเขา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำการสื่อสารกับพนักงานเพื่อให้พนักงานได้เห็นถึงคุณค่าของตนที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Mitchell. 2002) ซึ่งการสื่อสารภายในองค์กรนี้สามารถช่วยสร้างให้พนักงานมีความเข้าใจและเกิดความผูกพันและได้รับการมองว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร (Foy. 1994; Katz; & Kahn. 1978; Meyer; et al. 1989) นอกจากนี้จากการสังเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-analysis) ของโพสท์เมสและคณะ (Postmes; et al. 2001) ได้แสดงให้เห็นว่าพนักงานจะมีความผูกพันอย่างแข็งแกร่ง หากพวกเขาได้รับรู้ข้อมูลต่างๆ ของแบรนด์ ซึ่งความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Knowledge) สามารถช่วยให้พนักงานเข้าใจต่อกระบวนการทำงานของพวกเขา ซึ่งการสื่อสารแบรนด์องค์กร (Corporate Brand Communication) จะดีขึ้นโดยการให้การสื่อสารภายในองค์กร

(Internal Communication) การฝึกอบรม (Training) ต่อการพัฒนาทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงาน (Davis. 2002) ซึ่งจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานให้มีความทำงานร่วมกันที่ดีขึ้นเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งการฝึกอบรมได้รับการยอมรับว่าเป็นช่องทางที่สำคัญในการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรอีกด้วย

จากที่กล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นผลมาจากการที่นายจ้างหรือผู้บริหารขององค์กรพยายามทำการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อพัฒนาทักษะและการทำงานของพนักงานให้มีความผูกพัน (Commitment) ความจงรักภักดี (Loyalty) และมีเอกลักษณ์เฉพาะ (Identity) ของคุณค่าของแบรนด์องค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ (Backhaus; & Tikko. 2004; Punjaisri; et al., 2009) โดยการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นสามารถทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์องค์กร (Employee Brand Commitment) และ ความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร (Brand Loyalty) ได้เป็นอย่างดี (Asif; & Sargeant. 2000; Steers. 1977) ตลอดจนมีผลการวิจัยที่พบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในธุรกิจทางด้านธนาคารของ Papisolomou & Vrontis (2006) ที่เน้นการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) และการฝึกอบรม (Training) สามารถช่วยเพิ่มความจงรักภักดีของพนักงาน (Brand Loyalty) ให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี

บทบาทที่สำคัญของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร คือการสร้างความแน่ใจว่าพนักงานจะสามารถส่งมอบแก่นแท้ของแบรนด์ (Brand Essence) ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้ (External Stakeholders) อย่างไรก็ตามแม้จะยังไม่มียานวิจัยที่ศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร แต่ยังมีนักวิจัยจำนวนหนึ่งได้มีข้อเสนอแนะว่าการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) สามารถเป็นเครื่องมือในการช่วยสร้างให้กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรประสบความสำเร็จได้ (Chong. 2007) ซึ่งสอดคล้องกับทอมสันและคณะ (Thomson; et al. 1999) ที่ได้เสนอว่าการสื่อสารภายในองค์กรและการฝึกอบรม (Training) สามารถช่วยให้เกิดคุณค่าในการสร้างแบรนด์ภายในไปยังพนักงานซึ่งเป็นการสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร (Employee Brand Commitment) อันจะส่งผลให้พนักงานเกิดพฤติกรรมการให้คุณค่าต่อแบรนด์องค์กร (Employee Based Brand Equity) ต่อไป

3.4 การวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบการวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่แตกต่างกันไปตามองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ ทั้งนี้สามารถสรุปการวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรตามองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ดังต่อไปนี้

1) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) พบแบบวัดการสื่อสารภายในองค์กรของสวารายี (Pswarayi. 2013) เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .524 อีกทั้งแก้วสุรินทร์ (Kaewsurin. 2012)

ได้สร้างแบบวัดการสื่อสารภายในองค์กร โดยเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.628 ตลอดจนแบบวัดการสื่อสารภายในองค์กรของ Özçelik; & Findikli (2014) ซึ่งนำมาจากแบบวัดของมาทันดาและดูบิซิ (Matanda; & Ndubisi. 2013) เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .675 ตลอดจนแบบวัดการสื่อสารภายในองค์กรของเอิร์กเมน (Erkmen. 2013) ที่นำมาจากแบบวัดของปัญจิสรีและวิลสัน (Punjaisri; & Wilson. 2011) เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ที่มีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นอัลฟาเท่ากับ .80

2) การสนับสนุนด้านการฝึกอบรม (Training Support) พบแบบวัดการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมของสวารายี (Pswarayi. 2013) เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 27 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .763 ทั้งยังพบแบบวัดกิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนาแบรนด์สำหรับพนักงานของแก้วสุรินทร์ (Kaewsurin. 2012) ซึ่งเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .885 ตลอดจนแบบวัดของ Özçelik; & Findikli (2014) ซึ่งนำมาจากแบบวัดของมาทันดาและดูบิซิ (Matanda; & Ndubisi. 2013) เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .655 และยังพบแบบวัดการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมของปัญจิสรี อีแวนชิตสกี และวิลสัน (Punjaisri; Evanschitzky; & Wilson. 2009) ซึ่งเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวนข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .803

3) การให้อำนาจแก่พนักงานในการทำงาน (Empowerment) พบแบบวัดการให้อำนาจแก่พนักงานในการทำงานของของจัน ไค และชิน (Jun; Cai; & Shin. 2006) ซึ่งเป็นแบบวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .723

4) การให้รางวัลและการยกย่องในการปฏิบัติงาน (Reward and Recognition) พบแบบวัดการให้รางวัลของของควอน (Kwon. 2013) โดยมีข้อคำถามจำนวน 7 เป็นมาตรวัดประมาณค่า 7 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .939 อีกทั้งพบแบบวัดการให้รางวัลและยกย่องในการปฏิบัติงานของแซรี เซลลาห์ และฮัสซิน (Shaari; Salleh; & Hussin. 2011) เป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .882 ตลอดจนแบบวัดการให้รางวัลและการยกย่องในการปฏิบัติงานของวิลเชส-อัลเซส (Wilches-Alzate. 2009) ซึ่งเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 14 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .89

5) การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practices) พบแบบวัดภาวะผู้นำของริทซ์และคณะ (Ritz; et al. 2014) เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.87 โดยพบแบบวัดปฏิบัติภาวะผู้นำของแก้วสุรินทร์ (Kaewsurin. 2012) ซึ่งเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 18 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่น

สัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .965 อีกทั้งงานวิจัยของควอน (Kwon. 2013) ที่สร้างแบบวัดการปฏิบัติภาวะผู้นำของหัวหน้างานขึ้นมาจำนวน 8 ข้อ เป็นมาตรวัดประมาณค่า 7 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .947 ตลอดจนแบบวัดการปฏิบัติภาวะผู้นำของเอิร์กเมน (Erkmen. 2013) ที่ปรับปรุงมาจากแบบวัดของมอร์ฮาร์ทและคณะ (Marhart et al. 2009) มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับที่มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ และมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นอัลฟาเท่ากับ .85

6) กิจกรรมการตลาดภายในสำหรับพนักงาน (Internal Marketing Activities) พบแบบวัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของ Özçelik; & Findikli (2014) ซึ่งนำของมาทันดาและดูบิซิ (Matanda; & Ndubisi. 2013) เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .708

7) การประชุมกลุ่ม (Group Meeting) พบการวัดการประชุมกลุ่มของของปัญจิสรี อีแวนชิตสกี และวิลสัน (Punjaisri; Evanschitzky; & Wilson. 2009) ซึ่งเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวนข้อคำถามจำนวน 2 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .769 อีกทั้งแบบวัดของกัลล์และแอชราฟ (Gull; & Ashraf. 2012) ที่เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับซึ่งประยุกต์จากแบบวัดของปัญจิสรี อีแวนชิตสกี และวิลสัน (Punjaisri; Evanschitzky; & Wilson. 2009) มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .850

จากองค์ประกอบและการวัดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ผู้วิจัยนำมาสร้างแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในโดยประยุกต์จากองค์ประกอบและแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในตามแนวคิดของเบอร์แมนและคณะ (Burmman; & Zeplin. 2005; Burmann; Zeplin; & Riley. 2008) แมคลาวาตี แมคคิลเลน และออดดี้ (MacLaverty; McQuillan; & Oddie. 2007) และปัญจิสรี อีแวนชิตสกี และวิลสัน (Punjaisri; Evanschitzky; & Wilson. 2009) เพื่อประยุกต์ตามบริบทของสภาพแวดล้อมในประเทศไทย ซึ่งจากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) และการฝึกอบรม (Training Support) ได้รับความสนใจมากในการศึกษาการสร้างแบรนด์ภายใน และได้ข้อสรุปที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่างๆ ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Burmman; et al, 2008; Chong. 2007; King; & Grace. 2008; Punjaisri; & Wilson. 2007; Vallaster; & Chernatony. 2006) นอกจากนี้ยังพบว่าการแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership Practices) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Brand Citizenship Behavior) ซึ่งจากการศึกษาของเบอร์แมนและคณะ (Burmman; et al. 2008) ระบุว่าผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความสอดคล้องกับแบรนด์ของพนักงาน โดยทั้งนี้ไชยท์ (Schein. 1988) ที่ได้กล่าวว่า การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้เริ่มต้นหลังจากที่พนักงานได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว ดังนั้น การสรรหาบุคลากร (Recruitment Practices) จะไม่ได้นำเข้ามาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ เพราะการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาที่มีพนักงานปฏิบัติในองค์กรอยู่แล้วและต้องการรักษาพนักงาน (Retain) ให้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ต่อไป

ดังนั้น การสร้างแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรครั้งนี้ ได้สร้างจากองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ 1) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) 2) การสนับสนุนด้านการฝึกอบรม (Training Support) 3) การให้อำนาจแก่พนักงานในการทำงาน (Empowerment) 4) การให้รางวัล (Reward) และการยกย่อง (Recognition) ในการปฏิบัติงาน 5) การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practices) 6) กิจกรรมการตลาดภายในสำหรับพนักงาน (Internal Marketing Activities) และ 7) การประชุมกลุ่ม (Group Meeting) และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) กับตัวอย่างที่เป็นบริษัทในประเทศไทย โดยกำหนดมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง และไม่จริงเลย ซึ่งมีข้อคำถามทั้งทางบวกและทางลบ

3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ โดยวัดตามองค์ประกอบต่างๆ ของการสร้างแบรนด์ นอกจากนี้ยังพบงานวิจัยของสวารายี (Pswarayi. 2013) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ประกอบด้วยการสื่อสารภายในองค์กรและการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมส่งผลต่อเจตคติที่มีต่อการสร้างแบรนด์องค์กรของพนักงาน (Employee Brand Attitude) อีกทั้งงานวิจัยของแก้วสุรินทร์ (Kaewsurin. 2012) ที่ทำการศึกษากับพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยจำนวน 347 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่ากิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนาแบรนด์สำหรับพนักงานมีอิทธิพลทางบวกกับการสนับสนุนแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Support) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 อีกทั้งพบว่กิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนาแบรนด์เป็นตัวแปรคั่นกลางสมบูรณ์ (Fully Mediated) ระหว่างการสื่อสารภายในองค์กรและการสนับสนุนแบรนด์แบรนด์ของพนักงาน ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.72 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพบว่กิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนาแบรนด์สำหรับพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางบางส่วน (Partially Mediated) ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสนับสนุนแบรนด์ของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ คั่นกลางบางส่วน (Partially Mediated) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตลอดจนงานวิจัยของมาทันดาและดูบิซิ (Matanda; & Ndubisi. 2013) ที่ศึกษากับพนักงาน 520 คนที่ทำงานในร้านค้าปลีกในศูนย์การค้าจำนวน 60 แห่งในประเทศออสเตรเลีย ผลการวิจัยพบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม การสื่อสารภายในองค์กร และกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการสร้างแบรนด์มีอิทธิพลทางตรงกับความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .201 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรผ่านความลงตัวของงานระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person-organization Fit) โดยมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .104 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นอกจากนี้ยังพบงานวิจัยของปัญจิสรี อีแวนชิตสกี และวิลสัน (Punjaisri; Evanschitzky; & Wilson. 2009) ที่ศึกษากับพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาวในประเทศไทยจำนวน 699 คน ผลการวิจัยพบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วย การอบรม (Training) การปฐมนิเทศ (Orientation) การประชุมกลุ่มย่อย (Briefing) และการสรุปความ (Briefing) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กร และประสิทธิภาพในการทำงานต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .642, .490 และ .526 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรและความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .241 และ .320 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ ทั้งนี้พบงานวิจัยของชาร์มาและกมลลาณพันธ์ (Sharma; & Kamalanabhan. 2012) ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานของบริษัทปิโตรเลียมที่ดำเนินงานโดยภาครัฐของประเทศอินเดีย พบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยการสื่อสารภายในองค์กรและการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจต่อการสื่อสารที่ส่งต่อไปยังความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Identification) ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน (Employee Brand Commitment) และความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน (Employee Brand Loyalty) อีกทั้งงานวิจัยของเบอร์แมนน์ เซพลิน และไรลีย์ (Burmenn; Zeplin; & Riley. 2008) ที่ศึกษากับพนักงานจำนวน 1,783 คนที่ทำงานในบริษัทองค์กรธุรกิจบริการ 97 แห่ง พบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงกับความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน โดยกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.27 การสื่อสารภายในองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.40 และภาวะผู้นำของหัวหน้างานต่อที่มีต่อแบรนด์มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.28 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001 โดยงานวิจัยของปัญจิสรีและวิลสัน (Punjaisri; & Wilson. 2007) ที่ศึกษากับพนักงานของโรงแรมจำนวน 747 คน ผลการวิจัยพบว่าการสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานต่อแบรนด์ของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .615 รวมทั้งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .759 และยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานผ่านความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .423 อีกทั้งยังพบว่าการสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .662 และมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานผ่านความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.523 นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบอีกว่าการการอบรม (Training) ให้กับพนักงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .434 รวมถึงมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .605 และยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานต่อแบรนด์องค์กรของ

พนักงานผ่านความผูกพันมุ่งมั่นทุ่มเทต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน โดยมีสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .247 ตลอดจนพบว่าการอบรมให้กับพนักงานมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .556 ยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานผ่านความจงรักภักดี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .346 และงานวิจัยของกัลล์และแอชราฟ (Gull; & Ashraf. 2012) ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศปากีสถานจำนวน 259 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วย การอบรม (Training) การปฐมนิเทศ (Orientation) การประชุมกลุ่มย่อย (Briefing) และการสรุปความ (Briefing) มีอิทธิพลต่อความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .621

พร้อมกับพบงานวิจัยของ Terglav; Ruzzier; & Kas'e. (2016) ที่ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานโรงแรมในเครือยุโรปทั้งแผนกอาหารและเครื่องดื่ม พนักงานดูแลทำความสะอาด พนักงานต้อนรับ ช่อมบำรุง และพนักงานสำนักงาน จำนวน 227 คน ผลการวิจัยพบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกและผู้บริหารองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Knowledge) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันมุ่งมั่นทุ่มเทที่มีต่อแบรนด์ผ่านความรู้ที่มีต่อแบรนด์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นอกจากนี้ยังพบงานวิจัยของของควอน (Kwon. 2013) ที่ทำการศึกษากับพนักงานประจำร้านขายหนังสือในกรุงโซล ประเทศเกาหลีจำนวน 582 คน ซึ่งรวมถึงพนักงานที่ทำงานที่สำนักงานใหญ่ ศูนย์กระจายสินค้า และร้านค้า โดยผลการวิจัยพบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยการปฏิบัติภาวะผู้นำของหัวหน้า การให้รางวัล การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .228 และมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณค่าแบรนด์ในมุมมองของพนักงาน (Employee Base Brand Equity) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .454 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่พบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) โดยที่งานวิจัยของเอกชัย บุรณธน (2550) ที่ทำการศึกษากับพนักงานของสำนักงานใหญ่ของธนาคารแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .552, และ -.276 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ ทั้งนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย และเจตคติต่อการทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) ได้ร้อยละ 37.6 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .634 ทั้งนี้งานวิจัยของ Özçelik; & Findikli (2014) ได้ทำการศึกษากับพนักงานจำนวน 349 คนที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศตุรกี ผลการวิจัยพบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรซึ่ง

ประกอบด้วยกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การจัดการอบรม และการสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .339 และมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยของแอาชาและโยจธิ (Asha; & Jyothi. 2013) ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานที่ทำงานในองค์กรธุรกิจบริการไอที โทรคมนาคม ธนาคาร และธุรกิจการบ้านจำนวน 64 คน ผลการวิจัยพบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วย ค่าตอบแทนและรางวัล การอบรม โอกาสการเจริญเติบโตของพนักงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คุณภาพชีวิตการทำงาน การถ่ายทอดการทำงานในองค์กร และการจัดการด้านการสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB)

ตลอดจนงานวิจัยของแซรี เซลลาลห์ และฮัสซิน (Shaari; Salleh; & Hussin. 2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานโรงแรมจำนวน 288 คนในเขตภาคเหนือของประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรซึ่งประกอบด้วยรางวัลและการยกย่องในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .516 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังพบว่ามีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร (BCB) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .458 และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .139 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ยังพบงานวิจัยของซารี (Shaari. 2012) ที่ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานโรงแรมจำนวน 288 คนจากโรงแรม 12 แห่งในเขตภาคเหนือของประเทศมาเลเซียซึ่งประกอบด้วย 3 รัฐได้แก่ ปะลิส เกดะห์ และปีนัง ผลการวิจัยพบว่าการสร้างแบรนด์ภายในซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำและรางวัลและการยกย่องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรผ่านความผูกพันของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กรซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลางเพียงบางส่วน (Partially Mediated) โดยที่งานวิจัยของเอิร์กเมน (Erkmen. 2013) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานที่ทำงานอยู่อุตสาหกรรมการบินจำนวน 523 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .266 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อีกทั้งกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารภายในองค์กร และการปฏิบัติภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร (BCB) ผ่านความผูกพันที่มีต่อแบรนด์และความเชื่อถือต่อแบรนด์องค์กร (Brand Trust) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .289, .089 และ .105 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ

ดังนั้น จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ผ่านความรู้ที่มีต่อแบรนด์ ความผูกพัน ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ เจตคติที่มีต่อแบรนด์ และความชัดเจนในบทบาทของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

ส่วนที่ 4: ปัจจัยภายในที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

4.1 ความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Knowledge) กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

พนักงานที่เข้ามาทำงานในองค์กรแล้วย่อมมีความรู้ที่มีต่อแบรนด์ขององค์กรแตกต่างกันไป ซึ่งความรู้ที่มีต่อแบรนด์นี้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานของพนักงานในองค์กรเป็นอย่างมาก เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติงานและสามารถส่งมอบประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าได้ตามคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (King. 2007) ดังนั้น การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างจึงต้องมีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรกับพนักงานเหมือนที่แบรนด์ต่างๆ ทำการสร้างแบรนด์ภายนอกองค์กรกับลูกค้า โดยที่การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรกับพนักงานนั้นจำเป็นต้องเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ แนวคิดขององค์กร และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ขององค์กรให้กับพนักงานได้รับรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ซึ่งเป็นข้อมูลต่างๆ ที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติตามการดำเนินงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับแบรนด์ขององค์กร นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงข้อมูลต่างๆ ที่พนักงานต้องการรู้เพื่อประโยชน์ในการทำงานของพวกเขาอันทำให้พนักงานเข้าใจถึงสิทธิ หน้าที่ และผลประโยชน์ต่างๆ ที่จะได้รับอันนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร (Lings. 2004) ซึ่งเหตุผลหนึ่งของความล้มเหลวของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้นคือการปราศจากความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานจนทำให้พนักงานไม่สามารถส่งมอบคำมั่นสัญญาของแบรนด์ไปยังลูกค้าให้ได้รับประสบการณ์ที่โดดเด่นและแตกต่างจากแบรนด์ของคู่แข่งได้ (Chen. 2013: 33)

ความหมายของความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน

ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน (Employee Brand Knowledge) คือ การที่องค์กรต้องทำการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) และการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร (Internal Relationship Marketing) เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันในการทำงานที่เหมาะสมกับองค์กร ตลอดจนการสร้างเชื่อมั่นให้กับพนักงานในการทำงานซึ่งเป็นการประกันถึงความสำเร็จในการทำงานในอนาคตขององค์กรและของพนักงานอีกด้วย

ทั้งนี้ King (2007) ได้ให้ความหมายของความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานว่า หมายถึง ผลของการที่พนักงานได้รับความหมายต่างๆ และความเกี่ยวข้องต่างๆ ของแบรนด์องค์กรในการที่จะทำให้การทำงานต่างๆ เป็นไปตามบทบาทหน้าที่และดำเนินไปอย่างสำเร็จ ซึ่งท้ายที่สุดได้ส่งผลกระทบต่อวิธีการที่พนักงานได้ตอบสนองต่อแบรนด์องค์กร นั่นคือ ความชัดเจนในบทบาท (Role Clarity) และความผูกพันมุ่งมั่นทุ่มเทต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน (Employee Brand Commitment) นอกจากนี้กิมภากรณ์และท็อกเกอร์ (Kimpakorn; & Tocquer. 2009) ให้

ความหมายว่าความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน หมายถึง สิ่งสำคัญที่พนักงานจำเป็นต้องรับรู้ก่อนที่จะให้บริการลูกค้าอันทำให้พนักงานสามารถสร้างประสบการณ์ที่ดีได้ตรงตามสถานการณ์และตรงตามความปรารถนาของลูกค้า โดยคาน (Khan. 2009) ให้ความหมายว่าความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน หมายถึง การที่พนักงานมีความเข้าใจถึงความปรารถนาของลูกค้าที่ต้องการได้รับประสบการณ์ที่ดีจากแบรนด์องค์กรอันเป็นคุณค่าหลักที่แบรนด์องค์กรได้สัญญาไว้ ซึ่งเป็นสิ่งที่รองรับถึงการทำงานของพนักงานในสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นประจำอยู่ทุกวัน ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน หมายถึง การที่พนักงานรับรู้สิ่งจำเป็นจากแบรนด์องค์กรก่อนปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามบทบาทหน้าที่อันสามารถส่งมอบค่านันสัญญาของแบรนด์และประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าได้ตามความคาดหวัง

จากที่กล่าวมานั้นสังเกตได้ว่าความรู้ที่มีต่อแบรนด์นั้นเป็นผลมาจากการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรผ่านกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ได้แก่ การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) การสนับสนุนการฝึกอบรม (Training Support) และปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้กับพนักงาน (Other Sustainability Factors) (Shaari; Salleh; & Hussin. 2012) ซึ่งการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้นเริ่มตั้งแต่หลักจากที่พนักงานได้ถูกคัดเลือกให้เข้ามาทำงานในองค์กร เพราะเชื่อว่าพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้แบรนด์ประสบความสำเร็จ เนื่องจากเป็นผู้ส่งมอบค่านันสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ดังนั้น พนักงานจึงควรมาพร้อมกับความรู้ที่เหมาะสมเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานและการปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่อันสามารถนำค่านันสัญญาของแบรนด์ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าในที่สุด (Foster; et al. 2010) ซึ่งการฝึกอบรมต่างๆ ของแบรนด์และการสื่อสารภายในองค์กรเป็นที่มาของความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน (King; & Grace. 2008) อันเป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเพื่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ อันพึงประสงค์ เพราะหากพนักงานมีความรู้ต่อแบรนด์ขององค์กรในทางที่ดี จะสามารถนำความรู้ต่างๆ ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานเพื่อส่งมอบค่านันสัญญาและประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าได้อย่างประทับใจ ซึ่งนั่นหมายความว่า การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรโดยผ่านกิจกรรมต่างๆ นั้นมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้งานวิจัยของกิมภากรณ์และท็อกเคอร์ (Kimpakorn; & Tocquer. 2009) ยังได้พบว่าความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานมีอิทธิพลต่อความผูกพัน (Commitment) และพฤติกรรมมุ่งสนับสนุนต่อแบรนด์ (Brand-supporting Behavior) อีกทั้งยังส่งผลให้พนักงานเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อแบรนด์ (Employee Brand Image) ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อจุดยืนของแบรนด์ (Brand Positioning) การย้ายงาน (Turnover) และความพึงพอใจในการทำงานอันทำให้เป็นแบรนด์ที่ได้รับความนิยมชื่นชอบและมีชื่อเสียงได้ อีกทั้งหากพนักงานมีความรู้ที่มีต่อแบรนด์สูงจะสามารถทำให้เกิดความชัดเจนในบทบาท (Role Clarity) และสามารถส่งมอบค่านันสัญญาของแบรนด์องค์กรไปยังลูกค้าได้ตลอดจนสามารถทำให้พนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร อันส่งผลต่อพฤติกรรมอัน

พึงประสงค์ของแบรนด์องค์กรอย่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร อันจะเป็นประโยชน์ในการทำให้แบรนด์องค์กรมีประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (Kwon. 2013)

องค์ประกอบของความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบองค์ประกอบของความรู้ที่มีต่อแบรนด์ไม่มากนัก อาจเป็นเพราะว่าเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ ซึ่งมีผู้สนใจทำการศึกษาความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Knowledge) โดยกิมภากรณ์และท็อกเคอร์ (Kimpakorn; & Tocquer. 2009) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้านด้วยกัน ได้แก่

1.1) ความเข้าใจในความหมายของแบรนด์องค์กร (Brand Meaning) คือ การที่พนักงานรู้และเข้าใจในความหมายของแบรนด์องค์กร ตลอดจนวิสัยทัศน์ ค่านิยมสัญญา และเป้าหมายของแบรนด์องค์กร ตลอดจนการรับรู้ว่ามีแบรนด์องค์กรมีการให้ความรู้เกี่ยวกับแบรนด์องค์กรแก่พนักงานผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรได้จัดกระทำขึ้น เช่น การปฐมนิเทศ การประชุมกลุ่ม การสัมมนาพิเศษเกี่ยวกับแบรนด์องค์กร และกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน เป็นต้น

1.2) ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (Knowledge of Consumer Needs and Expectations) คือ การที่พนักงานรู้หรือทราบ (Know) ว่าลูกค้าที่เข้ามาขอรับบริการมีความต้องการอยากได้รับอะไรจากแบรนด์องค์กร และทราบว่าลูกค้าคาดหวังการบริการจากพนักงานอย่างไร เพื่อที่จะได้ปฏิบัติตามการทำงานและส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างตามความหวัง

1.3) ความรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบในการส่งมอบคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Responsibility to Deliver Brand Promise) คือ การที่พนักงานทราบว่าพฤติกรรมการทำงานของตนว่ามีผลกระทบต่อคุณค่าของแบรนด์องค์กร (Brand Equity) ทราบว่าควรจะต้องปฏิบัติตามการทำงานอย่างไรถึงจะสามารถส่งมอบประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าได้ตามคำมั่นสัญญาของแบรนด์

2) องค์ประกอบของความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานโดยคิงและเกรซ (King: & Grace. 2008) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้านด้วยกัน ได้แก่

2.1) การจัดการแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Brand Management) คือ การที่พนักงานมีเข้าใจต่อกิจกรรมขององค์กรที่ช่วยทำให้พนักงานมีได้เข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบในการทำงานต่อแบรนด์องค์กรเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในการส่งมอบคุณค่าแบรนด์ให้กับลูกค้า

2.2) ผลของความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Knowledge Effect) คือ การที่พนักงานได้รู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน (Role Clarity) และมีความผูกพันมุ่งมั่นทุ่มเทต่อแบรนด์องค์กร (Brand Commitment)

2.3) ผลประโยชน์ของคุณค่าแบรนด์ในมุมมองของพนักงาน (Employee Based Brand Equity Benefits) คือ การที่พนักงานรู้ถึงประโยชน์ของคุณค่าที่ประกอบไปผลประโยชน์ 4 ประการ คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ความพึงพอใจของพนักงาน การคงอยู่ในการทำงานของพนักงาน และการพูดถึงแบรนด์องค์กรในทางบวกของพนักงาน

โดยพนักงานจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Identity) ที่ผู้บริหารได้ตั้งไว้เป็นกรอบสำหรับแบรนด์องค์กรเพื่อสร้างความแตกต่างที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรอย่างวิสัยทัศน์ของแบรนด์ (Brand Vision) แก่นแท้ของแบรนด์ (Brand Essence) และตำแหน่งของแบรนด์ (Brand Positioning) ในอันสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานได้นำความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่ในแบรนด์องค์กรไปปฏิบัติงานได้ได้ตามคำมั่นสัญญาของแบรนด์ที่ได้สัญญาไว้กับลูกค้า (Mitchell. 2002; Balmer. 2001; Harris; & de Chematony. 2001)

การวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องพบการวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานกิมภากรณ์และท็อกเคอร์ (Kimpakorn; & Tocquer. 2009) เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ อีกทั้งแบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของเฉิน (Chen. 2013) ที่ประยุกต์ขึ้นจากแบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานของกิมภากรณ์และท็อกเคอร์ (Kimpakorn; & Tocquer. 2009) ซึ่งเป็นมาตรวัดประมาณค่า 8 ระดับที่ให้ประมาณค่าระดับ 0 – 7 ตั้งแต่ ไม่แน่ใจจนกระทั่งเห็นด้วยอย่างยิ่ง มีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .897 นอกจากนี้พบแบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของคิงและเกรซ (King; & Grace. 2010) ซึ่งเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .92 ในขณะที่แบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของแฮรี เซลลาร์ และฮัสซัน (Shaari; Salleh; & Hussin. 2012) ได้นำแบบวัดของกิมภากรณ์และท็อกเคอร์ (Kimpakorn; & Tocquer. 2009) มาใช้ โดยมีข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .926 นอกจากนี้พบแบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของควอน (Kwon. 2013) ที่พัฒนาจากแบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของคิงและเกรซ (King; & Grace. 2010) เป็นมาตรวัดประเมินค่า 7 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .906 ทั้งนี้แบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของซุและไค (Hsu; & Cai. 2009) ตลอดจนแบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของ Xiong (2014) ที่ได้ประยุกต์จากแบบวัดของคิงและเกรซ (King; & Grace. 2010) โดยแบบวัดนี้เป็นมาตรประมาณค่า 7 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .92 และพบแบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของ Terglav; Ruzzier; &

Ka'se (2016) โดยได้ประยุกต์จากแบบวัดของ Baumgarth; & Schmidt (2010) กิมภากรณ์และท็อกเคอร์ (Kimpakorn; & Tocquer. 2009) และแบบวัดของคิงและเกรซ (King; & Grace. 2010) โดยเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .80

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยผู้วิจัยสร้างแบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานโดยประยุกต์จากแบบวัดของกิมภากรณ์และท็อกเคอร์ (Kimpakorn; & Tocquer. 2009) จากองค์ประกอบความรู้ที่มีต่อแบรนด์ 3 ประการ ได้แก่ 1) การรู้ในความหมายของแบรนด์องค์กร (Organization's Brand Meaning) 2) ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนิสิตหรือนักศึกษา (Knowledge of Consumer Needs and Expectations) และ 3) การรับรู้ในความรับผิดชอบต่อการส่งมอบคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Responsibility to Deliver Brand Promise) โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้ลักษณะการวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง และไม่จริงเลย โดยผู้ที่มีคะแนนมากจะเป็นผู้ที่มีความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรมาก ส่วนผู้ที่มีคะแนนน้อยจะเป็นผู้ที่มีความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรน้อย ทั้งนี้จะทำการวัดความจงรักภักดีต่อองค์กรในภาพรวม ไม่ได้วัดแยกเป็นรายบุคคล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบงานวิจัยของไมล์และแมนโกลด์ (Miles; & Mangold. 2005) ได้แสดงให้เห็นความว่าความรู้ที่มีต่อแบรนด์สามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อพนักงานได้ซึ่งมีอิทธิพลต่อการลาออก (Turnover) ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) และชื่อเสียงที่ดีของแบรนด์ (Favorable Brand Reputation) ในขณะทำงานวิจัยของคิงและเกรซ (King; & Grace. 2010) ที่ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานที่ทำงานในธุรกิจบริการ จำนวน 371 คน ผลการวิจัยพบว่าความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกกับความชัดเจนในบทบาท (Role Clarity) และความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร (Brand Commitment) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .69 และ .65 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่งานวิจัยของกิมภากรณ์และท็อกเคอร์ (Kimpakorn; & Tocquer. 2009) ที่ทำการศึกษากับพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาวจำนวน 280 คน พบว่าความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร โดยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .577 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทั้งนี้งานวิจัยของควอน (Kwon. 2013) พบว่าความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) ซึ่งได้อธิบายว่าเมื่อพนักงานได้เรียนรู้วิสัยทัศน์ของแบรนด์องค์กรทำให้เกิดความเข้าใจต่อแบรนด์องค์กรมากขึ้น ทำให้เข้าใจในความชัดเจนในบทบาท (Role Clarity) และแสดงความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Commitment) จนกระทั่งเกิดพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (OCB) อีกทั้งพบงานวิจัยของ Tergrlav; Ruzzier; & Ka'se (2016) ที่ศึกษากับพนักงานโรงแรมในเครือยุโรปทั้งแผนกอาหารและเครื่องดื่ม พนักงานดูแลทำ

ความสะอาด พนักงานต้อนรับ ซ่อมบำรุง และพนักงานสำนักงาน จำนวน 227 คน ผลการวิจัยพบว่า ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .26 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .001

นอกจากนี้ยังพบงานวิจัยของแซรี เซลลาร์ และฮัสซิน (Shaari; Salleh; & Hussin. 2012) ที่ได้ศึกษาพนักงานจำนวน 288 คนที่ทำงานในโรงแรม 12 แห่งทางเขตภาคเหนือของประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่าความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ (Brand Citizenship Behavior: BCB) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .456 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อีกทั้งพบว่าความผูกพันที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ (BCB) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .821 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ความผูกพันมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ (BCB) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .618 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความรู้ที่มีต่อแบรนด์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .239 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้น จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานได้ว่า ความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน ผ่านความผูกพัน ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ เจตคติที่มีต่อแบรนด์ และความชัดเจนในบทบาทของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ถึงแม้ว่ายังไม่พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องระหว่างความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรกับเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร แต่พบว่าเมื่อพนักงานในองค์กรมีความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรจะทำให้เกิดเจตคติที่และพฤติกรรมที่มีต่อแบรนด์องค์กรเปลี่ยนแปลงไป (Burmam; & Zeplin. 2005)

4.2 เจตคติที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Attitude) กับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

เจตคติที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานเป็นผล (Result) ที่มาจากการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Punjaisri; et al. 2008) โดยทำการปลูกฝังให้พนักงานมีความรู้ ความเชื่อ (Belief) ในแบรนด์ จนกระทั่งพนักงานในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อแบรนด์ (Employee Brand Attitude) ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรอยากให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เนื่องจากเมื่อพนักงานมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในแบรนด์ที่พวกเขาได้ร่วมงานด้วยแล้ว จะสามารถส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างสอดคล้องกับค่านิยมสัญญาของแบรนด์ จนสามารถแสดงพฤติกรรม (Behavior) อันพึงประสงค์ด้วยความเต็มใจภายใต้แก่นแท้ของแบรนด์ (Brand Essence) ที่ได้กำหนดไว้อย่างภาคภูมิใจ (Tosti; & Stotz, 2001; Chernatony. 2001; Schultz; & Chernatony. 2002)

ความหมายของเจตคติที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของเจตคติ (Attitude) ทั้งนี้เอจเซน (Ajzen. 1988) ได้อธิบายว่า เจตคติ คือ ความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคลที่ตอบสนองต่อบุคคลอื่น วัตถุ สถาบัน หรือสถานการณ์ใดๆ ในทางที่ชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ โดยเจตคติเป็นลักษณะทางจิตที่แตกต่างไปจากลักษณะทางจิตด้านอื่นๆ ในบุคลิกภาพของบุคคล นั่นคือ เป็นลักษณะที่ตอบสนองต่อเป้าหมายหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งเสมอ และเป็นการตอบสนองในเชิงการประมาณค่าของสิ่งนั้น (Evaluative Nature) ในทิศทางที่เป็นประโยชน์หรือโทษและพอใจหรือไม่พอใจ ขณะที่เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2000) ได้อธิบายว่า เจตคติ คือ การวางแผนความคิดและความรู้สึกให้ตอบสนองในเชิงบวกหรือเชิงลบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ว่าจะเป็นคนหรือสิ่งของในสภาวะแวดล้อมของบุคคลนั้นๆ ซึ่งเจตคตินั้นสามารถที่รับรู้หรือถูกตีความได้จากสิ่งที่บุคคลได้พูดออกมาอย่างไม่เป็นทางการ หรือจากการสำรวจที่เป็นทางการหรือจากพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น ซึ่งมีความใกล้เคียงกับกิบสัน (Gibson. 2000) ที่อธิบายถึงเจตคติว่า เป็นตัวตัดสินพฤติกรรมเป็นความรู้สึกเชิงบวกหรือเชิงลบ เป็นสภาวะจิตใจในการพร้อมที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคคลนั้นๆ ต่อวัตถุหรือต่อสถานการณ์ โดยที่เจตคตินี้สามารถเรียนรู้หรือจัดการได้โดยใช้ประสบการณ์ อีกทั้งนิวสตรอมและเดวิส (Newstrom; & Devis. 2002) อธิบายว่าเจตคติคือความรู้สึกหรือความเชื่อที่ใช้ในการตัดสินว่าพนักงานรับรู้สภาพแวดล้อมของพวกเขาอย่างไร และพนักงานนั้นมีความผูกพันกับการกระทำอย่างไร หรือมีแนวโน้มของการกระทำเป็นอย่างไร และสุดท้ายมีพฤติกรรมอย่างไร และฮอร์นบี้ (Hornby. 2001) ได้อธิบายไว้ว่า เจตคติ คือ วิถีทางที่บุคคลหรือพนักงานในองค์กรได้คิด รู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งทั้งที่เป็นบุคคลหรือสิ่งของก็ได้ และวิถีทางที่พนักงานมีพฤติกรรมต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่แสดงออกให้เห็นว่าเขาได้คิดหรือรู้สึกอย่างไร

จากความหมายของเจตคตินักวิชาการทั้งหลายได้อธิบายไว้ข้างต้น จึงสามารถสรุปได้ว่า เจตคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Employee Brand Attitude) คือ ความคิด ความรู้สึกหรือความเชื่อ และแนวโน้มพฤติกรรมการแสดงออกของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมในเชิงประมาณค่าทั้งทางบวกหรือทางลบของงาน เพื่อนร่วมงาน องค์กร จนกระทั่งแบรนด์องค์กร เป็นต้น ซึ่งเจตคติไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นชั่วคราว แต่เกิดจากการประเมินที่ได้สะสมมาอย่างต่อเนื่องจากสถานการณ์ต่างๆ ที่ผ่านในช่วงระยะเวลาหนึ่ง จนมีผลให้พนักงานบุคคลนั้นพร้อมที่จะตอบสนองหรือแสดงความรู้สึกโดยการสนับสนุนหรือต่อต้านสิ่งเหล่านั้นในลักษณะชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ยอมรับหรือไม่ยอมรับ ซึ่งเจตคตินี้สามารถเกิดจากการเรียนรู้หรือจัดการได้โดยประสบการณ์ที่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือรักษาไว้ได้ เนื่องจากพนักงานได้รับข้อมูลเข้ามาใหม่ก็จะมีประมาณค่าต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือต่อองค์กรใหม่นั้นเอง (Pratkanis; & Greenwald. 1989) ทั้งนี้เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรเกิดจากการที่พนักงานสร้างเจตคติขึ้นมาจากการรับรู้ที่ได้ประเมินจากสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งหากพนักงานสามารถประเมินการรับรู้ถึงสิ่งเร้าหรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสามารถตอบสนองต่อความ

ต้องการของพนักงานได้ก็จะเกิดเจตคติในทางบวกต่อแบรนด์องค์กร แต่หากเมื่อประเมินแล้วการทำงานในองค์กรไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ก็อาจกลายเป็นเจตคติในทางลบได้เช่นกัน

องค์ประกอบของเจตคติ

จากการศึกษาเรื่องเจตคติจากเอกสารที่เกี่ยวข้องปรากฏว่า พบผู้อธิบายถึงองค์ประกอบของเจตคติมีผู้อธิบายอยู่หลายคนด้วยกัน ซึ่งองค์ประกอบของเจตคติสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 แนวคิด ได้แก่ 1) เจตคติที่มีองค์ประกอบเดียว 2) เจตคติที่มี 2 องค์ประกอบ และ 3) เจตคติที่มี 3 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) เจตคติที่มีองค์ประกอบเดียว

ผู้ที่สนับสนุนแนวคิดในการวัดเจตคติเพียงองค์ประกอบเดียว ได้แก่ เทอร์สโตน อินสโค เบม และฟิชไบน์และไอเซน (Pratkanis; & Greenwald. 1989; citing Thurstone. 1959; Insko. 1967; Bem. 1970; & Fishbein; & Ajzen. 1975) ซึ่งได้อธิบายว่า เจตคติมีองค์ประกอบเดียวเท่านั้น คือ อารมณ์และความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่บุคคลมีประสบการณ์และรับรู้ต่อสิ่งนั้นแล้วประเมินความคิดทั้งหมดออกมาในทางชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งเจตคตินี้สามารถวัดได้จากความคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งใดนั้น เช่น เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานในองค์กร หมายถึง การที่พนักงานในองค์กรมีการประเมินค่าจากประสบการณ์ที่ได้ทำงานร่วมกับแบรนด์องค์กรและการรับรู้เรื่องราวข่าวสารต่างๆ จากแบรนด์องค์กรทั้งจากการสื่อสารภายในองค์กรเองและการสื่อสารภายนอกองค์กร แล้วประเมินออกมาเป็นเป็นความรู้สึกที่มาจากความคิดภายในตัวพนักงานในทางชอบหรือไม่ชอบ

2) เจตคติที่มี 2 องค์ประกอบ

ผู้ที่สนับสนุนแนวคิดในการวัดเจตคติเพียงสององค์ประกอบ ได้แก่ แคทซ์ คาแพลน โรเซ็นเบิร์ก และกิลฟอร์ด (Fazio; & Olson. 2003; citing Katz. 1960; Rosenberg. 1968; Kaplan. 1965; & Guilford. 1975) โดยอธิบายไว้ว่า เจตคติประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบเท่านั้น ได้แก่ องค์ประกอบด้านรู้คิด (Cognitive Component) ซึ่งหมายถึง ความเชื่อ ความคิด และค่านิยมที่พนักงานมีต่อแบรนด์องค์กร และองค์ประกอบด้านอารมณ์และความรู้สึก (Affective Component) ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร ซึ่งเป็นการประเมินมาจากความคิดที่เกิดจากการรับรู้เรื่องราวต่างๆ ขององค์กร

3) เจตคติที่มี 3 องค์ประกอบ

ผู้ที่สนับสนุนแนวคิดในการวัดเจตคติที่มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ทริแอนด์ส (Triandis. 1971) และอิงลีและไชเคิน (Engly; & Chaiken. 1993) โดยอธิบายว่าเจตคติประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านความเข้าใจ (Cognitive Component) เป็นการประเมินค่าถึง

การตระหนักรู้ที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคคล เช่น การที่พนักงานมีการรับรู้ มีความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ของแบรนด์องค์กรที่ตนได้ร่วมทำงานอยู่ มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการสร้างประสบการณ์และวิธีการส่งมอบพันธกิจของแบรนด์ (Brand Promise) ต่อลูกค้า รู้และเข้าใจวิธีการแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ต่างๆ ได้ เป็นต้น 2) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) เป็นความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนที่สะท้อนถึงอารมณ์ (Emotion) และความรู้สึก (Feeling) เช่น ความรู้สึกชอบพอกับวิสัยทัศน์ของแบรนด์องค์กร ความรู้สึกพอใจกับการทำงาน หรือความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นต้น และ 3) องค์ประกอบด้านความพร้อมหรือเจตนาที่จะกระทำ (Behavior Component) เป็นส่วนที่สะท้อนถึงความเป็นไปของการแสดงออกหรือการปฏิบัติของบุคคลด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง ซึ่งเป็นการกระทำที่ตอบสนองต่อความรู้สึกที่เกิดขึ้น เช่น พนักงานอยากทำงานด้วยความเต็มใจ อยากมอบประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าตามคำมั่นสัญญาของแบรนด์ เป็นต้น

การวิเคราะห์เจตคติที่แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบนี้มีประโยชน์ในเรื่องการวัดและการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงเจตคติของบุคคล (Engly; & Chaiken. 1993) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าเจตคติที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Attitude) หมายถึง การที่พนักงานในองค์กรเกิดความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์องค์กร ทำให้มีความโน้มเอียงไปในทางชอบหรือไม่ชอบ พื่อใจหรือไม่พื่อใจต่อแบรนด์องค์กร รวมทั้งแสดงความพร้อมที่จะกระทำเพื่อสนับสนุนต่อแบรนด์องค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เช่น การให้ความสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือขัดขวางให้เป็นอุปสรรคต่อความเจริญขององค์กร ดังนั้น เจตคติจึงมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในองค์กร ซึ่งประโยชน์อันสำคัญของการศึกษาเจตคติที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน คือ การใช้เป็นตัวทำนายพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร เนื่องจากเจตคติมีความสอดคล้องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของพนักงานอย่างใกล้ชิด

การวัดเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบการวัดเจตคติต่อเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอยู่จำนวนไม่น้อย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแบบวัดที่สร้างขึ้นเองตามองค์ประกอบของเจตคติหรือปรับปรุงจากแบบวัดเจตคติกับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ทั้งนี้ได้พบแบบวัดเจตคติที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น งานวิจัยของชัยญา ลีศัตร์พ่าย (2551) ได้สร้างแบบวัดเจตคติต่อพฤติกรรมการทำงานภายใต้ระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ตามหลักธรรมาภิบาลจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านความคิด ด้านความรู้สึก และด้านความพร้อมที่จะกระทำ ซึ่งเป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ จำนวน 28 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .914 ตลอดจนแบบวัดเจตคติต่อการทำงาน ได้แก่ แบบวัดเจตคติต่อการทำงานของวิริติ ปานศิลา (2542) ที่ศึกษากับบุคลากรสาธารณสุขระดับตำบลภาคเหนือของประเทศไทย โดยเป็นแบบวัดที่ปรับปรุงจากแบบวัดเจตคติต่อสภาพการทำงานของครูในงานวิจัยของศักดิ์ชัย นรินทร์ทวี (วิริติ ปานศิลา.

2542; ศักดิ์ชัย นิรันดร์ทวี. 2532) ซึ่งเป็นแบบวัดเจตคติที่วัดจากองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ ด้านการรู้ประโยชน์และโทษและด้านความรู้สึกพอใจและไม่พอใจต่อการทำงาน โดยแบบวัดนี้เป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ จำนวน 20 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .82 และแบบวัดเจตคติที่ดีต่องานของวิเชียร ธรรมาธร (2547) ซึ่งเป็นแบบวัดที่วัดจากองค์ประกอบ 2 ด้าน คือด้านความรู้และความรู้สึกต่อการทำงาน ซึ่งศึกษากับข้าราชการกรมกำลังพลทหารอากาศ โดยแบบวัดนี้เป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ จำนวน 10 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .84 และแบบวัดเจตคติที่มีต่อการทำงานของคิงและเกรซ (King; & Grace. 2012) เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .92

นอกจากนี้เซนเคอร์และรุตเตอร์ (Zenker; & Rütter. 2014) ยังสร้างแบบวัดเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน โดยประยุกต์จากแนวคิดเจตคติของออสกู๊ดและคณะ (Zenker; & Rütter. 2014; citing Osgood; et al. 1957) จากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านการรู้คิด ด้านความรู้สึก และด้านพฤติกรรม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .94 อีกทั้งแบบวัดเจตคติที่มีต่อองค์กรของพนักงานของชูลท์ (Schulte. 2008) โดยทำการศึกษากับพนักงานที่ทำงานในองค์กรบริการทางการเงินระหว่างประเทศจำนวน 2,043 คน ซึ่งแบบวัดนี้ได้สร้างตามแนวคิดเจตคติของพริสลินและวูด (Schulte. 2008; citing Prislins; & Wood. 2005) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 คือ ด้านรู้คิดและด้านอารมณ์ความรู้สึก โดยแบบวัดนี้มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ ซึ่งแต่ละข้อคำถามมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .664-.839 และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .89

ดังนั้นจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงทำการวัดเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ได้แก่ 1) ด้านการรู้คิดที่มีต่อแบรนด์องค์กร 2) ด้านความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจเกี่ยวกับแบรนด์องค์กรของพนักงาน และ 3) ด้านความพร้อมที่จะสนับสนุนต่อแบรนด์องค์กร โดยใช้วิธีการประเมินค่าอันเนื่องมาจากการประเมินค่าและความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยใช้วิธีการให้พนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาประเมินค่าเกี่ยวกับตนเองจากแบบวัดที่เป็นมาตรประเมินแบบรวมค่า (Summated Rating Method)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร

เจตคติกับพฤติกรรมมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งกล่าวได้ว่าเจตคติมีผลต่อพฤติกรรมหรือการแสดงออกของพนักงาน ทั้งนี้จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจตคติอยู่หลายเรื่อง ซึ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจตคติที่เกี่ยวกับการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) มีดังนี้ คือ งานวิจัยของพัชรี ปานแก้ว (2556) ทำการศึกษากับพนักงานบริษัทเอกชนจำนวน 252 คน ผลการวิจัยพบว่าเจตคติต่อหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .348 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้งานวิจัยของหัตยา สุบรรณ (2545) ที่ศึกษากับพนักงาน

ระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จำนวน 298 คน พบว่าเจตคติต่อการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .312 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อีกทั้งงานวิจัยของ เกษรา ชัยรังษีเลิศ (2547) ที่ศึกษากับพนักงานบริษัทเอกชนที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการรับเหมาติดตั้งระบบไฟฟ้าแรงสูง จำนวน 132 คน ผลการวิจัยพบว่าเจตคติที่มีต่อการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .231 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตลอดจนงานวิจัยของเอกชัย บุรณธน (2550) ที่ได้ศึกษากับพนักงานของสำนักงานใหญ่ของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่าเจตคติที่มีต่อการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .232 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นอกจากนี้ยังพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานกับตัวแปรอื่นๆ ได้แก่ งานวิจัยของเซนเคอร์และรุตเตอร์ (Zenker; & Rütter. 2014) เก็บข้อมูลโดยการสำรวจออนไลน์ (Online Survey) กับนักศึกษาที่เรียนทางไกลในโปรแกรมการศึกษาผู้ใหญ่ (Adult-education) ที่กำลังทำงานด้วยจำนวน 765 คน ผลการวิจัยพบว่าเจตคติที่มีต่อแบรนด์มีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจที่จะออกจากงาน (Intention to Leave) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ -.13 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีอิทธิพลทางตรงกับการพูดด้านบวกเกี่ยวกับองค์กร (Positive Word of Mouth) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ดังนั้น จากที่การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานได้ว่า เจตคติที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

4.3 ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน (Employee Brand Commitment) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

ความผูกพันของพนักงานเริ่มมีการกล่าวถึงกันในช่วงกลางคริสต์ศักราช 1990 (Krung. 2008) เนื่องจากมีบริษัทที่ปรึกษาองค์กรหลายบริษัทที่พบกับอุปสรรคจากการวัดความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) โดยไม่สามารถบ่งบอกถึงผลกระทบที่มาจากความพึงพอใจของพนักงานได้ว่าจะส่งผลให้เกิดอะไรขึ้นกับพนักงาน เนื่องจากมีงานวิจัยอยู่เป็นจำนวนมากที่พบว่าถึงพนักงานจะมีความพึงพอใจต่อองค์กรสูง แต่ก็ยังไม่มีผลพิสูจน์ที่สามารถอธิบายว่าจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุดเช่นกัน นั่นคือ ไม่ว่าพนักงานจะพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อองค์กร แต่อัตราการลาออกของพนักงานตลอดจนประสิทธิภาพในการทำงานก็ยังคงอยู่ในระดับเดิม ซึ่งส่งผลให้ผลประโยชน์ขององค์กรก็ไม่ได้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด ดังนั้น จึงเกิดการแสวงหาแนวคิดเพื่อศึกษาถึงผลกระทบที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรขึ้น จึงทำให้เกิดแนวคิดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานขึ้นมา (Macey; & Schneider. 2008)

ความหมายของความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน

ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน (Employee Brand Commitment) เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนามาจากความผูกพันที่มีต่อองค์กรขององค์กร (Organization Commitment) โดยมีผู้ให้ความหมายของความผูกพันมุ่งมั่นทุ่มเทไว้ดังนี้ (Burmann; & Zeplin. 2005)

คาห์น (Kahn. 1990) ได้อธิบายความหมายของความผูกพันไว้ว่า คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกขององค์กร แล้วพนักงานจะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และจะแสดงถึงความรู้สึกออกมาในรูปของอารมณ์ (Emotional) การรับรู้ (Cognitive) และพฤติกรรม (Behavior) ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตน ซึ่งสอดคล้องกับแคนเตอร์ (Kanter. 1968) ที่อธิบายว่า คือ การที่พนักงานเต็มใจที่จะเสียสละและอุทิศตนให้แก่องค์กร อันเกิดจากความรู้สึกของบุคคลนั้นที่มีต่อองค์กร อีกทั้งสอดคล้องกับบูชานา (Buchana. 1974) ที่อธิบายว่า คือ ความรู้สึกของความเป็นพวกเดียวกันที่มีความรู้สึกยึดมั่นต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อันส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรและเกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสตีเยอร์ (Steers. 1977) ที่อธิบายว่า เป็นความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของพนักงาน ซึ่งพนักงานมีความเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อดำเนินภารกิจขององค์กร โดยพนักงานที่มีความผูกพันสูงจะแสดงออกโดยมีความเชื่ออย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเชื่อและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรอันจะส่งผลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กร และสเป็คเตอร์ (Spector. 2003) ได้อธิบายว่า คือ การที่พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ และความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรต่อไป

นอกจากนี้ยังพบว่าเบอร์แมนและเซพลิน (Burmann; & Zeplin. 2005: 384) ได้ให้ความหมายของความผูกพันทุ่มเทที่มีต่อแบรนด์ (Brand Commitment) ว่าหมายถึง ลักษณะทางจิตวิทยาที่แนบมาของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่ทำงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่กิมปาคอร์นและท็อกเคอร์ (Kimpakorn; & Tocquer. 2009: 532) ให้ความหมายความผูกพันที่มีต่อแบรนด์ว่าหมายถึง ระดับที่พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมหรือมีความสัมพันธ์การงานบริการของพวกเขาที่ได้ปฏิบัติ โดยมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการให้ทำให้แบรนด์องค์กรสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย พร้อมกับยังมีความสนใจอยากร่วมงานอยู่กับแบรนด์องค์กร ตลอดจนบวมเกิร์ตและสมิตซ์ (Baumgarth; & Schmidt. 2010: 1253) ให้ความหมายว่าความผูกพันมุ่งมั่นที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน หมายถึง เป็นลักษณะทางจิตวิทยาของพนักงานที่ได้แนบมากับแบรนด์ ซึ่งเป็นการเต็มใจที่จะกระทำงานต่าง ๆ ของตนให้มีความสอดคล้องกับแนวทางของแบรนด์องค์กร และการพยายามปฏิบัติตามกลยุทธ์ของแบรนด์องค์กรที่กำหนดไว้เพื่อให้แบรนด์องค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นจากความหมายของความผูกพันที่มีต่อองค์กรและที่มีต่อแบรนด์ข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์ หมายถึง ลักษณะทางจิตวิทยาของพนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันกับแบรนด์องค์กร โดยการที่พนักงานมีความ

พยายามในการมุ่งมั่นทุ่มเทพัฒนาแบรนด์องค์กรโดยเข้าไปมีความสัมพันธ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ได้ปฏิบัติอย่างเต็มที่ พร้อมกับปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเพื่อให้แบรนด์องค์กรสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย

องค์ประกอบของความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน (Employee Brand Commitment)

ความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร (Brand Commitment) ได้รับการพัฒนามาจากความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ที่มีพื้นฐานมาจากเจตคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งมีโครงสร้างต่าง ๆ คล้ายกันคือเป็นความผูกพันทางจิตวิทยาระหว่างพนักงานกับองค์กร (Burmahn; & Zeplin. 2005: 284) โดยในยุคแรกของการศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นการศึกษาเพียงมิติเดียว ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มแนวคิดความผูกพันทางเจตคติ ซึ่งให้ความสนใจในการศึกษาในด้านเจตคติและความรู้สึกเพียงด้านเดียว และ 2) กลุ่มแนวคิดความผูกพันทางพฤติกรรม ซึ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่มีต่อองค์กร

ต่อมาการศึกษาเรื่องความผูกพันมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงานมีการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยมีการศึกษาในหลายมิติมากขึ้น ทั้งนี้ นักวิชาการจำนวนไม่น้อยเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานควรประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน เช่น บุชชานแน (Buchanan. 1974: 533) กล่าวว่าความผูกพันมุ่งมั่นทุ่มเทต่อองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 มิติดังนี้ ได้แก่ 1) ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identification) คือ การที่พนักงานยอมรับค่านิยม วิสัยทัศน์ และคำมั่นสัญญาขององค์กรมาปฏิบัติอย่างเต็มที่ 2) การมีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) คือ การที่พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตน และ 3) ความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร (Loyalty) คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร อย่างคงทนทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปไม่จากไปไหน นอกจากนี้โอเรียลลีและแชทแมน (O'Reilly; & Chatman. 1986) ซึ่งเชื่อว่าความผูกพันของพนักงานเป็นความเชื่อทางจิตวิทยาของพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรและผูกพันกับการทำงานที่ได้รับผิดชอบ จึงได้แบ่งความผูกพันมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงานต่อองค์กรเป็น 3 ด้านด้วยกัน ได้แก่ ความผูกพันแบบยินยอม (Compliance) คือ การที่พนักงานยอมกระทำตามความต้องการขององค์กรเพื่อให้ได้บางสิ่งบางอย่างจากองค์กร เช่น ค่าจ้าง 2) ความผูกพันแบบยึดถือเอกลักษณ์ขององค์กร (Identification) คือ การที่พนักงานยอมกระทำตามความต้องการขององค์กรและรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ 3) ความผูกพันแบบซึมซับค่านิยมขององค์กร (Internalization) คือ การที่พนักงานเอาค่านิยมขององค์กรมาเป็นค่านิยมของตนเอง อีกทั้งแนวคิดความผูกพันของพนักงานของजारอสและคณะ (Jaros; et al. 1993) ได้แบ่งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรออกเป็น 3 มิติ คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment) ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) และความผูกพันด้านคุณธรรม (Moral Commitment)

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า การวิจัยทางด้านจิตวิทยาและทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ส่วนใหญ่นิยมใช้ตัวแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจำนวน 3 องค์ประกอบ (Jewell. 1998; Greenberg. 2002; Schultz & Schultz. 2002; Greenberg & Baron. 2003; Levy. 2013; Nelson & Quick. 2011; Riggio. 2013; Spector. 2003) โดยใช้แนวคิดความผูกพัน (Commitment) ของพนักงานต่อองค์กรของเมเยอร์และอัลเลน (Meyer; & Allen. 1991) ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านความผูกพันต่อองค์กร เพราะเป็นผู้ที่ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้มาอย่างจริงจังมาโดยตลอด ซึ่งเมเยอร์และอัลเลน (Meyer; & Allen. 1991) ได้จำแนกองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรไว้ 3 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment)

องค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดในทางจิตวิทยา คือ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรทางด้านจิตใจ ซึ่งมีรากฐานมาจากแนวคิดของแคนเตอร์ (Kanter. 1968) ซึ่งได้ให้ความหมายว่า คือ ความตั้งใจของพนักงานที่จะอุทิศทั้งกายและใจพร้อมจงรักภักดีต่อองค์กรตลอดจนความผูกพันในทางจิตใจของพนักงานที่มีต่อกลุ่มและในความรู้สึกเป็นเจ้าของและเป็นประสบการณ์ในด้านความจงรักภักดีของบุคคลที่มีต่อองค์กรอีกด้วย (Buchanan. 1974; Jaros; et al. 1993)

นอกจากนี้จากนี้อัลเลนและเมเยอร์ (Allen; & Meyer. 1990) ได้ให้ความหมายของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) ไว้ว่า เป็นความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีกับองค์กรในด้านความเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรและมีความสุขเมื่อได้ร่วมเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร ซึ่งมีความแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) ที่เป็นการผูกพันที่สะท้อนออกมาได้ง่ายจากการคำนวณต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost) ที่เกิดขึ้นในความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์กร ส่วนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) นั้น คือ ความผูกพันของพนักงานที่สามารถเกิดขึ้นในด้านอารมณ์และความรู้สึกที่มีต่อองค์กร ซึ่งสามารถอาศัยข้อคำถามเชิงโครงสร้างในการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันมุ่งมั่นทุ่มเททางด้านจิตใจได้ (Allen; & Meyer. 1990) ซึ่งข้อคำถามเหล่านั้นสามารถวัดมิติความผูกพันต่อองค์กรทางด้านจิตใจได้อย่างชัดเจน นั่นคือ ระดับของความผูกพันทางด้านจิตใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยมีการแสดงออกผ่านทางอารมณ์และความรู้สึกต่าง ๆ คือ ความจงรักภักดี (Loyalty) ความอบอุ่น (Warmth) ความรัก (Affection) ความชอบ (Fondness) ความพอใจ (Pleasure) ความสุข (Happiness) และความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Belongingness) (Jaros; et al. 1993) ซึ่งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจะมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1) มีความเชื่อที่เข้มแข็งพร้อมกับยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อคุณประโยชน์ขององค์กรอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ และ 3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร (Levy. 2013)

2. องค์ประกอบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment)

องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีการลงทุน (Side-Bet Theory) ของเบล็คเกอร์ (Becker, 1960) โดยทฤษฎีนี้ได้รับพัฒนาจากแนวคิดเกี่ยวกับการลงทุนที่พนักงานลงทุนให้กับองค์กร เช่น ความวิริยะอุตสาหะต่อการทำงาน (Job Effort) การอุทิศสละเวลา (Time) การสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (Work Friendships) ทักษะเฉพาะที่ใช้ในองค์กร (Organization-Specific Skills) และการยอมรับการปกครองจากองค์กร (Political Deals) ตลอดจนการช่วยเหลือค่าใช้จ่ายเพื่อดึงดูดบุคคลภายนอกให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ทฤษฎีการลงทุนยังประกอบด้วยแนวคิดของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนด้านความผูกพัน (Exchange-Theory Concepts of Commitment) ซึ่งได้กล่าวว่าการผูกพันมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงานสามารถพัฒนาขึ้นได้จากความพึงพอใจของพนักงานในด้านรางวัล สิ่งจูงใจที่องค์กรเสนอให้ และผลประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับจากองค์กร โดยรางวัลนั้นจะต้องมอบให้แก่พนักงานเมื่อพนักงานได้ออกจากองค์กรไป และพนักงานจะรู้สึกเหมือนถูกบังคับให้มีความผูกพันกับองค์กร ซึ่งเมื่อค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ตนเองต้องเสียไปอย่างค่าใช้จ่ายทางการเงิน สังคม จิตใจ และอื่นๆ เมื่อได้ออกจากองค์กรมีมูลค่าสูง (Jaros; et al. 1993) อย่างไรก็ตามเบล็คเกอร์ (Becker, 1960) ได้อธิบายถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในเชิงจิตวิทยาว่า การให้พนักงานมีความอิสระในการกระทำพฤติกรรมใดๆ จะสามารถช่วยอธิบายถึงความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ ต่อมาอัลเลนและเมเยอร์ (Allen; & Meyer, 1990) ได้ขยายแนวคิดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและสร้างตัวแบบองค์ประกอบในเชิงเจตคติ (Attitudinal) ของความผูกพันขึ้น นั่นคือ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) ซึ่งเป็นการสะท้อนระดับความรู้สึกของพนักงานที่เหมือนถูกกักขังหรือถูกบังคับให้อยู่กับองค์กร เนื่องจากสูญเสียผลประโยชน์ที่สะสมไว้ภายในองค์กรเป็นจำนวนมากหากต้องลาออกจากองค์กรไป (Jaros; et al. 1993)

องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร บางครั้งเรียกอีกอย่างว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเชิงพฤติกรรม (Behavioral Commitment) (Schultz; & Schulz, 2002) คือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าของพนักงานที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อแบกรับองค์กร เนื่องจากมีความเชื่อว่าตนเองจะสูญเสียผลประโยชน์ในด้านต่างๆ หากต้องออกจากองค์กรไป ยิ่งพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลานาน ก็ยิ่งรู้สึกว่าตนจะสูญเสียในสิ่งที่ลงทุนให้กับองค์กรมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่มีความผูกพันในงานของตนเอง เนื่องจากไม่ต้องการเกิดความเสี่ยงต่อการสูญเสียในสิ่งที่ตนเองลงทุนให้กับองค์กร ดังนั้น พนักงานอาจมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรในระดับสูง เนื่องจากกลัวว่าจะสูญเสียผลประโยชน์ต่างๆ เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และผลประโยชน์อื่นๆ ที่ตนจะได้สะสมไว้จากการปฏิบัติงานกับองค์กรมาอย่างยาวนาน จึงถือเป็นเรื่องปกติหากจะมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการคง

อยู่กับองค์กรในระดับสูง เนื่องจากมีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานน้อยลง หากทางเลือกที่นำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจในการเปลี่ยนงานในขณะนั้นมีน้อย แต่ในปัจจุบันนี้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรมีน้อยลงเป็นอย่างมากเมื่อเทียบกับในอดีต ซึ่งพนักงานจะแสวงหางานที่องค์กรจ้างทำงานตลอดจนเกษียณอายุ หรือทำงานในองค์กรเดียวตลอดอายุการทำงาน โดยเริ่มจากตำแหน่งเล็กๆ แล้วค่อยๆ เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเรื่อยๆ แต่สภาพการณ์ในปัจจุบันนี้ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป พนักงานจะปฏิบัติงานกับองค์กรที่เสนอความมั่นคงและผลประโยชน์ให้สูงสุด ดังนั้น ความจงรักภักดีต่อองค์กรจึงลดน้อยลงไป (Greenberg. 2002; Greenberg; & Baron. 2003) ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรเป็นความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กรโดยคำนึงถึงสิ่งที่ตนได้ลงทุนภายในองค์กรเป็นหลัก (Levy. 2013)

3. องค์ประกอบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

เป็นความผูกพันของพนักงานที่มีพื้นฐานมาจากบรรทัดฐานภายในองค์กรและความเป็นหนึ่งเดียวระหว่างพนักงานกับองค์กรที่เป็นผลมาจากการลงทุนขององค์กรต่อพนักงาน เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การให้ความช่วยเหลือพนักงานในด้านต่างๆ การให้ทุนการศึกษา การช่วยเหลือครอบครัวของพนักงาน และสวัสดิการต่างๆ ที่มีต่อพนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้ความผูกพันด้านบรรทัดฐานนี้มีความแตกต่างจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) เนื่องจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานเป็นภาพสะท้อนของความสำนึกในหน้าที่การทำงานในองค์กร แต่ไม่จำเป็นต้องมีความผูกพันทางด้านอารมณ์และความรู้สึก นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างกับความผูกพันมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงานต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรอีกด้วย เนื่องจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานนี้ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของผลได้ผลเสียที่พนักงานได้รับจากองค์กร (Jaros; et al. 2003)

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานนี้บางครั้งเรียกว่าความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กรด้านคุณธรรม (Moral Commitment) (Levy. 2013) ซึ่งหมายถึงความรู้สึกสำนึกของพนักงานที่ถือว่าตนเองมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานให้กับบรรทัดฐาน เนื่องจากได้รับความกดดันจากคนรอบข้าง ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานในระดับสูงจะให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของผู้อื่น เช่น ผู้อื่นจะมีความคิดต่อตนอย่างไรหากตนได้ออกจากองค์กรไป เป็นต้น ซึ่งจะเป็นลักษณะของการไม่ต้องการทำให้องค์กรรู้สึกผิดหวังกับตนเอง และไม่ต้องการให้ผู้อื่นมองในแง่ร้ายหากได้ออกไปจากองค์กรแล้ว รวมทั้งมีความเชื่อว่าควรจะปฏิบัติงานกับบรรทัดฐานต่อไป โดยไม่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์อื่นใดที่จะได้รับจากบรรทัดฐาน (Greenberg. 2002; Levy. 2013)

อย่างไรก็ตามได้มีการสรุปความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ 1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจในระดับสูงจะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปเนื่องจากมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรจริงๆ 2) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรในระดับสูง จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะมีความจำเป็นต้องทำงานอยู่ในองค์กร และ 3) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานในระดับสูง จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ควรทำให้กับองค์กร (Schulz; & Schultz. 2002)

ดังนั้น เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานในองค์กรไม่เพียงแต่ทำงานที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่เท่านั้น หากแต่การที่พนักงานมีความผูกพันมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานเพื่อส่งเสริมแบรนด์องค์กรอย่างเต็มความสามารถ ด้วยความปรารถนาอยากส่งมอบคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ให้กับผู้บริโภคเพื่อสร้างคุณค่าที่ดีต่อแบรนด์องค์กรมากยิ่งขึ้น จึงมีผลให้ระดับความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Commitment) กลายเป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ซึ่งการรับรู้ของการแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงต่างๆ ที่มีอยู่ระหว่างพนักงาน (Employee) และองค์กร (Organization) คือสิ่งสำคัญที่วางอยู่บนความสัมพันธ์ในมุมมองของพนักงาน (Employee's Perspective) ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับองค์กรพร้อมกับคงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีแล้วให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น (Morgan & Hunt. 1994) กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีการรับรู้ต่อความสัมพันธ์กับองค์กรทางบวก พนักงานก็จะมี ความผูกพันให้กับแบรนด์องค์กร (Employee Brand Commitment) ในระดับสูง ซึ่งความผูกพันมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงานนี้ถือเป็นตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดความสำเร็จขององค์กร (Morgan & Hunt. 1994) โดยพนักงานจะมีความรู้สึกของการเป็นเจ้าของซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งทำงานที่นอกเหนือความรับผิดชอบด้วยความเต็มใจเพื่อให้แบรนด์องค์กรที่ทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย (Castro; Armario; & Sanchez del Rio. 2005)

สรุปได้ว่าความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์องค์กรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบด้วยกัน (Castro; Armario; & Sanchez del Rio. 2005) คือ 1) ความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) คือ ความผูกพันทางอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานที่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นเจ้าของแบรนด์องค์กร มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานเป็นพนักงานขององค์กร 2) ความผูกพันทางด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) คือ ความรู้สึกของพนักงานที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่ในองค์กร โดยแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไป และไม่เปลี่ยนแปลงหรือย้ายไปทำงานกับองค์กรอื่น เนื่องจากพนักงานตระหนักถึงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการออกจากองค์กร และ 3) ความผูกพันทางด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) คือ ความรู้สึกถึงความรับผิดชอบด้านต่างๆ ของพนักงานที่จำเป็นต้องคงอยู่กับองค์กรซึ่งสะท้อนถึงความรู้สึกการเป็นหนี้

บุญคุณที่ได้รับจากองค์กร เนื่องจากเชื่อว่าสิ่งนี้คือความถูกต้องและเหมาะสมที่ควรจะทำ เนื่องจากเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่พนักงานต้องปฏิบัติ โดยความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรในแต่ละองค์ประกอบนั้นเป็นความสัมพันธ์ที่มาจากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและหัวหน้างานในระดับที่แตกต่างกัน (Meyer; & Allen. 1991) โดยความผูกพันทางด้านความรู้สึก (Affective Commitment) เป็นอีกมุมมองหนึ่งของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่สะท้อนถึงความแข็งแกร่งที่แนบอยู่ภายในตัวของพนักงานในแต่ละคน (Individual) ไปยังองค์กรซึ่งนำมาถึงคุณค่า คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และความเชื่อมั่นต่อองค์กร (O'Reilly; & Chatman. 1986; Iverson; McLeod; & Erwin. 1996)

ความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์องค์กรจึงเป็นสิ่งที่สามารถอธิบายจากสิ่งที่แนบมาทางด้านจิตใจ (Psychological Attachment) หรือความรู้สึกของการเป็นเจ้าขององค์กร (Belonging) ของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กรซึ่งเชื่อว่าเป็นส่วนสำคัญให้เกิดคุณค่าของแบรนด์ (Brand Equity) ที่ลูกค้าได้มอบให้โดยเป็นเสียงสะท้อนจากแบรนด์ (Brand Resonance) (Keller. 2001) ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบความผูกพันของพนักงานในด้านจิตใจ (Affective Commitment) หรือด้านเจตคติที่มีต่อความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน (Attitudinal Brand Commitment) ของการศึกษาคั้งนี้ นั่นคือความสัมพันธ์ของลูกค้าที่มีกับแบรนด์โดยเชื่อมโยงจากมาจากพนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จของแบรนด์องค์กรซึ่งไม่เพียงแต่ก่อให้เกิดเจตคติและความจงรักภักดี (Loyalty) ของพนักงานเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดความรู้สึกความเป็นชุมชนของพนักงานที่เชื่อมโยงมากับแบรนด์ ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ความผูกพันของพนักงานจะสามารถเห็นได้ชัดในพฤติกรรมการให้คุณค่าแบรนด์ภายในองค์กรของพนักงาน (Employee Based Brand Equity)

การวัดความผูกพันของพนักงานที่มีต่อแบรนด์

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าวิธีการหนึ่งที่จะวัดความผูกพันของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ คือการนำแนวคิดของความผูกพันที่มีต่อองค์กรที่มีการศึกษาก่อนหน้านี้มาใช้ ซึ่งแบบวัดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันที่มีต่อองค์กรและที่มีต่อแบรนด์ดังต่อไปนี้

แบบวัดความผูกพันมุ่งมั่นทุ่มเทที่มีต่อองค์กรพบแบบวัดของพอร์เตอร์และสมิธ (Porter; & Smith. 1970) ซึ่งวัดความรู้สึกของพนักงาน 3 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1) ความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความพยายามที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ปฏิบัติงานเพื่อองค์กรด้วยความเต็มใจ และ 3) ความปรารถนาที่จะยังคงทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 7 ระดับ มีจำนวนข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาอยู่ระหว่าง .82-.93 อีกทั้งพบแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของบุชชานแน (Buchanan. 1974) ซึ่งเป็นแบบวัดความรู้สึกของพนักงาน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identification) 2) การมีความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) และ 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) ซึ่งแบบวัดนี้เป็นแบบวัดประมาณค่า 7 ระดับที่มีข้อคำถามจำนวน 23 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งเท่ากับ .86 ด้านความ

เกี่ยวข้องกับองค์กรเท่ากับ .84 และด้านความจงรักภักดีต่อองค์กรเท่ากับ .94 ตามลำดับ ในขณะที่แบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของแฟรงคลิน (Franklin. 1975) เป็นแบบวัดความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรเพียง 2 ด้าน ได้แก่ 1) ความตั้งใจที่จะยึดถือปฏิบัติตามบรรทัดฐานและกฎระเบียบขององค์กร และ 2) ความตั้งใจที่จะยังคงอยู่ในองค์กร โดยเป็นแบบวัดที่มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 16 ข้อ และมีความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาในด้านความตั้งใจที่จะยึดถือปฏิบัติตามบรรทัดฐานและกฎระเบียบขององค์กรเท่ากับ .83 และด้านความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กรเท่ากับ .62 อีกทั้งแบบวัดความผูกพันของคูกและวอลล์ (Cook; & Wall. 1980) ที่เป็นแบบวัดความรู้สึกประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน เช่นเดียวกับแบบวัดของบุชชานน (Buchanan. 1974) ที่เป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 7 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ มีความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่ากับ .72 ด้านความเกี่ยวข้องกับองค์กรเท่ากับ .87 และด้านความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กรเท่ากับ .82 ตลอดจนแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen; & Meyer. 1990) ซึ่งเป็นแบบวัดความรู้สึกของพนักงานที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ซึ่งเป็นมาตรวัดประมาณค่า 7 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 24 ข้อ และมีความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านความรู้สึกเท่ากับ .87 ด้านการคงอยู่กับองค์กรเท่ากับ .75 และด้านบรรทัดฐานเท่ากับ .79

ส่วนแบบวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรแบบแบบวัดของคิงและเกรซ (King; & Grace. 2010) มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .91

พบแบบวัดของงแซรี เซลลาร์ และฮัสซัน (Shaari; Salleh; & Hussin. 2012) ที่ได้นำมาจากแบบวัดความผูกพันของเบอร์แมนและคณะ (Burmman; et al. 2008) เป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .878 นอกจากนี้พบแบบวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของลาเวนส์ (Ravens. 2012) โดยสร้างแบบวัดจากแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen; & Meyer. 1990) เป็นมาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 18 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาด้านจิตใจเท่ากับ .704 ด้านการคงอยู่กับองค์กรเท่ากับ .817 และด้านบรรทัดฐานเท่ากับ .843 อีกทั้งแบบวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของ Tergrlav; Ruzzier; Ka'se (2016) ซึ่งได้สร้างจากแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen; & Meyer. 1990) เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .91 นอกจากนี้งานวิจัยของเอิร์กเมนและแฮนเซอร์ (Erkmen; & Hancer. 2015) ได้ใช้แบบวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรโดยประยุกต์จากแบบวัดของของอัลเลนและเมเยอร์ (Meyer; & Allen. 1997) กับตัวอย่างที่เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .76

การวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์การในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างแบบวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์การ โดยประยุกต์จากแนวคิดและแบบวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์การของพนักงานของของอัลเลนและเมเยอร์ (Meyer; & Allen. 1997) ซึ่งเป็นแบบวัดความรู้สึกของพนักงานที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้ลักษณะการวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง และไม่จริงเลย โดยผู้ที่มีคะแนนมากจะเป็นผู้ที่มีความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์การมาก ส่วนผู้ที่มีคะแนนน้อยจะเป็นผู้ที่มีความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์การน้อย ทั้งนี้จะทำการวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์การในภาพรวมซึ่งไม่ได้วัดแยกเป็นรายบุคคล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์การของพนักงาน

การทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานในครั้งนี้ ผู้วิจัยทำงานทบทวนและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันมุ่งมั่นทุ่มเทที่มีต่อองค์กรด้วย เนื่องจากความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์การได้รับการศึกษาและพัฒนาจากแนวคิดความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Burmam; & Zeplin. 2005) ทั้งนี้พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงาน พบงานวิจัยของฮายและเมียน (Hai; & Mian. 2007) ที่ศึกษากับพนักงานในองค์กรเอกชนในประเทศจีนจำนวน 777 คน ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันที่มีต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .51 อีกทั้งงานวิจัยของ Yilmaz; & Cokluk-Bokeoglu (2008) ที่ได้ศึกษากับครูที่สอนระดับประถมศึกษาจำนวน 225 คน ผลการวิจัยพบว่าความผูกพันด้านจิตใจและด้านการคงอยู่กับองค์กรสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) ได้ร้อยละ 10 ในขณะที่งานวิจัยของลาเวลล์และคณะ (Lavelle; et al. 2009) พบว่าความผูกพันของที่มีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตลอดจนงานวิจัยของนุรลี หมัดปลอด; อิศร์ฐ์ รินโรสง; และรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2556) ที่ได้ทำการศึกษากับครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลาจำนวน 475 คน ผลการวิจัยพบว่าความผูกพันที่มีต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .27 ในขณะที่งานวิจัยของทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์; กล้าหาญ ณาน; และเนตรพัฒนา ยาวีราช (2557) ที่ได้ศึกษากับบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 8 แห่งจำนวน 285 คน ผลการวิจัยพบว่าความผูกพันที่มีต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .69 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานพบบงานวิจัยของคิงและเกรซ (King; & Grace. 2010) ที่ทำการศึกษากับพนักงานองค์กรธุรกิจจำนวน 371 คน พบว่าความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีอิทธิพลทางตรงกับคุณค่าของแบรนด์ในมุมมองของพนักงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .74 ในขณะที่งานวิจัยของงาซารี เซลลาลห์ และฮัสซิน (Shaari; Salleh; & Hussin. 2012) ที่ศึกษากับพนักงานโรงแรมระดับ 3-4 ดาวในเขตภาคเหนือของประเทศไทยจำนวน 288 คน ผลการวิจัยพบว่าความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร (BCB) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .821 และเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่าง ความรู้ที่มีต่อแบรนด์ (Brand Knowledge) และผลตอบแทนที่ได้จากแบรนด์ (Brand Rewards) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์

ดังนั้น จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานได้ว่า ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

4.4 ความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กร (Employee Brand Loyalty) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

ความจงรักภักดีมีความสำคัญต่อการการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรอย่างมาก โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญและให้ความสนใจกับพนักงานสายวิชาการหรืออาจารย์ผู้สอน เนื่องจากอาจารย์ผู้สอนเปรียบเสมือนเป็นหนึ่งในสินค้าของมหาวิทยาลัยที่ผู้เรียนให้ความสำคัญมากเป็นอันดับหนึ่งในสองของปัจจัยที่ผู้เรียนได้ตัดสินใจเลือกเข้ามาศึกษาต่อ (Berger; & Wallingford. 1996) ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญต่ออาจารย์ผู้สอนหรือพนักงานสายวิชาการเพื่อให้มีความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กรซึ่งสามารถนำไปสู่การมีพฤติกรรมอันพึงประสงค์อย่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อนักศึกษาและส่งผลไปสู่คุณค่าของแบรนด์มหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดีในที่สุด

ความหมายของความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน

ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีรากฐานมาจากความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร (Punjaisri; & Wilson. 2007) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) ไว้ดังต่อไปนี้

บาร์นาร์ด (Bernard. 1938) เป็นผู้ที่เห็นความสำคัญต่อความจงรักภักดีมานานแล้ว โดยให้ความหมายความจงรักภักดีต่อองค์กรไว้ว่า คือ ความเต็มใจของบุคคล (Individual willingness) ที่เป็นปัจจัยสำคัญของการทำงานในองค์กร ซึ่งความจงรักภักดี (Loyalty) ของพนักงานที่มีต่อองค์กรจำเป็นต้องมาจากการทำงานในองค์กรด้วยความเต็มใจ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Solidarity) ทั้งนี้

ความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Esprit de corps) เป็นส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความจงรักภักดีในการทำงาน โดยที่เฮิร์ชแมน (Hirschman, 1970) ได้กล่าวไว้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์กร คือการที่พนักงานมีความต้องการยังทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป ถึงแม้ว่าจะเกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้นก็ตาม เช่น ปัญหาขององค์กรเอง หรือปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร นอกจากนี้พอร์เตอร์และคณะ (Porter; et al. 1974) ได้อธิบายว่าความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นลักษณะความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งพนักงานแสดงออกมาในรูปแบบ 3 ลักษณะ คือ 1) การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าอันที่จะคงอยู่ร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป 2) ต้องมีความเต็มใจที่จะใช้ความรู้และความสามารถที่มีอยู่ในตัวสำหรับการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ และ 3) ต้องมีความเชื่อมั่นศรัทธาต่อองค์กรและยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมต่างๆ ขององค์กรได้

นอกจากนี้เซลเลห์และคณะ (Salleh; et al. 2013) ให้ความหมายของความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Employee Brand Loyalty) ว่าหมายถึง ความสามารถของพนักงานที่จะแสดงพฤติกรรมอันส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร (Brand Image) โดยให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และองค์กรด้วยความเต็มใจ

ดังนั้น จากการให้ความหมายและการอธิบายถึงความจงรักภักดีต่อองค์กรข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำมาให้ความหมายของความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน (Employee Brand Loyalty) ได้ว่า หมายถึง การที่พนักงานมีความเชื่อมั่นศรัทธาและภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์องค์กร และยังต้องการทำงานอยู่กับองค์กรในแบรนด์นี้ต่อไปไม่ว่าจะเกิดปัญหาหรือความขัดแย้งใดๆ ได้ก็ตาม ตลอดจนยินดีให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และองค์กรด้วยความเต็มใจ

การที่พนักงานในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กรนั้น จะส่งผลที่เป็นประโยชน์ในการทำงานต่อแบรนด์องค์กร โดยพนักงานจะไม่ขาดงานถ้าไม่มีความจำเป็น ซึ่งทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มีความเชื่อว่า หากพนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูง จะมีแรงจูงใจที่จะมาทำงานมากกว่าคนที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรต่ำ นอกจากนี้ยังส่งผลให้พนักงานมีความตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีการศึกษาพบว่าความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับการมาทำงานตรงต่อเวลาของพนักงานด้วย และมีผลต่อการเปลี่ยนย้ายงานเนื่องจากความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานมีผลกับการเปลี่ยนย้ายงานของพนักงาน แต่พบว่ามีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ผ่านตัวแปรอื่นๆ เช่น ความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบว่าความจงรักภักดียังมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับความตั้งใจในการหางานอื่นอีกด้วย นั่นคือยิ่งมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมาก ก็จะทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการหางานอื่นน้อยลง (อนันต์ชัย คงจันทร์. 2529: 36-38)

องค์ประกอบของความจงรักภักดี

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความจงรักภักดี (Loyalty) พบผู้อธิบายถึงองค์ประกอบของความจงรักภักดีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรไว้ดังนี้

เฮิร์ชแมน (Hirschman, 1970) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่ 1) ความเต็มใจที่ยังคงอยู่ในองค์กร และต่อต้านการออกจางานในกรณีที่องค์กรมีผลผลิตที่น้อยลง คือ การที่พนักงานยังมีอยากทำงานกับองค์กรอยู่ไม่ว่าองค์กรจะยังคงมีความก้าวหน้าหรือกำลังประสบปัญหาก็ตาม อันเนื่องมาจากพนักงานมีความผูกพันกับองค์กรและรู้สึกว่าองค์กรได้ให้ผลประโยชน์ต่างๆ อย่างมากมายแก่พนักงาน และ 2) ความรู้สึกเป็นคนที่สำคัญต่อองค์กรของพนักงาน คือ การที่องค์กรให้ความสำคัญกับพนักงาน มีการมอบหมายงานที่พนักงานรู้สึกดีให้ทำอยู่เป็นประจำ อาจเป็นงานที่มีคุณค่าทางด้านจิตใจ และนอกจากนี้ยังมีการชื่นชมหรือการให้เสริมแรงด้วยวิธีการต่างๆ ให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองยังมีคุณค่าและเป็นคนสำคัญต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบองค์ประกอบของความจงรักภักดีของเฟล็ตเชอร์ (Fletcher, 1993) ซึ่งอธิบายว่าความจงรักภักดีประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) การเปิดเผยประวัติของตนเองต่อองค์กร (An Expression of the Historical Self) คือ การที่พนักงานในองค์กรเปิดเผยประวัติและข้อมูลสำคัญต่างๆ ต่อองค์กรอย่างแท้จริงโดยไม่ปิดบัง ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กร เนื่องจากการรู้ประวัติของพนักงานอย่างแท้จริงนั้นสามารถก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างองค์กรกับพนักงานได้ และองค์กรจะทราบและเข้าใจว่าพนักงานมีความถนัดมีความสามารถและมีความต้องการอะไรจากองค์กร 2) การแสดงออกมากกว่าพฤติกรรมปกติ (More than a Habit of Attachment) คือ การที่พนักงานมีการแสดงออกทุกอย่างเพื่อองค์กร โดยตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จำเป็นต้องรับผิดชอบจากบทบาทหน้าที่ของตน จนกระทั่งมีการกระทำที่เป็นเอกลักษณ์ตามแบบของสมาชิกและผู้นำในองค์กร และ 3) หลีกเลี่ยงความไม่ซื่อตรงต่อองค์กร (Avoidance of Betrayal) คือ การที่พนักงานจะไม่กระทำการใดๆ ที่เป็นอันตรายหรือสิ่งที่ไม่ดีต่อองค์กร มีการปกป้ององค์กรจากสิ่งที่ไม่ดีต่างๆ และเรื่องราวต่างๆ ที่องค์กรถูกใส่ร้าย ตลอดจนการอุทิศและเสียสละทั้งเวลาและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ยังพบองค์ประกอบความจงรักภักดีต่อองค์กรของฮอยและรีส์ (Hoy; & Rees, 1974) ที่กล่าวว่าความจงรักภักดีประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้านคือ พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) ความรู้สึก (Affective Aspect) และการรับรู้ (Cognitive Aspect) ซึ่งเครื่องชี้วัดความจงรักภักดีสามารถจำแนกได้ด้านต่างๆ ได้ดังนี้

1) ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) เป็นการกระทำที่พนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาได้แสดงออกออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน เพื่อแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร ต่อผู้บริหารงาน เพื่อนร่วมงาน และนักศึกษา เช่น ความไม่อยากย้ายไปจากหัวหน้า ความต้องการที่จะย้ายตามหัวหน้า เมื่อหัวหน้าย้ายไปที่อื่น ความต้องการพัฒนาเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยที่ตนทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม การมีความสุขที่ได้ร่วมทำงานกับเพื่อน

ร่วมงาน การมีความสุขที่ได้สอนหนังสือให้กับนิสิตนักศึกษา และการมาทำงานทุกๆ วันที่มหาวิทยาลัย เป็นต้น

2) ด้านความรู้สึก (Affective Aspect) คือ ความรู้สึกต่างๆ ที่อยู่ข้างในจิตใจของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่มีต่อหัวหน้างาน มหาวิทยาลัย เพื่อนร่วมงาน และนิสิตนักศึกษา เช่น ความรักที่จะทำงานกับหัวหน้า ความชื่นชมในความสามารถของหัวหน้างานหรือผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนให้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้ ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติของผู้บริหารและหัวหน้างาน ความพึงพอใจต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน ความพึงพอใจต่อความเจริญและพัฒนาการต่างๆ ของนิสิตนักศึกษา เป็นต้น

3) ด้านการรับรู้ (Cognitive aspect) คือ การรับรู้โดยไม่สงสัยผู้นำของตน ได้แก่ ความเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อแบรนด์องค์กร และไว้วางใจในหัวหน้า ความเชื่อถือในหัวหน้าแม้คนอื่นจะมีปฏิกิริยาต่อการตัดสินใจของหัวหน้า ความรู้สึกที่หัวหน้ายินดีรับผิดชอบแทนเมื่อตัวเองบกพร่อง ความรู้สึกโดยตรงว่ามีความภักดีต่อหัวหน้า ความรู้สึกที่อยากทำงานเพื่อนักเรียนและนักศึกษา และความรู้สึกตั้งใจทำงานเพื่อนโรงเรียนและนักเรียน เป็นต้น

จากแนวคิดและองค์ประกอบของความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้มีผู้นำไปพัฒนาเป็นแนวคิดความจงรักภักดีของพนักงาน ที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Employee Brand Loyalty) โดยเซลลาห์และคณะ (Salleh; et al. 2013) กล่าวว่า การสร้างแบรนด์ให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับที่ครองใจผู้บริโภค แบรนด์องค์กรจำเป็นต้องอาศัยความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากจะทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ซึ่งจะก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก เพราะพนักงานจะมีความซื่อสัตย์ มีความเต็มใจทำงานให้กับองค์กรมากกว่าที่คาดหวังไว้ และมักจะพูดในทางบวกเกี่ยวกับองค์กรกับบุคคลภายนอก อันจะส่งผลให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้แนวคิดความจงรักภักดีของพนักงานเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมความตั้งใจของพนักงานที่จะยังคงอยู่กับองค์กร

ทั้งนี้เซลลาห์และคณะ (Salleh; et al. 2013) ได้ให้ความหมายของความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร หมายถึง ความสามารถของพนักงานที่จะแสดงพฤติกรรมอันส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร (Brand Image) โดยให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และองค์กรด้วยความเต็มใจ ซึ่งความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กรนี้อาศัยมุมมองจากแนวคิดการทำงานในองค์กรของออร์แกนและปาปาโซโลโมและฟรอนทิส (Salleh; et al. 2013; citing Organ. 1996; Papasolomou; & Vrontis. 2006) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้านดังต่อไปนี้

1) ความจงรักภักดีต่อลูกค้า (Loyalty to Customers) คือ การที่พนักงานมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือและช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ให้กับลูกค้าเมื่อเข้ามาใช้บริการหรือติดต่อกับแบรนด์องค์กร และพยายามที่จะตอบสนองคำมั่นสัญญา (Brand Promise) ของแบรนด์องค์กรอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ลูกค้ามีประสบการณ์ที่ดีกับแบรนด์องค์กรในทุกสัมผัสของประสบการณ์ (Experience Touch Point)

2) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty to Organization) คือ การที่พนักงานมีพฤติกรรมช่วยเหลือและช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ให้กับองค์กร และพร้อมปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถเพื่อพัฒนาให้แบรนด์องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าเพิ่มขึ้น ตลอดจนการพูดถึงองค์กรในทางบวกกับบุคคลอื่นนอกองค์กร และมีพฤติกรรมปกป้ององค์กรจากการคุกคามต่างๆ การเสียสละเพื่อชื่อเสียงที่ดีขององค์กร เป็นต้น

3) ความจงรักภักดีต่อเพื่อนร่วมงาน (Loyalty to Peers) คือ การที่พนักงานมีพฤติกรรมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรดำเนินสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ไม่ว่าจะเป็นการให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำต่อการทำงาน การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ตลอดจนการแสดงความมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน เช่น การแสดงความห่วงใย การให้กำลังใจ และการให้อภัยแก่เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าความจงรักภักดีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อแบรนด์องค์กร ดังนั้น นอกจากองค์กรจะต้องมีความสามารถในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาเป็นพนักงานภายในองค์กรอย่างมีคุณภาพแล้ว ยังมีความจำเป็นที่ต้องสามารถรักษานักงานผู้ซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรสำคัญที่มีค่ายิ่งในองค์กรให้ยังคงอยู่ต่อในองค์กรได้ ด้วยการพยายามสร้างให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กร (Employee Brand Loyalty) อันจะส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Citizenship Behavior) ซึ่งมีผลให้พนักงานมีการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อต้องการให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การวัดความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กร

การวัดความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กรจะใช้พฤติกรรมที่ชัดเจนวัดเพียงอย่างเดียวเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากความจงรักภักดีต่อแบรนด์เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ซ่อนอยู่ในพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งการทำความเข้าใจเกี่ยวกับระดับความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานเป็นผลมาจากกระบวนการการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding Processes) ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความตั้งใจในการส่งเสริมและปกป้องชื่อเสียงต่างๆ ขององค์กร (Kabiraj; & Shanmugan. 2011) ทั้งนี้พบแบบวัดความจงรักภักดีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรของพนักงานดังนี้

แบบวัดความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรของจัน ไค และชิน (Jun; Cai; & Shin. 2006) เป็นแบบวัดประมาณค่า 5 ระดับที่มีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .792 อีกทั้งยังพบแบบวัดความจงรักภักดีต่อองค์กรของ Inesona; Benke; & László (2013) เป็นแบบวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 21 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .866

นอกจากนี้ยังพบแบบวัดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน (Employee Brand Loyalty) ของปัญญาใจศรี อีแวนชคิสกี และวิลสัน (Punjaisri; Evanschitzky; & Wilson. 2009) ที่ได้ประยุกต์จากแนวคิดความจงรักภักดีต่อองค์กรของโบเซลี และ แวน เดอ วิลเล (Boselie; & van der Wiele. 2002) ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ เป็นแบบวัดประมาณค่า 5 ระดับ และมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .70 โดยที่แบบวัดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานของจาแวนมาร์ดและเนีย (Javanmard; & Nia. 2011) ซึ่งนำมาจากแบบวัดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ของของปัญญาใจศรี อีแวนชคิสกี และวิลสัน (Punjaisri; Evanschitzky; & Wilson. 2009) ที่เป็นแบบวัดประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .89 ตลอดจนแบบวัดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของเซลลาห์และคณะ (Salleh; et al. 2013) ที่เป็นแบบวัดประมาณค่า 6 ระดับที่ได้พัฒนามาจากแบบวัดพฤติกรรมของพนักงาน (Employee Behaviors) ของวิลเลียมและแอนเดอร์สัน (Williams; & Anderson. 1991) ที่มีข้อคำถามจำนวน 17 ข้อ จากองค์ประกอบและมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .932

จากแนวคิดความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กร สามารถสรุปได้ว่า หากพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษามีความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กรแล้ว จะสามารถยินดีและพร้อมอุทิศเวลาเพื่อการตั้งใจในการทำงานเพื่อองค์กรหรือเพื่อมหาวิทยาลัยที่ตนได้ทำงานอยู่ เพื่อนิสิตนักศึกษา และเพื่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการวัดความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กรในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างแบบวัดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานขึ้นเอง โดยประยุกต์จากแนวคิดและแบบวัดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานของเซลลาห์และคณะ (Salleh; et al. 2013) ซึ่งสามารถวัดได้โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความจงรักภักดีต่อลูกค้า (Loyalty to Customer) 2) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty to Organization) และ 3) ความจงรักภักดีต่อเพื่อนร่วมงาน (Loyalty to Peers) โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้ลักษณะการวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง และไม่จริงเลย โดยผู้ที่มีคะแนนมากจะเป็นผู้ที่มีความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กรมาก ส่วนผู้ที่มีคะแนนน้อยจะเป็นผู้ที่มีความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กรน้อย ทั้งนี้จะทำการวัดความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กรในภาพรวม ไม่ได้วัดแยกเป็นรายบุคคล

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กร

จากงานวิจัยของของยิว เหยิง และเซ็ง (Yew; Yeung; & Cheung. 2011) ได้ทำการศึกษาในบริบทของธุรกิจการบริการ ซึ่งจากการวิจัยพบว่าความจงรักภักดีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Employee Loyalty) มีความสัมพันธ์กับพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการในการบริการที่มีคุณภาพของพนักงานต่อลูกค้าโดยผ่านความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีและส่งผลต่อการดำเนินงานที่ดีขององค์กร

นอกจากนี้ผลงานวิจัยของฟาร์มและแมคคาร์ตี (Fram; & McCarthy. 2003) ได้พบความสัมพันธ์ระหว่างความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานกับความเป็นแชมป์ของแบรนด์ (Championship)

นอกจากนี้งานวิจัยของปัญจใจศรี อีเวนชิตสกี และวิลสัน (Punjaisri; Evanschitzky; & Wilson. 2009) ที่ศึกษากับพนักงานโรงแรมในประเทศไทยจำนวน 699 คน ผลการวิจัยพบว่าความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .114 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อีกทั้งยังพบงานวิจัยของจาแวนมาร์ดและเนีย (Javanmard; & Nia. 2011) ที่ศึกษากับพนักงานธนาคารอิสลามในประเทศอิหร่านจำนวน 220 คน ผลการวิจัยพบว่าความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 1.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ดังนั้น จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานได้ว่า ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ถึงแม้ว่าการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาถึงความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร แต่มีงานวิจัยที่ศึกษาถึงอิทธิพลของความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กรซึ่งมีลักษณะเป็นพฤติกรรมการทำงานเช่นกัน

4.5 ความชัดเจนในบทบาทของพนักงาน (Role Clarity) กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

ความหมายของความชัดเจนในบทบาทของพนักงาน

ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ คือ ชุดของความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมสำหรับตำแหน่งหน้าที่ในโครงสร้างของสังคมที่ได้เป็นสมาชิกอยู่ (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970) ซึ่งความชัดเจนในบทบาทของพนักงานนี้เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งพนักงานจำเป็นต้องมีความรู้สึกความรับผิดชอบด้วยตนเอง (Sense of Responsibility) โดยที่ไม่ต้องให้มีใครคอยมาบอกกล่าวตักเตือนให้มีความรับผิดชอบในการทำงาน แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองในจิตใต้สำนึกของพนักงาน พร้อมกับสามารถจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนได้ให้ทันต่อภาวะความจำเป็นและความเร่งด่วนต่อสถานการณ์ต่างๆ ในการทำงาน ณ ขณะนั้น

สไตรเกอร์ และสตาแทม (Stryker; & Statham. 1985) ได้อธิบายเกี่ยวกับบทบาทไว้ในทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ว่าสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ทฤษฎีบทบาทเชิงโครงสร้าง (Structural Role Theory) โดยให้ความสำคัญกับโครงสร้างทางสังคมที่สมาชิกหรือบุคคล

ในสังคมนั้นได้อาศัยเป็นตัวกำหนดความรับผิดชอบ และข้อห้ามสำหรับการปฏิบัติในพฤติกรรมต่าง ๆ และ 2) ทฤษฎีบทบาทเชิงปฏิสัมพันธ์ (Interactional Role Theory) ซึ่งมีการอธิบายว่า บทบาทนั้นเกิดมาจากการที่บุคคลได้เรียนรู้เมื่อมีการพบปะสังสรรค์กับผู้อื่น จึงรู้ถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่อตนแล้วนำความคาดหวังนั้นมาทำการกำหนดพฤติกรรมของตนเอง

ริซโซ เฮ้าส์ และเลิร์ตแมน (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970) ได้ทำการแบ่งแนวความคิดของบทบาท (Role Concept) ออกเป็น 4 ประการ ได้แก่ 1) ชุดหรือระบบของบทบาท (Role Set's or System) คือ ชุดของบทบาทในโครงสร้างของสังคม 2) ความคลุมเครือหรือความชัดเจนในบทบาท (Role Ambiguity or Clarity) 3) ชุดของบทบาทย่อย (Role Sector or Set Role) คือ ชุดย่อยของคาดหวังจากตำแหน่งที่ตรงกันข้าม และ 4) ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) จึงทำให้นักวิจัยบางเรื่องได้ใช้ชื่อความไม่ชัดเจนในบทบาทของพนักงานหรือของสมาชิกในทีมต่างๆ แตกต่างกันไปแต่ได้ใช้แบบวัดร่วมกัน เช่น งานวิจัยของมอริสัน (Morrison. 1993) ได้ใช้แบบวัดความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) เพียงบางส่วน แต่ยังเรียกชื่อแบบวัดในการศึกษาครั้งนั้นว่าแบบวัดความชัดเจนในบทบาท เนื่องจากจัดอยู่ในกลุ่มประเภทเดียวกันตามแนวคิดของบทบาท (Role Concept) ที่ริซโซ เฮ้าส์ และเลิร์ตแมน (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970) ได้ทำการจัดประเภทเอาไว้

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ความชัดเจนในบทบาท (Role Clarity) คือ การรับรู้ของพนักงานในองค์กรต่อความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจของตนในตำแหน่งที่ตนได้รับมอบหมายในการทำงานหรือในแบรนด์องค์กร ตลอดจนการรับรู้ถึงความเข้าใจถึงความคาดหวังจากบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร หัวหน้างาน และลูกค้า ในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานของตนในฐานะที่เป็นพนักงานของแบรนด์นั้นอย่างชัดเจนหรือไม่คลุมเครือในบทบาทหน้าที่ (Role Ambiguity) ของตนเองต่อการทำงานในแบรนด์องค์กร ซึ่งความชัดเจนในบทบาทของพนักงานนี้เป็นผลมาจากความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Knowledge) เพื่อให้พนักงานมีแนวทางและทิศทางในการทำงานที่ชัดเจนในการส่งมอบคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ทั้งนี้ยังมีศักยภาพในการกำจัดความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) และความรู้สึกสับสนในบทบาท (Role Confusion) ทำให้พนักงานลดความคลุมเครือและมีความชัดเจนต่อบทบาทหน้าที่ในการทำงานของตน ซึ่งยังเป็นผลให้เพิ่มความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) ของพนักงานอีกด้วย (Jones; et al. 2003) ดังนั้นความชัดเจนในบทบาทของพนักงานคือสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานมีทิศทางในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ นั่นคือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Brand Citizenship Behavior) ผ่านความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน (King; & Grace. 2005)

การวัดความชัดเจนในบทบาทของพนักงาน

การรับรู้ความชัดเจนในบทบาทของพนักงานเป็นผลมาจากการที่พนักงานมีความรู้ที่มีต่อแบรนด์ (Brand Knowledge) ซึ่งแบบวัดความชัดเจนในบทบาทของพนักงานของริซโซ เฮาส์ และ เลิร์ทแมน (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970) เป็นแบบวัดที่ได้รับความนิยมใช้กันเป็นอย่างมาก ซึ่งแบบวัดนี้เรียกว่าแบบคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) ซึ่งหากพนักงานไม่มีความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่และรับรู้ถึงความรับผิดชอบและความจำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ใดก่อนหลัง นั่นคือ การที่พนักงานมีความชัดเจนในบทบาทของตน แต่ต่อมาได้มีการปรับปรุงและเลือกใช้แบบวัดนี้บางข้อเท่านั้น เนื่องจากไม่ตรงกับบริบทที่ศึกษา จึงเรียกแบบวัดใหม่ว่าแบบวัดความชัดเจนในบทบาท (Role Clarity) เช่น งานวิจัยของมอริสัน (Morrison. 1993) ที่ใช้แบบวัดของริซโซ เฮาส์ และเลิร์ทแมน (Rizzo; House; & Lirtzman) เพียงจำนวน 6 ข้อ ซึ่งได้รวมกับแบบวัดการรับรู้ความชัดเจนในการปฏิบัติงาน (Perceived Clarity of Performance Standard) ของแอสฟอร์ด (Ashford. 1986) อีกจำนวน 4 ข้อ โดยต่อมามอริสันปีใน 2002 มอริสัน (Morrison. 2002) ได้ทำการปรับปรุงแบบวัดความชัดเจนในบทบาทโดยทำการวิเคราะห์ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .87 ตลอดจนแบบวัดความชัดเจนในบทบาทของพนักงานของคิง (King. 2007) ซึ่งประยุกต์และปรับจากแบบวัดความชัดเจนในบทบาทของซิงห์และโรดส์ (King. 2007: 118; citing Singh; & Rhoads. 1991) ที่มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .81 โดยแบบวัดนี้ได้ถูกนำไปใช้ในงานวิจัยของชาห์ลากาล์ลาและเชอร์วานี (King. 2007: 118; citing Challagalla; & Shervani. 1996) ที่มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .89 และงานวิจัยของโคฮิลีและจาวอร์สกี (King. 2007: 118; citing Kohli; & Jaworski. 1994) ที่มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .81 โดยแบบวัดความชัดเจนในบทบาทของคิงและเกรซ (King; & Grace) ที่เป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ โดยมีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .89 และแบบวัดของควอน (Kwon. 2013) ที่สร้างแบบวัดความชัดเจนในบทบาทของพนักงานขึ้นมาจำนวน 8 ข้อ โดยประยุกต์จากแบบวัดของมูเคอร์จีและมัลโฮตรา ดอนเนลลีและอิวานเซอวิช และคิงและเกรซ (Kwon. 2013; citing Mukherji; & Malhotra. 2006; Donnelly; & Ivancevich. 1975; King; & Grace. 2010) เป็นมาตรวัดประมาณค่า 7 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ .923

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อวัดความชัดเจนในบทบาทของพนักงาน โดยประยุกต์จากแบบวัดความชัดเจนในบทบาทของคิง (King. 2007) ซึ่งลักษณะแบบวัดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง และไม่จริงเลย โดยผู้ที่มีความเห็นมากจะเป็นผู้ที่มีความชัดเจนในบทบาทมาก ส่วนผู้ที่มีความเห็นน้อยจะเป็นผู้ที่มีความชัดเจนในบทบาทน้อย ทั้งนี้จะทำการวัดความชัดเจนในบทบาทเป็นภาพรวม ไม่ได้วัดแยกเป็นรายบุคคล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความชัดเจนในบทบาทของพนักงาน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความชัดเจนในบทบาทของพนักงาน พบงานวิจัยที่ศึกษาความชัดเจนในบทบาทของพนักงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) โดยงานวิจัยของเฮนรีและจูเลียส (Henry; & Julius. 2012) ทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานในโรงพยาบาลทั้งแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่จำนวน 540 คน ผลการวิจัยพบว่าความชัดเจนในบทบาทของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .204 และพบว่าความชัดเจนในบทบาทของพนักงาน ความผูกพันในองค์กร การให้อำนาจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) และการสอนงานหรือนิเทศงาน (Supervision) สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) ได้ร้อยละ 66.1 อีกทั้งยังพบงานวิจัยของยาดาวและแรงเนการ์ (Yadav; & Rangnekar. 2015) ซึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานระดับผู้บริหาร (Executive) ของบริษัทเอกชนในประเทศอินเดีย จำนวน 198 คน ผลการวิจัยพบว่าความชัดเจนในบทบาทของพนักงานสามารถพยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้ร้อยละ 30.4 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.551

ทั้งนี้พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความชัดเจนในบทบาทของพนักงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Citizenship Behavior: BCB) เพียงเรื่องเดียวเท่านั้น ซึ่งได้แก่งานวิจัยของคิงและเกรซ (King; & Grace. 2010) ซึ่งศึกษากับพนักงานที่ทำงานในองค์กรธุรกิจบริการจำนวน 371 คน ผลการวิจัยพบว่าความชัดเจนในบทบาทของพนักงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้น จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยจึงสามารถตั้งสมมติฐานได้ว่าความชัดเจนในบทบาทของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

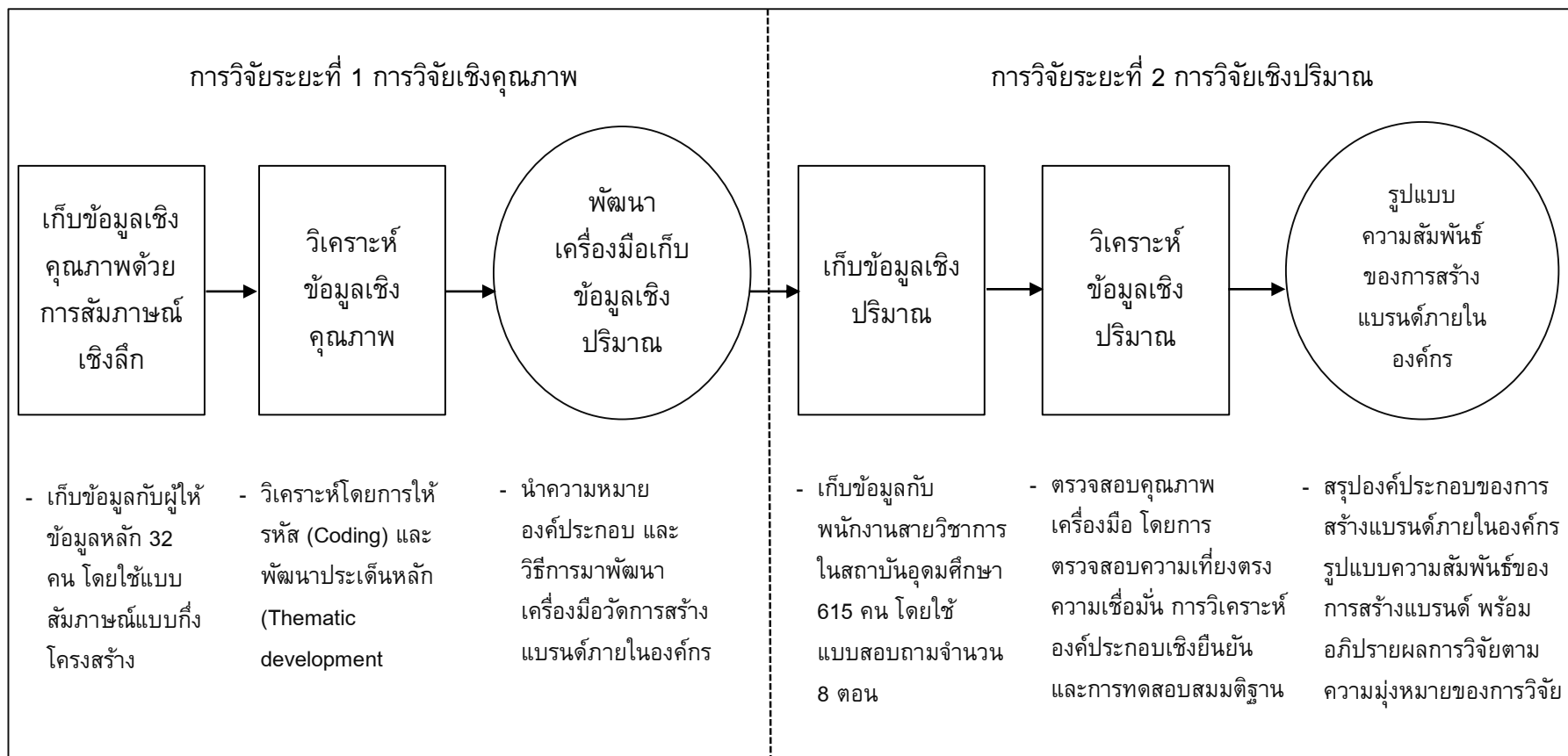
ส่วนที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาภายใต้แนวคิดแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model) ซึ่งมีฮราเบียนและรัสเซลล์ (Mehrabian; & Russell. 1974) อธิบายถึงสิ่งเร้าภายนอกที่มากกระตุ้นต่อปัจจัยภายในที่เป็นลักษณะทางจิตจนทำให้เกิดพฤติกรรมการตอบสนอง พร้อมกับนำทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) มาเป็นพื้นฐานเพื่อทำความเข้าใจในบทบาทขององค์กรที่มีต่อการสร้างความรู้สึกเป็นภาระหน้าที่ของพนักงานในองค์กร และใช้เป็นพื้นฐานความเข้าใจในบทบาทของพนักงานที่จะทำงานเพื่อช่วยเหลือตอบแทนองค์กรโดย

แสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยออกแบบเป็นการวิจัยผลานวิธีแบบสำรวจตามลำดับ (Exploratory Sequential Method) ซึ่งเป็นการศึกษาที่เริ่มต้นจากการวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรยังไม่ปรากฏพบภายใต้บริบทของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกวิธีวิจัยแบบผลานวิธีแบบสำรวจตามลำดับซึ่งมีความเหมาะสมในการศึกษากับตัวแปรที่ยังไม่มีการศึกษามาก่อน เพื่อทำความเข้าใจเรื่องการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในเชิงลึก และนำไปสู่ข้อสรุปที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรและนำไปสู่ข้อสรุปที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาได้ในการวิจัยระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Cresswell; & Plano Clark. 2011) ด้วยการพัฒนาแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modeling) เพื่อยืนยันปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยสถิติและสามารถอ้างอิงสู่ประชากรต่อไป โดยขอบเขตของการวิจัยแบ่งตามลำดับของการวิจัยทั้ง 2 ระยะดังนี้

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาปรากฏการณ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร อันประกอบด้วย ความหมาย กระบวนการองค์ประกอบ และผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน ซึ่งการวิจัยในระยะที่ 1 นี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured) กับผู้บริหารระดับสูงสถาบันละ 2 คน ผู้บริหารระดับคณะวิชาสถาบันละ 7 คน และพนักงานสายวิชาการสถาบันละ 7 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 32 คน แล้วนำมาตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive) เพื่อนำมากำหนดนิยามและพัฒนาข้อคำถามในเครื่องมือวัดตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยระยะที่ 2

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน และเพื่อเปรียบเทียบแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ทำงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเภทกัน ซึ่งการวิจัยระยะที่ 2 นี้ ผู้วิจัยนำเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ได้พัฒนาขึ้นจากการวิจัยระยะที่ 1 มาเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 615 คน พร้อมทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และสรุปองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ตลอดจนทำการทดสอบสมมติฐานพร้อมอภิปรายผลการวิจัยตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยเชื่อมโยงภายใต้ขอบเขตผลการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณตามแบบแผนการวิจัยผลานวิธีแบบสำรวจตามลำดับ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แบบแผนการวิจัยผสมวิธีแบบสำรวจตามลำดับ

ทั้งนี้การวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยนำแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model) ของมีฮราเบียนและรัสเซลล์ (Mehrabian & Russell, 1974) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงปริมาณ และประมวลเอกสาร ตำรา ผลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ พบตัวแปรสำคัญที่เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร คือปัจจัยภายในที่เป็นลักษณะทางจิตของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ได้ทำการประเมินการรับรู้จากสิ่งเร้าที่มากกระตุ้น อันได้แก่ ความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Knowledge) เจตคติที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Attitude) ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employee Brand Commitment) ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employee Brand Loyalty) และความชัดเจนในบทบาทของพนักงาน (Role Clarity) ซึ่งการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรและปัจจัยภายในที่เป็นลักษณะทางจิตของพนักงานมีผลต่อการตอบสนองต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ (Brand Citizenship Behavior) หรือไม่ อย่างไร และพนักงานสายวิชาการที่ทำงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความแตกต่างกันในเรื่องประเภทของสถาบันอุดมศึกษาจะมีโครงสร้างความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงานสายวิชาการแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงเป็นการตรวจสอบอิทธิพลโดยมีตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงาน (Employee Based Brand Equity) และการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) เป็นตัวแปรหลักในการวิจัย และมีตัวแปรปัจจัยภายในที่เป็นลักษณะทางจิตมีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรที่ผ่านระบบประเมินการรับรู้เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator Variable) ซึ่งสามารถนำไปกำหนดสมมติฐานการวิจัยเพื่อตอบความมุ่งหมายของการวิจัยระยะที่ 2 ต่อไป

ส่วนที่ 6 สมมติฐานการวิจัยระยะที่ 2

จากกรอบแนวคิดในการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยได้พัฒนาโมเดลสมมติฐานซึ่งเป็นรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเกิดจากกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยศึกษาตัวแปรสำคัญที่พบว่าเป็นผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) โดยอยู่บนพื้นฐานแนวคิดแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model) ของมีฮราเบียนและรัสเซลล์ (Mehrabian; & Russell) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.1 การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน ผ่านความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร และความชัดเจนในบทบาทของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.2 ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน ผ่านความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร และความชัดเจนในบทบาทของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.3 เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.4 ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

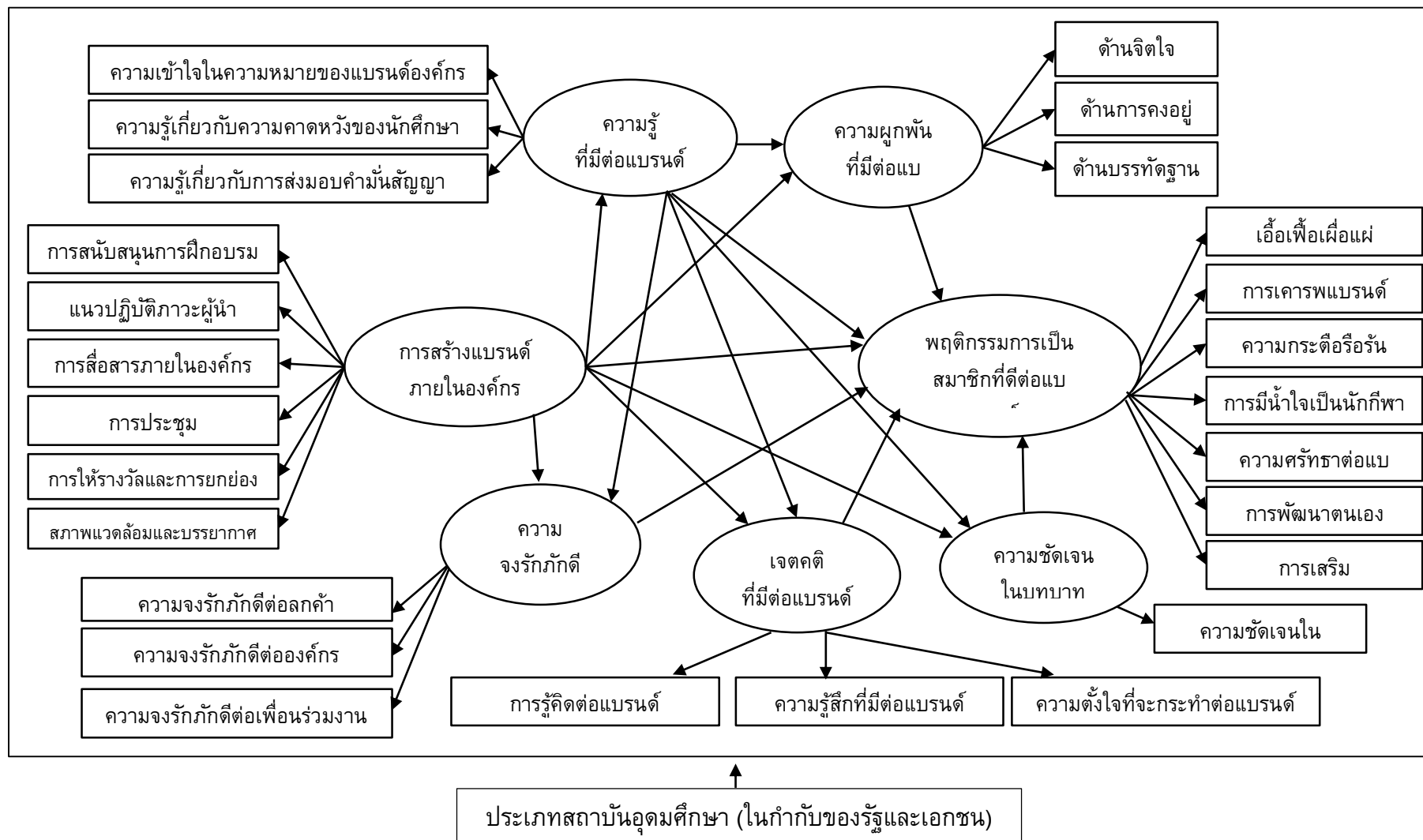
1.5 ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.6 ความชัดเจนในบทบาทของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐบาลและเอกชน ไม่แตกต่างกัน

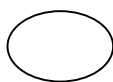
ส่วนที่ 7 แบบจำลองสมมติฐานการวิจัยระยะที่ 2

จากสมมติฐานดังกล่าวผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาทั้งในกำกับของรัฐบาลและเอกชนดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรตามสมมติฐานการวิจัยชั่วคราวที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

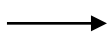
สัญลักษณ์ที่ใช้ในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตามสมมติฐานการวิจัย



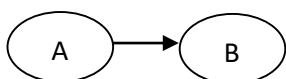
แทน ตัวแปรแฝง



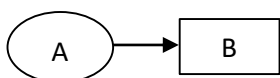
แทน ตัวแปรสังเกต



แทน ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้น
กับตัวแปรตาม โดยหัวลูกศรจะแสดงทิศทางของ
อิทธิพล



แทน ตัวแปรแฝง A เป็นสาเหตุของตัวแปรแฝง B



แทน ตัวแปร B เป็นตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝง A

ส่วนที่ 8 นิยามเชิงปฏิบัติการ

1. การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรได้รู้และสนับสนุนในอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยผ่านวิธีการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1.1 การสนับสนุนการฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมการให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยและสิ่งที่จำเป็นสำหรับการส่งมอบค่านิยมสัญญาในแบรนด์ ได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มย่อยที่จัดเฉพาะบริบทของแต่ละคณะวิชา และการประชุมพิเศษบุคลากรใหม่

1.2 แนวปฏิบัติภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงบทบาทของผู้บริหารระดับสูงและระดับคณะวิชาในการส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักและเข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์ให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้นำทั้งระดับสูงและระดับคณะวิชาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย อันช่วยให้บุคลากรเชื่อมั่นในอัตลักษณ์ของแบรนด์ รวมถึงการให้ความช่วยเหลือเมื่อบุคลากรมีปัญหาในการทำงาน

1.3 การสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยไปยังบุคลากร โดยอาศัยช่องทางการสื่อสารของมหาวิทยาลัยทั้งสื่อออนไลน์และไม่ใช้สื่อออนไลน์อย่างป้ายประชาสัมพันธ์ในมหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย

1.4 การประชุม หมายถึง การพูดคุยถ่ายทอดเกี่ยวกับอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

1.5 การให้รางวัลและการยกย่อง หมายถึง วิธีการจูงใจบุคลากรให้ยังคงอยู่กับพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ตลอดจนให้บุคลากรคนอื่นได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลและยกย่องชื่นชม รวมถึงการพิจารณาขึ้นเงินเดือนโดยคำนึงถึงการทำงานตามอัตลักษณ์ของแบรนด์ และมีการให้ผลตอบแทนการทำงานแก่บุคลากรเมื่อมหาวิทยาลัยมีผลงานตามเป้าหมาย

1.6 สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมและภูมิทัศน์ที่อยู่ภายในมหาวิทยาลัย ได้แก่ การสร้างสิ่งแวดล้อมและภูมิทัศน์ภายในมหาวิทยาลัยให้บุคลากรรู้สึกผ่อนคลายซึ่งส่งผลต่อจิตใจในการทำงาน รวมถึงวิถีและรูปแบบการทำงานของคนในมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติกันต่อเนื่องจนเป็นลักษณะของคนในมหาวิทยาลัยช่วยเหลือหลอมให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย

การวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร วัดจากแนวทางการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรทั้ง 6 ด้าน คือ การสนับสนุนกิจกรรม แนวปฏิบัติภาวะผู้นำ การสื่อสารภายในองค์กร การประชุม การให้รางวัลและการยกย่อง สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยนำผลที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 หรือการวิจัยเชิงคุณภาพมาประยุกต์กับแนวคิดของเบอร์แมนน์ และเซพลิน (Burmam; & Zeplin. 2005) แมคลาเวอร์ตี แมคคิลแลน และออดดี้ (MacLavery; McQuillan; & Oddie. 2007) และปัญญาศรี อีแวนสชิตสกี และวิลสัน (Punjaisri; Evanschitzky; & Wilson. 2009) โดยผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดมากกว่าแสดงว่ามหาวิทยาลัยที่ทำงานมีการสร้างแบรนด์ภายในมากกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร หมายถึง การกระทำของบุคลากรที่ช่วยเสริมสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ให้มีความแข็งแกร่งเพิ่มขึ้น ซึ่งถือเป็นความตั้งใจของบุคลากรแต่ละคนในการแสดงพฤติกรรมการทำงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ โดยประกอบไปด้วยคุณลักษณะ 7 ประการ ได้แก่ (Burmam; Zeplin; & Riley. 2009: 266)

2.1 พฤติกรรมความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Helping Behavior) คือ การกระทำของบุคลากรที่เกิดจากเจตคติเชิงบวกเกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือ และความเอาใจใส่ต่อนักศึกษาและเพื่อนร่วมงานด้วยความเป็นมิตร

2.2 การเคารพแบรนด์ (Brand Consideration) คือ การกระทำของบุคลากรในการแสดงออกต่อการยึดมั่นในหลักเกณฑ์และข้อกำหนดขององค์กร และคิดสะท้อนถึงผลกระทบที่มีต่อแบรนด์ก่อนที่จะสื่อสารหรือกระทำการใดๆ ในทุกสถานการณ์

2.3 ความกระตือรือร้นที่มีต่อแบรนด์ (Brand Enthusiasm) คือ การกระทำของบุคลากรที่แสดงความคิดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อแบรนด์ ตลอดจนปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานตามอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย

2.4 การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) คือ การกระทำของบุคลากรที่เกิดจากการเสียสละและอดทนเพื่อผลประโยชน์และภาพลักษณ์ของแบรนด์ โดยไม่บ่นแม้จะเกิดความไม่สะดวกในการทำงาน

2.5 ความศรัทธาที่มีต่อแบรนด์ (Brand Endorsement) คือ การกระทำของบุคลากรที่เกิดจากความเชื่อมั่นต่อแบรนด์มหาวิทยาลัย โดยการเผยแพร่ความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแบรนด์มหาวิทยาลัย ได้แก่ ถ่ายทอดอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยแก่เพื่อนร่วมงานที่เข้ามาทำงานใหม่ ลูกค้า เพื่อน และบุคคลนอกมหาวิทยาลัย

2.6 การพัฒนาตนเอง (Self-Development) คือ การกระทำของบุคลากรที่เกิดจากความเต็มใจที่จะพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถเพื่อพร้อมในการทำงานให้กับแบรนด์ ได้แก่ การหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ในการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย การเข้าอบรมสัมมนาภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และการรับงานใหม่เพื่อความก้าวหน้าในการทำงานกับแบรนด์มหาวิทยาลัย

2.7 การเสริมความก้าวหน้าของแบรนด์ (Brand Enhancement) คือ การกระทำของบุคลากรที่ปรับปรุงและแก้ไขการทำงานให้สอดคล้องตามอัตลักษณ์และนโยบายของแบรนด์มหาวิทยาลัย ตลอดจนการน้อมรับฟังเสียงสะท้อนและคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแบรนด์ เพื่อนำมาพัฒนาและแก้ไขให้แบรนด์มีความแข็งแกร่ง

การวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงานวัดจากการที่พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงาน ทั้ง 7 ด้าน คือ พฤติกรรมความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเคารพแบรนด์ ความกระตือรือร้นที่มีต่อแบรนด์ การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ความเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อแบรนด์ การพัฒนาตนเอง และการเสริมความก้าวหน้าของแบรนด์ (Brand Enhancement) ซึ่งเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยประยุกต์จากแนวคิดเบอร์แมนน์ เชพลิน และไรลี (Burmman; & Zeplin. 2005; Burmann; Zeplin; & Riley. 2009) โดยผู้ตอบที่มีคะแนนจากแบบวัดมากกว่าแสดงว่ามีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

3. ความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน หมายถึง สิ่งสำคัญของแบรนด์องค์กรที่บุคลากรจำเป็นต้องรู้และเข้าใจถึงอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย ตลอดจนเห็นด้วยกับสิ่งที่แบรนด์มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของแบรนด์องค์กร ซึ่งประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

3.1 การรู้ในความหมายของแบรนด์องค์กร หมายถึง การที่บุคลากรรู้และเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของแบรนด์องค์กร

3.2 การรู้ความต้องการและความคาดหวังของนักศึกษา หมายถึง การที่บุคลากรรู้ถึงความต้องการและความคาดหวังของนักศึกษาในการเข้ามาศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัย

3.3 การเข้าใจในความรับผิดชอบต่อการส่งมอบค่าน้ำสัญญาของแบรนด์ หมายถึง การที่บุคลากรรู้และเห็นด้วยกับความรับผิดชอบในการส่งมอบค่าน้ำสัญญาของแบรนด์มหาวิทยาลัยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย

การวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน วัดจากแบบวัดที่ผู้วิจัยประยุกต์ตามแนวคิดของ กิมภากรณ์และท็อกเคอร์ (Kimpakorn; & Tocquer. 2009) โดยผู้ตอบที่ได้คะแนนมากกว่าแสดงว่ามีความรู้ที่มีต่อแบรนด์สูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนน้อยกว่า

4. เจตคติที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน หมายถึง การประเมินของบุคลากรว่าเรื่องนั้นมีประโยชน์หรือโทษ จึงมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่อแบรนด์องค์กร และมีความตั้งใจที่จะกระทำหรือไม่กระทำเกี่ยวกับเรื่องนั้น ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ

4.1 ด้านความรู้คิด หมายถึง ความรู้เชิงประเมินค่าของบุคลากรที่มีต่อแบรนด์

4.2 ด้านความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ หมายถึง ความรู้สึกในทางบวกหรือในทางลบของบุคลากรที่มีต่อแบรนด์ ได้แก่ ฉันทพอใจในทุกสิ่งทุกอย่างของแบรนด์มหาวิทยาลัยนี้ และการดีใจที่มีผู้อื่นพูดถึงแบรนด์แต่ในแง่ดี

4.3 ด้านความพร้อมที่จะสนับสนุนต่อแบรนด์องค์กร หมายถึง ความพร้อมของบุคลากรที่มีต่อการสนับสนุนในแบรนด์ ได้แก่ การตั้งใจเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญของมหาวิทยาลัย การนำเสนอความคิดที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนการพร้อมทำงานให้กับมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่

การวัดเจตคติที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน วัดจากแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยประยุกต์จากแนวคิดของอิงลิและชาเคิน (Engly; & Chaiken. 1993) ผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดมากกว่าแสดงว่ามีเจตคติที่มีต่อแบรนด์สูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

5. ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับแบรนด์องค์กรซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากรในการช่วยสนับสนุนแบรนด์องค์กร ซึ่งความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

5.1 ความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์องค์กรด้านจิตใจ หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีความรักและความเป็นเจ้าของแบรนด์องค์กร ได้แก่ ความรู้สึกดีใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ และรู้สึกว่าปัญหาของแบรนด์เป็นเสมือนปัญหาของตน ตลอดจนมีความรู้สึกว่าคุณสมบัติของมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่มีความหมายของตน

5.2 ความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์องค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร หมายถึง ความปรารถนาของบุคลากรที่จะคงอยู่กับแบรนด์องค์กร ได้แก่ การคำนึงถึงผลเสียหากตนได้ออกจากมหาวิทยาลัย และการยังคงทำงานและไม่คิดย้ายงานใหม่แม้จะมีที่อื่นเสนอผลตอบแทนที่ดีกว่า

5.3 ความผูกพันของพนักงานต่อแบรนด์องค์กรด้านบรรทัดฐาน หมายถึง การแสดงออกของบุคลากรที่ถือว่าตนเองมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานให้กับแบรนด์องค์กรเนื่องจากเป็น

บรรทัดฐานของสังคมได้รับจากคนรอบข้าง ได้แก่ การยึดถือกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยเป็นที่ตั้งในการทำงานทั้งในและนอกเวลา งาน การยังคงทำงานกับมหาวิทยาลัยเพราะรู้สึกถึงหนี้บุญคุณที่ได้รับตลอดจนการยอมทำงานที่ได้รับมอบหมายทุกประเภทเพื่อที่จะได้ทำงานกับมหาวิทยาลัยต่อไป

การวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน วัดจากแบบวัดที่ผู้วิจัยประยุกต์ขึ้นตามแนวคิดของเมเยอร์และอัลเลน (Meyer; & Allen. 1991) โดยผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดมากกว่าแสดงว่ามีความผูกพันต่อแบรนด์สูงกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

6. ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน หมายถึง ความสามารถของบุคลากรที่จะแสดงพฤติกรรมอันส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร โดยให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และองค์กรด้วยความเต็มใจ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ

6.1 ความจงรักภักดีต่อนักศึกษา หมายถึง การกระทำต่างๆ ของบุคลากรที่แสดงออกต่อการให้ความช่วยเหลือนักศึกษาในภาวะที่มีปัญหา ได้แก่ การช่วยแก้ไขปัญหหรือส่งมอบต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องให้ช่วยแก้ไขปัญหได้ทันเวลา ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือนักศึกษาทั้งเรื่องการเรียนหรือปัญหาส่วนตัว

6.2 ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง การกระทำต่างๆ ของบุคลากรที่แสดงออกต่อการให้ความช่วยเหลือมหาวิทยาลัยในภาวะที่มีปัญหา ได้แก่ การยอมทำงานทุกอย่างเพื่อช่วยให้มหาวิทยาลัยรอดพ้นจากปัญหา การยอมปรับปรุงแก้ไขงานเพื่อปกป้องชื่อเสียงมหาวิทยาลัย และการทำงานนอกเวลาเพื่อช่วยบรรเทาปัญหาต่างๆ ให้มหาวิทยาลัย

6.3 ความจงรักภักดีต่อเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การกระทำต่างๆ ของบุคลากรที่แสดงออกต่อการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในภาวะที่มีปัญหา ได้แก่ การยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือเมื่อเพื่อนร่วมงานมีปัญหาในการทำงาน การทำงานแทนเพื่อนร่วมงานเมื่อเขาไม่สามารถกระทำต่อได้ และการให้คำแนะนำเมื่อเห็นเพื่อนร่วมงานทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องเพื่อป้องกันปัญหาที่มีต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

การวัดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ของพนักงาน วัดจากแบบวัดที่ผู้วิจัยประยุกต์ขึ้นตามแนวคิดของเซลลาห์และคณะ (Salleh; et al. 2013) โดยผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดมากกว่าแสดงว่ามีความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์สูงกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

7. ความชัดเจนในบทบาทของพนักงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจของตนในการทำงานให้กับแบรนด์องค์กร ได้แก่ การรู้เกณฑ์การประเมินผลการทำงาน การรู้ว่าจะแก้ปัญหายังไงเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่ปกติ การรู้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน เพื่อให้ทำงานได้ตามอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย

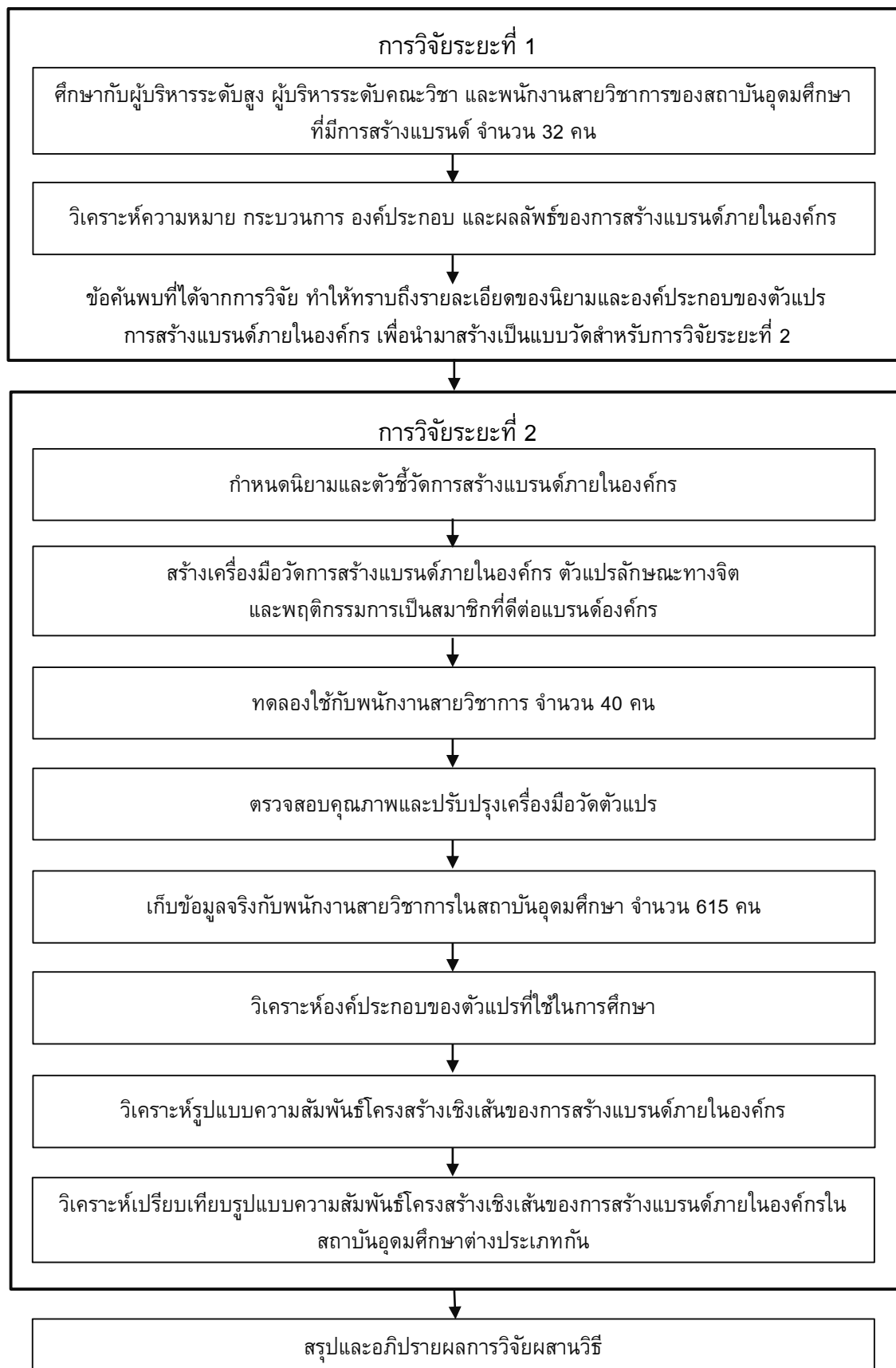
การวัดความชัดเจนในบทบาทของพนักงาน วัดจากแบบวัดที่ผู้วิจัยประยุกต์ขึ้นตามแนวคิดของริซโซ เฮ้าส์ และลิร์ทแมน (Rizzo; House; & Lirtzman) และแอสฟอร์ด (Ashford. 1986) โดยผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดมากกว่าแสดงว่ามีการรับรู้ความชัดเจนในบทบาทสูงกว่าผู้ที่ตอบได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีแบบสำรวจตามลำดับ (Exploratory Sequential Method) ซึ่งดำเนินการตามลำดับ 2 ระยะที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย กล่าวคือการวิจัยระยะที่ 1 ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร อันประกอบไปด้วย ความหมาย กระบวนการ องค์ประกอบ และผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ส่วนการวิจัยระยะที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อพัฒนาและทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ทำงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเภทกัน ทั้งนี้จากผลการวิจัยของแต่ละวิธีวิจัยยังสามารถนำมาตรวจสอบความถูกต้องในลักษณะการตรวจสอบสามเส้าด้วยวิธีการวิจัยที่แตกต่างกัน ตลอดจนสามารถนำไปสู่การวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัยร่วมกันในท้ายที่สุด เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีความสมบูรณ์อย่างลุ่มลึกในบริบทของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาของไทย การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการดำเนินการวิจัยในแต่ละระยะตามลำดับตามภาพประกอบ 7 ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนการดำเนินการวิจัยได้ดังนี้

1. วิธีดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ
2. วิธีดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ
3. จริยธรรมในการวิจัย



ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนการวิจัยผลานวิธี

1. วิธิดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) เป็นวิธีการดำเนินการวิจัยแบบ Instrumental Cases เนื่องจากเลือกตัวอย่างที่ทำการศึกษานั้นเป็นตัวแทนของกรณี ทั้งนี้การวิจัยระยะที่ 1 นี้มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาปรากฏการณ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร อันประกอบด้วย ความหมาย กระบวนการ องค์ประกอบ และผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยระยะที่ 1 ที่เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพดังต่อไปนี้

1.1 สนามวิจัย

1.2 การเข้าสู่สนามวิจัย

1.3 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

1.6 การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1.7 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

1.8 การเชื่อมโยงข้อค้นพบจากการวิจัยระยะที่ 1 สู่การวิจัยระยะที่ 2

โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.1 สนามวิจัย

สนามวิจัยที่ใช้สำหรับศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนที่มีการสร้างแบรนด์องค์กร ซึ่งเป็นการคัดเลือกสนามวิจัยแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนั้นจึงได้กำหนดคุณสมบัติของสถาบันอุดมศึกษาที่จะมาเป็นตัวอย่างดังต่อไปนี้

1) เป็นสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครที่มีการสร้างแบรนด์ โดยมีการประกาศผ่านสื่อหนังสือพิมพ์ซึ่งเป็นสื่อมวลชนที่มีความเชื่อถือได้ เนื่องจากเป็นสื่อกระแสหลักที่มีการกลั่นกรองและตรวจสอบเนื้อหาจากบรรณาธิการ (วัฒน ภูวทิศ. 2560) ทั้งนี้หมายถึงการสร้างแบรนด์ในภาพรวมระดับสถาบัน ไม่ใช่การสร้างแบรนด์เฉพาะคณะวิชาหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น โดยทำการค้นหาในเว็บไซต์ iQNewsClip (www.iqnewsclip.com) ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่บริการคลิปปิงข่าวออนไลน์ (กฤตภาคข่าว) ที่รวบรวมข่าวต่างๆ จากหนังสือพิมพ์ในประเทศไทย ก่อนสิ้นปีพุทธศักราช 2558

2) เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง โดยหากเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องเป็นสถาบันที่ได้รับความนิยมในการเข้าศึกษาต่อของนักเรียนและนักศึกษา นั้นหมายความว่าหากเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะต้องมีย่านักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในปีการศึกษา 2558 ไม่ต่ำกว่า 25,000 คน และหากเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จะต้องเป็นสถาบันการศึกษาที่ได้ถูกจัดอันดับเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ดีติด 1 ใน 50 ของการจัดอันดับ Quacquarelli Symonds (QS) Asia University Rankings ของปี 2015 ซึ่งเป็นการจัดอันดับธุรกิจการศึกษาระดับสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคเอเชีย

ดังนั้น จากคุณสมบัติของสถาบันอุดมศึกษาที่จะมาเป็นตัวแทนกรณีศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ พบสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 1 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 1 แห่ง ผู้วิจัยจึงได้ลงภาคสนามเบื้องต้นเพื่อติดต่อพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งสองแห่งเพื่อทำการขอสัมภาษณ์ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรและขอสัมภาษณ์พนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 2 แห่งนี้ต่อไป

1.2 การเข้าสู่สนามวิจัย

ก่อนการลงสนามวิจัย ผู้วิจัยได้ทดลองนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ไปทดลองใช้กับผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 1 ราย เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และพัฒนาทักษะในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกของผู้วิจัย แล้วนำข้อมูลที่ได้มาปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาผู้มีประสบการณ์การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อขอคำแนะนำและปรับแก้แนวคำถามให้เหมาะสม หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปพิจารณาขออนุมัติการรับรองจริยธรรมของโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 2 แห่งที่เป็นสนามวิจัย ก่อนที่จะไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

เนื่องด้วยการวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงเน้นศึกษาจากผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้ที่มีความรู้หรือมีประสบการณ์โดยตรงกับเรื่องที่จะศึกษา (Information-rich Case) และสนใจในการให้ข้อมูลในฐานะผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อศึกษาปรากฏการณ์การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ ความหมาย กระบวนการองค์ประกอบ และผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงผู้ซึ่งกำหนดกลยุทธ์และนโยบาย 2) กลุ่มผู้บริหารระดับคณะวิชาซึ่งเป็นผู้นำกลยุทธ์และนโยบายมาดำเนินการในคณะวิชา และ 3) กลุ่มพนักงานสายวิชาการซึ่งเป็นผู้นำกลยุทธ์และนโยบายจากของมหาวิทยาลัยมาปฏิบัติใช้ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยสามารถได้ข้อมูลที่ชัดเจนและเหมาะสมกับการศึกษาเป็นรายกรณี ตลอดจน

ช่วยให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และตอบความมุ่งหมายของการวิจัยได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposeful Selection) เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักที่เหมาะสมที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยกำหนดเกณฑ์สำหรับคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล (Inclusion Criteria) ทั้ง 3 กลุ่มดังต่อไปนี้

1) กลุ่มผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์นโยบายในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยทำการสัมภาษณ์จำนวน 2 คน หรือจนกว่าข้อมูลที่ได้รับจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะมีความอิ่มตัว (Saturation of Data) ซึ่งต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1.1) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาระดับผู้ช่วยอธิการบดีที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นไป

1.2) เข้ารับตำแหน่งหรือปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องไม่ต่ำกว่า 6 เดือน

2) กลุ่มผู้บริหารระดับคณะวิชา ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปดำเนินการในคณะวิชา โดยทำการสัมภาษณ์จำนวน 7 คน หรือจนกว่าข้อมูลที่ได้รับจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะอิ่มตัว ซึ่งต้องมีคุณสมบัติดังนี้

2.1) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษาระดับรองคณบดีที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นไป

2.2) เข้ารับตำแหน่งหรือปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องไม่ต่ำกว่า 6 เดือน

3) กลุ่มพนักงานสายวิชาการ ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทในการนำกลยุทธ์และนโยบายไปปฏิบัติงาน โดยทำการสัมภาษณ์จำนวน 7 คน หรือจนกว่าข้อมูลที่ได้รับจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะอิ่มตัว ซึ่งต้องมีคุณสมบัติดังนี้

3.1) เป็นผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์กับนักศึกษา โดยเป็นผู้ปฏิบัติงานการสอนหรือถ่ายทอดความรู้แก่นักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นสนามวิจัยไม่ต่ำกว่า 6 เดือน

3.2) เป็นผู้ที่มีผลการทำงานในระดับดีมากตามเกณฑ์ของสถาบันอุดมศึกษาที่ทำงานเป็นผู้กำหนด

ทั้งนี้เมื่อผู้วิจัยได้รับรายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลักจากสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นสนามวิจัยทั้ง 2 แห่งแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูล โดยเข้าไปพบปะพูดคุยกับผู้ที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยเริ่มจากการแนะนำตัวและวัตถุประสงค์ที่เข้ามาพูดคุย และแจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลหลักทราบว่าได้รับเลือกเป็นตัวอย่างในการให้ข้อมูล เพื่อให้บุคคลนั้นได้รับทราบและทำการนัดหมายวันและเวลาในการสัมภาษณ์เชิงลึกต่อไป

1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

เนื่องด้วยงานวิจัยระยะที่ 1 นี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือ ผู้วิจัย และสำหรับเครื่องมือที่ใช้ประกอบการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 ลักษณะสำคัญ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต และการจดบันทึก โดยอธิบายรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

1.4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อทำความเข้าใจเชิงลึกในความหมาย กระบวนการ องค์ประกอบหรือวิธีการ และผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรภายใต้บริบทของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในกำกับของรัฐและเอกชน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ประกอบการเก็บข้อมูลสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กับผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง 2) กลุ่มผู้บริหารระดับคณะวิชา และ 3) กลุ่มพนักงานสายวิชาการ เพื่อใช้เป็นแนวคำถามที่มีลักษณะเป็นประเด็นกว้างๆ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาเองจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบประเด็นปัญหาวิจัยที่ตั้งไว้ และใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) โดยสร้างเป็นประเด็นหลักๆ ที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างกว้างขวางและยืดหยุ่น ซึ่งประเด็นคำถามจะเรียงตามลำดับเนื้อหาของคำถามและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามลักษณะของผู้ให้ข้อมูล โดยฝ่ายผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เล่าประสบการณ์ ความเชื่อ และความคิดในสิ่งที่ได้ประสบมาตามหัวข้อหรือหรือประเด็นที่สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นข้อมูลสนทนา ขณะเดียวกันผู้วิจัยก็ฟังและตอบสนองต่อสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลพรรณนาออกมา พร้อมกับคอยกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถเรียกความคิดและความจำเกี่ยวกับประสบการณ์ ความรู้ ความเชื่อ และความคิดของตนขึ้นมา โดยคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกจะมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) แนวคำถามหลัก (Main Question)

เป็นคำถามที่ผู้วิจัยได้ตั้งประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นที่จะศึกษาและตอบความมุ่งหมายของการวิจัย โดยประเด็นที่ตั้งขึ้นมาจะเป็นแนวคำถามกว้างๆ (Interview Guide)

2) คำถามชักเพื่อขอรายละเอียดและความชัดเจน (Probing Questions)

เป็นคำถามที่หลังจากมีการสัมภาษณ์หรือสอบถามกันแล้ว แต่คำตอบที่ได้มายังไม่มีความชัดเจน ข้อมูลที่ได้รับอาจขาดรายละเอียด ผู้วิจัยจำเป็นต้องใช้คำถามชักเพื่อลงไปในรายละเอียดมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนและตรงประเด็น หรืออาจเกิดจากที่ระหว่างสัมภาษณ์พูดคุยแล้วพบประเด็นใหม่ๆ ในการพูดคุยจากประเด็นคำถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดเอาไว้ ซึ่งคำถามชักเพื่อขอรายละเอียดนี้จะช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่มีรายละเอียดที่ชัดเจนและลงลึกในประเด็นนั้นๆ มากขึ้น

3) คำถามเพื่อตามประเด็น (Follow-up Questions)

เป็นคำถามที่ผู้วิจัยจะใช้เมื่อได้พบข้อมูลใหม่ๆ ที่มีความน่าสนใจมาเป็นประเด็นถามต่อระหว่างการสัมภาษณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับหัวข้อวิจัยให้ลึกลงไป

โดยเครื่องมือที่ใช้ประกอบการเก็บข้อมูลสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งไม่เคร่งครัดในเรื่องโครงสร้าง แต่ยึดหัวข้อการสัมภาษณ์ไว้เป็นหลัก และเป็นคำถามที่เปิดกว้างที่เป็นปลายเปิด โดยแนวคำถามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้เป็นเพียงกรอบการสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้เบื้องต้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมความมุ่งหมายของการวิจัย แต่ทั้งนี้ประเด็นคำถามที่ตั้งไว้สามารถยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนไปตามลักษณะของผู้ให้ข้อมูลและตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป โดยตัวอย่างแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้มี 2 แนวคำถามด้วยกัน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันดังนี้

1) แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้บริหารระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งปรากฏตามตาราง 1

2) แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งปรากฏตามตาราง 2

1.4.2 การหาคุณภาพเครื่องมือ

สำหรับการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยสร้างข้อคำถามขึ้นจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยนำแนวคำถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะจำนวน 5 ท่าน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจำนวน 2 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงคุณภาพจำนวน 2 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาจำนวน 1 ท่าน ซึ่งประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ได้แก่ ความมุ่งหมายของการวิจัย แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเนื้อหาสาระในแนวคำถามหลักและคำถามชัก หลังจากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านมาปรับประเด็นข้อคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ตาราง 1 แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้บริหารระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษา

ความมุ่งหมายการวิจัย	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ / เทคนิคการเก็บข้อมูล	แนวคำถามหลัก	คำถามชัก (Probe)
1. เพื่อทำความเข้าใจ การให้ความหมาย ของการสร้างแบ รด์ภายในองค์กร	ผู้บริหารระดับสูง และระดับคณะวิชา ที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารทรัพยากร มนุษย์	การสัมภาษณ์เชิงลึก	1. 1 ถ้าพูดถึง แบรินด์ ภายในองค์กรท่าน เข้าใจคำนี้อย่างไร	1.1.1 ท่านช่วยให้ความหมายของการสร้าง แบรนต์ภายในองค์กรในมุมมองของท่านว่า หมายถึงอะไร
				1.1.2 การสร้างแบรนต์ภายในองค์กรสำคัญ อย่างไร มีประโยชน์อย่างไรต่อ มหาวิทยาลัยของท่าน
			1. 2 ถ้าพูดถึง แบรินด์ มหาวิทยาลัย ท่านนึก ถึงอะไร	1.2.1 สัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัย คืออะไร มี ความหมายว่าอย่างไร
				1.2.2 วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยคืออะไร
				1.2.3 พันธกิจของมหาวิทยาลัยคืออะไร
			1.3 มหาวิทยาลัยของท่าน ต้องการสร้างแบรนต์ ภายในองค์กรเพื่ออะไร	1.3.1 ท่านต้องการให้พนักงานภายในองค์กรมี ลักษณะอย่างไร

ตาราง 1 (ต่อ)

ความมุ่งหมายการวิจัย	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ / เทคนิคการเก็บข้อมูล	แนวคำถามหลัก	คำถามชัก (Probe)
2. เพื่อศึกษากระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	ผู้บริหารระดับสูงและระดับคณะวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การสัมภาษณ์เชิงลึก	2.1 มหาวิทยาลัยของท่านมีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรหรือไม่อย่างไร	2.1.1 ช่วยเล่าขั้นตอนหรือกระบวนการการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยของท่านว่าเป็นอย่างไร - ใคร - ทำอะไร - ทำที่ไหน - ทำเมื่อไร - ทำไม่ถึงเป็นเช่นนั้น 2.1.2 ปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญในการสร้างแบรนด์ภายในของมหาวิทยาลัยของท่านคืออะไร 2.1.3 เพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น 2.1.4 ท่านมีวิธีการจัดการกับปัญหาหรืออุปสรรคนั้นอย่างไร

ตาราง 1 (ต่อ)

ความมุ่งหมายการวิจัย	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ / เทคนิคการเก็บข้อมูล	แนวคำถามหลัก	คำถามชัก (Probe)
3. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	ผู้บริหารระดับสูงและระดับคณะวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การสัมภาษณ์เชิงลึก	3.1 ท่านมีวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรอย่างไร เพื่อให้พนักงานมีคุณลักษณะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแบรนด์ของมหาวิทยาลัย	3.1.1 มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารภายในองค์กรกับพนักงานเป็นอย่างไร 3.1.2 มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนกิจกรรมการฝึกอบรมแก่พนักงานหรือไม่ อย่างไร 3.1.3 มหาวิทยาลัยมีการให้รางวัลและยกย่องแก่พนักงานหรือไม่ อย่างไร 3.1.4 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติภาวะผู้นำเป็นแบบอย่างแก่พนักงานหรือไม่ อย่างไร 3.1.5 มหาวิทยาลัยมีกิจกรรมการตลาดภายในองค์กรสำหรับพนักงานหรือไม่ อย่างไร 3.1.6 มหาวิทยาลัยมีการประชุมกลุ่มย่อยกับพนักงานอย่างไร เพื่ออะไร

ตาราง 1 (ต่อ)

ความมุ่งหมายการวิจัย	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ / เทคนิคการเก็บข้อมูล	แนวคำถามหลัก	คำถามชัก (Probe)
4. เพื่อศึกษาผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	ผู้บริหารระดับสูงและระดับคณะวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การสัมภาษณ์เชิงลึก	4.1 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับพนักงานสายวิชาการภายหลังการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นอย่างไร	4.1.1 ท่านคิดว่าพฤติกรรมของคนในองค์กรสอดคล้องกับแบรนด์ของมหาวิทยาลัยหรือไม่ ถ้าสอดคล้องอะไรที่สอดคล้อง 4.1.2 การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรส่งผลอะไรบ้างต่อพนักงานสายวิชาการ - ด้านองค์กร - ด้านนักศึกษา - ด้านคน (เพื่อนร่วมงาน)

หมายเหตุ แนวคำถามสามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

ตาราง 2 แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

วัตถุประสงค์การวิจัย	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ / เทคนิคการเก็บข้อมูล	แนวคำถามหลัก	คำถามชัก (Probe)
1. เพื่อทำความเข้าใจ การให้ความหมาย ของการสร้างแบ รด์ภายในองค์กร	พนักงาน สายวิชาการ	การสัมภาษณ์เชิงลึก	1.1 ถ้าพูดถึงแบรนด์ภายใน องค์กรท่านเข้าใจคำนี้ อย่างไร	1.1.1 การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสำคัญ อย่างไรต่อมหาวิทยาลัยของท่าน
			1.2 ถ้าพูดถึงแบรนด์ มหาวิทยาลัย ท่านนึกถึง อะไร	1.2.1 อะไรคือแบรนด์ของมหาวิทยาลัย 1.2.2 สัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัย คืออะไร มีความหมายว่าอย่างไร 1.2.3 วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยคืออะไร 1.2.4 พันธกิจของมหาวิทยาลัยคืออะไร

ตาราง 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ / เทคนิคการเก็บข้อมูล	แนวคำถามหลัก	คำถามชัก (Probe)
2. เพื่อศึกษากระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	พนักงานสายวิชาการ	การสัมภาษณ์เชิงลึก	2.1 มหาวิทยาลัยของท่านมีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรหรือไม่อย่างไร	2.1.1 ท่านทราบถึงขั้นตอนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยของท่านหรือไม่ ขั้นตอนนั้นเป็นอย่างไร - ใคร - ทำอะไร - ทำที่ไหน - ทำเมื่อไร - ทำไม่ถึงเป็นเช่นนั้น 2.2.1 ท่านทราบหรือไม่ว่าปัญหาหรืออุปสรรคคือของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรคืออะไร 2.2.2 ทำไม่ถึงเป็นเช่นนั้น หรือท่านคิดว่าสาเหตุนั้นมาจากอะไร 2.2.3 ถ้าเป็นท่าน ท่านจะมีวิธีการจัดการกับปัญหาหรืออุปสรรคนั้นอย่างไร

ตาราง 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์ การวิจัย	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ / เทคนิคการเก็บข้อมูล	แนวคำถามหลัก	คำถามชัก (Probe)
3. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	พนักงานสายวิชาการ	การสัมภาษณ์เชิงลึก	3.1 มหาวิทยาลัยของท่านมีวิธีหรือกิจกรรมในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรอย่างไร	3.1.1 มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารภายในองค์กรกับท่านอย่างไร 3.1.2 มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนกิจกรรมการฝึกอบรมแก่ท่านหรือไม่ อย่างไร 3.1.3 มหาวิทยาลัยมีการให้รางวัลและยกย่องแก่พนักงานหรือไม่ อย่างไร 3.1.4 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยมีการปฏิบัติภาวะผู้นำเป็นแบบอย่างแก่พนักงานหรือไม่ อย่างไร 3.1.5 มหาวิทยาลัยมีกิจกรรมการตลาดภายในองค์กรสำหรับพนักงานหรือไม่ อย่างไร 3.1.6 มหาวิทยาลัยมีการประชุมกลุ่มย่อยกับพนักงานอย่างไรเพื่ออะไร 3.1.7 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อวิธีการนั้นๆ 3.1.8 ท่านมีความรู้สึกอย่างไรต่อวิธีการนั้นๆ

ตาราง 2 (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	วิธีการ / เทคนิคการเก็บข้อมูล	แนวคำถามหลัก	คำถามชัก (Probe)
4. เพื่อศึกษาผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	พนักงานสายวิชาการ	การสัมภาษณ์เชิงลึก	4.1 ท่านคิดว่าตัวท่านมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างภายหลังจากได้รับกิจกรรมเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในของมหาวิทยาลัย	4.1.1 ท่านคิดว่าท่านมีความรู้สึกอย่างไรต่อแบรนด์มหาวิทยาลัย 4.1.2 ท่านคิดว่าท่านมีพฤติกรรมการทำงานเป็นอย่างไร หลังจากเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เหล่านั้น - ด้านองค์กร - ด้านนักศึกษา - ด้านคน (เพื่อนร่วมงาน)

หมายเหตุ แนวคำถามสามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

จากแบบสัมภาษณ์ข้างต้นที่ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว อุปกรณ์ต่างๆ ยังมีความจำเป็นอย่างมากในการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากสามารถช่วยบันทึกข้อมูลและเก็บรายละเอียดต่างๆ ในการสัมภาษณ์ เพราะผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองเพียงคนเดียว ดังนั้น การเก็บรวบรวมครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สมุดจดบันทึก เครื่องบันทึกเสียง และกล้องถ่ายรูป เพื่อบันทึกและเก็บรายละเอียดต่างๆ โดยผู้วิจัยทำการขออนุญาตบันทึกเสียงและถ่ายภาพกับผู้ให้ข้อมูลก่อนทุกครั้ง

1.4.2 การสังเกต

ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเกตแบบไม่ได้มีส่วนร่วมโดยสมบูรณ์ (Observer as Participant) ซึ่งเป็นการสังเกตร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสังเกตระหว่างการพูดคุยสนทนากับผู้ให้ข้อมูลหลัก มีการแสดงทางทางหรือปฏิบัติอย่างไร พร้อมสังเกตน้ำเสียง จังหวะการพูดคุย สีหน้า และแววตาประกอบการให้ข้อมูลด้วย

1.4.3 การจดบันทึก

ขณะทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกข้อมูลทันทีที่ภายหลังการสังเกตลักษณะท่าทางต่างๆ ของผู้ให้ข้อมูลหลักระหว่างทำการสัมภาษณ์ด้วย รวมทั้งบันทึกลักษณะอาการที่น่าสนใจ เช่น สีหน้า ท่าทาง อากัปกริยาของผู้ให้ข้อมูลหลัก ตลอดจนมีการทบทวนและเรียบเรียงการบันทึกใหม่ เพื่อประเมินข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ว่ายังมีประเด็นอะไรที่ควรจะมีการสัมภาษณ์เพิ่มเติม โดยการบันทึกข้อมูลในส่วนนี้จะไม่มีการใส่ความเห็นของผู้วิจัยเข้าไปแม้แต่อย่างใด เนื่องจากเป็นข้อมูลเฉพาะของผู้ให้ข้อมูลหลักเท่านั้น

1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่การสร้างความสัมพันธ์ (Rapport) โดยผู้วิจัยแนะนำตัวและสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกิดความประทับใจ ไว้วางใจ และกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลตามที่ต้องการ หลังจากนั้นทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยการทะลอมกล่อมเกล่า (Probe) เพื่อสืบสาวถึงรายละเอียดเชิงลึกสำหรับทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

ทั้งนี้ภายหลังจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะทำการสังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ และนัดหมายกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกครั้ง เพื่อทำการตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Credibility) และการยืนยันผล (Confirmability) ของข้อมูลว่าข้อมูลตรงตามที่ผู้ให้ข้อมูลตอบมาหรือไม่

1.6 การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยทำการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพตามขั้นตอนดังนี้

1) ขั้นตอนการจัดระเบียบข้อมูล (Data Organizing) เมื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาประมวล รวบรวมเป็นหมวดหมู่ และนำมาจัดระบบระเบียบ เนื่องจากข้อมูลที่ได้มามีอยู่หลายประเภททั้งจากการสัมภาษณ์และจากการสังเกตที่ยังไม่พร้อมจะนำมาวิเคราะห์ทันที จึงต้องนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งในรูปของการจดบันทึกและจากการบันทึกเสียงมาเปลี่ยนให้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการถอดเทปบันทึกเสียงคำสัมภาษณ์อย่างละเอียดชนิดคำต่อคำให้อยู่ในรูปของแฟ้มข้อมูลที่พร้อมสำหรับการอ่านและทำความเข้าใจ (Transcription of Data) โดยการพิมพ์ออกมาเป็นเอกสารทางด้านซ้ายประมาณ 2/3 ของหน้ากระดาษขนาด A4 และเว้นว่างทางด้านขวาไว้ประมาณ 1/3 ของหน้ากระดาษ A4 เพื่อใช้ในการเขียนข้อความและสำหรับบันทึกข้อมูล เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2) ขั้นตอนการแสดงผลข้อมูล (Data Display) หลังจากทำการแปลงข้อมูลในรูปเชิงประจักษ์ในขั้นตอนแรกแล้ว ผู้วิจัยจะแตกข้อมูลที่จัดระเบียบออกเป็นหน่วยย่อยๆ ตามความหมายเฉพาะของแต่ละหน่วย โดยผู้วิจัยถอดข้อมูลจากเครื่องบันทึกเสียงชนิดคำต่อคำ และรักษาลักษณะที่เป็นธรรมชาติ อารมณ์ ความรู้สึก ตลอดจนบรรยากาศของการสนทนาไว้ไม่ให้เสียไป มาจัดทำในรูปแบบบทสนทนาจากการสัมภาษณ์ จากนั้นผู้วิจัยเลือกเอาหน่วยที่มีความหมายตรงกับประเด็นกับเรื่องที่ทำการศึกษาวิเคราะห์มาให้ชื่อหรือรหัส (Coding) โดยกำหนดรหัสขึ้นมาแทนความหมายสำคัญที่ข้อความนั้นสื่อออกมา ซึ่งในการวิเคราะห์ครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดรหัสสำหรับการวิเคราะห์ โดยนำความมุ่งหมายของการวิจัยเป็นตัวตั้ง และทำการกำหนดรหัสให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย

3) ขั้นตอนการสรุป ตีความ และตรวจสอบความถูกต้อง (Conclusion, interpretation and verification) โดยการนำเอาข้อมูลที่แตกออกเป็นหน่วยย่อยๆ และที่ได้รับการกำหนดรหัสเรียบร้อยแล้วกลับมารวมเข้ากันใหม่เป็นกลุ่มๆ ตามลักษณะความสัมพันธ์ที่หน่วยย่อยเหล่านั้นมีต่อกัน เพื่อสะดวกในการวิเคราะห์หาความหมาย ข้อสรุป และตีความ ซึ่งเป็นวิธีการหาความหมายโดยรวม และทำการตรวจสอบว่าข้อสรุปหรือความหมายที่ได้นั้นมีความถูกต้องแม่นยำ น่าเชื่อถือหรือไม่อย่างไร

1.7 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Credibility) และการยืนยันผล (Confirmability) ของข้อมูล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากจะส่งผลให้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้สอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และส่งผลให้ผลการวิจัยเป็นที่ยอมรับ อันสามารถถ่ายโอนผลการวิจัย (Transferability) ไปยังสภาพการณ์ในบริบทที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือและของข้อมูลดังต่อไปนี้

1) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และด้านการสื่อสารแบรนด์เป็นผู้พิจารณา

2) นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

3) นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้กับตัวอย่างที่เป็นพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 1 ราย เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และพัฒนาทักษะในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกของผู้วิจัย โดยนำตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ว่าข้อมูลที่ได้รับเพียงพอและครอบคลุมตามประเด็นปัญหาและความมุ่งหมายของการวิจัยหรือไม่ แล้วปรับแนวคำถามให้เหมาะสมก่อนที่จะไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลซึ่งผู้วิจัยใช้การสอบทานข้อมูล โดยให้ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เป็นผู้ตรวจสอบ (Members Check) ข้อมูลหลังการเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ว่าถูกต้องตามที่ผู้ให้ข้อมูลตอบมาหรือไม่ โดยหลักจากที่ผู้วิจัยถอดบันทึกคำสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยทำการส่งอีเมลล์กลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลหลักตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล หากไม่ตรงหรือมีความบิดเบือนจากคำตอบ หรือมีข้อมูลส่วนใดตกหล่นไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยขอให้ผู้ให้ข้อมูลหลักปรับแก้ไขและเพิ่มเติมให้ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง

ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล (Peer Defrieking) และการยืนยันผล (Confirmability) โดยการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) โดยการตรวจสอบแบบสามเส้าจากหลายแหล่งข้อมูล (Data Triangulation) ซึ่งเป็นการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยใช้การตรวจสอบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่ต่างตำแหน่งหรือต่างสถานะกัน (Data Triangulation) กล่าวคือ ทำการตรวจสอบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับคณะวิชา และพนักงานสายวิชาการว่าข้อมูลที่ได้มีลักษณะที่ตรงกันหรือไม่อย่างไร อีกทั้งทำการตรวจสอบข้อมูลจากบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ซึ่งเป็นการตรวจสอบข้อมูลเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลักในแต่ละคน แล้วเลือกนำข้อมูลที่ตรงกัน หรือมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป นอกจากนี้ยังทำการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) คือ จากการที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันหลายวิธี อันได้แก่ การสัมภาษณ์พร้อมกับการสังเกตผู้ให้ข้อมูลหลัก จากการดูอากัปกริยา สีหน้า ท่าทาง แววตา และน้ำเสียงของผู้ให้ข้อมูลหลักในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ เช่น เมื่อผู้ให้ข้อมูลหลักกล่าวถึงความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่ได้รับการดูแลจากมหาวิทยาลัย น้ำเสียงและแววตาของผู้ให้ข้อมูลหลักจะเปี่ยมไปด้วยความซาบซึ้งถึงสิ่งต่างๆ ที่ได้รับ จนมีบางคนน้ำตาเริ่มออกมา ในขณะที่พูดถึงเรื่องการตอบแทนกลับคือสู่แบรนด์มหาวิทยาลัยผู้ให้ข้อมูลหลักพูดด้วยน้ำเสียงมั่นใจและปลื้มใจที่ตนมีส่วนร่วมทำงานตอบแทนกลับคืนสู่แบรนด์มหาวิทยาลัย เป็นต้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้ทำให้ผู้วิจัยสามารถตรวจสอบข้อมูลได้ว่าสิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลหลักได้เล่าถึงนั้นเป็นข้อมูลที่น่าเชื่อถือและสอดคล้องกับสิ่งที่ได้เล่ามาน้อยเพียงใด

1.8 การเชื่อมโยงข้อค้นพบจากการวิจัยระยะที่ 1 สู่การวิจัยระยะที่ 2

หลังจากที่เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแล้ว ทำให้ทราบถึงความหมาย กระบวนการ องค์ประกอบ และผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ตลอดจนบริบทการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในกำกับของรัฐและเอกชน ผู้วิจัยนำความหมายและองค์ประกอบที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพมาประยุกต์กับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมาสร้างแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยระยะที่ 2 เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรระหว่างกลุ่มพนักงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนต่อไป

2. วิธีดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยระยะที่ 2 นี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่มีจุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน และเพื่อเปรียบเทียบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ทำงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเภทกัน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

2.1 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

2.4 การจัดกระทำข้อมูลเชิงปริมาณ

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

2.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนที่ผ่านการคัดเลือกสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมา 1 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 1 แห่งดังกล่าวไว้ในการวิจัยระยะที่ 1 โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก 2 ประการ คือ 1) เป็นสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครที่มีการประกาศการสร้างแบรนด์ และ 2) เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียง ทั้งนี้จำนวนพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนรายกรณีนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 4,478 แบ่งเป็นพนักงานสายวิชาการในกำกับของรัฐในปีการศึกษา 2558 จำนวน 3,812 คน และพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปีการศึกษา 2558 จำนวน 666 คน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 2 นี้ เก็บข้อมูลกับพนักงานสายวิชาในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน หลังจากที่ได้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนที่มีลักษณะตามเกณฑ์ ซึ่งต้องเป็นพนักงานสายวิชาการที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอนอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างน้อย 1 ปีการศึกษา เหตุผลที่ต้องกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานเป็นเพราะตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานภายในองค์กร ซึ่งจำเป็นที่พนักงานสายวิชาการต้องมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาเป็นเวลาพอสมควรที่จะสามารถรับรู้และประเมินปัจจัยทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีแนวทางในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างแบบมีตัวแปรแฝง (Structural Models with Latent Variable) ดังนั้น จึงต้องกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างหรือจำนวนผู้ให้ข้อมูลให้เหมาะสมกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติดังกล่าวนี้จำเป็นต้องใช้วิธีการประมาณค่าแบบไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood) ซึ่งเป็นวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ที่นิยมใช้กันแพร่หลายมากที่สุด เพราะเป็นวิธีที่มีความคงเส้นคงวา มีประสิทธิภาพ และเป็นอิสระจากมาตรวัด (Bollen, 1989) โดยนักสถิติส่วนใหญ่มีความเห็นว่าจำนวนตัวอย่างควรมีจำนวนที่มากพอ เพื่อที่จะทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มีความมั่นใจในการทดสอบ ซึ่งกฎความเพียงพอในการวิเคราะห์ข้อมูลได้กำหนดไว้ว่า จำนวนตัวอย่างที่นำมาวิเคราะห์ต่อจำนวนตัวแปรสังเกต (Observed Variables) ในโมเดลที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นควรมีสัดส่วน 10-20 : 1 หรือระหว่างตัวแปรสังเกต 1 ตัวแปรต่อจำนวนตัวอย่าง 20 ตัวอย่าง (Schumacker; & Lomax, 2004) ซึ่งงานวิจัยเรื่องนี้ก็มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด

จำนวน 26 ตัวแปร จึงควรมีจำนวนตัวอย่างอย่างน้อยกลุ่มละ 260 – 520 ตัวอย่าง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างของการวิจัยระยะที่ 2 เป็นพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นตัวแทนรายกรณีครั้งนี้จำนวน 600 ตัวอย่าง โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐจำนวน 300 ตัวอย่าง และกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำนวน 300 ตัวอย่าง แต่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจำเป็นต้องส่งแบบสอบถามให้หน่วยงานแจกจ่ายและเก็บรวบรวมกลับคืน ซึ่งอาจมีสัดส่วนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาไม่เกินร้อยละ 70 ของแบบสอบถามที่ได้แจกจ่ายไป (Nulty, 2008) ผู้วิจัยจึงได้ขดเซยจำนวนตัวอย่างโดยสุ่มตัวอย่างขดเซยสถาบันละ 100 ตัวอย่าง ดังนั้นจึงส่งแบบสอบถามส่งไปยังสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนอย่างละ 400 ฉบับ

2) การเลือกตัวอย่าง

หลังจากที่ได้สถาบันอุดมศึกษาทั้งในกำกับของรัฐและเอกชนที่ใช้ในการศึกษาอย่างละ 1 แห่งตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทำให้ทราบจำนวนประชากรทั้งหมดในการศึกษา คือ มีพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาทั้งในกำกับของรัฐและเอกชนทั้งสิ้นจำนวน 4,478 คน โดยที่พนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีจำนวน 3,812 คน และพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในปีการศึกษา 2558 มีจำนวน 666 คน จากนั้นทำการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งชั้นภูมิตามประเภทของกลุ่มสาขาวิชาที่พนักงานสายวิชาการสังกัดในแต่ละแห่ง โดยให้กลุ่มตัวอย่างมาจากทุกกลุ่มสาขาวิชาในสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 2 แห่ง โดยที่สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐแบ่งกลุ่มสาขาวิชาเป็น 3 กลุ่มสาขา ได้แก่ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ โดยที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแบ่งกลุ่มสาขาวิชาเป็น 2 กลุ่มสาขาวิชา ได้แก่ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

ทั้งนี้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 669 ฉบับ โดยเป็นของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 370 ฉบับ และเป็นของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 299 ฉบับ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 615 ฉบับ โดยเป็นของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 332 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.00 ของแบบสอบถามที่จัดส่ง และเป็นของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 283 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 70.75 ซึ่งจำนวนแบบสอบถามหรือจำนวนกลุ่มตัวอย่างของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 2 แห่ง ยังคงอยู่ในจำนวนขนาดตัวอย่างที่ยอมรับได้เนื่องจากขนาดตัวอย่างที่พอเพียงต่อการวิเคราะห์ข้อมูลควรอยู่ระหว่าง 260 – 520 ตัวอย่าง ทั้งนี้ได้แสดงรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยตามตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

องค์กร	กลุ่มสาขาวิชา	จำนวน พนักงานสาย วิชาการ	จำนวน แบบสอบถาม ที่ส่งไป	จำนวน แบบสอบถาม ที่นำไปใช้ได้
สถาบันอุดมศึกษา ในกำกับของรัฐ	วิทยาศาสตร์สุขภาพ	2,252	235	199
	วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	894	95	77
	สังคมศาสตร์และ มนุษยศาสตร์	666	70	56
	รวม	3,812	400	332
สถาบันอุดมศึกษา เอกชน	วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	121	75	52
	สังคมศาสตร์และ มนุษยศาสตร์	545	325	231
	รวม	666	400	283

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 8 ตอน ซึ่งใช้วัดตัวแปรทั้งหมด 7 ตัวแปร โดยมีทั้งส่วนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามแนวคิดทฤษฎีและจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพและปรับปรุงจากแบบวัดที่อยู่เดิมจากต่างประเทศ โดยมีรายละเอียดขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปร เพื่อทำความเข้าใจความหมายให้ตรงตามทฤษฎีและกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรให้มีความชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2 สร้างข้อคำถามในแต่ละตัวแปรตามนิยามเชิงปฏิบัติการ ทั้งนี้หากตัวแปรที่มีเครื่องมือมาตรฐานและสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือนั้นมาปรับให้เหมาะสมกับบริบทที่ศึกษา แต่หากเป็นเครื่องมือภาษาต่างประเทศ ผู้วิจัยได้แปลเป็นภาษาไทยแล้ว นำข้อคำถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อขอคำแนะนำเกี่ยวกับความถูกต้อง ความชัดเจน ความครอบคลุมในเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษา และความเหมาะสมของข้อคำถาม แล้วนำมาแก้ไขปรับปรุงพัฒนาเป็นเครื่องมือฉบับร่าง โดยมีลักษณะเป็นมาตรวัด

ประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert Scale) 4 หรือ 6 ระดับ ซึ่งมีข้อคำถามทั้งทางบวกและทางลบ โดยเหตุผลที่เป็นมาตรวัดประมาณค่าของลิเคิร์ต 4 หรือ 6 ระดับ เพราะทำให้แน่ใจว่าตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามไม่ได้ตอบแบบสอบถามเพียงเพราะใช้ความง่ายในการเลือกตอบที่ตัวอย่างไม่ได้เอาใจใส่ (Indifference) ในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเหมือนกับที่เกิดขึ้นกับการตอบแบบสอบถามที่เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับที่จะมีคำตอบตรงกลางเป็นระดับ “3” ซึ่งหมายถึงปานกลาง เฉยๆ หรือไม่แน่ใจ (Neither Agree nor Disagree) อันจะเข้าไปมีผลกับผลของการวิจัย (Garland. 1991) ซึ่งสอดคล้องกับเบอร์เก็ตต์ (Birkett. 1986) ที่กล่าวว่า การที่จะเพิ่มความน่าเชื่อถือในการเก็บข้อมูลได้ดีที่สุดคือการใช้มาตรวัด 6 ระดับในแบบสอบถาม แต่หากใช้แบบให้เลือกตอบเพียงสองข้อ (Dichotomous) จะเหมาะกับข้อมูลภูมิหลังของตัวอย่างมากกว่า ด้วยเหตุนี้การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้มาตรวัดประมาณค่า 4 ระดับในการวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร และนอกจากนั้นผู้วิจัยใช้มาตรวัดประมาณค่า 6 ระดับในแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบวัดโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำแบบวัดพร้อมกับรายละเอียดเกี่ยวกับหัวข้อวิจัย ความมุ่งหมายของการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารแบรนด์ จำนวน 2 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ จำนวน 2 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและวิจัยการศึกษา จำนวน 1 ท่าน เพื่อตรวจสอบความครอบคลุม ความชัดเจนของข้อคำถาม และความถูกต้องของภาษา แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญตัดสินว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่ต้องการวัดหรือไม่ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน คือ หากคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่ต้องการวัดให้ 1 คะแนน หากไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่ต้องการวัดให้ 0 คะแนน และหากคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่ต้องการวัดให้ -1 คะแนน หลังจากนั้นนำคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อไปคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) ทั้งนี้ข้อคำถามที่นำไปใช้ได้ต้องมีค่า IOC เท่ากับหรือมากกว่า 0.50 ขึ้นไป (บุญใจ ศรีสถิตนรากร. 2555) และข้อคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงข้อความ ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยนำแบบวัดไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย นั่นคือ พนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการตรวจสอบความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาคแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยจะต้องมีค่าความเชื่อมั่นแบบวัดที่ยอมรับได้มากกว่า 0.70 และนำข้อมูลมาวิเคราะห์รายข้อ (Item Analysis) โดยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนข้อ

คำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Corrected Item – Total Correlation) จากนั้นพิจารณาผลควบคู่กับการพิจารณาเนื้อหาเพื่อปรับข้อความ ทั้งนี้หากเป็นข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกต่ำ แต่มีข้อคำถามอื่นที่มีใจความใกล้เคียงกันก็จะตัดข้อคำถามนั้นออกไป โดยใช้เกณฑ์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนแต่ละข้อคำถามกับคะแนนรวมว่าต้องมีค่าเป็นบวกและมีค่ามากกว่า 0.30 ขึ้นไป

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ด้วยโปรแกรม LISREL เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงการวัดระหว่างตัวแปรแฝง (Latent Variable) กับตัวแปรสังเกต (Observed Variable) โดยทำให้ตัวบ่งชี้ในแต่ละด้านของตัวแปรแฝงมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรในด้านนั้นๆ ซึ่งในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างพิจารณาจากความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หากผลการวิเคราะห์ให้พบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าแบบจำลองมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ซึ่งพิจารณาได้จากเกณฑ์ดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลอง คือ χ^2 ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ, χ^2 ต้องมีค่าน้อยกว่า 5.00, Comparative Fit Index: CFI ต้องมีค่ามากกว่า 0.90, Goodness of Fit Index: GFI ต้องมีค่ามากกว่า 0.90, Non-normed Fit Index: NNFI หรือ Tucker – Lewis Index: TLI ต้องมีค่ามากกว่า 0.90 และ Root Mean Squared Error of Approximation: RMSEA ต้องมีค่าน้อยกว่า 0.08 (Schumacker; Lomax. 2004; Hair; et al. 2010) ทั้งนี้ค่า χ^2 มีข้อยกเว้นว่าอาจมีนัยสำคัญทางสถิติได้ เนื่องจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมาก (Schumacker; & Lomax. 2004) นอกจากนี้หากพบว่าแบบจำลองไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะปรับแบบจำลองและวิเคราะห์ใหม่ภายใต้พื้นฐานของแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นและค่าความเที่ยงตรงในการวัด (Construct Reliability and Validity) โดยการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงในการวัดตัวแปรแฝง โดยการคำนวณหาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR) ซึ่งหากมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่าตัวแปรสังเกตของตัวแปรแฝงมีความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นจะวัด (Hair; et al. 2010) และทำการคำนวณหาค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ที่ตัวแปรแฝงสามารถอธิบายได้ (Average Variance Extracted: AVE) ซึ่งหากมีค่ามากกว่า 0.50 แสดงว่าตัวบ่งชี้มีความเที่ยงตรงในการวัดตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวบ่งชี้ชี้วัด (Hair; et al. 2010) และตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวบ่งชี้โดยการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเสมือน (Convergent Validity) ซึ่งตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแฝงที่วัดอย่างมีนัยสำคัญและอยู่ในระดับพอใช้ขึ้นไปซึ่งต้องมีค่าไม่น้อยกว่า 0.45 ระดับดีต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบไม่น้อยกว่า 0.55 ระดับดีมากต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบไม่น้อยกว่า 0.63 และระดับดีเยี่ยมต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบไม่น้อยกว่า

0.71 (Tabachnick; & Fidell. 2007) ทั้งนี้เกณฑ์พิจารณาขั้นต่ำที่ยอมรับได้ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบควรอยู่ระหว่าง 0.30 – 0.40 (Hair; et al. 2010) นอกจากนี้ยังทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบด้วย หากพบว่ามีค่าสหสัมพันธ์สูงเกินไป นั่นคือ ค่าสหสัมพันธ์มากกว่า 0.70 ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าข้อคำถามทั้งหมดในแบบวัดเดียวกันนั้นไม่ได้เป็นองค์ประกอบเดียวกัน แต่เป็นองค์ประกอบที่เป็นไปตามทฤษฎีของตัวแปร ซึ่งสามารถตรวจสอบได้โดยการเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์แบบจำลองระหว่างแบบจำลองที่มีการจำแนกองค์ประกอบตามทฤษฎีกับแบบจำลองที่รวมเป็นองค์ประกอบเดียว

ทั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบวัดจำนวน 8 ตอน โดยใช้ชื่อแบบสอบถามว่า “แบบสอบถามการทำงานในมหาวิทยาลัย” ซึ่งมีรายละเอียดของการสร้างและผลการตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดแต่ละตัวแปรดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยใช้ชื่อแบบสอบถามสำหรับตอนนี่ว่า “เรื่องทั่วไปของฉัน” ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นข้อคำถามที่เก็บข้อมูลชีวสังคมของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 6 ข้อ ได้แก่ กลุ่มสาขาวิชาที่สังกัด เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และระยะเวลาที่ได้ทำงานร่วมกับแบรนด์องค์กรปัจจุบัน โดยนำข้อมูลนี้มาวิเคราะห์เพื่อบรรยายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและอาจนำไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นในแบบจำลอง

2. แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

ผู้วิจัยใช้ชื่อแบบวัดสำหรับตอนนี่ว่า “การทำงานของฉัน” ซึ่งเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยประยุกต์จากแนวคิดของเบอร์แมนและเซพลิน (Burmam; & Zeplin. 2005) และเบอร์แมนและคณะ (Burmam; et al. 2009) โดยนำองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Citizenship Behavior) ทั้ง 7 ประการมาสร้างข้อคำถาม ได้แก่ พฤติกรรมความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Helping Behavior) การเคารพแบรนด์ (Brand Consideration) ความกระตือรือร้นที่มีต่อแบรนด์ (Brand Enthusiasm) การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) ความศรัทธาที่มีต่อแบรนด์ (Brand Endorsement) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) การเสริมความก้าวหน้าของแบรนด์ (Brand Enhancement) มาประยุกต์สร้างแบบสอบถามการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ของพนักงาน เพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา โดยกำหนดเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ จริ่งที่สุด จริ่ง ค่อนข้างจริ่ง ค่อนข้างไม่จริ่ง ไม่จริ่ง และไม่จริ่งเลย ซึ่งมีข้อคำถามทั้งทางบวกและทางลบ สำหรับข้อคำถามทางบวกผู้ที่ตอบจริ่งที่สุดจะได้ 6 คะแนน ไปจนถึงไม่จริ่งเลยได้ 1 คะแนน สำหรับข้อความทางลบผู้วิจัยให้คะแนนตรงกันข้าม โดยผู้ตอบที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าแสดงว่ามีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ขององค์กรสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด เริ่มจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ พบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-objective Congruence Index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมด 30 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1 คะแนน จำนวน 22 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 0.80 คะแนน จำนวน 7 ข้อ และมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ จำนวน 1 ข้อ ดังนั้นแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร จึงมีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 29 ข้อ จากนั้นนำแบบวัดไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) พบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.922 นั้นแสดงว่าแบบวัดมีความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีค่าจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.409 – 0.695 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริงพบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.912 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.334 – 0.695

สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองในขั้นต้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามบางข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) น้อย และเป็นข้อคำถามที่มีใจความใกล้เคียงกับข้อคำถามอื่นออก โดยทำการตัดทีละข้อ จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลอง ได้แก่ $\chi^2 = 616.33$, $df = 168$, $p < 0.001$, $CFI = 0.97$, $GFI = 0.91$, $NNFI = 0.96$, $RMSEA = 0.066$ ซึ่งเป็นค่าที่ดัชนีความกลมกลืนเกือบทุกตัวผ่านเกณฑ์ มีเพียงดัชนีของค่าสถิติ $\chi^2 =$ เพียงตัวเดียวที่ไม่ผ่านเกณฑ์เพราะมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีตัวอื่นๆ ซึ่งทุกตัวผ่านเกณฑ์ จึงสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบค่า $CR = 0.864$ และ $AVE = 0.562$ แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นใช้วัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.40 - 0.91 นอกจากนี้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยการพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละคู่ ซึ่งพบว่ามีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละคู่อยู่ระหว่าง .238 - .591 (แสดงรายละเอียดตามตาราง 20 ในบทที่ 4) ซึ่งมีค่าไม่สูงเกินไป เนื่องจากมีค่าไม่เกิน 0.70 (Tabachnick; & Fidell. 2007) นั้นแสดงว่าแบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรที่มีตัวบ่งชี้หรือข้อคำถาม 21 ข้อ สามารถวัดตัวแปรแฝงทั้ง 7 องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ซึ่งแยกจากกันได้ เนื่องจากตัวแปรแฝงทั้ง 7 องค์ประกอบนี้มีความแตกต่างกันมากพอที่จะแยกเป็นตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ (Discriminant Validity) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรที่ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบเช่นเดิม โดยมีจำนวนข้อคำถามที่นำไปใช้จริงจำนวน 21 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.902 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.298 – 0.696

ตัวอย่างข้อคำถาม

ข้อความ	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ค่อนข้าง เห็น ด้วย	ค่อนข้าง ไม่เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1. พฤติกรรมความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 0) ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานและลูก ศิษย์ที่มาขอความช่วยเหลือด้วยความเต็ม ใจ						
2. การเคารพแบรนด์ 0) ปฏิบัติงานด้วยความสำนึกในหน้าที่ที่มีต่อ แบรนด์มหาวิทยาลัย						
3. ความกระตือรือร้นที่มีต่อแบรนด์ 0) บอกแนวทางปรับปรุงแบรนด์มหาวิทยาลัย ต่อผู้บังคับบัญชา						
4. การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา 0) อดทนทำงานเพื่อแบรนด์มหาวิทยาลัยแม้ จะมีปัญหากก็ตาม						
5. ความศรัทธาที่มีต่อแบรนด์ 0) เล่าเรื่องราวที่ดีเกี่ยวกับแบรนด์ มหาวิทยาลัยแก่บุคคลภายนอก						
6. การพัฒนาตนเอง 0) แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ในการ เรียนการสอนให้สอดคล้องกับแบรนด์ มหาวิทยาลัย						
7. การเสริมความก้าวหน้าของแบรนด์ 0) รับฟังเสียงสะท้อนของนักศึกษาเพื่อไป ปรับปรุงและพัฒนาแบรนด์มหาวิทยาลัยให้ ดีขึ้น						

3. แบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

ผู้วิจัยใช้ชื่อแบบวัดตอนนี้ว่า “ฉันทันมหาวิทยาลัย” ซึ่งเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยนำผลที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ มาประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของเบอร์แมนและคณะ (Burmman; & Zeplin. 2005; Burmann; Zeplin; & Riley. 2008) แมคลาวาตี แมคคิลเลน และออดดี้ (MacLaverty; McQuillan; & Oddie. 2007) และปัญจิสรี อีแวนชคิสกี และวิลสัน (Punjaisri; Evanschitzky; & Wilson. 2009) โดยนำองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร 6 ประกอบมาสร้างข้อคำถาม ได้แก่ 1) การสนับสนุนด้านการฝึกอบรม (Training Support) 2) การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practices) 3) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) การให้อำนาจแก่พนักงาน (Empowerment) ในการทำงาน 4) การประชุม (Meeting) 5) การให้รางวัลและการยกย่อง (Reward and Recognition) 6) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (Environment and Climate) เพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา โดยกำหนดเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด มาก ค่อนข้างมาก ค่อนข้างน้อย น้อย และน้อยที่สุด โดยผู้ตอบที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าแสดงว่ามหาวิทยาลัยที่ผู้ตอบทำงานมีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด เริ่มจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ พบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-objective Congruence Index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมด 30 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1 คะแนน จำนวน 20 ข้อ และมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 0.80 คะแนน จำนวน 10 ข้อ พร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจึงได้ปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ ดังนั้นแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนี้ จึงมีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 30 ข้อ จากนั้นนำแบบวัดไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) พบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.959 นั้นแสดงว่าแบบวัดมีความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีค่าจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.333 – 0.836 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริงพบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.940 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.488 – 0.757

สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองในขั้นต้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามบางข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) น้อย และเป็นข้อคำถามที่มีใจความใกล้เคียงกับข้อคำถามอื่นออก โดยทำการตัดทีละข้อจนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลอง ได้แก่ $\chi^2 = 556.77$, $df = 120$, $p < 0.001$, $CFI = 0.98$, $GFI = 0.92$, $NNFI = 0.98$, $RMSEA = 0.073$ ซึ่งเป็นค่าที่ดัชนีความกลมกลืนเกือบทุกตัวผ่านเกณฑ์ มีเพียงดัชนีของค่าสถิติ $\chi^2 =$ เพียงตัวเดียวที่ไม่ผ่านเกณฑ์เพราะมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีตัวอื่นๆ ซึ่งทุกตัวผ่านเกณฑ์จึงสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีความกลมกลืนกับ

ข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบค่า $CR = 0.894$ และ $AVE = 0.632$ แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นใช้วัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง $0.58 - 0.93$ เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยการพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละคู่ พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละคู่อยู่ระหว่าง $.470 - .709$ (แสดงรายละเอียดตามตาราง 18 ในบทที่ 4) ซึ่งมีค่าที่สูงเกินไป เนื่องจากมีค่าเกิน 0.70 (Tabachnick; & Fidell. 2007) จึงทำการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรที่มีองค์ประกอบเดียว ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองการวัดตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรที่มีองค์ประกอบแบบเดียวไม่ดีเท่าแบบจำลองการวัดที่มี 6 องค์ประกอบ (พิจารณาจากค่า $\chi^2_{diff} = 1748.12$, $df_{diff} = 15$, $p < 0.01$) ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีตัวบ่งชี้หรือข้อคำถาม 18 ข้อ สามารถวัดตัวแปรแฝงทั้ง 6 องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรซึ่งแยกจากกันได้ เนื่องจากตัวแปรแฝงทั้ง 6 องค์ประกอบนี้มีความแตกต่างกันมากพอที่จะแยกเป็นตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ (Discriminant Validity) ทั้งนี้ได้แสดงรายละเอียดของการสร้างเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการในบทที่ 4 ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยระยะที่ 2 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้แบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบเช่นเดิม โดยมีจำนวนข้อคำถามที่นำไปใช้จริง จำนวน 18 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.940 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง $0.488 - 0.757$

ตัวอย่างข้อคำถาม

ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
1. การสนับสนุนด้านการฝึกอบรม						
0) การฝึกอบรมเพื่อป้อนเฉพาะอัตลักษณ์และวิสัยทัศน์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยในการทำงาน						
2. การปฏิบัติภาวะผู้นำ						
0) การเป็นแบบอย่างของผู้บริหารระดับสูงในการปฏิบัติตามอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย						

ข้อความ	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
3. การสื่อสารภายในองค์กร 0) การถ่ายทอดอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยผ่านสื่อสังคมออนไลน์						
4. การประชุม 0) การประชุมเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร						
5. การให้รางวัลและการยกย่อง 0) การให้รางวัลบุคลากรเมื่อมีผลงานที่น่ายกย่องตามอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย						
6. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน 0) สิ่งแวดล้อมและภูมิทัศน์ของมหาวิทยาลัยช่วยสร้างให้บุคลากรรู้สึกจรรโลงใจและอยากทำงานให้กับมหาวิทยาลัย						

4. แบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร

ผู้วิจัยใช้ชื่อแบบวัดตอนนี้ว่า “การรับรู้ของฉัน” ซึ่งเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองเพื่อวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา โดยประยุกต์จากแนวคิดของกิมภากรณ์และท็อกเคอร์ (Kimpakorn; & Tocquer. 2009) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1) การรู้ในความหมายของแบรนด์องค์กร (Organization's Brand Meaning) 2) ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนิสิตหรือนักศึกษา (Knowledge of Consumer Needs and Expectations) และ 3) การรับรู้ในความรับผิดชอบต่อการส่งมอบค่านั่นสัญญาของแบรนด์ (Responsibility to Deliver Brand Promise) โดยนำลักษณะสำคัญต่าง ๆ ของแบรนด์สถาบันอุดมศึกษาทั้งในกำกับของรัฐและเอกชนที่เป็นรายกรณีศึกษามาสร้างเป็นข้อคำถาม โดยเริ่มจากผู้ตอบเลือกตอบว่าข้อคำถามนั้นเกี่ยวข้องกับแบรนด์มหาวิทยาลัยที่ตนทำงานใช้หรือไม่ โดยเป็นมาตรวัดแบบให้เลือกหนึ่งข้อจากตัวเลือก 2 ตัวเลือก คือ “ใช่” และ “ไม่ใช่” โดยหากตอบถูกจะมีค่าเท่ากับ 1 คะแนน แต่หากตอบผิดจะมีค่าเท่ากับ 0 คะแนน หลังจากนั้นให้ตัวอย่างให้ระดับความเห็นด้วยกับ

ข้อคำถามของคุณลักษณะของแบรนด์มหาวิทยาลัยที่ได้ตอบเฉพาะในข้อคำถามที่ตอบว่า “ใช่” คุณลักษณะของแบรนด์มหาวิทยาลัยที่ตนได้ทำงานว่าเห็นด้วยกับคุณลักษณะของแบรนด์มหาวิทยาลัยในข้อนั้นในระดับเท่าใด โดยกำหนดเป็นมาตรวัดประเมินค่า 4 ระดับ ตั้งแต่ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด แล้วนำมาคำนวณค่าคะแนนในแต่ละข้อ โดยนำเฉพาะข้อที่ตอบถูกมาให้คะแนน เช่น “วิสัยทัศน์แบรนด์มหาวิทยาลัยของฉันคือ...” หากตอบว่า “ใช่” แล้วเป็นข้อที่ถูกต้องตรงกับคุณลักษณะของแบรนด์มหาวิทยาลัยที่ผู้ตอบทำงาน ได้ 1 คะแนน และนำไปคูณกับระดับการเห็นด้วยของข้อคำถามนั้น เช่น หากเห็นด้วยในระดับ “มาก” มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน นั่นคือ $3 \times 1 = 3$ คะแนน แต่หากข้อคำถามข้อนั้นไม่ใช่แบรนด์มหาวิทยาลัยที่ผู้ตอบทำงานหรือตอบผิด ข้อนั้นมีค่าเท่ากับ 0 คะแนน แม้หากนำไปคูณกับระดับการเห็นด้วยของข้อคำถามในระดับใดก็ได้ 0 คะแนน และหลังจากนั้นนำค่าคะแนนที่ได้เป็นรายข้อทุกข้อมารวมกัน ผู้ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด เริ่มจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ พบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-objective Congruence Index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมด 12 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1 คะแนน จำนวน 11 ข้อ และมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ จำนวน 1 ข้อ ดังนั้นแบบวัดความรู้ที่ดีต่อแบรนด์องค์กร จึงมีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 11 ข้อ จากนั้นนำแบบวัดไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) พบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.810 นั้นแสดงว่าแบบวัดมีความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีค่าจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.212 – 0.805 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริงพบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.810 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.208 – 0.646

สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองในขั้นต้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามบางข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) น้อย และเป็นข้อคำถามที่มีใจความใกล้เคียงกับข้อคำถามอื่นออก โดยทำการตัดทีละข้อ จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลอง ได้แก่ $\chi^2 = 60.98$, $df = 24$, $p < 0.001$, $CFI = 0.95$, $GFI = 0.98$, $NNFI = 0.93$, $RMSEA = 0.050$ ซึ่งเป็นค่าที่ดัชนีความกลมกลืนเกือบทุกตัวผ่านเกณฑ์ มีเพียงดัชนีของค่าสถิติ χ^2 = เพียงตัวเดียวที่ไม่ผ่านเกณฑ์เพราะมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีตัวอื่นๆ ซึ่งทุกตัวผ่านเกณฑ์ จึงสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบค่า $CR = 0.716$ และ $AVE = 0.357$ แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นใช้วัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.40 - 0.85 ทั้งนี้เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยการพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละคู่ พบว่ามีค่า

สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละคู่อยู่ระหว่าง .113 - .223 (แสดงรายละเอียดตามตาราง 18 ในบทที่ 4) ซึ่งมีค่าไม่สูงเกินไป เนื่องจากมีค่าไม่เกิน 0.70 (Tabachnick; & Fidell. 2007) นั้นแสดงว่าแบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่มีตัวบ่งชี้หรือข้อคำถาม 9 ข้อ สามารถวัดตัวแปรแฝงทั้ง 3 องค์ประกอบของความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรซึ่งแยกจากกันได้ เนื่องจากตัวแปรแฝงทั้ง 3 องค์ประกอบนี้มีความแตกต่างกันมากพอที่จะแยกเป็นตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ (Discriminant Validity) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้แบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ เช่นเดิม โดยมีจำนวนข้อคำถามที่นำไปใช้จริง จำนวน 9 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.722 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.311 – 0.636

ตัวอย่างข้อคำถาม

ข้อความ	แบรนด์มหาวิทยาลัย		ระดับการเห็นด้วยกับแบรนด์มหาวิทยาลัย			
	ใช่	ไม่ใช่	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
1. การรู้ในความหมายของแบรนด์องค์กร 0) วิสัยทัศน์แบรนด์มหาวิทยาลัยของฉันคือ...						
2. ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนิสิตหรือนักศึกษา 0) ฉันรู้ความคาดหวังของนักศึกษาจากการเรียนที่นี่						
3. การรับรู้ในความรับผิดชอบต่อการส่งมอบคำมั่นสัญญาของแบรนด์ 0) หน้าที่ของฉันคือ.....						

5. แบบวัดเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร

ผู้วิจัยใช้ชื่อแบบวัดตอนนี้ว่า “ความคิดของฉัน” ซึ่งเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยประยุกต์จากแนวคิดของอิงลิและชาเคิน (Engly: & Chaiken. 1993) จากองค์ประกอบ 3 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1) ด้านการรู้คิดที่มีต่อแบรนด์องค์กร 2) ด้านความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ และ 3) ความตั้งใจที่จะกระทำต่อแบรนด์ มาประยุกต์สร้างแบบวัดเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร เพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา โดยกำหนดเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ค่อนข้างเห็นด้วย ค่อนข้างไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งมีข้อคำถาม

ทั้งทางบวกและทางลบ สำหรับข้อคำถามทางบวกผู้ที่ตอบจริงที่สุดจะได้ 6 คะแนน ไปจนถึงไม่จริงเลยได้ 1 คะแนน สำหรับข้อความทางลบผู้วิจัยให้คะแนนตรงกันข้าม โดยผู้ตอบที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าแสดงว่ามีเจตคติที่มีต่อแบรนด์ต้องดีกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด เริ่มจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ พบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-objective Congruence Index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมด 14 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1 คะแนน จำนวน 4 ข้อ และมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 0.80 คะแนน จำนวน 10 ข้อ พร้อมขอเสนอแนะในการปรับปรุงข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจึงได้ปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นแบบวัดเจตคติที่มีต่อแบรนด์ต้องดีกว่า จึงมีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 14 ข้อ จากนั้นนำแบบวัดไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) พบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.894 นั้นแสดงว่าแบบวัดมีความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีค่าจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.403 – 0.789 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริงพบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.850 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.325 – 0.659

สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองในขั้นต้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามบางข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) น้อย และเป็นข้อคำถามที่มีใจความใกล้เคียงกับข้อคำถามอื่นออก โดยทำการตัดทีละข้อ จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลอง ได้แก่ $\chi^2 = 78.18$, $df = 17$, $p < 0.001$, $CFI = 0.98$, $GFI = 0.97$, $NNFI = 0.97$, $RMSEA = 0.077$ ซึ่งเป็นค่าที่ดัชนีความกลมกลืนเกือบทุกตัวผ่านเกณฑ์ มีเพียงดัชนีของค่าสถิติ $\chi^2 =$ เพียงตัวเดียวที่ไม่ผ่านเกณฑ์เพราะมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีตัวอื่นๆ ซึ่งทุกตัวผ่านเกณฑ์ จึงสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ต้องดีกว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบค่า $CR = 0.851$ และ $AVE = 0.3535$ แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นใช้วัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.63 - 0.87 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยการพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละคู่ พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละคู่อยู่ระหว่าง .451 - .714 (แสดงรายละเอียดตามตาราง 18 ในบทที่ 4) ซึ่งมีค่าที่สูงเกินไป เนื่องจากมีค่าเกิน 0.70 (Tabachnick; & Fidell. 2007) จึงทำการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดตัวแปรเจตคติที่มีต่อแบรนด์ต้องดีกว่าที่มีองค์ประกอบเดียว ผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองการวัดตัวแปรเจตคติที่มีต่อแบรนด์ต้องดีกว่าที่มีองค์ประกอบเดียวไม่ดีเท่าแบบจำลองการวัดที่มี 3 องค์ประกอบ (พิจารณาจากค่า $\chi^2_{diff} = 272.84$, $df_{diff} = 3$, $p < 0.01$) ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าแบบวัดเจตคติที่มีต่อแบรนด์ต้องดีกว่าที่มีตัวบ่งชี้หรือข้อคำถาม 8 ข้อ สามารถวัด

ตัวแปรแฝงทั้ง 3 องค์ประกอบของเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรซึ่งแยกจากกันได้ เนื่องจากตัวแปรแฝงทั้ง 3 องค์ประกอบนี้มีความแตกต่างกันมากพอที่จะแยกเป็นตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ (Discriminant Validity) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้แบบวัดเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบเช่นเดิม โดยมีจำนวนข้อคำถามที่นำไปใช้จริง จำนวน 8 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.860 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.432 – 0.706

ตัวอย่างข้อคำถาม

ข้อความ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้างเห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. ด้านการรู้คิดที่มีต่อแบรนด์องค์กร 0) มหาวิทยาลัยที่ฉันทำงานเป็นแบรนด์ที่มีความแข็งแกร่ง						
2. ด้านความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ 0) ฉันพอใจในทุกสิ่งทุกอย่างของแบรนด์มหาวิทยาลัยนี้						
3. ความตั้งใจที่จะกระทำต่อแบรนด์ 0) ฉันพร้อมเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์มหาวิทยาลัย						

6. แบบวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร

ผู้วิจัยใช้ชื่อแบบวัดตอนนี้ว่า “ความรู้สึกของฉัน” เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยประยุกต์จากแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen; & Meyer. 1997) โดยแบ่งการวัดออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective Commitment) 2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) และ 3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) มาประยุกต์สร้างแบบสอบถามความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร เพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา โดยกำหนดเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ จริยที่สุด จริย ค่อนข้างจริย ค่อนข้างไม่จริย ไม่จริย และไม่จริยเลย ซึ่งมีข้อคำถามทั้งทางบวกและทางลบ สำหรับข้อคำถามทางบวกผู้ที่ตอบจริยที่สุดจะได้ 6 คะแนน ไปจนถึงไม่จริยเลยได้ 1 คะแนน สำหรับข้อความทางลบผู้วิจัยให้คะแนนตรงกันข้าม โดยผู้ตอบที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าแสดงว่ามีความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด เริ่มจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ พบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-objective Congruence Index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมด 12 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1 คะแนน จำนวน 7 ข้อ และมีค่า IOC เท่ากับ 0.80 คะแนน จำนวน 5 ข้อ พร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจึงได้ปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นแบบวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร จึงมีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 12 ข้อ จากนั้นนำแบบวัดไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) พบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.846 นั้นแสดงว่าแบบวัดมีความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีค่าจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.274 – 0.666 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริงพบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.729 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.210 – 0.515

สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองในขั้นต้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามบางข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) น้อย และเป็นข้อคำถามที่มีใจความใกล้เคียงกับข้อคำถามอื่นออก โดยทำการตัดทีละข้อ จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลอง ได้แก่ $\chi^2 = 42.55$, $df = 17$, $p < 0.001$, CFI = 0.98, GFI = 0.98, NNFI = 0.97, RMSEA = 0.049 ซึ่งเป็นค่าที่ดัชนีความกลมกลืนเกือบทุกตัวผ่านเกณฑ์ มีเพียงดัชนีของค่าสถิติ χ^2 = เพียงตัวเดียวที่ไม่ผ่านเกณฑ์เพราะมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีตัวอื่นๆ ซึ่งทุกตัวผ่านเกณฑ์ จึงสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดตัวแปรความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบค่า CR = 0.683 และ AVE = 0.308 แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นใช้วัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.34 - 0.67 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยการพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละคู่ พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละคู่อยู่ระหว่าง .484- .516 ซึ่งมีค่าไม่สูงเกินไป เนื่องจากมีค่าไม่เกิน 0.70 (Tabachnick; & Fidell. 2007) นั้นแสดงว่า แบบวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่มีตัวบ่งชี้หรือข้อคำถาม 8 ข้อ สามารถวัดตัวแปรแฝงทั้ง 3 องค์ประกอบของความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรซึ่งแยกจากกันได้ เนื่องจากตัวแปรแฝงทั้ง 3 องค์ประกอบนี้มีความแตกต่างกันมากพอที่จะแยกเป็นตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้แบบวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบเช่นเดิม โดยมีจำนวนข้อคำถามที่นำไปใช้จริง จำนวน 8 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.749 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.304 – 0.556

ตัวอย่างข้อคำถาม

ข้อความ	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
1. ความผูกพันด้านจิตใจ 0) ฉันรู้สึกดีใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์มหาวิทยาลัย						
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับแบรนด์องค์กร 0) ถึงแม้จะมีองค์กรอื่นเสนอค่าตอบแทนที่สูงใจกว่า ฉันก็ยังคงทำงานกับแบรนด์มหาวิทยาลัยนี้						
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน 0) ฉันยึดถือกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยเป็นที่ตั้งทั้งในและนอกเวลาทำงาน (+)						

7. แบบวัดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร

ผู้วิจัยใช้ชื่อแบบวัดตอนนี้ว่า “การแสดงออกของฉัน” ซึ่งเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยประยุกต์จากแนวคิดของตามแนวคิดของเซลลาห์และคณะ (Salleh; et al. 2013) ซึ่งสามารถวัดได้โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความจงรักภักดีต่อลูกค้า (Loyalty to Customer) 2) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty to Organization) และ 3) ความจงรักภักดีต่อเพื่อนร่วมงาน (Loyalty to Peers) มาประยุกต์สร้างแบบสอบถามความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร เพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา โดยกำหนดเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง และไม่จริงเลย ซึ่งมีข้อคำถามทั้งทางบวกและทางลบ สำหรับข้อคำถามทางบวกผู้ที่ตอบจริงที่สุดจะได้ 6 คะแนน ไปจนถึงไม่จริงเลยได้ 1 คะแนน สำหรับข้อคำถามทางลบผู้วิจัยให้คะแนนตรงกันข้าม โดยผู้ตอบที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าแสดงว่ามีความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด เริ่มจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ พบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-objective Congruence Index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมด 10 ข้อ โดยมีค่า IOC มีค่าทุกข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.60 – 0.80 คะแนนทั้ง 10 ข้อ พร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจึงได้ปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นแบบวัดความจงรักภักดีที่มีต่อ

แบรนต์องค์กร จึงมีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 10 ข้อ จากนั้นนำแบบวัดไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) พบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.804 นั้นแสดงว่าแบบวัดมีความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีค่าจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.400 – 0.708 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริงพบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.790 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.309 – 0.616

สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองในขั้นต้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามบางข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) น้อย และเป็นข้อคำถามที่มีใจความใกล้เคียงกับข้อคำถามอื่นออก โดยทำการตัดทีละข้อ จนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลอง ได้แก่ $\chi^2 = 44.20$, $df = 11$, $p < 0.001$, $CFI = 0.98$, $GFI = 0.98$, $NNFI = 0.96$, $RMSEA = 0.070$ ซึ่งเป็นค่าที่ดัชนีความกลมกลืนเกือบทุกตัวผ่านเกณฑ์ มีเพียงดัชนีของค่าสถิติ $\chi^2 =$ เพียงตัวเดียวที่ไม่ผ่านเกณฑ์เพราะมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีตัวอื่นๆ ซึ่งทุกตัวผ่านเกณฑ์ จึงสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดตัวแปรความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนต์องค์กรมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบค่า $CR = 0.807$ และ $AVE = 0.464$ แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นใช้วัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.53 - 0.90 เมื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยการพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละคู่ พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแต่ละคู่อยู่ระหว่าง .401 - .462 (แสดงรายละเอียดตามตาราง 18 ในบทที่ 4) ซึ่งมีค่าไม่สูงเกินไป เนื่องจากมีค่าไม่เกิน 0.70 (Tabachnick; & Fidell. 2007) นั้นแสดงว่าแบบวัดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนต์องค์กรที่มีตัวบ่งชี้หรือข้อคำถาม 7 ข้อ สามารถวัดตัวแปรแฝงทั้ง 3 องค์ประกอบของความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนต์องค์กรซึ่งแยกจากกันได้ เนื่องจากตัวแปรแฝงทั้ง 3 องค์ประกอบนี้มีความแตกต่างกันมากพอที่จะแยกเป็นตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้แบบวัดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนต์องค์กรที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบเช่นเดิม โดยมีจำนวนข้อคำถามที่นำไปใช้จริง จำนวน 7 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.763 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.428 – 0.620

ตัวอย่างข้อคำถาม

ข้อความ	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
1. ความจงรักภักดีต่อลูกค้า 0) ฉันปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือนักศึกษา เมื่อเขาร้องขอให้ช่วยเหลือในปัญหาส่วนตัว						
2. ความจงรักภักดีต่อองค์กร 0) หากไม่ใช้ความผิดของฉัน ฉันจะไม่ยอม แก้ไขงานใหม่ แม้แบรนด์มหาวิทยาลัยจะเสีย ชื่อเสียงก็ตาม						
3. ความจงรักภักดีต่อเพื่อนร่วมงาน 0) ฉันยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานอย่าง เต็มใจเมื่อเห็นเขามีปัญหาในการทำงาน						

8. แบบวัดความชัดเจนในบทบาทของพนักงาน

ผู้วิจัยใช้ชื่อแบบวัดตอนนี้ว่า “หน้าที่ของฉัน” ซึ่งเป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยประยุกต์จากของริซโซ เฮาส์ แบบวัดและเลิร์ตแมน (Rizzo; House; & Lirtzman. 1970) และแอสฟอร์ด (Ashford. 1986) โดยนำมาแปล ปรับใช้ และสร้างข้อคำถามเพิ่มเติมเพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทที่ศึกษา โดยกำหนดเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง และไม่จริงเลย ซึ่งมีข้อคำถามทั้งทางบวกและทางลบ สำหรับข้อคำถามทางบวกผู้ที่ตอบจริงที่สุดจะได้ 6 คะแนน ไปจนถึงไม่จริงเลยได้ 1 คะแนน สำหรับข้อความทางลบผู้วิจัยให้คะแนนตรงกันข้าม โดยผู้ตอบที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าแสดงว่ามีความชัดเจนในบทบาทสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยกว่า

การตรวจสอบคุณภาพของแบบวัด เริ่มจากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ พบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-objective Congruence Index: IOC) จากข้อคำถามทั้งหมด 8 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1 คะแนน จำนวน 2 ข้อ และมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 0.80 คะแนน จำนวน 6 ข้อ พร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจึงได้ปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นแบบวัดเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร จึงมีข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 8 ข้อ จากนั้นนำแบบวัดไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) พบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.894 นั้นแสดงว่าแบบวัดมี

ความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีค่าจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.403 – 0.789 หลังจากนั้นนำไปเก็บข้อมูลจริงพบค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.815 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.215 – 0.763

จากนั้นนำแบบวัดไปตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าแบบจำลองในขั้นต้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาตัดข้อคำถามบางข้อที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) น้อย และเป็นข้อคำถามที่มีใจความใกล้เคียงกับข้อคำถามอื่นออก โดยตัดออกทีละข้อจนแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลอง ได้แก่ ได้แก่ $\chi^2 = 11.53$, $df = 5$, $p = 0.04179$, $CFI = 1.00$, $GFI = 0.99$, $NNFI = 0.99$, $RMSEA = 0.046$ ซึ่งเป็นค่าที่ดัชนีความกลมกลืนเกือบทุกตัวผ่านเกณฑ์ มีเพียงดัชนีของค่าสถิติ $\chi^2 =$ เพียงตัวเดียวที่ไม่ผ่านเกณฑ์เพราะมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีตัวอื่นๆ ซึ่งทุกตัวผ่านเกณฑ์ จึงสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดตัวความชัดเจนในบทบาทมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงพบค่า $CR = 0.851$ และ $AVE = 0.3535$ แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านที่ตัวแปรสังเกตนั้นใช้วัด สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามรายข้ออยู่ระหว่าง 0.63 - 0.87 ทั้งนี้การวัดตัวแปรความชัดเจนในบทบาทมีเพียงองค์ประกอบเดียว เนื่องจากการทบทวนวรรณกรรมไม่พบการจำแนกองค์ประกอบ โดยมีจำนวนข้อคำถามที่นำไปใช้จริง 5 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.723 และมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง

ตัวอย่างข้อคำถาม

ข้อความ	จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
0) ฉันรู้ถึงวิธีการตัดสินใจในการทำงานของฉัน เพราะฉันรู้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับแบรนด์ของมหาวิทยาลัย						

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยนำเครื่องมือวัดที่ใช้ในการวิจัยไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกที่ได้นำมาใช้เป็นตัวแทนรายกรณี โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ผู้วิจัยติดต่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลกับตัวอย่าง โดยส่งถึงอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกที่ใช้เป็นตัวแทนรายการทั้ง 2 แห่ง ซึ่งได้ประสานงานโดยวาจาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย พร้อมแนบรายละเอียดของโครงการวิจัยและเครื่องมือวัด

2) เมื่อได้รับอนุญาตให้เก็บข้อมูลจากอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาในแต่ละแห่งแล้ว ผู้วิจัยนำหนังสืออนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูลจากอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกที่ใช้เป็นตัวแทนรายการทั้ง 2 แห่งไปติดต่อประสานงานกับเลขานุการของหัวหน้าหน่วยงานหรือคณบดีของคณะวิชาต่างๆ ในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นตัวอย่างเพื่อขออนุญาตเข้าไปเก็บข้อมูลตามวันและเวลาที่อนุญาต

3) ผู้วิจัยแบ่งชั้นภูมิตามประเภทของกลุ่มสาขาวิชาของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาในแต่ละแห่ง โดยกำหนดให้ตัวอย่างต้องมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาที่ตนสังกัดอย่างน้อย 6 เดือน และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายโดยให้เจ้าหน้าที่ที่รับเรื่องของแต่ละคณะวิชาเป็นสุ่มคัดเลือกแจกแบบสอบถามให้แก่ตัวอย่างในแต่ละคณะวิชา

4) ผู้วิจัยติดตามแบบสอบถามกลับคืนจากเจ้าหน้าที่ประสานงานของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 2 แห่ง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 669 ฉบับ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 615 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 76.88 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมดจำนวน 800 ฉบับ ทั้งนี้ได้ใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนกันยายน 2560 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2561

2.4 การจัดกระทำข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยจะดำเนินการจัดกระทำข้อมูลในการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของคำตอบในแบบสอบถามในแต่ละชุดข้อมูล โดยคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์
- 2) ให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับเครื่องมือการวิจัยในแต่ละชุดลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
- 3) นำคะแนนที่ได้ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปไปวิเคราะห์ทางสถิติ

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างและสถิติพื้นฐานของตัว

แปร การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์แบบมีตัวแปรแฝง โดยมีแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับอธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออธิบายและทำความเข้าใจลักษณะของกลุ่มตัวอย่างตามข้อมูลชีวสังคม ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มสาขาวิชา เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และระยะเวลาที่ได้ทำงานร่วมกับแบรนด์องค์กรปัจจุบัน

ส่วนการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานสำหรับอธิบายลักษณะของตัวแปร ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) ตลอดจนค่าสถิติในการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

ใช้สำหรับตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ซึ่งพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) โดยมีค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หรือสัดส่วนของค่าไค-สแควร์กับค่าองศาอิสระไม่เกิน 5.00 มีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มากกว่า .90 ขึ้นไป มีค่าดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (SRMR) และมีค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของค่าความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (RMSEA) น้อยกว่า .05 (Schumacker; & Lomax. 2004; Hair; et al. 2010)

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) สำหรับตัวแปรที่มีองค์ประกอบทุกตัวที่ศึกษา โดยตัวแปรแฝงที่มีตัวแปรสังเกตเพียงตัวเดียว ได้แก่ ความชัดเจนในบทบาทของพนักงาน (Role Clarity) การประมาณค่าพารามิเตอร์นั้นต้องใช้วิธีการกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนเฉพาะด้วยสูตร $(1 - \text{ค่าความเชื่อมั่น}) \times \text{ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรนั้น}$ (Jöreskog; & Sörbom. 1993)

3) การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์แบบมีตัวแปรแฝง (Structural Equation Models for Latent Variable)

เพื่อตรวจสอบความตรงของแบบจำลองสมมติฐานเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยในการวิเคราะห์และตรวจสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์แบบมีตัวแปรแฝงเพื่อตรวจสอบความตรงของแบบจำลองสมมติฐานเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1) การกำหนดข้อมูลจำเพาะของแบบจำลอง (Specification of The Model) ผู้วิจัยได้สนใจศึกษาว่าตัวแปรใดบ้างที่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อการทำให้คุณค่าแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นประกอบด้วยตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นของแบบจำลองว่าความสัมพันธ์ของแบบจำลองทั้งหมดเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear) เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก (Additive) และเป็นความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive Mode) ระหว่างตัวแปรภายนอก (Exogenous Variable) และตัวแปรภายใน (Endogenous Variable)

3.2) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของแบบจำลอง (Identification of The Model) ผู้วิจัยใช้เงื่อนไขกฎที่ (t-Rule) นั่นคือ จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าจะต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง โดยกฎที่ได้กล่าวไว้ว่าแบบจำลองจะระบุค่าได้พอดี เมื่อ $t \leq (1/2) (q + p) (q + p + 1)$ และใช้กฎความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive Rule) (Bollen. 1989)

3.3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลอง (Parameter Estimation from The Model) ผู้วิจัยใช้การประมาณค่าโดยวิธีแบบไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood) ซึ่งเป็นวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ที่นิยมใช้กันแพร่หลายมากที่สุด เพราะเป็นวิธีที่มีความคงเส้นคงวา มีประสิทธิภาพ และเป็นอิสระจากมาตรวัด (Bollen. 1989)

3.4) การตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลอง (Goodness-of-Fit Measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของแบบจำลองว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ซึ่งผู้วิจัยใช้ค่าสถิติในการตรวจสอบดังต่อไปนี้ คือ (Jöreskog; & Sörbom. 1993; Diamantopoulos; & Siguaw. 2000)

3.4.1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Squares Statistics: χ^2) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบว่าแบบจำลองที่สร้างขึ้นนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ซึ่งหากค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าใด แสดงว่าข้อมูลแบบจำลองลิสเรลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ทั้งนี้ค่าสถิติไค-สแควร์เองก็มีความอ่อนไหวในเรื่องของขนาดกลุ่มตัวอย่าง กล่าวคือ หากขนาดกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ ค่าสถิติไค-สแควร์ก็จะมีค่าสูง ซึ่งส่งผลให้ค่าสถิติไค-สแควร์มีนัยสำคัญได้ทั้งที่แบบจำลองที่ตรวจสอบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งคาร์ไมน์และแมคเวอร์ได้เสนอว่า สามารถพิจารณาได้จากอัตราส่วนระหว่างค่าสถิติไค-สแควร์กับองศาอิสระ (χ^2 / df) หากมีค่าไม่เกิน 3 หรือ 2 เป็นการแสดงว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี (Bollen. 1989; citing Carmine; & McIver. 1981) ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ใช้การพิจารณาอัตราส่วนระหว่างค่าสถิติไค-สแควร์กับองศาอิสระ (χ^2 / df) ว่ามีค่าไม่เกิน 5 ถือว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพิจารณาความกลมกลืนของแบบจำลองจากดัชนีความ

กลมกลืนหลายๆ ดัชนีร่วมกัน (Gerbing; & Anderson. 1993; Hoyle. 1995; Byrne. 1998; Kelloway. 1998; Diamantopoulos; & Siguaw. 2000; Kline. 2005; Schumacker; & Lomax. 2004; Hair, et al. 2010)

3.4.2) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI) เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากแบบจำลองก่อนและหลังปรับแบบจำลอง กับฟังก์ชันความสอดคล้องก่อนปรับแบบจำลอง หากค่า GFI มีค่ามากกว่า .90 นั้นแสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.4.3) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adapted Goodness-of-Fit Index: AGFI) ซึ่งนำค่า GFI มาปรับแก้และคำนึงถึงขนาดตัวแปรและกลุ่มตัวอย่าง หากค่า AGFI มีค่ามากกว่า .90 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.4.4) ค่าดัชนีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) เป็นดัชนีเชิงเปรียบเทียบประเภทที่ 3 ที่คำนวณขึ้นจากสถิติไค-สแควร์ที่มีการแจกแจงแบบ Non-Central Distribution ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0 – 1 และหากยังมีค่าเข้าใกล้ 1 เท่าใดนั้นยิ่งหมายความว่าโมเดลมีความกลมกลืนดีกว่าโมเดลฐาน โดยเกณฑ์ที่นิยมใช้ คือ โมเดลที่มีความกลมกลืนควรมีค่าดัชนี CFI ไม่ต่ำกว่า .90

3.4.5) ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของเศษมาตรฐาน SRMR (Standardized Root Mean Squared Residual) เป็นค่าเฉลี่ยของเศษที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนและความแปรปรวนรวมที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างกับค่าที่ประมาณจากค่าพารามิเตอร์ ซึ่งหากโมเดลมีความกลมกลืนสูง ค่า SRMR ควรมีค่าน้อยมาก ซึ่งโดยทั่วไปค่า SRMR ไม่ควรสูงกว่า .05

3.4.6) ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณ RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของแบบจำลองที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร โดยค่า RMSEA ที่มีค่าต่ำกว่า .08 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องในระดับดี (Good Fit) ถ้ามีค่าต่ำกว่า .05 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องในระดับดีมาก (Very Good Fit) และหากมีค่าต่ำกว่า .01 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องในระดับดีเยี่ยม (Outstanding Fit) และหากค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0 นั้นแสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องอย่างแท้จริง (Exact Fit) (Hair; et al. 2010)

ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแบบจำลองที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสามารถสรุปได้ตามตาราง 4 ต่อไปนี้

ตาราง 4 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง

ดัชนี	ระดับการยอมรับ
ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2)	χ^2 ไม่มีนัยสำคัญ หรือสัดส่วนของค่าไค-สแควร์กับค่าองศาความอิสระดังกล่าวไม่เกิน 5.0
ค่า GFI	มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป
ค่า AGFI	มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป
ค่า CFI	มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป
ค่า SRMR	มีค่าน้อยกว่า .05
ค่า RMSEA	มีค่าน้อยกว่า .08

3.5) การตีความและการปรับแบบจำลอง (Interpreting and Modifying the Model)

การตรวจสอบการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้น เมื่อตรวจสอบแบบจำลองแล้วพบว่าแบบจำลองยังไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือกล่าวได้ว่าแบบจำลองยังไม่มี ความถูกต้องก็จะทำการปรับแบบจำลองโดยพิจารณาจาก 1) ความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี และจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ 2) จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาจากดัชนีการปรับแบบจำลอง (Modification Indices: MI)

3. จริยธรรมในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่อง ที่เน้นหนักไปในกระบวนการทำงานภายในองค์กร โดยเป็นการวิจัยผสมวิธีที่ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการ สัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรซึ่งเป็นลักษณะเกี่ยวกับการทำงานภายใน องค์กรในประเด็นต่างๆ กับผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหาร ระดับคณะวิชา และกลุ่มพนักงานสายวิชาการ ดังนั้น จึงถือว่าเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน แม้ผู้ให้ ข้อมูลมีความยินดีให้ความร่วมมือและอนุญาตให้เปิดเผยข้อมูลได้ โดยผู้วิจัยทำการปกปิดข้อมูล ส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ตั้งแต่ชื่อที่ปรากฏในการวิจัยไม่ใช่เป็นชื่อจริงแต่เป็นชื่อสมมติของผู้ให้ข้อมูล ตลอดจนไม่เปิดเผยหรือปรากฏชื่อสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานที่ใช้เป็นกรณีตัวอย่างในการวิจัย นอกจากนี้ก่อนทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลและขออนุญาตดำเนินการ สัมภาษณ์ รวมถึงแจ้งการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลได้รับทราบก่อนทุกครั้ง อีกทั้งภายหลังจากการเก็บ

ข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการถอดบันทึกเสียงสัมภาษณ์และนำมาให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบสิ่งที่ผู้วิจัยบันทึกทุกครั้ง โดยส่งเป็นไฟล์เอกสารทางอีเมลเพื่อให้พิจารณาถึงความถูกต้องของข้อมูล

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยไม่ได้กำหนดให้กรอกชื่อหรือข้อมูลบ่งชี้ลงในแบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้สถิติวิเคราะห์ที่เป็นภาพรวมเท่านั้น ไม่ใช้การวิเคราะห์รายบุคคล ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการขอพิจารณาการรับรองจริยธรรมในมนุษย์ และได้รับการรับรองของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขข้อเสนอการวิจัย SWUEC-151/59E และขอพิจารณาการรับรองจริยธรรมในมนุษย์และได้รับการรับรองจากสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นสนามวิจัยหรือกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง โดยก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แจ้งถึงของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

1) ความยินยอมของผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยให้สิทธิแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยมีหนังสืออธิบายและขอความยินยอมในการเข้าร่วมการวิจัย ซึ่งกล่าวถึงจุดมุ่งหมายการวิจัย กระบวนการวิจัย การนำข้อมูลไปใช้ พร้อมชี้แจงว่าผลการวิจัยจะถูกนำเสนอในภาพรวมตลอดจนข้อมูลทั้งหมดถูกใช้เพื่อประโยชน์ในเชิงวิชาการเท่านั้น โดยผู้วิจัยจะเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีอิสระในการตัดสินใจที่จะเข้าร่วมและถอนตัวออกจากการวิจัย และเปิดโอกาสให้ได้ซักถามปัญหาพร้อมข้อสงสัยต่าง ๆ จนเข้าใจอย่างชัดเจน อีกทั้งให้เวลาในการคิดทบทวนก่อนตัดสินใจตอบคำถาม

2) การรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล เนื่องจากการเก็บข้อมูลในบางครั้งอาจทำให้เกิดการลู่ล้าถึงข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยจะรักษาความลับที่ได้มาโดยไม่แพร่กระจายให้ผู้อื่นทราบ ดังนั้น การจดบันทึกหรือการบันทึกเทปต้องได้รับการอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญก่อน และทำลายหลักฐานต่าง ๆ ทันทีเมื่อสิ้นสุดการศึกษา

3) การปิดบังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยการปกป้องความเป็นส่วนตัวและการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการเปลี่ยนแปลงเป็นชื่อสมมติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนที่นำมาศึกษาเพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูล

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยผลานวิธีแบบสำรวจตามลำดับ (Exploratory Sequential Method) เริ่มต้นด้วยงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีการศึกษารายกรณี (Case Study) ใช้เทคนิคการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อทำความเข้าใจความหมาย กระบวนการ องค์ประกอบ และผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร และตามด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะที่ 1 นำมาพัฒนาเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับของรัฐและเอกชน และเปรียบเทียบแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ทำงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเภทกัน เพื่อตอบความมุ่งหมายของการวิจัย โดยผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ในส่วนนี้เป็นการศึกษาปรากฏการณ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร อันประกอบด้วย ความหมาย กระบวนการ องค์ประกอบ และผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

- 1.1 ความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา
 - 1.1.1 ความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
 - 1.1.2 ความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
- 1.2 กระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา
 - 1.2.1 กระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
 - 1.2.2 กระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
- 1.3 องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา
 - 1.3.1 การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
 - 1.3.2 การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.4 ผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

1.4.1 ผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

1.4.2 ผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายของการวิจัยที่ 2–5 ด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และทดสอบสมมติฐานการวิจัยทั้ง 3 ข้อเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

2.1 ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ

2.1.1 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1.2 การสังเคราะห์นิยามปฏิบัติการและพัฒนาข้อคำถาม

2.1.3 การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ

2.1.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ

2.1.4.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานคะแนนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ

1) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคะแนนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

2) ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างตัวบ่งชี้ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

2.1.4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First order confirmatory factor analysis)

1) ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ขององค์ประกอบการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ

2) ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Composite Reliability หรือ Construct Reliability: CR) และความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Average Variance Extracted: AVE)

3) ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

2.1.4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Second Order Confirmatory Factor Analysis)

1) ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ

2) ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Composite Reliability หรือ Construct Reliability: CR) และความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Average Variance Extracted: AVE)

2.2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

2.2.1 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

2.2.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

2.2.3.1 การตรวจสอบลักษณะของการแจกแจงของตัวแปร

2.2.3.2 การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

2.2.3.3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

1) คำนำน้าหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตที่ใช้วัดตัวแปรแฝง

2) อิทธิพลของตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรผล

2.2.3.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 1

2.3 ผลการเปรียบเทียบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรระหว่างกลุ่มพนักงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน

2.3.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อ 2

2.3.2 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรระหว่างกลุ่มพนักงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน

โดยแต่ละส่วนมีสาระสำคัญดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา โดยใช้วิธี Instrumental Cases ที่ตัวอย่างเป็นตัวแทนของกรณีเป็นวิธีการดำเนินการวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยพิจารณาตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยแบ่งผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มผู้บริหารระดับคณะวิชาในสถาบันอุดมศึกษา และกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและเอกชนอย่างละ 1 แห่งในกรุงเทพมหานครที่มีการสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยและต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีการประกาศผ่านสื่อมวลชนอย่างชัดเจนภายในปี พ.ศ. 2558 หากเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงโดยถูกจัดอันดับเป็นมหาวิทยาลัยที่ติด 1 ใน 50 ของการจัดอันดับ Quacquarelli Symonds (Qs) Asia University Rankings ของปี 2015 ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนวัดจากความนิยมของการเข้าศึกษาต่อของนักเรียนและนักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในปีการศึกษา 2558 เป็นจำนวนมากที่สุด สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ศึกษาผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 32 คน โดยข้อมูลทั้งหมดเป็นข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลโดยตรง ซึ่งชื่อของผู้ให้ข้อมูลที่ปรากฏในงานวิจัยเป็นนามสมมติทั้งหมด ไม่ใช่ชื่อจริงของผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า “มหาวิทยาลัย” ในความหมายของสถาบันอุดมศึกษาในเนื้อหาบางตอน และใช้คำว่า “บุคลากร” ในความหมายของพนักงานสายวิชาการ เพื่อให้ภาษามีความราบรื่น สละสลวยในการอ่าน เข้าใจง่าย และชัดเจนยิ่งขึ้น

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักรวมจำนวนทั้งสิ้น 32 คน โดยแบ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 16 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน ผู้บริหารระดับคณะวิชา จำนวน 7 คน และพนักงานสายวิชาการ จำนวน 7 คน และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 16 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน ผู้บริหารระดับคณะวิชา จำนวน 7 คน และพนักงานสายวิชาการ จำนวน 7 คน ซึ่งแสดงรายละเอียดข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก ดังตาราง 5 ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยระยะที่ 1 ในส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพดังนี้

ตาราง 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ประเภท	ประเภท	คนที่	นามสมมติ	ตำแหน่ง
สถาบันอุดมศึกษา				
สถาบันอุดมศึกษา ในกำกับของรัฐ รวมทั้งสิ้น 16 คน	ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน	1	อาจารย์รัชตะ	รองอธิการบดี
		2	อาจารย์รัตนชัย	ผู้ช่วยอธิการบดี
	ผู้บริหารระดับคณะวิชา จำนวน 7 คน	3	อาจารย์ศุภรัตน์	รองคณบดี
		4	อาจารย์ทิพรัตน์	รองคณบดี
		5	อาจารย์ศิริรัตน์	รองคณบดี
		6	อาจารย์รัฐกิจ	รองคณบดี
		7	อาจารย์รุ่งรัตน์	รองคณบดี
		8	อาจารย์หัตถรัตน์	รองคณบดี
		9	อาจารย์กรรัตน์	รองคณบดี
	พนักงานสายวิชาการ จำนวน 7 คน	10	อาจารย์ชัชรัตน์	อาจารย์ประจำ
		11	อาจารย์พลรัตน์	อาจารย์ประจำ
		12	อาจารย์รัฐศาสตร์	อาจารย์ประจำ
		13	อาจารย์เพชรรัตน์	อาจารย์ประจำ
		14	อาจารย์รัชนี้	อาจารย์ประจำ
		15	อาจารย์ชื่อบาน	อาจารย์ประจำ
		16	อาจารย์วิรัช	อาจารย์ประจำ
สถาบันอุดมศึกษา เอกชน รวมทั้งสิ้น 16 คน	ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน	17	อาจารย์ศรีชล	รองอธิการบดี
		18	อาจารย์เอกชัย	ผู้ช่วยอธิการบดี
	ผู้บริหารระดับคณะวิชา จำนวน 7 คน	19	อาจารย์พีรชนต์	รองคณบดี
		20	อาจารย์กรชนต์	รองคณบดี
		21	อาจารย์ชนนี	รองคณบดี
		22	อาจารย์กรชูลี	รองคณบดี
		23	อาจารย์ฉालิตล	รองคณบดี
		24	อาจารย์เอกภพ	รองคณบดี
		25	อาจารย์เอกนิต	รองคณบดี

ตาราง 5 (ต่อ)

ประเภท สถาบันอุดมศึกษา	ประเภท	คนที่	นามสมมติ	ตำแหน่ง
พนักงานสายวิชาการ จำนวน 7 คน		26	อาจารย์อิทธิพล	อาจารย์ประจำ
		27	อาจารย์ชลภัทร	อาจารย์ประจำ
		28	อาจารย์ชลวิทย์	อาจารย์ประจำ
		29	อาจารย์ลทิพย์	อาจารย์ประจำ
		30	อาจารย์ชลทัศน์	อาจารย์ประจำ
		31	อาจารย์ชลธาร	อาจารย์ประจำ
		32	อาจารย์ชลดา	อาจารย์ประจำ

1.1 ความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในสถาบันอุดมศึกษา

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้มีผู้ให้ความหมายไว้เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารการตลาด แต่ยังไม่พบผู้ที่ให้ความหมายจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับทางด้านการศึกษา ซึ่งการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยไม่ได้ยึดถือเอาความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของผู้หนึ่งผู้ใดเป็นที่ตั้ง เนื่องจากต้องการทำความเข้าใจความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องกับทางด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาผ่านความคิด ความเชื่อ และประสบการณ์ตรงของผู้ให้ข้อมูลหลักในกลุ่มผู้บริหารองค์กรและกลุ่มพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นตัวอย่างในมุมมองของคนใน (Emic View) ซึ่งสามารถสะท้อนปรากฏการณ์ของการสร้างแบรนด์ภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างชัดเจนที่สุด เนื่องจากเป็นผู้ที่อยู่ภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัยที่เผชิญอยู่ตลอดเวลาในการทำงานในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ผู้วิจัยค้นพบความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

1.1.1 ความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับคณะวิชา และพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ พบว่าได้ให้ความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยความหมายที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างให้คนในรับรู้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้เข้าใจในแนวทางเดียวกัน และ 2) การนำไปสู่วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรอย่างยั่งยืน ดังรายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้

1) การสร้างให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยในแนวทางเดียวกัน

คือ การทำให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยรับรู้และเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยและมองเห็นภาพหรือเป้าหมายเดียวกัน โดยสื่อสารผ่านกรรมวิธีที่นำอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยไปยังบุคลากรทุกคน เพื่อให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันภายใต้ปรัชญาหรืออัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้อัตลักษณ์ที่กำหนดมานั้นต้องตรงตามความจริง เพราะหากบุคลากรสัมผัสอัตลักษณ์นั้นแล้วรู้สึกว่าคุณลักษณะที่กำหนดสื่อสารไม่ตรงตามความจริงที่มหาวิทยาลัยเป็นอยู่ อาจทำให้บุคลากรไม่เชื่อใจ และส่งผลให้ต่อต้านอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้

“การสร้างแบรนด์ภายในคือการสร้างอัตลักษณ์ของเราให้คนในมหาวิทยาลัยทั้งหมดรู้ว่ามียุทธศาสตร์แบบนี้ มี mindset แบบนี้ มีแนวคิดแบบนี้ และมีพฤติกรรมสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“กระบวนการทำความเข้าใจ สร้าง และบริหารการรับรู้และพฤติกรรมของบุคลากรภายในซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ พนักงานสายสนับสนุน และนักศึกษา เพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมตามแบรนด์ของมหาวิทยาลัย” (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“สื่อสารผ่านกรรมวิธีที่สามารถนำอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ไปยังคนในมหาวิทยาลัยทุกคน ขอให้มันตรงตามความจริง ไม่ใช่สร้างภาพให้ดูดีแล้วมันไม่ใช่ เพราะว่าถ้าเขาสัมผัสแล้วมันไม่ใช่ เขาก็จะไม่เชื่อใจและอาจเอนตัวกับอัตลักษณ์ที่ผู้บริหารกำหนดแบรนด์นั้นได้ก็จะยิ่งแย่ไปอีกอันใหญ่” (อาจารย์ศุภรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เรามีปรัชญาแบบนี้ เราต้องทำให้คนเข้าใจในปรัชญาแบบนี้ และต้องตอบศักยภาพของเราได้และตอบวิสัยทัศน์ของเราได้แล้วรวมกันก็จะเป็นแบรนด์ที่ดี (อาจารย์วิรัช พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

2) การสร้างกรอบความคิดการทำงานเพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรอย่างยั่งยืน

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นการสร้างกรอบความคิด (Mindset) ในการทำงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งเป็นความเชื่อที่ส่งผลต่อพฤติกรรมให้คนในมหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปในแนวทางเดียวกันอันส่งผลไปสู่แบรนด์ภายนอกได้อย่างยั่งยืน

“คือการสร้าง *Mindset* เพราะถ้าองค์กรใหญ่อย่างมหาวิทยาลัยของเราคนก็จะมี *Mindset* ต่างกัน การสร้างแบรนด์ภายในทำให้คนมี *Mindset* เหมือนกันซึ่งนำไปสู่แนวทางการทำงานเดียวกัน สุดท้ายพฤติกรรมการทำงานเหล่านี้จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีทิศทางเดียวกัน” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เป็นการสร้าง *Mindset* ให้คนในมหาวิทยาลัยเชื่อในอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และนำไปเป็นแนวทางการทำงานในทิศทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ซึ่งเมื่อทุกคนรวมตัวกันมันจะเป็นพลังที่ยิ่งใหญ่ทำให้การทำงานมันชัดและมันจะเป็นแบรนด์ไปสู่ภายนอกอย่างยั่งยืน” (อาจารย์ทิพรรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“คือการที่ทำให้คนในมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะผู้บริหารได้เข้าใจและเชื่อว่านโยบายที่ผู้บริหารส่งมาสามารถทำให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องปฏิบัติตามแนวทางการทำงานที่ได้กำหนดออกมาให้เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย” (อาจารย์ชินบาน พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

จากการให้ความหมายของแบรนด์ภายในองค์กรของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับคณะวิชา และพนักงานสายวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐข้างต้น จะเห็นได้ว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาประกอบไปด้วย 2 ประการ ได้แก่ การสร้างให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยในแนวทางเดียวกัน และการสร้างกรอบความคิดการทำงานเพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรอย่างยั่งยืน ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ หมายถึง การทำให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยรับรู้และเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยผ่านกรรมวิธีต่างๆ ที่นำไปสู่บุคลากรทุกคน และเป็นการสร้างกรอบความคิด (*Mindset*) ในการทำงานให้เป็นแนวทางเดียวกันเพื่อให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเป็นไปในแนวทางเดียวกันอันส่งผลไปสู่แบรนด์ภายนอกได้อย่างยั่งยืน

1.1.2 ความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับคณะวิชา และกลุ่มพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งค้นพบความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนว่าประกอบไปด้วย 4 ประการ ได้แก่ 1) การออกแบบอัตลักษณ์และภาพเป้าหมายให้เป็นภาพเดียวกันเพื่อเดินไปแนวทางเดียวกัน 2) กระบวนการสร้างความเชื่อมั่นให้กับคนในมหาวิทยาลัย 3) การทำให้พนักงานผูกพันและอยากทำงานกับมหาวิทยาลัย และ 4) เพื่อให้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยไปสู่ภายนอกอย่างเข้มแข็ง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1) การออกแบบอัตลักษณ์และภาพเป้าหมายให้เป็นภาพเดียวกันเพื่อเดินไปแนวทางเดียวกัน

คือ การหล่อหลอมอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยที่มาจากผู้บริหารสูงสุดไปยังบุคลากรให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งไม่ใช่เพียงการท่องจำได้เท่านั้น แต่ต้องให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ต่างๆ ในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีอัตลักษณ์ในการทำงานที่เป็นหนึ่งเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอกย้ำหรือเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดการทำงาน (Mindset) เพื่อให้บุคลากรนำอัตลักษณ์ไปถ่ายทอดและสร้างประสบการณ์ต่างๆ ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแบรนด์ (Stakeholder) โดยเฉพาะนักศึกษาได้อย่างถูกต้องตามอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยหรือตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ อันทำให้มหาวิทยาลัยมีอัตลักษณ์ที่ชัดเจน โดดเด่น และต่างจากคู่แข่งอันทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างยั่งยืน

“การสร้างแบรนด์ภายในนั้นต้องหล่อหลอมอัตลักษณ์และนโยบายที่มาจากผู้นำระดับสูง ซึ่งวิธีการที่สำคัญคือให้อัตลักษณ์ไปปรากฏแก่คนในองค์กรให้มีความเข้าใจในอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ให้ถูกออกมาเป็นรูปธรรม เราจึงต้องตอกย้ำให้มีการซ้ำบ่อยๆ ให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน ” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“การสร้างแบรนด์ภายในคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ Mindset บุคลากรให้เขาเข้าใจในบริบท อันนั้นคือคีย์ เพราะถ้าเขาอยู่อย่างเดียวกแล้วท่องจำ มันก็ไม่มีประโยชน์ เราจำเป็นต้องปลูกฝังคนของเราให้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย เพราะเรารู้ว่ามันเป็นพื้นฐานที่ทำให้เราแกร่งขึ้นและอยู่ได้อย่างยั่งยืน” (อาจารย์เอกชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ทำให้คนเป็นครูเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตัวเอง เพื่อที่เขาจะได้ถ่ายทอดสิ่งต่างๆ ออกมาได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายหรืออัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยที่ได้กำหนดเอาไว้ให้กับนักศึกษา และทำให้มหาวิทยาลัยสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้และขับเคลื่อนไปได้อย่างยั่งยืน” (อาจารย์พีรชนต์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

2) กระบวนการสร้างความเชื่อมั่นให้กับคนในมหาวิทยาลัย

คือ การทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมั่นใจต่ออัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยที่ผู้บริหารได้กำหนดไว้ว่าสิ่งที่กำลังบอกคนภายนอกเป็นเรื่องจริง เกิดขึ้นได้ และได้ดำเนินการถูกต้อง เพราะความเชื่อมั่นของคนในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดอันทำให้บุคลากรนำไปปฏิบัติงานตามอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ให้ ซึ่งผลงานและการปฏิบัติงานของคนในองค์กรจะนำไปสู่แบรนด์ภายนอกได้อย่างมีพลัง

“การทำให้คนในมหาวิทยาลัยเราเชื่อมั่นในอัตลักษณ์ที่ได้กำหนดไว้ เพราะหากคนที่ทำงานไม่เชื่อมั่นในสินค้าของเรา เขาก็จะไม่ทำงานตามนโยบาย ฟรีเซนเตอร์หน้าไหนก็ไม่ได้เท่ากับคนที่เคยใช้และคนในองค์กร แล้วพูดออกไปว่าของนี้มันดีอย่างไร เพราะฉะนั้นความเชื่อมั่นของคนในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะทำให้คนทำตามปฏิบัติตามไปเหมือน ๆ กันทั้งมหาวิทยาลัย แล้วจะเป็นพลังออกไปสู่ข้างนอกค่ะ” (อาจารย์ชลดา พนักงานสายวิชาการ มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“คือการทำให้คนในองค์กรเชื่อเหมือนกับที่มหาวิทยาลัยต้องการเชื่อ แต่ทำให้คนในมหาวิทยาลัยเชื่อให้ได้ก่อน ถ้าเกิดทำตรงนั้นสำเร็จ ที่เหลือข้างนอกมันจะออกไปแบบ.. พลังมันจะเยอะขึ้น” (อาจารย์อิทธิพล พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“คือการทำให้บุคลากรเชื่อว่าสิ่งที่มหาวิทยาลัยกำลังบอกคนภายนอกเป็นเรื่องจริง เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ และเป็นเรื่องที่ต้องถูก และมาถูกทางแล้ว” (อาจารย์รชชนต์ รองคณบดี มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

3) การทำให้พนักงานผูกพันและอยากทำงานกับมหาวิทยาลัย

คือ การทำให้บุคลากรเข้าใจในการทำงาน เห็นด้วยกับทิศทางของการพัฒนามหาวิทยาลัย ตลอดจนทำให้มีความรักและผูกพันกับองค์กร โดยทำการดูแลคนในองค์กรให้มีความมั่นใจในการทำงานเพื่อเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานอันได้แก่การจัดสวัสดิการเพื่อเป็นการซื้อใจบุคลากรให้เกิดความรักความผูกพัน จนอยากทำงานตอบแทนกลับคืนมหาวิทยาลัยด้วยความเต็มใจและทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยอย่างมีความสุข นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาบุคลากรให้พร้อมทำงานโดยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้พร้อมทำงานให้กับมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมาย

“คือการทำให้ทุกคนในมหาวิทยาลัยรู้สึกรักและยินดีที่จะทำงานร่วมกัน เห็นด้วยกับทิศทางของการพัฒนามหาวิทยาลัย และมาทำงานด้วยความสุขโดยไม่รู้สึกว่านี่คือการมาทำงาน นั่นคือสิ่งที่ดีที่สุดที่ทุกองค์กรต้องการ” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“หัวใจของการสร้างแบรนด์ภายในคือทำให้พนักงานเข้าใจองค์กร ให้รักองค์กรผูกพันกับองค์กรแล้วทำให้เขาอยากอยู่กับองค์กรทำงานกับองค์กร แล้วองค์กรก็อยู่ได้อย่างยั่งยืนนี้ละค่ะ” (อาจารย์ชนัน รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“เมื่อสื่อสารให้คนภายในเข้าใจตรงกันแล้ว อีกอย่างหนึ่งคือการดูแล การสร้างกำลังใจในการทำงานก็เป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งหนูคิดว่าเป็นการซื้อใจ เพราะกำลังใจจะเป็นพลังให้คนทำงาน ก็น่าจะเป็นคำตอบแทน สวัสดิการ ซึ่งอย่างที่หนูบอกว่าหนูก็พึงพอใจกับสวัสดิการมากอยู่ ก็เชื่อว่าก็จะเกิดแรงจูงใจให้คนอยากทำงานมากขึ้น ทำให้เรารักมหาวิทยาลัยมากขึ้น เราก็จะทำงานตอบแทนมหาวิทยาลัยด้วยความเต็มใจ” (อาจารย์ชลภัทร พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“องค์กรก็ต้องมีกระบวนการจัดการที่ดีด้วย จัดการกับอาจารย์ในหลายๆ อย่าง ด้านสวัสดิการ การพัฒนา ถ้าเราอยากพัฒนาแต่เขาไม่ส่งเสริมก็ไปไม่ถึงจุดนั้นได้ ดังนั้นองค์กรก็ต้องส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์และดูแลอาจารย์ให้เขาพร้อมทำงานให้กับมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมาย” (อาจารย์ชลวิทย์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

4) การทำให้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยไปสู่ภายนอกอย่างเข้มแข็ง

คือ การทำให้คนในมหาวิทยาลัยนำอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้มแข็งให้คนภายนอกหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของแบรนด์ (Stakeholder) ได้รับรู้ถึงภาพลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยและสัมผัสถึงสิ่งที่เป็นอัตลักษณ์ที่แตกต่างจากที่อื่นจนทำให้เกิดความมั่นใจ ไว้วางใจ และเข้ามามีส่วนร่วมกับแบรนด์ เช่น ตัดสินใจเข้ามาเรียน ส่งบุตรหลานมาเรียน เป็นต้น

“คือการที่ผู้บริหารกำหนดทิศทางให้เห็นชัดว่าเราจะไปทางไหนแล้ว แล้วทำให้คนในมหาวิทยาลัยรับรู้และนำไปปฏิบัติการในทิศทางเดียวกัน เมื่อคนทั้งองค์กรปฏิบัติตามแนวทางเดียวกันมันก็จะเข้มแข็งทำให้คนภายนอกสัมผัสถึงสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ของเราที่แตกต่างจากที่อื่น เขาก็จะเชื่อมั่นเราไว้วางใจเรา มาเรียนกับเรา ส่งลูกหลานมาเรียนกับเรา” (อาจารย์ชลดา พนักงานมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ภาพลักษณ์ของเรากับคนในและคนนอกมันต้องเหมือนกัน” (อาจารย์เอกชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“การสร้างแบรนด์ภายในมหาวิทยาลัยต้องมาจากระดับสายงานก่อน คือ ต้องมาจากภายในก่อน ถ้าภายในมีแบรนด์ที่เข้มแข็งแล้วออกสู่ภายนอกเพื่อให้คนข้างนอกเห็นเชิงประจักษ์ก็ไม่น่าเป็นสิ่งที่ยาก” (อาจารย์อิทธิพล พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

จากการให้ความหมายของแบรนด์ภายในองค์กรของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับคณะวิชา และพนักงานสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชนข้างต้นสามารถสรุปความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง การหล่อหลอมอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยที่มาจากผู้บริหารสูงสุดไปยังบุคลากรให้เข้าใจและเห็นด้วยกับทิศทางของการพัฒนามหาวิทยาลัย ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความรักความผูกพันกับองค์กร โดยดูแลคนในองค์กรให้มั่นใจถึงความมั่นคงในการทำงานและส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้พร้อมทำงานอย่างมีความสุข จนอยากทำงานตอบแทนกลับคืนมหาวิทยาลัยด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตอกย้ำหรือเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดการทำงาน (Mindset) ให้นำไปถ่ายทอดและสร้างประสบการณ์ให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแบรนด์ (Stakeholder) โดยเฉพาะนักศึกษา ซึ่งทำให้เกิดความเข้มแข็งให้คนภายนอกได้รับรู้ถึงภาพลักษณ์ของแบรนด์และสัมผัสถึงสิ่งที่เป็นอัตลักษณ์ที่แตกต่างจากที่อื่นซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยมีอัตลักษณ์ที่ชัดเจน โดดเด่น และต่างจากคู่แข่งอันทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างยั่งยืน

จากความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และเอกชนดังกล่าวข้างต้นสามารถสังเกตได้ว่า แม้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐค้นพบความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในมหาวิทยาลัยว่าประกอบไปด้วยสิ่งสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยในแนวทางเดียวกัน และ 2) การสร้างกรอบความคิดการทำงานเพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรอย่างยั่งยืน และจากข้อมูลจากการวิเคราะห์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนค้นพบความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในมหาวิทยาลัยประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ 1) การออกแบบอัตลักษณ์และภาพเป้าหมายให้เป็นภาพเดียวกันเพื่อเดินไปแนวทางเดียวกัน 2) กระบวนการสร้างความเชื่อมั่นให้กับคนในมหาวิทยาลัย 3) การทำให้พนักงานผูกพันและอยากทำงานกับมหาวิทยาลัย และ 4) เพื่อให้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยไปสู่ภายนอกอย่างเข้มแข็ง ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลความหมายในแต่ละประการจะพบว่ามีความหมายคล้ายคลึงและใกล้เคียงกัน ดังนั้น จึงสามารถสรุปความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในสถาบันอุดมศึกษาได้ดังนี้

การสร้างแบรนด์ภายในสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง การทำให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยรับรู้และเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยที่มาจากผู้บริหารสูงสุดผ่านกรรมวิธีต่าง ๆ ไปสู่บุคลากรทุกคนให้เข้าใจและเห็นด้วย ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความรักความผูกพันกับองค์กร โดยดูแลให้คนในองค์กรมั่นใจถึงความมั่นคงในการทำงานและส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้พร้อมทำงานอย่างมีความสุข จนอยากทำงานตอบแทนกลับคืนมหาวิทยาลัยด้วยความเต็มใจ อีกทั้งการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อต่อยอดหรือเปลี่ยนแปลงกรอบความคิด (Mindset) ในการทำงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเป็นไปในแนวทางเดียวกันอันส่งผลไปสู่การสร้างแบรนด์ภายนอกที่เป็นอัตลักษณ์ที่โดดเด่นและแตกต่างจากแบรนด์มหาวิทยาลัยอื่นได้อย่างยั่งยืน

1.2 กระบวนการสร้างแบรนด์ภายในสถาบันอุดมศึกษา

การสร้างแบรนด์ภายในสถาบันอุดมศึกษาเป็นการดำเนินการที่มีการกำหนดขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้วิจัยทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและเอกชนจำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับคณะวิชา และพนักงานสายวิชาการเพื่อทำการศึกษาถึงขั้นตอนของการสร้างแบรนด์ภายในสถาบันอุดมศึกษาของทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและเอกชนซึ่งพบผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1.2.1 กระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

กระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา เป็นขั้นตอนของการทำให้เกิดแบรนด์มหาวิทยาลัยและทำให้คนในองค์กรได้รับรู้อัตลักษณ์และคุณค่าแบรนด์มหาวิทยาลัย

จนทำให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ตามที่มหาวิทยาลัยต้องการ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับคณะวิชา และกลุ่มพนักงานสายวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง พบว่ากระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 3 ขั้นตอนด้วยกัน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการกำหนดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย 2) ขั้นตอนการถ่ายทอดและสร้างความผูกพันกับแบรนด์มหาวิทยาลัย และ 3) ขั้นตอนการประเมินการสร้างแบรนด์ภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ขั้นตอนการกำหนดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเริ่มจากการวิเคราะห์องค์กรเพื่อหาจุดดีที่โดดเด่นมากำหนดเป็นอัตลักษณ์และคุณค่าของแบรนด์มหาวิทยาลัย ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลองค์กรพบว่าเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยเป็นอัตลักษณ์ที่โดดเด่นและแตกต่างจากที่อื่น นอกจากนี้การกำหนดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยควรคำนึงถึงสถานการณ์ภายนอกระดับประเทศมาเป็นตัวกำหนดด้วย ดังนั้น การกำหนดอัตลักษณ์และคุณค่าแบรนด์มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดจากข้อมูลภายในและภายนอกองค์กร และหลังจากนั้นนำไปกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญของบุคลากรในมหาวิทยาลัยต่อไป

“คือเรื่องนี้ตั้งแต่ท่านอธิการเกษียณมาก็จะเป็นกลยุทธ์ของแกเลย แกจะเริ่มร่างยุทธศาสตร์ก่อน ยุทธศาสตร์สะท้อนมาจากอะไรสะท้อนมาจาก Vision ของเรา” (อาจารย์ชัชวรินทร์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“มันต้องเริ่มคิดจากการวิเคราะห์ตัวเราเองก่อน มันมีจุดดี มี core Competency อะไร องค์กรทุกองค์กรเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ มีการกำหนด SWOT เพื่อกำหนดว่าเราจะกำหนดกลยุทธ์อะไร โดยคำนึงว่าตัวเราเองเป็นอะไร เรามีโอกาสอะไร แต่จริง ๆ เราต้องกำหนด Core Competency ก่อนว่าเรามีอะไร และต้องมองลึกซึ้งไปถึงว่าวัฒนธรรมของเราคืออะไร culture ของเราคืออะไร ซึ่งถ้าเรามีวัฒนธรรมที่ดีจะกลายเป็น Core Competency” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“นี่เป็น Quotation ของท่านซึ่งเข้าใจง่ายและมีพลังในการแสดงความเป็นแบรนด์ เราได้อย่างดีเราก็เลยนำมาเป็น Core Value ของเรา” (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เมื่อเรากำหนดแบรนด์แล้ว เราก็มากำหนดคุณค่าสิ่งที่เราอยากให้เกิด เราอยากให้เกิดอะไร อยากให้คนทำแบบไหน ที่จะต้องสอดคล้องกับคุณค่านี้ ก็เลยกลายเป็น Core Value ซึ่งเมื่อก่อนมันไม่มี มันก็มาเกิดนี้แหละไล่มาตามสเต็ปแล้วก็มากำหนดพฤติกรรมของบุคลากรที่เราต้องการให้สอดคล้องกันกับ Core Value” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“ยิ่งปัจจุบันนี้ประเทศมันต้องการการเปลี่ยนแปลงที่ท่านนายกตั้งความหวังประเทศไทยว่าเป็นไทยแลนด์ 4.0 ต้องยอมรับนะครับว่าเป็นครั้งแรกที่ผู้นำการเมืองออกมาชี้ให้เห็น

ประเทศไทยต้องการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วท่านก็ชี้ให้เห็นว่าเราแพ้เขาอย่างไร สถานการณ์เป็นอย่างไร แล้วเครื่องมือที่ทำให้ประเทศไทยเป็นไทยแลนด์ 4.0 มันคงไม่ใช่การใช้ทหารหรือใช้อะไรได้ มันต้องใช้มหาวิทยาลัยเป็นตัวผลักดัน อันนี้พอเป็นมหาวิทยาลัยเป็นตัวผลักดันก็ต้องเป็นระดับตามความเห็นของโลกคือเป็น *Research University* ซึ่งมันต้องวัดได้ว่าเราเป็น *Research* เมื่อไรเนี่ยมันต้องมี *Ranking* แต่ถ้าเราไม่ได้วัดกับเขาเราจะรู้ได้อย่างไรว่าเราเป็น *Research University* มันก็ทำให้เราต้องเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“ต้องดูด้วยว่าตอนนี้ประเทศเขาต้องการอะไร เราก็เริ่มจากนโยบายประเทศเป็นตัวตั้ง” (อาจารย์ชัชวรัตน์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“นโยบายคือสิ่งที่ควบคุมให้เกิดการทำงานในทิศทางเดียวกันที่เป็นลักษณะการทำงานเชิงระบบร่วมกันเพิ่มขึ้น” (อาจารย์ศิริรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

2) ขั้นตอนการถ่ายทอดและสร้างความผูกพันกับแบรนด์มหาวิทยาลัย

หลังจากกำหนดอัตลักษณ์และคุณค่าแบรนด์มหาวิทยาลัยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำอัตลักษณ์และคุณค่าแบรนด์มหาวิทยาลัยไปสื่อสารกับบุคลากร เพื่อให้เกิดบุคลากรเกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์และกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร พร้อมถ่ายทอดอัตลักษณ์และยุทธศาสตร์ผ่านสภามหาวิทยาลัย เนื่องจากผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจะมีภาระการทำงาน ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่เป็นตัวสานต่อไปยังผู้บริหารมหาวิทยาลัยในยุคต่อมาให้น้ำอัตลักษณ์และคุณค่าแบรนด์มหาวิทยาลัยไปขับเคลื่อนให้มีความมั่นคงและแข็งแกร่งต่อไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทุกคนในองค์กรค่อนข้างยาก ดังนั้นต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำก่อนโดยถ่ายทอดให้ผู้บริหารส่วนงานรับรู้ แล้วจึงถ่ายทอดให้คนในมหาวิทยาลัยรับรู้ นอกจากนี้ขั้นตอนนี้มหาวิทยาลัยยังต้องสร้างความผูกพันให้กับคนในองค์กร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกภูมิใจ มั่นใจ และยังคงทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยต่อไป และหากมีการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้ามาร่วมงานกับมหาวิทยาลัยจะต้องเลือกคนที่มีกรอบแนวคิดในการทำงาน (*Mindset*) และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์และคุณค่าแบรนด์มหาวิทยาลัยตั้งแต่แรก เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถไปในทิศทางเดียวกันกับแบรนด์มหาวิทยาลัย

“เราก็มีแต่ทำในสิ่งที่ท่านได้วางฐานมา ซึ่งเป็นร้อยปีแล้วแต่ยังกลับทันสมัยอยู่ เพียงแต่เรากลับมาทำให้โมเดิร์นขึ้น จำได้ง่ายขึ้น แล้วเราก็ถ่ายทอดไปยังคนในมหาวิทยาลัยของเรา” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เพราะฉะนั้นการสร้าง *mind set* เพื่อให้เกิดพฤติกรรมมันเป็นไปอย่างอัตโนมัติ พอเรามี *culture* ก็อาจจะ *awareness* ได้ ถ้าเมื่อไร *awareness* เปลี่ยนไปอัตโนมัติมันก็จะกลายเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมา... เราจึงสร้าง *Values* ของเราขึ้นมาเพื่อให้เกิด *Culture*” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“สภามหาวิทยาลัยเป็นกลไกสำคัญ เพราะสภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัยไม่ใช่มีหน้าที่มาอยู่ตรงข้ามมหาวิทยาลัย ยุทธศาสตร์พวกนี้ต้องถูกส่งผ่านสภามหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้นผู้บริหารชุดใหม่ผู้บริหารสภามหาวิทยาลัยเป็นคนเลือกก็ต้องส่งตรงนี้ให้กับผู้บริหารชุดใหม่ เราใช้กลไกของสภามหาวิทยาลัยซึ่งจะมีอายุค่อนข้างยาว แล้วสภาก็จะถ่ายทอดนโยบายและเป้าหมายมาให้ทีมผู้บริหารชุดใหม่” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เราต้องยอมรับก่อนนะครับที่นี้มีคนอยู่ประมาณ 30,000 การที่จะเปลี่ยนทุกคนมันยาก แต่ต้องเปลี่ยนจุดที่ Impact มากที่สุดคือ Leader คือผู้นำระดับหัวหน้าส่วนงาน อธิการ รองอธิการ คณบดี หัวหน้ากอง คีย์สำคัญคือผู้นำ” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“มหาวิทยาลัยต้องให้คนในรับรู้ ต้องให้เข้าใจ คือ.. คือ จะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อระบบ ไม่สามารถตอบได้ เพราะต่างคนต่างจิตต่างใจ แต่นโยบายคือสิ่งที่ควบคุมให้เกิดการทำงานในทิศทางเดียวกันที่เป็นลักษณะการทำงานเชิงระบบร่วมกันเพิ่มขึ้น” (อาจารย์ศิริรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“การสร้างความรู้ความผูกพันให้เขาอยู่กับแบรนด์ คือ ให้เขามีความภาคภูมิใจที่เป็นมหาวิทยาลัยอันดับหนึ่งของประเทศ ความมั่นคงไข่มะ คือมันใจได้แน่นอนว่ามีเงินเดือนจ่ายทุกเดือนจนจบเกษียณแล้วมีค่าตอบแทนที่เพียงพอ มีสวัสดิการ มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และขณะเดียวกันทีมเวิร์ก คนทำงาน ทำงานดี ไม่ใช่มาถึงแล้วไม่มองหน้ากัน อันนี้เป็น 3 ปัจจัยแรกที่เรำทำในขั้นตอนนี้” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“บุคลากรใหม่ ใครที่จะสมัครงานกับเราจะต้องตอบแบบวัดของ Core Value เพื่อเราจะได้วัดออกมาว่าคุณมีคุณสมบัติตรงกับเราหรือไม่ คือเอามาวัดตั้งแต่ลงทะเบียนเลย แล้วเอาเขามาคัดเข้าคัดออกในการ Recruit เพราะฉะนั้นได้คนใหม่ที่สุดคล้องกับ core values เลย” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“สิ่งหนึ่งที่เรำต้องคุยกับคนในทีมก่อนว่าคนนี้ใช่ไหม ใช่คนที่จะมาอยู่กับเราได้หรือเปล่า Culture มันฟิตไหม อันนี้คือคำที่พูดกันไม่น้อยเหมือนกันว่า fit ไหม” (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

3) ขั้นตอนการประเมินการสร้างแบรนด์ภายในมหาวิทยาลัย

การประเมินการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจะกระทำหลังจากที่มหาวิทยาลัยได้กระทำกิจกรรมถ่ายทอดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยและกิจกรรมการสร้างความรู้ความผูกพันกับแบรนด์มหาวิทยาลัยไปตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะกระทำทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน เพื่อทำการตรวจสอบการรับรู้และความรู้สึกของบุคลากรกับแบรนด์มหาวิทยาลัย พร้อมทั้งทำการสำรวจความผูกพันกับองค์กร เพื่อนำผลที่ได้มาแก้ไขให้การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

“ภายในครึ่งปีแรกผมจะทำ *Brand Audit* อย่างแท้จริง แต่ผมจะไม่ทำเหมือนทั่วๆ ว่าคนรับรู้หรือเปล่า แต่อยากจะดูว่าในความรู้สึกและการรับรู้ของคนภายในเราเห็นว่าคนในมหาวิทยาลัยด้วยกันประพฤติตามตามแบรนด์นั้นหรือเปล่า” (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“จริง ๆ มันมีประเมินด้วยนะ สุดท้ายแล้วเราต้องประเมินแบรนด์ของเราตลอดเวลา” (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เราก็พบว่าปัจจัยส่วนใหญ่ที่ให้ความสำคัญ 3 อันดับ คือ 1) คือเรื่องของแบรนด์ เขาให้ความสำคัญกับแบรนด์ 2) คือ ความมั่นคง 3) คือ ทีมเวิร์ก สามอันนี้เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้เขามี *say stay strive* สูง” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เรามีการวัด *Happinometer* กับ *Engagement* ซึ่งสองปีหลังเราได้ค่าคะแนนเฉลี่ย 7.5 เต็ม 10 แต่จะมีความแตกต่างกันในส่วนงานขึ้นอยู่กับบริบทของส่วนงาน” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“การสร้าง *Internal Branding* จริง ๆ ได้นั้นขึ้นอยู่กับ *Leader* ของแต่ละส่วนงาน และ *Leader* ของแต่ละส่วนจะเอาด้วยได้เนี่ยมันขึ้นอยู่กับ *PA* ของเขา คือ การประเมินของเขากับผู้บริหารมหาวิทยาลัย แสดงถึง *Performance* ของเขา” (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

1.2.2 กระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม อันได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับคณะวิชา และกลุ่มพนักงานสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน สามารถสรุปได้ว่ากระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมี 3 ขั้นตอนด้วยกัน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการกำหนดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย 2) ขั้นตอนการถ่ายทอดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย และ 3) ขั้นตอนการประเมินผลการสร้างแบรนด์ภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ขั้นตอนการกำหนดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย

ขั้นแรกของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชน คือ ขั้นตอนการกำหนดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย โดยอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยเกิดจากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดทิศทางกลยุทธ์และนโยบายของมหาวิทยาลัย ซึ่งอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยมาจากเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้งและถูกถ่ายทอดจากผู้ก่อตั้งสู่ผู้บริหารระดับสูงรุ่นต่อรุ่น โดยการโค้ช (Coaching) ของผู้บริหารที่พ้นวาระแล้วให้กับผู้บริหารปัจจุบันทำให้การดำเนินการสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยไม่หยุดขาดจากกัน นอกจากนี้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยบางส่วนต้องสอดคล้องกับนโยบายของประเทศ และหลังจากนั้นจึงนำอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยแล้วจึงประกาศเป็นนโยบาย

“ต้องบอกว่าอัตลักษณ์นี้มาจากเจตนารมณ์ผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยเมื่อ 50 กว่าปีที่แล้ว แล้วไหลมาสู่บุคลากรในรุ่นที่เติบโตมาด้วยกัน ในการที่บริหารจัดการแบบนี้ไม่ว่าอธิการบดีในยุคไหน เพราะผู้บริหารทุกรุ่นส่งทอดต่อกัน ซึ่งหลักการคือ Coaching แม้ว่าท่านไม่ได้ดำรงตำแหน่งแล้ว ท่านไม่ได้เป็นอธิการแล้ว แต่ถ้ามีเรื่องอะไรเราก็ไปขอคำปรึกษา แล้วผู้บริหารก็สามารถที่จะปรึกษาท่านได้โดยลักษณะของการ Coaching ไม่ใช่เป็นการมาสั่งให้ทำโน่นทำนี่นะคะ ถ้าเราไม่แน่ใจ เราถามปรึกษา ท่านให้คำปรึกษา การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ Active อยู่ อันนี้เป็นลักษณะของการทำให้เรื่องราวไม่ได้หยุดขาดจากกัน” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“เพราะฉะนั้นการปักธงว่าเรือเราจะไปทางไหน ผู้นำมหาวิทยาลัยเป็นผู้ปักธงนำลง แล้วก็ประกาศกลยุทธ์และนโยบายต่างๆ ออกมา” (อาจารย์กรชูลี รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ก็เลยรู้สึกว่ามันตอกย้ำมาตั้งแต่ผู้บริหารที่กำหนดทิศทาง กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย คอยแบบ... ดูแลว่ามีเครื่องมืออะไรมาสนับสนุนให้อาจารย์หรือบุคลากรในมหาวิทยาลัยเดินไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น “ (อาจารย์ลลิตา พงษ์พานิชย์ ภาควิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“อัตลักษณ์ของเรามี 3 ข้อ ซึ่งมีข้อหนึ่งต้องไปสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ Roadmap เขาประกาศที่เขาจะเล่นเรื่อง Start up เรื่องอะไรพวกนี้ด้วย ซึ่งท่านอธิการบอกว่าในทางบริหารทุกธุรกิจทุกอย่างก็อยู่ภายใต้ร่มประเทศ เพราะฉะนั้น Roadmap ประเทศมันไปทางไหน เราก็ต้องไปทางนั้นก็จะทำให้เราพัฒนาง่าย” (อาจารย์พีรชนต์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“อันนี้น่าจะมาจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเขาคงจะ Brain Stom กันมาระดับหนึ่ง คือระบบมหาวิทยาลัยพอคุณ Brain Stom เสร็จปั๊บก็ต้องไปผ่านสภามหาวิทยาลัย พอผ่านสภาแล้ว ยอมรับ concept นี้จึงประกาศออกมาเป็นนโยบายได้ ซึ่งก็คิดว่ากระบวนการน่าจะเป็นอย่างนี้ (อาจารย์กรชนต์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

2) ขั้นตอนการถ่ายทอดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอนต่อมาของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชน หลังจากที่ได้กำหนดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยเรียบร้อยแล้ว นั่นคือ ขั้นตอนการถ่ายทอดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย ซึ่งขั้นตอนนี้สามารถแบ่งลักษณะของการถ่ายทอดออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) การถ่ายทอดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้กับบุคลากรที่ทำงานในมหาวิทยาลัย และ 2) การคัดเลือกคนใหม่เข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1) การถ่ายทอดอัตลักษณ์ให้กับบุคลากรที่ทำงานในมหาวิทยาลัย

การถ่ายทอดอัตลักษณ์ให้กับบุคลากรที่ทำงานในมหาวิทยาลัย คือ วิธีการการหล่อหลอมให้บุคลากรหรือคนในองค์กรมีความเข้าใจในอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยตรงกัน ซึ่งขั้นตอนนี้จะต้องมีประเด็นหลักในการสร้างคนอย่างชัดเจน และทำการสื่อสารให้บุคลากรเห็นคุณค่าและยอมรับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยที่ได้กำหนดไว้โดยกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการปลูกฝังให้บุคลากรซึมซับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย ตลอดจนใช้วิธีการกระตุ้นทางจิตใจเพื่อให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย พร้อมกันนี้ควรดำเนินการพร้อมกันทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงานหรือคณะวิชาเพื่อร่วมกันหล่อหลอมและส่งเสริมให้บุคลากรเข้าถึงอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยจนเกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ได้ ทั้งนี้ขั้นการถ่ายทอดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้คนรับรู้จำเป็นต้องใช้เวลา ดังนั้นจึงควรดำเนินการโดยกำหนดแผนปฏิบัติการถ่ายทอดออกเป็นระยะ (Phase) ตามแต่วัตถุประสงค์ แล้วดำเนินการรณรงค์สื่อสารอัตลักษณ์ไปยังบุคลากรตามแผนปฏิบัติการตามแต่ละระยะ เพื่อให้การดำเนินการถ่ายทอดอัตลักษณ์ไปยังบุคลากรสำเร็จตามเป้าหมายในแต่ละระยะและครบทุกอัตลักษณ์ เพราะหากทำการถ่ายทอดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยพร้อมกันทั้งหมด อาจทำให้บุคลากรไม่เข้าใจและไม่ยอมรับในบางอัตลักษณ์ได้ เนื่องจากอุปสรรคสำคัญของการถ่ายทอดหรือการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรคือคนรุ่นเก่าจะไม่ค่อยเห็นด้วย จึงจำเป็นต้องอาศัยเวลาในการถ่ายทอดและทำการสื่อสารเพื่อให้คนในองค์กรทั้งมหาวิทยาลัยเข้าใจและยอมรับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้บุคลากรทุกคนนำไปปฏิบัติใช้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

“เราเป็นเป้าหมายหลักของเราที่ต้องกำหนดในการสื่อสารให้คนในมหาวิทยาลัยของเราได้รับรู้ และให้ยอมรับเพื่อนำไปปฏิบัติตามเป็นภาพเดียวกัน เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญคือเราต้องมีประเด็นหลักในการสื่อสารอัตลักษณ์กับคนในที่ชัดเจนแล้วทำการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดออกไป ” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“วิธีการ Implement คือให้อัตลักษณ์ไปปรากฏแก่คนในองค์กรให้มีความเข้าใจในอัตลักษณ์ของเรา ให้ถูกออกมาเป็นรูปธรรม ตอกย้ำ ให้มีการซ้ำบ่อยๆ ให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ปกติแล้วเราจะทำกิจกรรมในมิติตั้งแต่วันแรกๆ หลังจากที่เขามารายงานตัวพอเขากลับเข้าไปคณะเราก็เชื่อว่าผู้บริหารคณะซึ่งเป็นผู้บริหารคุ้นเคยและอยู่ใน Environment แบบนี้เขาก็ต้องสานต่อในการดำเนินการในคณะ ผมมองว่าการหล่อหลอมให้เข้าถึงและส่งเสริมให้เขามี DNA มากขึ้นมันย่อมต้องไม่ใช่เกิดจากทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำ ซึ่งเราเหมือนเป็นจุดแรกเพื่อให้เขาตระหนักว่าเราเป็นแบบนี้ สิ่งที่ต้องสานต่อคือในคณะหรือในหน่วยงานของเขาเอง ” (อาจารย์เอกชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“แต่วิธี Approach ของเราคือวิ่งจากในออกนอก กระตุ้นเขาจากข้างในโดยการที่หล่อหลอมโดยกระบวนการต่างๆ ที่เขาจะเห็น คือกระตุ้นจากตัวตนของเขานั้นคือวิธี Approach ที่

เรามองว่ามันน่าจะเข้าถึงเขาและเป็นหนทางที่ยั่งยืนมากกว่า ซึ่งวิธี Approach เราชัดเจน คือไม่ได้เป็น Promotion ไม่ได้เป็น Advertising หรือ PR เพราะว่าตรงนั้นมันไม่ยั่งยืนหรอก” (อาจารย์เอกชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“มหาวิทยาลัยค่อยๆ ปลุกฝังอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีการแบ่งการสื่อสารออกเป็น Phase ซึ่งในแต่ละ Phase จะเน้นอัตลักษณ์ตัวใดตัวหนึ่ง เพื่อให้คนทั้งองค์กรค่อยเข้าใจและนำไปปฏิบัติใช้ พอมาถึงปีนี้เขาทำในส่วนรายบุคคล มันเหมือนกับเป็นการตอกย้ำทำให้เขาเข้าใจชัดเจนมากยิ่งขึ้นเท่านั้น คือมหาวิทยาลัยทำการสื่อสารตลอด ตอกย้ำตลอด ฟังคิดว่าแม้แต่อจารย์ใหม่ก็รับรู้ เพราะมหาวิทยาลัยมีการทำเรื่องนี้อย่างต่อเนื่องค่ะ” (อาจารย์พีรชนต์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“อย่างที่พี่บอกนะคะว่ามันต้องอาศัยการ Action และใช้เวลาบ้าง ต้องทำเป็น Phase ไปในแต่ละช่วงเวลา Phase ใดต้องการเน้นอะไรต้องทำให้ชัด ไม่อย่างนั้นเขาจะไม่เข้าใจอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ถามว่าอุปสรรคมีไหม..มีอยู่แล้วที่การให้คนสองพันคนมี Passion ร่วมกันไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ไม่ใช่ทำไม่ได้ การรับรู้ต้องอาศัยเวลา หนึ่งเวลาต้องเหมาะสม คนที่รับรู้ไปก่อนแล้วเป็นเพราะว่าเวลาจังหวะนั้นเขาตอบสนองเหมาะสม มีความสามารถในการรับรู้เร็วกว่าก็เกิดขึ้นเร็วกว่า ในขณะที่บางคนยังรับรู้ไม่ได้ ยังเข้าไม่ถึง มันก็ต้องหาวิธี วิธีการก็ไม่ซับซ้อนอะไรแต่ต้องทำ... ซึ่งพี่ก็เข้าใจว่าการรับรู้ต้องอาศัยเวลา” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

2.2) การคัดเลือกคนใหม่เข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กร

การทำการถ่ายทอดอัตลักษณ์มหาวิทยาลัย เพื่อให้คนในองค์กรทำงานในทิศทางเดียวกันแล้ว นอกจากการถ่ายทอดอัตลักษณ์ให้กับบุคลากรที่ทำงานปัจจุบันในมหาวิทยาลัยแล้ว เมื่อจำเป็นต้องรับสมัครใหม่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัย ควรเลือกคนใหม่ที่จะเข้ามาให้มีลักษณะหรือมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยเข้ามาทำงาน แล้วพัฒนาต่อเมื่อเขาเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กรแล้ว ถึงแม้ว่าจะเป็นคนเก่ง เรียนดี ค่ะแนตตี มีความสามารถในการทำงาน แต่หากมีลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยก็จะไม่เลือกบุคคลนั้นเข้าร่วมงานกับมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยขับเคลื่อนไปตามอัตลักษณ์แบรนด์ได้อย่างรวดเร็วและชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะหากเลือกคนเก่งแต่ไม่มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยเข้าร่วมงาน จะเป็นการยากและเสียเวลาที่จะต้องมาทำการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย และอาจมีปัญหากในการทำงานต่อไปได้

“ซึ่งกระบวนการในการสร้างหรือปลุกฝังทุกสิ่งเหล่านี้เนี่ย เราเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหามองคน อันนี้ก็มีความเชื่อมั่นว่าสิ่งที่เราเลือกแล้วว่าคนไหนที่จะมาเป็นคนของเรา

บ้าง เป็น DNA เราเนี่ย เราเห็นอะไรบางอย่างตั้งแต่รับเข้า ระบบกฎวงแบบนี้ตั้งแต่ระดับของวิสัยทัศน์ เจตนารมณ์ผู้ก่อตั้งหลอมเป็นแบบนี้ ระบบบริหารจัดการเป็นแบบนี้ ทำให้คนของเราเป็นแบบนี้เพราะฉะนั้นเวลาเรารับเข้ามาและเราเห็นว่าสโตร์นี้ไม่ใช่เรา เราก็ตัดสินใจแต่แรกแล้ว ” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“นี่คือทำไมเราจึงคัดคนลักษณะนี้เข้ามา เพราะเราเชื่อว่าถ้าเรามีคนแบบนี้ที่เก่งและเยอะมันคือตัวพื้นฐานที่ทำให้เราขับเคลื่อนไป อันนี้มันคือ Competency ที่เป็น DNA ของเรา” (อาจารย์เอกชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ผู้บริหารมหาวิทยาลัยหรือผู้บริหารคณะจะรับอาจารย์ใหม่เข้ามา อย่างแรกต้องทดสอบวิธีการคิดว่าบุคคลที่จะรับเข้ามาเป็นบุคลากรใหม่หรือบุคคลที่จะมาร่วมงานกับเราในองค์กรมีวิธีการคิดที่เหมือนกันหรือเปล่า โดยเอาอัตลักษณ์ 3 ตัวนั้นละครับไปวัดกระบวนการคิด ” (อาจารย์กรชนต์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“อันดับแรกน่าจะตอนคัดเลือกก่อน เพราะว่าถ้าเราคัดเลือกในสิ่งที่มันไม่ใช่หรือตรงข้ามหรือห่างไกลกับจุดนี้มันลำบาก ทีนี้คัดเลือกให้ใกล้ที่สุด ทีนี้คัดเลือกให้ใกล้หรือตรงกับที่เราต้องการที่สุด แล้วพัฒนาต่อเมื่อเขาเข้ามาเป็นสมาชิกเราแล้ว” (อาจารย์ฉมาลิดล รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ผู้บริหารระดับสูงพูดซึ่งเขาเป็นด้านหน้าที่จะคัดคนเข้ามาทำงานเหมือนกับมาสร้างแบรนด์ให้กับองค์กรของเรา เขาบอกว่าคนเก่งสร้างกันได้แต่คนที่มี Attitude ดีๆ นี่สร้างกันไม่ได้ ซึ่งถ้าเรามีโอกาสเลือกคนเข้ามา เราเลือกคนที่ดี มีจิตใจดี หรือมี Attitude ที่ดี เพราะความเก่งมันสร้างกันได้ และมันจะส่งผลที่ดีต่อองค์กรของเรา คือไม่มีปัญหาในการทำงานกับคนอื่น แล้วจะรักองค์กรได้” (อาจารย์ยลทิพย์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

3) ขั้นตอนการประเมินผลการสร้างแบรนด์ภายในมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนสุดท้ายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร คือ ขั้นตอนการประเมินผลการสร้างแบรนด์ภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะต้องทำการประเมินผลหลังจากการทำการรณรงค์การสื่อสารหรือถ่ายทอดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยทุกครั้ง เพื่อจะได้ทราบถึงผลลัพธ์ในการรับรู้ว่าการรณรงค์นั้นประสบความสำเร็จในระดับใด และยังมีสิ่งใดที่จำเป็นต้องแก้ไขเพื่อให้การรณรงค์การถ่ายทอดอัตลักษณ์แบรนด์ภายในมหาวิทยาลัยครั้งต่อไปประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น และนอกจากการประเมินผลการรณรงค์การถ่ายทอดอัตลักษณ์แบรนด์ภายในมหาวิทยาลัยในแต่ละครั้งแล้ว จำเป็นต้องมีการประเมินผลการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรประจำปีอย่างต่อเนื่องอีกด้วย เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงและวางแผนการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป

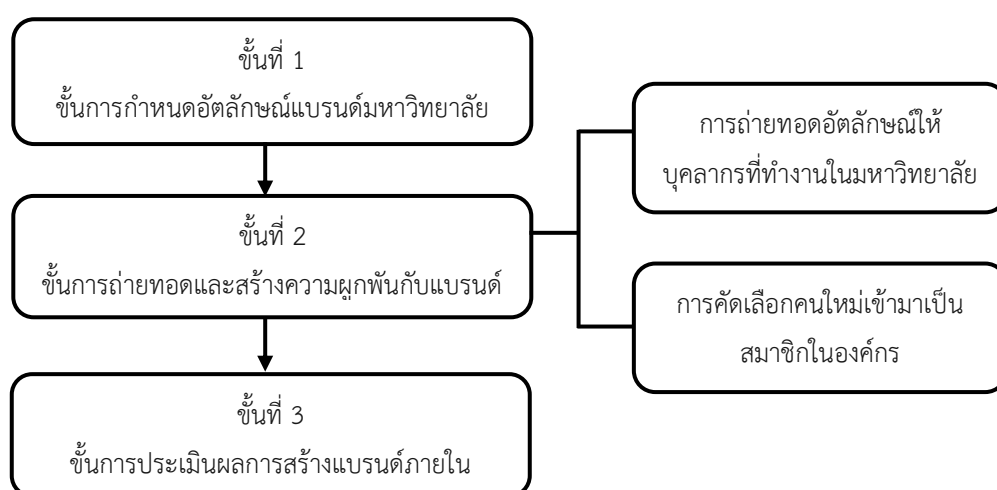
“เราพยายามหาวิธีการทำให้เขารับรู้ให้ได้ เรามีแคมเปญการสื่อสารอัตลักษณ์แบรนด์ของเราไปยังคนในตลอดทั้งปี แล้วเราทำการประเมินผลตลอดทุกแคมเปญ ถ้าทำแบบนี้แล้วการรับรู้มันมากขึ้น เราเห็นพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงมากขึ้นก็แสดงว่าดีขึ้น ถ้าไม่ดีขึ้นก็หาวิธีทำ

ใหม่ อย่าลืมว่าทำทุกครั้งที่ต้องประเมินทุกครั้ง เราจะได้รู้ว่าอะไรดีแล้วและอะไรยังไม่ดีจะได้แก้ไขเพิ่มเติม” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“แนวทางที่เราทำก็มีการวัด มีการประเมินทุกปีอย่างต่อเนื่อง เราประเมินอยู่ 2 เรื่องด้วยกัน เรื่องแรกคือเรื่องของภาวะผู้นำและการบริหารหลักธรรมาภิบาล เมื่อเรอบอกว่าเขาเป็นตัวอย่าง เขาได้แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ การบริหารจัดการมันเป็นธรรมาภิบาลใหม่นี้คือมิติที่หนึ่ง อีกอันหนึ่งที่เรากำลังทำคือเราวัดระดับอัตลักษณ์ของเราทั้ง 3 ตัวเลยว่าแต่ละคนเป็นอย่างไร แล้วแต่ละปีเป็นอย่างไร ตรงไหนคือจุดอ่อนจุดแข็ง” (อาจารย์เอกชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเขาก็มีการประเมินถึงการรับรู้อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเป็นประจำอย่างต่อเนื่องนะค่ะ เท่าที่สังเกตเห็นคือจะมีอย่างน้อยปีละครั้งหรือสองครั้ง โดยส่งแบบสอบถามมาให้เรา ว่าเรารับรู้อัตลักษณ์อะไรบ้าง เราคิดเห็นอย่างไรบ้าง แล้วเราทำตามอะไรบ้าง แบบนี้จะคะ นี่คือนี่ที่เห็นนะค่ะ” (อาจารย์ชลภัทร พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า กระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา มีขั้นตอน 3 ขั้นตอนที่เหมือนกัน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการกำหนดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย 2) ขั้นตอนการถ่ายทอดและสร้างความผูกพันกับแบรนด์ และ 3) ขั้นตอนการประเมินผลการสร้างแบรนด์ภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งสรุปได้ตามภาพประกอบ 7 ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 7 กระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

1.3 องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

การศึกษาองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนี้ เป็นการศึกษาถึงวิธีการปลูกฝังอัตลักษณ์ของแบรนด์องค์กรให้กับพนักงานสายวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้พนักงานสายวิชาการได้รับรู้ถึงอัตลักษณ์ กลยุทธ์ และนโยบายต่างๆ ขององค์กร ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ศึกษาจากคำบอกเล่าถึงวิธีการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรตามคำบอกเล่าของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับคณะวิชา และตามการรับรู้ของพนักงานสายวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนที่เป็นกรณีศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยค้นพบองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรหรือวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยแบ่งตามประเภทของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักใน 2 ประเภทมหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดังนี้

1.3.1 การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

การวิเคราะห์จากคำบอกเล่าของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับคณะวิชา และพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ พบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีวิธีการสำคัญ 2 วิธี ได้แก่ 1) การทำให้บุคลากรมีอัตลักษณ์ในการทำงานที่เป็นหนึ่งเดียวกัน และ 2) การทำให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับองค์กร โดยมีรายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1) การทำให้บุคลากรมีอัตลักษณ์ในการทำงานที่เป็นหนึ่งเดียวกัน

สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร คือ การทำให้บุคลากรมีอัตลักษณ์ในการทำงานที่เป็นหนึ่งเดียวกัน โดยใช้กรรมวิธีที่หลากหลายในการปลูกฝังให้บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน จนเป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย อันยังสามารถส่งต่อไปยังนิสิตนักศึกษาให้มีอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยด้วยเช่นกัน ซึ่งจะเป็นการตอกย้ำให้แบรนด์มหาวิทยาลัยมีความแข็งแกร่งมากขึ้น

“วิธีการที่ดีคือการทำให้คนในมหาวิทยาลัยมีอัตลักษณ์ของแบรนด์ติดตัว เราต้องปลูกฝังเขาด้วยวิธีการต่างๆ มากกว่า 1 วิธี เพื่อให้อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยค่อยๆ ซึมซับเข้าไปในตัวเขา แล้วคนทั้งมหาวิทยาลัยจะปฏิบัติงานออกมาเหมือนกันหมดและจะถูกส่งต่อไปยังลูกศิษย์ของเราโดยอัตโนมัติ” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“วิธีการคือต้องทำให้คนในองค์กรดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน ภายใต้วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่ได้กำหนดแบรนด์เอาไว้ เมื่อทุกคนนำไปใช้เป็นแนวทางในการทำงานเหมือนกัน มันจะได้ผลที่เข้มแข็งมาก” (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“ต้องหากรรมวิธีที่ทำให้คนในองค์กร 3 หมื่นกว่าคนรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เขานำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เหมือนกันทั้ง

มหาวิทยาลัย ซึ่งการทำงานของบุคลากรจะเป็นการตอกย้ำให้แบรนด์มหาวิทยาลัยเราแข็งแกร่งมากขึ้น” (อาจารย์ศุภรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

วิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ และพันธกิจของแบรนด์มหาวิทยาลัยมาจากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดทิศทาง ซึ่งเมื่อได้กำหนดแล้วจำเป็นต้องนำไปถ่ายทอดให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยเข้าใจและยอมรับจนนำไปปฏิบัติใช้เป็นแนวทางในการทำงานให้อยู่ในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับคณะวิชาจำเป็นต้องหาวิธีการในการถ่ายทอดและปลูกฝังอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับแบรนด์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับคณะวิชา และพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ พบว่าวิธีการถ่ายทอดและปลูกฝังอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยแก่บุคลากรมี 4 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้กับบุคลากร 2) การปฏิบัติภาวะผู้นำ 3) การสื่อสารภายในองค์กร และ 4) การประชุม ดังต่อไปนี้

1.1) การเรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้กับบุคลากร

กิจกรรมพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้กับบุคลากร เป็นกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยจัดเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เริ่มจากการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เห็นภาพอัตลักษณ์ เป้าหมาย และความต้องการของมหาวิทยาลัย โดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้เป็นการถ่ายทอดและปลูกฝังให้บุคลากรทำร่วมกันในวันปฐมนิเทศซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การนั่งฟังการบรรยายเท่านั้น หลังจากนั้นมหาวิทยาลัยมีการจัดการอบรมอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยและทักษะที่ต้องใช้ในการทำงานให้กับบุคลากรเป็นระยะโดยมีลักษณะเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) นอกจากนี้บุคลากรสายวิชาการยังสามารถเรียนรู้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยได้จากกิจกรรมนักศึกษา ตลอดจนการจัดกิจกรรมพบอธิการบดี (Meet the president) อย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยและสอบถามข้อสงสัยต่างๆ จากผู้บริหารสูงสุดอีกด้วย

“อีกอันคือการปฐมนิเทศซึ่งปีนี้เราจะมีประมาณ 6-7 รุ่น ซึ่งอธิการบดีก็จะมาพูดว่ามหาวิทยาลัยคาดหวังอะไรกับบุคลากรใหม่ (พร้อมหยิบเอกสารปฐมนิเทศให้ดู) เป็นรายการอธิการบดีพบบุคลากรใหม่ แล้วก็ก็มีเกมส์ เพราะฉะนั้นบุคลากรใหม่ทุกคนก็จะได้เล่นเกมก็จะเข้าใจประเด็น Core Value ของมหาวิทยาลัย และเราก็ปลูกฝังวัฒนธรรมคือ Core Values ตัวนี้ แต่ไม่ได้มาพูดมาเล็กเชอร์ให้ฟังนะ แต่เป็นการทำกิจกรรมทำเกมส์แล้วมาสรุป” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“และก็จะมามีกิจกรรมเรียกว่า *Meet the president* ก็จะจัดให้อาจารย์ทุกท่านเข้ามาแชร์มาสอบถามมาพูดคุยกันได้ ซึ่งกิจกรรมนี้อธิการก็พยายามเชิงรุกมากขึ้นในการสื่อสาร” (อาจารย์รัฐกิจ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“อย่างของอาจารย์ก็จะมี การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาคุยเรื่องการเขียนแผนการสอน ในมาตรฐานในมคอ.ทั้งหลาย มีอบรมเกี่ยวกับ *Core Value* อบรมอะไรแบบนี้เยอะครับ” (อาจารย์รัฐศาสตร์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“หรือแม้กระทั่งการ *Workshop* ให้กับอาจารย์หรือนักศึกษาต่างๆ เองให้เข้าใจถึง *Core Value* พวกนั้นมันเป็น *Touch Point* ที่ทำให้เกิด *Internal Brand* ได้ทั้งหมด” (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เมื่อครู่นี้ได้เล่าว่าการที่กิจการนักศึกษาทำกิจกรรมเดินสู่ความดี โดยให้นักศึกษาเดินไปทำกิจกรรมอะไรแล้วแต่ แล้วมีอาจารย์เข้าไปมีส่วนร่วมด้วย นี่ละมันเป็นกิจกรรม *Internal Branding* เพราะมันคือการทำให้คนในมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะบุคลากรและนักศึกษาได้เข้าใจมหาวิทยาลัยอย่างถ่องแท้” (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

1.2) การปฏิบัติภาวะผู้นำ

การปฏิบัติภาวะผู้นำ คือ การที่บุคลากรภายในองค์กรเรียนรู้จากการกระทำของผู้นำในองค์กรทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับคณะวิชา ดังนั้น ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้คนในองค์กรปฏิบัติตาม โดยปฏิบัติตามและนำอัตลักษณ์และนโยบายของมหาวิทยาลัยมาปรับใช้ในส่วนงาน

“ซึ่งเราจะเห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้นำ *Core Value* ไปปฏิบัติใช้เพื่อเป็นตัวอย่างให้คนในมหาวิทยาลัยเห็นว่าผู้บริหารไม่ใช่แค่พูดแต่ก็ปฏิบัติตามนะ ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับเราได้” (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“ขณะเดียวกันผู้นำก็ต้องแสดงความเป็นแบบอย่างที่ดี คนถึงปฏิบัติตาม” (อาจารย์รุ่งรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“การเป็น *Role Model* ของคณบดี อธิการที่มีต่อคนในองค์กร คือเมื่อเขาเห็นก็ใส่แบบนี้เรื่อยๆ พอเขาเข้าไปเราก็เริ่ม *Engage* กับความเป็นแบรนด์ที่เขาค่อยๆ ปลูกฝังอัตลักษณ์ผ่านกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้มากขึ้น” (อาจารย์หัตถรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“ก็จะเห็นว่า.. ผู้บริหารระดับสูงหน้าที่หลักเขาไม่ใช่แค่ประชุม บริหารจัดการเฉพาะในมหาวิทยาลัย แต่เป็นการช่วยสร้าง *connection* แล้วอาจารย์คนอื่นไปด้วย นี่ก็เป็นการนึกถึงคนอื่นตามอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย” (อาจารย์เพชรรัตน์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

1.3 การสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัย เริ่มจากการมีแผนกสื่อสารองค์กรทำหน้าที่ในการถ่ายทอดอัตลักษณ์และนโยบายต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยไปยังบุคลากร ตั้งแต่มีการแถลงกลยุทธ์และนโยบายโดยอธิการบดีเป็นประจำทุก 6 เดือน พร้อมกับมีช่องทางรวบรวมวิดีโอบันทึกการประชุมแถลงนโยบายนี้เพื่อให้บุคคลที่ไม่ได้เข้าร่วมได้เข้าไปเปิดดูย้อนหลัง อันทำให้บุคลากรเข้าใจแนวคิด นโยบาย และทิศทางของมหาวิทยาลัยได้ตรงกัน ตลอดจนทำการสื่อสารอัตลักษณ์และนโยบายผ่านสื่อต่าง ๆ ไปยังบุคลากรโดยสื่อทุกชนิดต้องนำอัตลักษณ์ของแบรนด์องค์กรมาใช้ในการสื่อสารในแนวทางเดียวกัน และนอกจากจะมีแผนกสื่อสารองค์กรส่วนกลางของมหาวิทยาลัยแล้วควรต้องมีทีมสื่อสารขององค์กรในแต่ละส่วนงานหรือแต่ละคณะวิชาด้วย เพื่อกระจายนโยบายและข้อมูลข่าวสารจากส่วนกลางของมหาวิทยาลัยให้เข้าถึงบุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น ทั้งนี้การสื่อสารภายในองค์กรให้ได้ผลดีควรทำการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและเน้นเนื้อหาสื่อสารสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ซึ่งได้แก่ การใช้สื่อสังคมออนไลน์เข้ามาช่วยทำการสื่อสาร เนื่องจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมการใช้สื่อสังคมออนไลน์มากขึ้น ดังนั้นต้องปรับเปลี่ยนช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับพฤติกรรมการเปิดรับสื่อของคนในมหาวิทยาลัย เพราะเป็นสื่อที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว ตลอดทั้งมีลักษณะเป็นสื่อสองทางที่ทำการสื่อสารตอบกลับมายังหน่วยงานได้ อีกทั้งยังเป็นช่องทางการสื่อสารที่เข้าถึงรายบุคคลอีกด้วย ดังนั้นควรเลือกชนิดของสื่อสังคมออนไลน์ให้ถูกประเภทจะช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการใช้วิดีโอออนไลน์ในการสร้างความเข้าใจแบรนด์มหาวิทยาลัยและกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกร่วมจนเกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ได้ ตลอดจนไม่ลืมวิธีการสื่อสารภายในแบบดั้งเดิมเพื่อเป็นการย้ำเตือนและปลูกฝังให้บุคลากรที่ได้พบเห็นได้รับรู้และเข้าใจถึงอัตลักษณ์และนโยบาย เช่น การมีป้ายคำพูดบุคคลสำคัญหรือปรัชญาของมหาวิทยาลัยในบริเวณที่พบเห็นได้ง่ายเพื่อทำให้คนเห็นรู้สึกกินใจ การใช้อีเมลทำการสื่อสารนโยบายข่าวสารไปยังบุคลากรทุกคนภายในมหาวิทยาลัย และมีโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อช่วยในการตอกย้ำให้คนในองค์กรระลึกถึงและปฏิบัติตามได้

“เรามีทีมสื่อสารองค์กรที่จะช่วยกระจายลงไปอีก ก็ถ้าอะไรที่คิดว่าจะให้ประชาสัมพันธ์ก็ผ่านมาทางสื่อสารองค์กร” (อาจารย์ศุภรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เราจะเน้น two way communication ค่อนข้างเยอะเพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน และเป็นการตอบสด อะไรที่ตอบไม่ได้เราก็นำมา” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เพราะแต่ละคนก็จะมามีทีมสื่อสารองค์กร ซึ่งพวกนี้เขาจะมี Message อะไรมา เขาก็จะมากระจาย มา PR ลงไปในกิจกรรม” (อาจารย์พลรัตน์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“คนก็เริ่มให้ความสำคัญกับช่องทางอีเมลล์ลดลง คนก็เปิดดูน้อยในปัจจุบัน ซึ่งเราก็ต้องรู้ว่าตาของคนอยู่ที่ไหนใจของคนอยู่ที่ไหน เพราะฉะนั้นเราก็ต้องไปอยู่ที่จุดนั้นด้วย ปัจจุบันเราเห็นว่าคนเห็นเฟซบุ๊กเยอะมาก ไลน์เยอะมาก เราก็ต้องปรับตัว เราจึงเริ่มทำ Social Media มากขึ้น เน้นสื่อออนไลน์มากขึ้น” เพราะเราต้องการลดการสื่อสารให้ถึงรายบุคคล (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เรามีการจัด Internal Campaign ไม่ว่าจะเป็น Online VDO ที่จัดส่งให้คนภายในดูให้คนเข้าใจในแบรนด์ของเราและกระตุ้นให้เขาเกิดพฤติกรรมตามนั้นด้วย” (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“มันก็มีช่องโหว่ของมหาวิทยาลัยอันนี้ทุกคนก็สามารถเข้าไปดูได้ ทุกครั้งที่มีการพูดนโยบายอะไรก็จะมีการบินทักเข้าไป เพื่อให้คนไม่มีเวลาเข้าร่วมสามารถเข้าไปได้” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เดินไปไหนก็สะดุดกับป้ายปรัชญาของมหาวิทยาลัย เราก็ยืนจ้องอยู่หน้าห้องน้ำผมจำได้ ผมก็นั่งดูแล้วคิด.. ก็จริงนะ แล้วทำให้เราได้รู้ได้เข้าใจกับ Core Value” (อาจารย์พลรัตน์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

1.4 การประชุม

การประชุมเป็นการสื่อสารสองทางที่มีความเป็นทางการ โดยมีลักษณะเป็นการถ่ายทอดนโยบายตามลำดับชั้นจากผู้บริหารระดับสูงไปยังบุคลากรในคณะวิชา ดังนั้น นโยบายหรือข้อมูลข่าวสารที่สำคัญควรนำเข้าไปประชุมให้ทุกคนรับทราบอย่างเป็นทางการ และควรกระทำอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงอย่างอธิการบดีควรหาเวทีเข้าประชุมกับบุคลากรเพื่อถ่ายทอดอัตลักษณ์ นโยบาย และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยไปยังบุคลากรด้วย

“เราก็มีประชุม ทางผู้บริหารก็มีประชุมที่ผู้บริหาร และมีการประชุมคณะกรรมการบริหารต่าง ๆ และถ่ายทอดนโยบายหรือกลยุทธ์มหาวิทยาลัยผ่านทางการประชุมไปยังคณบดี คณบดีก็รับไปยังส่วนงานของเขา” (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“แล้วส่วนงานทั้งหมด 34 ส่วนงาน อธิการบดีจะใช้เวทีที่เรียกว่า PA ท่านจะไปพบทุก ๆ ส่วนงานและทีมบริหารทุกคนของส่วนงาน ซึ่งก็จะพูดให้เห็นว่าเป้าหมายของมหาวิทยาลัย University 4.0 ต้องทำอะไรบ้าง แล้วบุคลากรต้องมีบทบาทอะไรบ้าง ส่วนงานคณะต่าง ๆ ต้องปรับอย่างไร” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เรามีประชุมที่มบริหารอยู่แล้วทุกอาทิตย์ เพราะฉะนั้นสิ่งที่ได้มาต้องมาถ่ายทอดในที่มบริหารอยู่แล้ว นอกจากนี้เรามีที่มประชุมของกรรมการคณะ นอกจากกรรมการบริหารยังมกรรมการคณะทุกอาทิตย์เช่นเดียวกัน และการที่เราจะเข้าระบบเชิงรุกได้เราก็ต้องมีการประชุมส่วนงานอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ซึ่งมีคณบดีนั่งเป็นประธาน” (อาจารย์กรรณรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“ถ้าเป็นข่าวสำคัญทุกเรื่องจะเข้าที่ประชุมเพื่อให้ทุกคนรับทราบอย่างเป็นทางการ แต่ถ้าเป็นเรื่องสัพเพเหระชวนไปถวายเทียนพรรษา ไปอะไรอย่างนี้หลุดมันก็ไม่เป็นอะไรนะ” (อาจารย์เพชรรัตน์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“โดยปกติคือว่าทุกเดือน คือตามขั้นตอนคือมหาวิทยาลัยจะมีการประชุมคณบดี ซึ่งคณบดีจะมีข้อมูลมาเอาเข้าประชุมของหัวหน้าภาค และหัวหน้าภาคก็จะมีการนำมาประชุมภาค ก็จะค่อยๆ ถ่ายทอดมา เชื่อว่าในหนึ่งเดือนข้อมูลจะมาถึงแน่ๆ” (อาจารย์รัฐศาสตร์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

2) การทำให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับองค์กร

วิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่สำคัญอีกประการ คือ การทำให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับองค์กร โดยการสร้างให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นใจถึงความมั่นคงในการทำงานกับมหาวิทยาลัย และสร้างให้บุคลากรเกิดความภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัย และเมื่อบุคลากรมีความรักและความผูกพันกับองค์กรแล้วจะทำงานต่างๆ ทั้งที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบและนอกเหนือหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยความเต็มใจ

“การสร้างความผูกพันให้เขาอยู่กับแบรนด์ คือ ให้เขามีความภาคภูมิใจที่เป็นมหาวิทยาลัยอันดับหนึ่งของประเทศ ความมั่นคงใช่ะ คือมั่นใจได้แน่นอนว่ามีเงินเดือนจ่ายทุกเดือนจนจบเกษียณแล้วมีค่าตอบแทนที่เพียงพอ มีที่ดี และขณะเดียวกันทีมเวิร์ก คนทำงาน ทำงานดี ไม่ใช่มาถึงแล้วไม่มองหน้ากัน อันนี้ก็เป็นวิธีการที่สำคัญไม่น้อยเช่นกัน” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เราต้องทำให้คนเต็มใจทำงานด้วยการทำให้เขารักงาน ทำให้เขารักองค์กร ทำให้เขารักมหาวิทยาลัย เมื่อเขารักและผูกพันกับองค์กรไม่ว่าอะไรเขาก็จะเต็มใจทำงานทุกอย่างให้ออกมาดีตามนโยบายของมหาวิทยาลัยโดยไม่มีข้อกังขา” (อาจารย์รุ่งรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เมื่อสื่อสารให้คนภายในเข้าใจตรงกันแล้ว อีกอย่างหนึ่งคือการดูแล การที่จะสร้างกำลังใจในการทำงานของพนักงานก็เป็นเรื่องสำคัญ” (อาจารย์รัฐศาสตร์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับคณะวิชาจำเป็นต้องหาวิธีการสร้างความรักและความกบองค์กร เพื่อให้บุคลากรเต็มใจในการนำอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยไปใช้ในการปฏิบัติงาน อันเป็นประโยชน์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้จากการวิเคราะห์จากคำบอกเล่าของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบวิธีการที่ทำให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพัน 3 วิธี ได้แก่ 1) รางวัลและการยกย่อง 2) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน และ 3) กิจกรรมสร้างสุขในที่ทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1) รางวัลและการยกย่อง

รางวัลและการยกย่องในที่ทำงานช่วยให้คนในมหาวิทยาลัยเกิดความภูมิใจและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) รางวัลที่จับต้องได้ และ 2) รางวัลทางจิตใจ ซึ่งรางวัลที่จับต้องได้ ได้แก่ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การมีสวัสดิการดูแลสุขภาพ เช่น การมีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มีเงินบำเหน็จเมื่อท่านครบตามสัญญา การดูแลสุขภาพ เป็นต้น นอกจากนี้หากบุคลากรทำงานตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยจะมีเงินรางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ มีการส่งบุคลากรไปอบรมและนำเสนองานวิจัยที่ต่างประเทศ ตลอดจนมีทุนสนับสนุนในการทำงานอย่างทุนวิจัยและทุนการศึกษาต่อ เป็นต้น อย่างไรก็ตามรางวัลที่จับต้องได้ก็ไม่ใช่แรงจูงใจสำหรับทุกคนเสมอไป จึงจำเป็นต้องมีรางวัลทางจิตใจ ซึ่งเป็นการตอบแทนการทำงานที่ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน อันได้แก่ มีรางวัลบุคลากรดีเด่นซึ่งเป็นการสร้างการยอมรับนับถือให้กับคนในมหาวิทยาลัย และการชมเชยแก่ผู้ที่มีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยทั้งในลักษณะที่เป็นทางการอย่างในที่ประชุมส่วนงาน และการชมเชยผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ตลอดจนการชมเชยอย่างไม่เป็นทางการอย่างการชมเชยส่วนตัว ซึ่งเป็นการให้กำลังใจทำให้บุคลากรยังคงมีพฤติกรรมนั้นต่อไป และทำให้บุคคลอื่นได้นำไปเป็นแบบอย่างในการทำงานต่อไป

“การยกย่องชมเชยนี้เรามีเยอะมากนะครับ เรามีในทุกระดับตั้งแต่การเป็นบุคลากรดีเด่น มี 7 กลุ่ม มีการคัดเลือกบุคลากร ทุกคนมีสถานะแตกต่างกัน บางคนเป็นข้าราชการ บางคนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ เงินสนับสนุน รับพระราชทานรางวัลกบองค์ประธานคือสมเด็จพระเทพฯ ในวันปริญญา ซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัยดีเด่น ดูจากผลงานดูจากการทำงานดูจากองค์ประกอบครองตน ครองคน ครองงาน แล้วก็สอดคล้องกับ core values ด้วย ซึ่งก็ทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานและผูกพันกับองค์กรด้วย” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เพราะฉะนั้นตรงนี้เราก็มีค่าบริหารจัดการในแต่ละหลักสูตร ซึ่งเราจะออกมา Take turn เพื่อที่จะให้เป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น เรื่องของการไปอบรม เรื่องของการไปศึกษา การอบรมของบุคลากรมีทั้งภายในภายนอก เราจะให้ทุนอาจารย์ไปฟรีเชนดงานต่างประเทศ” (อาจารย์ศิริรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“อย่างที่เรามีขวัญและกำลังใจค่อนข้างสูงเพราะเราจะมีเงิน Extra ก่อนข้างเยอะ เช่นทำวิจัยอย่างนี้ ถ้าสามารถตีพิมพ์ในระดับที่กำหนดไว้ อย่าง Impact 2 ห้าหมื่น Impact 3 แสนหนึ่ง ...” (อาจารย์ศุภรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“ที่เห็นก็มีการยกย่องชมเชยแก่อาจารย์ที่ได้รับรางวัลจากภายนอก ได้ทุนวิจัยจากภายนอก และทำงานตาม PA ของมหาวิทยาลัยในที่ประชุมคณะณะ และก็มีมีการประกาศชื่นชมทางอีเมลที่ส่งไปยังบุคลากรทุกคนทั้งมหาวิทยาลัย และเมื่อมีคนเห็นข่าวในอีเมลเขาก็จะเดินมาแสดงความยินดีส่วนตัวด้วย ซึ่งสิ่งนี้คิดว่าดีนะคะ เพราะทำให้เขามีกำลังใจ และเป็นแบบอย่างให้คนอื่นทำตามด้วยค่ะ” (อาจารย์รัชณี พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“คือที่เงินบางที่อาจไม่ใช่แรงจูงใจ คือคนที่เขาเก่งอยู่แล้วเงินไม่ใช่แรงจูงใจ (หัวเราะ) เขาเก่งอยู่แล้วเขาก็ได้เงินมากอยู่แล้ว แต่เงินเป็นแรงจูงใจสำหรับบางคน... เงินอาจจะเป็นตัวมาเสริมแต่ไม่น่าใช่หลัก” (อาจารย์ศุภรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“คือมหาวิทยาลัยให้ทุนวิจัย ตอนแรกที่เราไม่ได้จากข้างนอกพอเราคุยกับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยให้นะ เพราะเขาบอกว่าให้อย่างเอ็งออกไปก็ไม่มีใครให้หรอก แต่เขาเข้าใจนะ เพราะเขาเป็นคนรับเราเข้ามาทำงาน เราก็มีกำลังใจทำงานที่ดีกับที่นี้ที่เขาสนับสนุนเรา” (อาจารย์ชัชรัตน์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

2.2) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน คือ การจัดสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพ เช่น ภูมิทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่ร่มรื่น และการมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี อันได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ช่วยสร้างความผูกพันให้บุคลากร เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่ดีช่วยส่งผลต่อจิตใจในการทำงาน ช่วยผ่อนคลายให้รู้สึกสบายใจ และทำให้คลายเครียดจากการทำงานได้ นอกจากนี้บรรยากาศการทำงานเป็นการหล่อหลอมให้คนในมหาวิทยาลัยมีลักษณะการทำงานเป็นไปในทางเดียวกัน และจะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ต่อไปได้

“พี่เชื่อว่าอาจารย์หน้าบางนะไม่ได้หน้าหนาหรอก พี่ก็อายุเพียงแต่ถ้าถ้าคุณอยู่ได้ในสภาพแบบนั้นสุดท้ายใครเขาจะจับผิดคุณ ในเมื่อวัฒนธรรมองค์กรมันเป็นแบบนั้น บรรยากาศการทำงานเป็นแบบนั้น เราก็ต้องทำงานตามแบบนั้น ขอถามว่าคุณไม่ละอายใจคุณเองหรือ คือคนเราทุกคนมันมีหิริโอตัมปะตะมันจะออกมาเมื่อไรก็ไม่รู้ละ” (อาจารย์ศิริรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เรามีสภาพแวดล้อมที่ดีมากเลย ร่มรื่น ที่นี้เราจะเห็นอาจารย์ นักศึกษาเจ้าหน้าที่วิ่งตอนเช้า ตอนเย็นเขาก็วิ่ง ตอนเย็นผมกลับบ้านพาหมามาเดินนิดๆ หน่อยๆ อย่างแรกคือ Physical Environment บ้านผมอยู่แถวนี้เดินทาง 15 นาที ดังนั้น Physical Environment ที่ดีช่วยให้เราอยากมาทำงานได้เยอะ เรื่องการปรับภูมิทัศน์ ปรับทางกายภาพก็ส่งผลต่อจิตใจในการทำงาน

ที่เยอะ เครียด ๆ ก็ไปเดินเล่นรอบหนึ่งมันก็ไม่เลว” (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“มันก็อย่างละนิดอย่างละหน่อยนะ คือ สภาพแวดล้อมดี ต้นไม้เขียวชอุ่ม บรรยากาศก็ดี มันก็ทำให้เราโล่ง หายเครียดได้เหมือนกัน” (อาจารย์รัชนี้ พนักงานสายวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

2.3) กิจกรรมสร้างสุขในที่ทำงาน

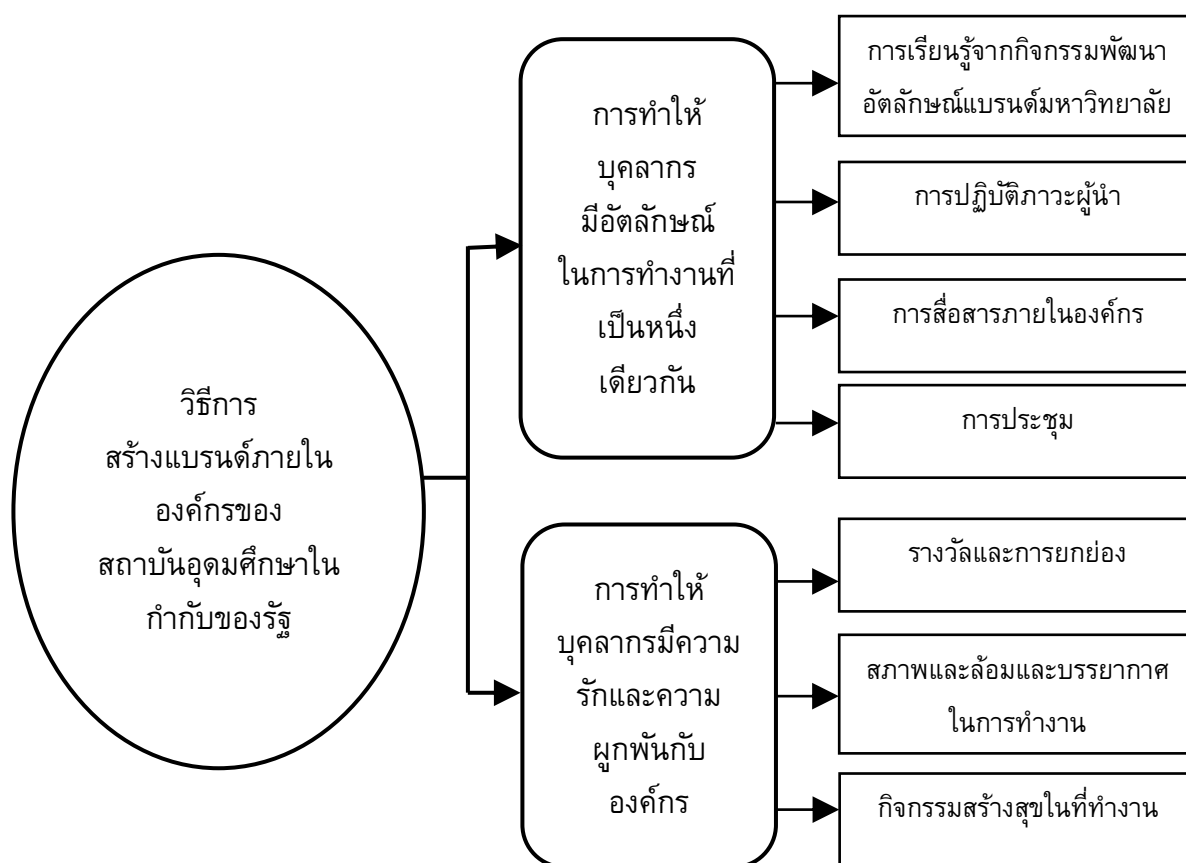
กิจกรรมสร้างสุขในที่ทำงาน คือ กิจกรรมที่ทำให้คนในมหาวิทยาลัยมีความสุขในที่ทำงาน เนื่องจากบางครั้งคนในมหาวิทยาลัยทำงานหนัก จึงจำเป็นต้องมีกิจกรรมการผ่อนคลายความตึงเครียดให้กับคนในองค์กร โดยจัดเป็นชั่วโมงกิจกรรมผ่อนคลายเพื่อให้จิตใจสงบ และมีความสุขในที่ทำงาน ซึ่งเป็นการจัดการความสมดุลของชีวิตแนวจิตปัญญา อีกทั้งยังมีกิจกรรมสร้างความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร เช่น กิจกรรมคีนส์เหี่ยว การแสดงดนตรีย้อนยุคของมหาวิทยาลัย และการจัดงานเพลงเพื่อพ่อของมหาวิทยาลัย เป็นต้น ตลอดจนมีกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในคณะเพื่อให้คนผูกพันและทำงานกันเป็นทีม ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้นอกจากการทำให้คนในมหาวิทยาลัยได้รู้จักและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว ยังช่วยสร้างให้คนในมหาวิทยาลัยรักผูกพัน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์มหาวิทยาลัยอีกด้วย

“เรามีนักสร้างสุข คือเราก็ไปอบรมให้กลุ่มคนหนึ่งให้แต่ละส่วนงานมีเรียกว่า นักสร้างสุข เพื่อให้ทุกคนเอาผลที่ได้ไปจัดกิจกรรมสร้างสุขในส่วน อาจจะจัดชั่วโมงการทำกิจกรรมผ่อนคลาย ชั่วโมงทางศาสนา อีกอันหนึ่งที่จะบอกเดี๋ยวจะลืมนะไปคือเรื่องของจิตปัญญา เขาเรียกว่า Contemplative เรามีศูนย์จิตปัญญา เรามีปัญหาเรื่อง Happy Relax แต่ Happy work life เราดี คือถึงแม้ว่าคนของเราจะทำงานหนัก แต่เขามี Happy Work life คือ balance ดี balance มันอยู่ตรงไหน มันอยู่ที่จิตใจข้างใน คือถ้าจิตใจสงบ มีสติ เรียนรู้รู้ว่าตัวเองทำอะไรอยู่ คุณก็มีความสุขในงาน” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“นอกจากประชาสัมพันธ์ทางด้านกระดานะ โลโก้ไปแล้วเนี่ย เขาก็พยายามทำให้องค์กรมี Activity ที่จะทำให้เราเป็น Unity กัน เช่น จัดการคีนส์เหี่ยวขึ้นมาเลย จัดงานแสดงดนตรีย้อนยุคของมหาวิทยาลัย จัดงานเพลงเพื่อพ่อของมหาวิทยาลัย ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ก็ช่วยให้คนรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยได้” (อาจารย์หัตถรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“ก็ดีนะครับ กิจกรรมที่จัดนี้ก็ทำให้ผมได้รู้จักหลายคนที่เราเคยเห็นหน้า รู้ว่าเขายู่คณะวิทย์หลายคนแต่ไม่เคยได้คุยกัน ไม่มีโอกาส ก็เลยได้รู้จักกันว่าคนนี้อยู่ภาคนี้นะ อยู่ภาคนั้นนะ ก็ทำให้เราได้รู้จักกันมากขึ้น ทำงานเป็นทีมและมีความผูกพันกัน เวลาเราทำงานร่วมกันก็ทำได้ง่ายมากขึ้น (อาจารย์พลรัตน์ พนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

จากการวิเคราะห์ผู้ให้ข้อมูลหลักของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารคณะวิชา และพนักงานสายวิชาการ พบว่าองค์ประกอบหรือวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรประกอบไปด้วยวิธีการหลักๆ 2 ประเภท ได้แก่ ได้แก่ 1) การทำให้บุคลากรมีอัตลักษณ์ในการทำงานที่เป็นหนึ่งเดียวกัน และ 2) การทำให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับองค์กร ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ลึกลงไปพบว่า การทำให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยที่ให้ข้อมูลมี 4 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้กับบุคลากร 2) การปฏิบัติภาวะผู้นำ 3) การสื่อสารภายในองค์กร และ 4) การประชุม ส่วนการทำให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับองค์กร พบว่ามี 3 วิธี ได้แก่ 1) รางวัลและการยกย่อง 3) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน และ 3) กิจกรรมสร้างสุขในที่ทำงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 วิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

1.3.2 การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากคำบอกเล่าของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับคณะวิชา และพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรให้กับบุคลากรนั้น จำเป็นต้องอาศัยวิธีการที่สำคัญ 2 วิธีด้วยกัน ได้แก่ 1) การปลูกฝังให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย และ 2) การทำให้บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์องค์กร โดยมีรายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้

1) การปลูกฝังให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสิ่งหนึ่งที่สำคัญคือการปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานตามอัตลักษณ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่มหาวิทยาลัยต้องตอกย้ำอัตลักษณ์ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน เนื่องจากเป็นพื้นฐานที่ทำให้มหาวิทยาลัยอยู่ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นเมื่อผู้บริหารระดับคณะวิชา รับนโยบาย กลยุทธ์ และอัตลักษณ์ต่าง ๆ จากมหาวิทยาลัยมาแล้วจำเป็นต้องทำให้บุคลากรตระหนักรู้ พร้อมซึมซับอัตลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย โดยสร้างการรับรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ ออกมาได้ตามเป้าหมายหรืออัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย

“วิธีการที่สำคัญคือการให้อัตลักษณ์ไปปรากฏแก่คนในองค์กร ต้องทำให้เขามีความเข้าใจในอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย ให้ถูกออกมาเป็นรูปธรรม เราจึงต้องตอกย้ำ ให้มีการซ้ำบ่อย ๆ ให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ให้เขาเข้าใจในบริบท อันนั้นคือคีย์ บริบทของเรารู้้อยู่อย่างเดียวแล้วท่องจำ มันก็ไม่มีประโยชน์ เพราะฉะนั้นเพื่อ Sustain เพื่อให้เรายั่งยืน เราจำเป็นต้องปลูกฝังคนของเราให้อัตลักษณ์ที่เรากำหนดไว้ เพราะเรารู้ว่ามันเป็นพื้นฐานที่ทำให้เราเก่งขึ้นและอยู่ได้อย่างยั่งยืน” (อาจารย์เอกชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ทำอย่างไรให้มันไปถึงทุกคนให้รับรู้ผ่านกิจกรรม หรือคล้าย ๆ กับโปรเจกต์เด็กปี 1 – 4 คือพีทีถึงน้องน้อย ถ้าในคณะก็อาจจะต้องแบบจากผู้บริหารถึงอาจารย์ที่ทำอะไรร่วมกัน เพื่อให้เขามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้วให้งานมันออกมาดีได้ในที่สุด” (อาจารย์ฉลิลิต รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ทำให้คนเป็นครูเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตัวเอง สามารถให้ความรู้และเป็นพี่เลี้ยง เพื่อที่เขาจะได้ถ่ายทอดสิ่งต่าง ๆ ออกมาได้ถูกต้องตามเป้าหมายหรืออัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยที่ได้กำหนด” (อาจารย์เอกภพ รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ที่สำคัญที่สุดคือการแจ้ง.. สื่อสารให้คนในองค์กรได้รู้ก่อนกว่าแบรนด์ของตัวเองจะเป็นอย่างไร เพื่อให้คนในองค์กรเห็นภาพเดียวกัน ต่อไปนี้เราจะเป็นนก.. เป็นสีขาวเหมือนกัน พักคิดว่าการสื่อสารที่การเข้าใจตรงกัน ให้คนภายในองค์กรเข้าใจเหมือนกัน” (อาจารย์ชลภัทร พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายและทิศทางของมหาวิทยาลัย เมื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยแล้ว จำเป็นต้องหาวิธีการสร้างให้พนักงานได้เรียนรู้และรับรู้อัตลักษณ์ขององค์กร โดยการปลูกฝังอัตลักษณ์ให้บุคลากรมีความเข้าใจอัตลักษณ์ได้ตรงกับสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องการ ซึ่งผู้บริหารระดับคณะวิชาจะเป็นผู้รับนโยบายต่าง ๆ จากมหาวิทยาลัยไปถ่ายทอดนโยบาย กลยุทธ์ และอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยให้กับบุคลากรในคณะวิชาได้รับรู้ เพื่อให้พฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับคณะวิชา และพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบวิธีการปลูกฝังอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยแก่บุคลากร 5 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้จากการทำงานพิเศษของมหาวิทยาลัยร่วมกัน 2) การเรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยกับบุคลากร 3) การปฏิบัติภาวะผู้นำ 4) การสื่อสารภายในองค์กร 5) การประชุม และ 6) การรับรู้อัตลักษณ์ผ่านการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงานรายบุคคล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1) การเรียนรู้จากการทำงานพิเศษของมหาวิทยาลัยร่วมกัน

การทำงานร่วมกันคือกิจกรรมสำคัญในการสร้างแบรนด์ภายใน เพราะช่วยหล่อหลอมให้คนในองค์กรได้รู้จักและมีความเข้าใจในแบรนด์ของมหาวิทยาลัยมากขึ้น โดยลดการเรียนรู้จากการอบรมเป็นการทำงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยร่วมกัน ซึ่งกระบวนการทำงานร่วมกันนี้สามารถช่วยให้คนในองค์กรมีพฤติกรรมสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์องค์กรได้ นอกจากนี้การมอบตำแหน่งสำคัญของมหาวิทยาลัยผู้บริหารมหาวิทยาลัยยังสามารถเรียนรู้พนักงานของตนเองจากการทำงานพิเศษของมหาวิทยาลัยร่วมกันอีกด้วย

“เพราะฉะนั้นวิธีการของเราเราแฝงเข้าไปอยู่ในกระบวนการการทำงานในการ Interact กันในระดับหน่วยงาน ในระดับองค์กรมากขึ้นไปในแต่ละคณะและแต่ละสังกัด” (อาจารย์เอกชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ความจริงสำคัญที่สุดที่ให้คนในองค์กรได้เรียนรู้อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยคือการให้มีโปรเจกต์ทำงานร่วมกัน ซึ่งอันนี้ก็เวิร์กมากกว่าในส่วนแรก การทำการอบรมไม่เวิร์ก เราพยายามจะลดเรื่องนี้มานานมากแล้ว เวลาบอกว่าจะทำอะไรก็อบรมที่ ชื่อมันก็ไม่ค่อยดีในะทั้งอบรมมันคงหงอยแยะเลย (หัวเราะ...) คือตอนนี้ก็ไปเน้นเรื่องการใช้ Coach มากขึ้น อันนี้ใช้มาก ใช้ในเรื่องของการให้ทำ Project ร่วมกัน ใช้หลักการนี้เข้าไปสวมแทน” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“บางที่อาจารย์ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานนอกคณะ... ซึ่งหลายๆ คนมีศักยภาพแล้วเขาก็เห็นถึงศักยภาพตรงนั้นแล้วอาจให้อาจารย์ทำงานมากกว่า 1 จ๊อบ เช่น ไปทำงานเชิงกลยุทธ์ แล้วแต่ศักยภาพของคน ซึ่งโปรเจกต์เหล่านี้ก็หล่อหลอมให้คนทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยได้เห็นได้รู้จักและเข้าใจกับแบรนด์ของมหาวิทยาลัยมากขึ้น” (อาจารย์ชนัน รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

1.2) การเรียนรู้จากกิจกรรมการพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้กับบุคลากร

กิจกรรมพัฒนาอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยให้กับบุคลากร คือ การที่มหาวิทยาลัยไม่ได้แค่ประกาศอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้บุคลากรรู้เท่านั้น แต่ต้องส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้อัตลักษณ์มหาวิทยาลัยให้กับบุคลากร เริ่มตั้งแต่การแจ้งอัตลักษณ์ให้บุคลากรได้ทราบตั้งแต่วันแรกที่มารายงานตัว การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เริ่มเห็นภาพอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย แล้วมาลงลึกโดยการฝึกฝนและเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้มีประสบการณ์และเกิดไอเดีย ที่ต้องปรับพฤติกรรมคนในองค์กรให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยให้ได้ ซึ่งการฝึกฝนและเรียนรู้เชิงปฏิบัติการนี้จะไม่มีมาตรฐานตายตัว แต่ต้องตอบโจทย์ของความแตกต่างตามบริบทของแต่ละหน่วยงานภายใต้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยเดียวกัน โดยมีการอบรมสัมมนาเป็นกิจกรรมเสริมในการสร้างแบรนด์ภายในเพื่อให้คนในองค์กรได้รู้ตลอดจนมีระบบการประเมินเพื่อช่วยพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์มหาวิทยาลัย พร้อมกับเรียนรู้จากกิจกรรมของมหาวิทยาลัยเนื่องจากแฝงอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยไว้ทุกกิจกรรมอย่างชัดเจน และสนับสนุนให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการในแต่ละคณะเนื่องจากมีบริบทที่แตกต่างกัน เพื่อให้บุคลากรมีอัตลักษณ์ในการทำงานต่อไป ทั้งนี้สัมมนาต่างจังหวัดของแต่ละคณะเป็นการช่วยเสริมการเรียนรู้อัตลักษณ์และเพิ่มสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานอีกด้วย

“มหาวิทยาลัยไม่ได้แค่ประกาศอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยแต่ส่งเสริมกระบวนการโดยการผ่านอบรมต่าง ๆ ซึ่งถูกบ่มเพาะกันมาเรื่อย ๆ” (อาจารย์กรชูลี รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“การเรียนรู้อัตลักษณ์ของเรามันแฝงอยู่ในทุกกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ผมคิดว่ามันเป็นอีกขั้นหนึ่งที่แฝงอยู่ในกิจกรรมที่ทุกคนเห็นและทุกคน ๆ จะ Reconfirm ได้ว่ามันคืออะไร และวันดีคืนดีถ้าเราไปถามเขา...ให้เขาสะท้อนให้...เขารู้ ผมเชื่อว่าเขารู้ได้ อีกสิ่งหนึ่งคือเรามีระบบหนึ่งคือ HRIS เพื่อให้บุคลากรเข้าไปดู ซึ่ง Data เหล่านี้จะอยู่ในนั้น เราใช้กราฟใช้สถิติอะไรในการปรับปรุงตัวเองให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยควรเริ่มตรงไหน จะเริ่มดูจากตรงไหน” (อาจารย์เอกชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“อบรมสัมมนาไว้ให้รู้.. ให้รู้ว่ามันเป็นเรื่องอะไรอย่างไร แล้วต้องไปศึกษาอะไรต่อ เหมือนกับมีกล่องนี้มา แล้วกล่องนี้มีเอกสารมาก็เล่มเพราะฉะนั้นถ้าให้ลิสต์ว่าเรามีอบรมอะไรมาใหม่ เราไม่ค่อยมี แต่ถ้า Workshop นี่เยอะ เราจะไปลงลึกที่ Workshop เพื่อให้เขาได้ลงฝึก ลงปฏิบัติ ลงคิด ลงลงมือทำให้เขามีประสบการณ์และเกิดไอเดียในการทำงาน” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“หรือเขาจะไม่ได้บอกเราอย่างเดี่ยวว่าอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยคือ..... มันน่าเบื่อแล้วเราก็ไม่ยาก แต่กิจกรรมที่มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้เด็กทำ กิจกรรมที่มหาวิทยาลัย

สนับสนุนให้บุคลากรทำ มันสื่อกออกมาทำให้ตอกย้ำว่า อ้อ อ้อ อันนี้ไง” (อาจารย์ชลธาร พนังงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“มีการจัดอบรมกลุ่มย่อยที่คณะ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นและจูงใจให้อาจารย์ในคณะได้ทำกันค่ะ ซึ่งก็การอบรมพวกนี้ก็จะตรงกับกลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้อยู่แล้ว แล้วคณะก็มาดำเนินอบรมต่อเฉพาะกลุ่มในคณะเรา เวิร์กซ็อปฝึกปฏิบัติกันเลยคะ เพราะบางที่อบรมของมหาวิทยาลัยก็จะกว้างๆ แต่ของคณะก็จะเป็นเรื่องในแบบที่เราเป็นก็ทำให้เห็นภาพ ได้ลอง ได้ทำที่ดีคะ” (อาจารย์ชลทัศน์ พนังงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

1.3) การปฏิบัติภาวะผู้นำ

ผู้นำองค์กรต้องมีบทบาทโดยผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ตาม ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับคณะวิชา ซึ่งต้องมีความกระตือรือร้น (Active) ทำให้ผู้ตามในองค์กรตื่นตัวและเคลื่อนไหวตามอัตลักษณ์และนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยนำอัตลักษณ์มาประยุกต์ใช้ให้ดูเป็นตัวอย่าง ซึ่งแบบอย่างของผู้นำในองค์กรนี้คือการสื่อสารกับผู้ตามผ่านการกระทำ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับงานของอาจารย์ที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ขององค์กรด้วย ตลอดจนควรมีความใกล้ชิดระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามสามารถขอคำปรึกษาได้ตลอด และควรยื่นมือช่วยเหลือเมื่อผู้ตามมีปัญหา ซึ่งภาวะผู้นำนี้เองเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรเชื่อมั่นในอัตลักษณ์ของแบรนดมหาวิทยาลัยซึ่งจะสามารถนำให้มหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จได้

“อันนี้ก็ต้องเรียกว่ามันต้องดูตั้งแต่ธการบตี เรียกว่าท่าน Active มากท่านอายุเยอะแล้วแต่ว่าท่านดูวัยรุ่น Active เพราะฉะนั้นลักษณะของการที่มีผู้บริหาร Active ทุกเลเวลมันก็จะทำให้สภาพของทั้งหมดของสังคมในมหาวิทยาลัยมันก็มีรูปแบบเป็นแบบนั้น ลองนึกดูว่าถ้าผู้นำเรื่อย ๆ เจื่อย ๆ ไม่เป็นไร อะไรอย่างนี้ องค์กรมันก็จะเย็นอยู่อย่างนั้น แต่อันนี้ถ้าลักษณะของคนที่เป็น Leader ท่าน Active และมีพฤติกรรมตามอัตลักษณ์ของแบรนดมหาวิทยาลัยชัดเจน คนเห็นก็จะทำตาม ทำให้องค์กรมันขยับทั้งองค์กรเอง” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“พี่ว่าผู้บริหารเองก็มีส่วนนะ เพราะว่าแน่นอนว่านโยบายมา ก็เหมือนแม่ปลูกปูมา พี่มองว่าถ้าผู้กำหนดนโยบายหรือกระจายนโยบายไม่ได้กำหนดปฏิบัติอย่างนั้น พนักงานก็ 모르สิว่าทำไมเขาต้องทำ เพราะฉะนั้นการที่เราเห็นว่าตอนนี้คนของมหาวิทยาลัยเรามีลักษณะ DNA อย่างนั้นค่อนข้างชัดเจน พี่เชื่อว่าอย่างหนึ่งต้องมาจากผู้บริหารที่เราทำให้เราเห็น” (อาจารย์ชลดา พนังงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ส่วนบุคลากรปัจจุบันเนี่ยผมคิดว่าเรามีบุคลากรที่กระจายอยู่ในแต่ละหน่วยงาน เพราะฉะนั้นเราคงต้องอาศัยหัวหน้าหน่วยงานเป็นหลักในการทำให้เป็นตัวอย่าง และดึงเขามาให้เขาตระหนัก ซึ่งในที่ประชุมผู้บริหารเราก็มีการคุยกันในลักษณะนี้อยู่ตลอดเวลา การแสดงเป็น

ตัวอย่างก็ร้อยเรียงมาตั้งแต่ผู้บริหาร คน. ผอ.” (อาจารย์เอกชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ของเรานี้ผู้ใหญ่มองทุกคนเลยนะ ลงมาดู ลงมาช่วย ลงมาร่วมด้วยในแต่ละช่วงเวลาสลับกันมาทุกคน ปีนี้อาจารย์ก็มาเอาลูกมา Open House ด้วย พี่ก็อยู่ถึง 3 - 4 หุ่มี จักรยานดูโน่นนี่ว่าต้องการอะไรไหม ซึ่งการทำงานร่วมกัน เราก็จะได้เห็น เราไม่ได้นั่งอยู่ในห้อง ซึ่งแบบนี้ผู้บริหารหลายคนทำ เราไม่ได้ปล่อยให้บุคลากรทำอย่างเดียว” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ทุกครั้งที่เรามีปัญหาเราก็มียื่นมือเข้าไปช่วยในการแก้ปัญหาให้เขา อันนี้มันทำให้เขารู้สึกว่าเขาไม่ได้โดดเดี่ยว *you are not walking alone*” (อาจารย์ชนัน ร่องคนบดี มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ตอนนี้คณะเราดีขึ้นเยอะเลยครับ หมายถึงว่าเวลาเราคุยกันมากขึ้นเราปรับตัวกันตลอด ยิ่งตอนนี้คณะบดีแก Active มาก ก็ดีครับ ในทีมบริหารก็.. ผมว่าตื่นตัวขึ้นเยอะ ช่วงนี้ตื่นตัวขึ้นเยอะพอสมควร ทำให้คณะมีความเคลื่อนไหวที่ดีมาก สำหรับผมแล้วผู้บริหารระดับคณะนี้มีภาวะผู้นำที่ดี เป็นแบบอย่างให้คนในคณะได้เลย” (อาจารย์ชลวิทย์ พนักงานสายวิชาการ มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

1.4) การสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการสร้างแบรนด์ภายในให้กับพนักงานในองค์กร มหาวิทยาลัยควรมีแผนสื่อสารองค์กรในการถ่ายทอดอัตลักษณ์ให้กับบุคลากรภายในองค์กร โดยทำการสื่อสารผ่านสื่อทุกประเภทไปในทิศทางเดียวกันหมดทุกสื่อ และต้องทำการสื่อสารนโยบายใหม่ๆ ให้ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นปัจจุบันตลอดเวลา นอกจากการสื่อสารภายในองค์กรแล้ว บุคลากรยังสามารถเรียนรู้อัตลักษณ์มหาวิทยาลัยจากสื่อสารมวลชนภายนอกและการรณรงค์ทางการตลาด (Marketing Campaign) ที่มหาวิทยาลัยทำการสื่อสารกับคนภายนอกด้วย ตลอดทั้งใช้สื่ออินเทอร์เน็ตมาช่วยในการสื่อสารให้กับคนภายในองค์กรได้รับรู้อัตลักษณ์และนโยบายใหม่ๆ ทั้งการเผยแพร่ผ่านทางอีเมลและสื่อสังคมออนไลน์ ทั้งนี้การเผยแพร่ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตนั้นจำเป็นต้องดูประเภทของเนื้อหาด้วย หากเป็นเนื้อหาที่มีความเป็นทางการควรเผยแพร่ผ่านทางอีเมล ซึ่งการสื่อสารผ่านทางอีเมลต้องทำให้น่าอ่านและเนื้อหาจะต้องเกี่ยวข้องกับผู้รับสารอย่างแท้จริง โดยสร้างแบบฟอร์ม (Template) ที่เป็นอัตลักษณ์เดียวกันของมหาวิทยาลัย และใส่อัตลักษณ์เข้าไปในแบบฟอร์มเพื่อเป็นการตอกย้ำให้กับบุคลากรผู้รับสารอีกด้วย การสื่อสารผ่านทางอีเมลนี้เป็นลักษณะเพียงการแจ้งให้ทราบ แต่หากต้องการประสิทธิภาพควรทำการสื่อสารในลักษณะการสื่อสารทางตรงที่เป็นการสื่อสารสองทางอย่างการประชุมจะดีกว่า ส่วนการสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์เป็นการช่วยเสริมการแจ้งนโยบายและข่าวสารต่างๆ ของมหาวิทยาลัยในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เป็นสื่อที่มีความสะดวก รวดเร็ว และสามารถใช้คลิปปิดโอในการเผยแพร่เพื่อสร้างความเข้าใจอัตลักษณ์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยเฉพาะการสื่อสารผ่านแอปพลิเคชัน

ไลน์ (Line Application) ที่ผู้บริหารใช้การสื่อสารไปยังหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ถ่ายทอดไปยังบุคลากรในหน่วยอีกที แต่ต้องระวังการสื่อสารผ่านไลน์แอปพลิเคชันเนื่องจากสามารถสร้างความเข้าใจผิดได้ง่าย ซึ่งวิธีแก้ไขความเข้าใจผิดคือการให้ผู้นำเสนอสูงสุดในหน่วยงานอธิบายให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง นอกจากนี้การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการอย่างการพบปะสังสรรค์หรือการพูดคุยกันข้ามกัน เป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมาก เนื่องจากบุคลากรสามารถให้ข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ของนโยบายกลับมาได้ดี ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไปได้ ตลอดจนมีการสื่อสารภายในโดยใช้สื่อสนับสนุนต่าง ๆ อย่างสื่อ ของที่ระลึก และทุกอย่างที่เป็นจุดสัมผัสประสบการณ์ (Touch Point) ให้กับบุคลากรและคนภายนอกองค์กรซึ่งทุกสื่อจะต้องสื่ออัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยไปในทิศทางเดียวกันหมด

“เรามี *Corporate Communication* ซึ่งทำการสื่อสารอัตลักษณ์แบรนด์ของเราให้คนในองค์กรได้รับรู้... แล้วก็การสื่อสารของเราอีกอย่างคือการสะท้อนอยู่ในภาพข่าวที่ไปทำกิจกรรมภายนอก เขาเรียกว่ามันถูกแฝงเข้าไปข้างใน ถ้างลองไปดูภาพข่าวที่มีการส่งออกมาก็มี สโลแกน มีภาพความสำเร็จ มีภาพกิจกรรม สิ่งเหล่านั้นมันสะท้อนสามสิ่งอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และบุคลากรก็รับรู้จากสื่อสารภายนอกได้ด้วย ก็ทำให้ภาพลักษณ์ของเรากับคนในและคนนอกมันเหมือนกัน มัน *Fit กันพอดี*” (อาจารย์เอกชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“เราสื่อสารผ่านทางสื่อมวลชนต่าง ๆ คือ รวมทั้งสื่อของมหาวิทยาลัยเอง รวมไปถึงสื่อประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรของคณะ ของมหาวิทยาลัย แล้วก็แคมเปญการตลาดแต่ละปีๆ ที่ออกมามันก็ต้องไปต่อยอดอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยด้วย” (อาจารย์ชนัน รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“จะเห็นว่ามีป้าย Quote คำพูดของอธิการบดี มันไม่ใช่มีแค่โลโก้แล้วอาจารย์ ยืน แต่จะมี Quote คำพูดว่าเรื่องนี้มันคืออะไรอยู่ทั่วมหาวิทยาลัย... เราใช้สื่อสังคมออนไลน์ เรามีเฟซบุ๊กของคณะ คือบางจังหวัดที่มหาวิทยาลัยปล่อยคลิปอะไรใหม่ๆ ไวท์ริเซนต์มหาวิทยาลัยกับคนข้างนอก เราคิดว่ามีประโยชน์ ก็จะนำมาสื่อสารให้กับอาจารย์ในคณะได้รู้ด้วยเหมือนกัน” (อาจารย์กรชนันต์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“บางที่การสื่อสารแบบ *Interpersonal* หรือแบบ *Group Communication* มันก็สำคัญเหมือนกัน เพราะคนบางคนไม่ชอบพูดผ่านเฟซบุ๊ก ไม่ชอบพูดผ่านไลน์ แต่ชอบแบบว่าเฮ้ยกินข้าวแล้วคุยกัน หรือว่าไปเที่ยวกันแล้วคุยกันอะไรอย่างนี้ บางทีความไม่เป็นทางการมันมีส่วนสำคัญในการให้ข้อมูลหรือ *Feedback* กับเราได้ดีมาก ว่านโยบายตรงนี้ที่เราพูดไปมันดีหรือไม่ดีอย่างไร เราควรมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ตรงนี้นั่นดีมาก... แล้วก็ก็มีสื่อต่างๆ สื่อ ทุกอย่าง ทุกอย่างที่เป็น *touch point* ให้กับบุคลากรทั้งภายใน ภายนอก ศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน อาจารย์พิเศษทุกอย่างรวมไปถึงพวกอีเมลและดิจิทัลมีเดีย *Social Media* จะเป็นอัตลักษณ์ในทิศทางเดียวกันหมด” (อาจารย์ชนัน รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“หรือการส่งอีเมลล์การสื่อสารอะไรอย่างนี้ก็เป็น การตอบย้ำว่าเราจะต้องพัฒนา นักศึกษาเพื่อที่จะเน้นย้ำอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยค่ะ” (อาจารย์ชลธาร พนักงานสายวิชาการ มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ถ้าสำหรับระดับคณะสิ่งที่เราเห็น คือจะมีป้ายติดในคณะเรื่องอัตลักษณ์ 3 ตัว ของมหาวิทยาลัยไว้ชัดเจน” (อาจารย์อิทธิพล พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

1.5) การประชุม

การประชุมเป็นช่องทางในการถ่ายทอดอัตลักษณ์ที่เหมาะสมกับการทำความเข้าใจหรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่สำคัญเพื่อให้มองไปสู่ภาพเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย โดยผ่านการประชุมตามลำดับอย่างเป็นทางการ เช่น จากระดับมหาวิทยาลัยไปสู่คณะวิชา จากคณะวิชาไปสู่ภาควิชา และจากภาควิชาไปสู่บุคลากร นอกจากนี้ยังเหมาะสมกับเป็นเครื่องมือในการตอบย้ำและกระตุ้นให้บุคลากรกระทำตามอัตลักษณ์มหาวิทยาลัย อีกทั้งยังสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานต่างๆ ตามนโยบายได้อีกด้วย ทั้งนี้หากเป็นการประชุมถ่ายทอดกลยุทธ์ที่สำคัญต้องมีผู้บริหารระดับเหนือกว่าผู้ถ่ายทอดนั่งฟังเพื่อสร้างความมั่นใจว่าคนในองค์กรรับรู้ได้อย่างถูกต้องตรงกัน ตลอดจนสามารถใช้คลิปวิดีโอในการถ่ายทอดอัตลักษณ์ในการประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

“แต่หลักๆ ผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้สื่อสารโดยผ่านที่ประชุมต่างๆ ไปยังหน่วยงานของตนเอง” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“แม้แต่การประชุมเองก็ไม่ใช้การพูด แต่ใช้การเปิดยูทูปให้ดูคลิปวิดีโอ ไม่ใช่คลิปวิดีโอของมหาวิทยาลัยเท่านั้นนะครับ คลิปวิดีโอของต่างประเทศหรือองค์กรอื่นๆ หรือคลิปวิดีโอของคู่แข่งคู่แข่งกันว่าตอนนี้มหาวิทยาลัยนั้นเขาคิดแบบนี้แล้วนะ เพื่อให้เรามีความคิดใหม่ๆ ว่าเราบกพร่องกว่าเขาตรงไหน หรือเรามีข้อได้เปรียบกว่าเขาตรงไหนแล้วเราจะรักษาข้อได้เปรียบนั้น” (อาจารย์เอกภพ รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ปีนี้เป็นปีแรกที่ทำแบบเป็นทางการมาก เพราะปีที่แล้วก็แค่พูดกันในที่ประชุมใหญ่ของมหาวิทยาลัย แล้วคณบดีก็มาถ่ายทอดในที่ประชุมคณะ ส่วนอาจารย์ก็แต่ละคณะก็ไปดำเนินการ แต่ปีนี้ก็ทำเป็นระบบเลย คือผู้บริหารคณะต้องไปนั่งรับฟัง ไม่ใช่ประชุมแบบทั่วไป แต่เป็นประชุมถ่ายทอดกลยุทธ์ คือเขาใช้คำนี้เลย แล้วพอเสร็จกระบวนการระดับมหาวิทยาลัย คณบดีก็ต้องมาถ่ายทอดให้กับหัวหน้าภาควิชา และหัวหน้าภาควิชาก็ต้องมาถ่ายทอดให้อาจารย์ ซึ่งปีนี้เราเป็นปีแรกที่ทำอย่างนั้น” (อาจารย์พีรชนต์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“อันดับแรกต้องเป็นในคณะก่อน คณะแจ้งผ่านประชุมคณะ ผ่านประชุมย่อยๆ ประชุมภาค แล้วเราก็เห็นไม่ว่าจะเป็นตามสื่อเขาก็พยายามปลูกฝังเรา พยายามชี้แจงแถลงนโยบาย” (อาจารย์ศรีชล พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

1.6) การรับรู้อัตลักษณ์ผ่านการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

รายบุคคล

การสร้างการรับรู้อัตลักษณ์มหาวิทยาลัยอีกวิธีหนึ่งคือการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงานรายบุคคล (Key Performance Indicator: KPI) ซึ่งทำให้บุคลากรต้องทำความเข้าใจอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยอย่างลึกซึ้ง เนื่องจากมีส่วนที่นำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

“แล้วอย่างปีนี้มีการเปลี่ยนแปลง เดิมนโยบายมันจะจบอยู่ที่ผู้บริหารคณะ คือคณะก็ไปรับ KPI มาจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย แล้วทำอะไรไปให้มันไปบรรลุ แต่ปีนี้เหมือนต้องลงไปสู่ KPI ส่วนบุคคล ซึ่งปีนี้เป็นปีที่ค่อนข้างมีความเป็นรูปธรรมมาก จากเดิมอาจารย์ประจำอาจจะรู้แบบไม่ลึกซึ่งอะไรมากมาย บางคนทำบางคนไม่ทำเพราะมันไม่มีผลอะไร แต่พอปีนี้นับเป็น KPI รายบุคคลซึ่งตัวนี้จะทำให้มันชัดขึ้น เพราะเขาก็ต้องเข้าใจ KPI รายบุคคลของเขาอย่างดี” (อาจารย์ไพรัช ร่องคนบตีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ตอนนั้นมหาวิทยาลัยมาถึงการมี KPI รายบุคคลนั้นคือการตอกย้ำว่าเขาต้องรับรู้อัตลักษณ์และเป้าหมายมหาวิทยาลัย เราจะมั่นใจได้ว่ามันตรงก็ต่อเมื่อ KPI รายบุคคลมันสอดคล้องกับ KPI ของคณะวิชาและมหาวิทยาลัย ซึ่งปีนี้เป็นปีที่เรากล้าพูดได้ว่าในระดับรายบุคคลมีความตรง” (อาจารย์กรชูลี ร่องคนบตีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“แล้วก็เรื่องกำลังใจอีกเรื่องก็.. มหาวิทยาลัยจะมีการประเมินเงินเดือน การขึ้นเงินเดือนในทุกปี ตัวนี้ก็เป็นตัวหนึ่งที่เป็นตัวแปร เพราะถ้าทำงานไม่สอดคล้องใน KPI บุคคลคนนั้นก็ไม่ได้เยอะ” (อาจารย์เอกนิต ร่องคนบตีมหาวิทยาลัยเอกชน)

2) การทำให้บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์องค์กร

อีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่นอกเหนือจากการปลูกฝังอัตลักษณ์ให้กับบุคลากรในองค์กร คือ การทำให้บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และมีความภูมิใจที่ได้ทำงานกับมหาวิทยาลัย โดยหาวิธีการดูแลบุคลากรให้เกิดความยินดีที่จะทำงานกับมหาวิทยาลัย และพร้อมเห็นด้วยกับทิศทางของการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งเมื่อเขาได้รับสิ่งดีๆ จากมหาวิทยาลัยเขาก็จะทำงานตอบแทนมหาวิทยาลัยเอง

“แต่รู้แน่ๆ ว่าพูดถึง Internal Brand แปรนตีในมหาวิทยาลัยเรานี้ที่ผมอยากเห็นคืออยากเห็นคนในมหาวิทยาลัยรัก ผูกพันและภูมิใจที่ได้ทำงานที่นี่ กลุ่มที่สองคือนักศึกษาเขาต้องภูมิใจที่ได้เรียนที่นี่ และกลุ่มสุดท้ายคือคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่เขาภูมิใจที่เข้ามาข้องเกี่ยวกับ

มหาวิทยาลัยเรา อย่างนี้ผมถึงเรียกว่า *Internal Branding*” (อาจารย์เอกชัย ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“หัวใจของการสร้างแบรนด์ภายในคือทำให้พนักงานเข้าใจองค์กร ให้รักองค์กร ผูกพันกับองค์กรแล้วทำให้เขาอยากอยู่กับองค์กรทำงานกับองค์กร แล้วองค์กรก็อยู่ได้อย่างยั่งยืนนี้แหละ” (อาจารย์ชนัน ร่องคนบตีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“มหาวิทยาลัยต้องหาวิธีการดูแลเขา ด้วยสภาพแวดล้อมหรือด้วยลักษณะการทำงานที่ไม่ได้รู้สึกบังคับ หรือเป็นการทำด้วยความไม่เต็มใจ คือยินดีที่จะทำมัน และเห็นผลว่าการทำแบบนั้นมันได้ประโยชน์กับตัวเขาเอง และพัฒนาตัวเขาเองได้ในอนาคต และเมื่อเขาในรับสิ่งดีๆ จากมหาวิทยาลัยเขาก็จะทำงานตอบแทนมหาวิทยาลัยเอง” (อาจารย์เอกนิต ร่องคนบตีมหาวิทยาลัยเอกชน)

“เมื่อสื่อสารให้คนภายในเข้าใจตรงกันแล้ว อีกอย่างหนึ่งคือการดูแล การที่จะสร้างกำลังใจในการทำงานของพนักงานก็เป็นเรื่องสำคัญ กำลังใจที่จะเป็นพลังให้คนภายในมหาวิทยาลัย ทำได้ก็น่าจะเป็นคำตอบแทน สวัสดิการ ซึ่งอย่างที่คุณบอกว่าหนูก็พึงพอใจกับสวัสดิการมากอยู่ ก็เชื่อว่าจะเกิดแรงจูงใจให้คนอยากทำงานมากขึ้น เพราะเราไม่ได้ทำงานการกุศล เราทำงานเพื่อปากท้อง” (อาจารย์ชลภัทร พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“คือการทำให้คนในมหาวิทยาลัยรู้สึกว่าเป็นองค์กรของเรา และรู้สึกภูมิใจที่ตัวเองได้เป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นพนักงานในองค์กรของเรา” (อาจารย์ชลธาร พนักงานสายวิชาการ มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับคณะวิชาจำเป็นต้องหาวิธีการสร้างความรัก ความผูกพัน และความภูมิใจในการทำงานกับองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและอยากทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป ทั้งนี้จากการวิเคราะห์จากคำบอกเล่าของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนพบวิธีการที่ทำให้พนักงานเกิดความรัก ความผูกพัน และความภูมิใจในการทำงานกับมหาวิทยาลัย 2 วิธี ได้แก่ 1) รางวัลและการยกย่อง และ 3) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) รางวัลและการยกย่อง

รางวัลและการยกย่องสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่รางวัลที่จับต้องได้และรางวัลทางจิตใจ ซึ่งรางวัลที่จับต้องได้นั้นเป็นรางวัลที่ชুমขึ้นช่วยเหลือเลี้ยงป้จจัยต่างๆ ให้กับบุคลากร โดยมหาวิทยาลัยมีของขวัญพิเศษให้กับบุคลากรเมื่อผลประกอบการดี เพื่อเป็นการตอบแทนในการทำงานแก่บุคลากรให้มีขวัญและกำลังใจในการงานต่อไป ตลอดจนการมอบเงินรางวัลสนับสนุนการทำงานที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์มหาวิทยาลัย และการนำอัตลักษณ์มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินการขึ้นเงินเดือนเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนการมีสวัสดิการ โดยเริ่มจากการมีค่าตอบแทนที่เหมาะสมและมีสวัสดิการที่ดีเพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานกับองค์กร

และช่วยสร้างความผูกพันในการทำงาน ส่วนรางวัลทางจิตใจนั้นเป็นรางวัลที่มีค่าและยั่งยืนกว่า รางวัลที่จับต้องได้ซึ่งนั่นคือความภาคภูมิใจในการทำงานของบุคลากร โดยการประกาศชื่นชมภายในคณะและประชาสัมพันธ์ชื่นชมระดับองค์กรผ่านสื่อต่างๆ อย่างอีเมลเมื่อบุคลากรมีพฤติกรรมตามอัตลักษณ์ การยกย่องชื่นชมในที่ประชุมผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย และการมอบหมายหน้าที่สำคัญให้กับบุคลากรเพื่อให้รู้สึกถึงความก้าวหน้าและมีพลังในการทำงานมากขึ้น ตลอดจนรางวัลบุคลากรดีเด่นเพื่อให้บุคลากรมีกำลังใจและความภาคภูมิใจในการทำงาน ซึ่งเป็นรางวัลที่จับต้องไม่ได้แต่มีคุณค่าทางใจที่มีค่ามากกว่าแรงจูงใจภายนอกซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความภูมิใจและรู้สึกว่าการให้มีความสำคัญกับตน และสามารถช่วยกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม

“นอกจากนี้เองในปีที่แล้ว ผลประกอบการของมหาวิทยาลัยดี เราร่วมมือร่วมใจกันในการที่จะช่วยกันที่เกี่ยวข้องในการรับนักศึกษาใหม่ เกี่ยวข้องในการดูแลเด็กอะไรต่าง ๆ นานา อธิการบดีก็มีของขวัญให้พิเศษ ซึ่งฮือฮา และเขาใจว่าฮือฮาไปที่มหาวิทยาลัยอื่นด้วย ในขณะที่อื่นมีปัญหาแต่ที่นี่ทุกคนได้ของพิเศษที่ไม่ใช่ของประจำปี ปีนี้ก็เช่นเดียวกัน นี่ก็เป็นการพิสูจน์เหมือนกันในการทำงานที่จะร่วมกันไป ผันผวนวิกฤติ อันนี้ก็จะพิเศษที่มีซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละปี” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ถามว่าเมื่อเขาได้ทำและเห็นความสำเร็จ ความภูมิใจตรงนั้นละคือ *Intrinsic* ในแง่ของพฤติกรรม หรือสร้างพฤติกรรมคน เพื่อที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมคนเราตัวนี้ให้ได้ ถ้าจับไม่ได้ ..ไม่มีประโยชน์ คุณจะให้รางวัลยังไ้ คนที่ไม่อยากทำก็ไม่อยากทำ เพราะฉะนั้นเราพยายามปลุกฝังตรงนี้ มันต้องเป็นสิ่งที่เขาอยากทำซึ่งมาจากข้างในเขาจะดีกว่า” (อาจารย์เอกชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“คำตอบแทนเป็นเรื่องสำคัญ ถามว่าเวลาที่พูดเรื่องคำตอบแทนกับคนข้างนอก เรา รู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจไหม เรา รู้สึกอย่างนั้นไหม พิจารณาไม่ค่อยเป็นอย่างนั้นนะ แนนอนว่า อาจจะมีการเปรียบเทียบในบางเรื่องนะ แต่ในภาพรวมเรามากจะมาจบที่ว่าคำตอบแทนที่นี้ก็ได้ น้อยหน้าใคร เพราะเรามีค่าสอนพิเศษด้วย เรารู้สึกว่าไม่หrok เราก็อเคในระดับหนึ่ง” (อาจารย์กรชูลี รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“การตอบแทนจะออกมาในรูปของการประเมินผลงานประจำปี คือเป็นเรื่องที่คณะต้องเอาสิ่งที่อาจารย์ทำตามนโยบายของมหาวิทยาลัยมาเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลงาน อันนี้เป็นรูปธรรมที่อาจารย์เขาเห็น อย่างเช่นการขึ้นเงินเดือน หรืออย่างพวกคณะกรรมการที่ทำงานให้ คณะเราก็มีการแต่งตั้ง พวกคำสั่งแต่งตั้งบางทีก็เป็นการยอมรับเขา ทุกคนก็จะได้ว่าใครทำงานอะไร เป็นหัวหน้าโครงการอะไร พวกนี้ก็เป็น *Motivate* ในเชิงนามธรรมในเรื่องจิตใจ” (อาจารย์พีรชนต์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“พอปลายปีเราจะมีการสรุปว่าใครทำอะไร แล้วก็ให้เกียรติเขาตอนประชุม คือหัวหน้าก็สรุปว่าทั้งปีมีใครทำอะไรบ้าง พูดถึงเขาขอบคุณเขาสำหรับความเหน็ดเหนื่อยในทั้งปีที่ได้

ช่วยงานกันมาในการประชุมสรุปผลงานประจำปี” (อาจารย์เอกนิต รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชน แห่งหนึ่ง)

“ตอนนั้นเข้าโรงพยาบาลก็เบิกได้ ซึ่งใช้ประกันกลุ่ม AIA ของมหาวิทยาลัย ตอนนั้นค่าโรงพยาบาล 2 หมื่น แต่ใช้ประกันออกให้ 2 หมื่น ก็เสียแค่หมื่นเดียว อันนี้ก็โอเคดี ไม่ได้จ่ายให้หมดแต่อย่างน้อยก็ยังช่วยเหลือเรา ดีกว่าที่เราต้องเสียเงินประกันสุขภาพข้างนอกเอง แล้วก็มิให้ทุนเรียนต่อ ซึ่งให้ทั้งเราเองไปพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น และให้ลูกหรือน้องเราได้มาเรียนฟรีที่นี้อีกด้วย ซึ่งตรงนี้ก็ถือว่าดีเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้คนอยากมาทำงานที่นี้” (อาจารย์ชลภัทร พนักงานสายวิชาการ มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“เอางี้มีรางวัลที่จับต้องไม่ได้แต่มีคุณค่าทางใจ เช่น การชื่นชมกันเองในคณะนะ ใครทำอะไรดี ๆ มาเขาก็จะชื่นชมประกาศในคณะเลย...ถ้าเราได้ผลงานดีเด่นระดับชาติก็จะมีการชมเชยผ่านหน้าเว็บไซต์ ผ่านอีเมลล์ของมหาวิทยาลัย” (อาจารย์อิทธิพล พนักงานสายวิชาการ มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“การประชาสัมพันธ์ในหน้าเว็บไซต์หรืออีเมลล์ภายในก็เป็นการตอบแทนทางจิตใจเราก็อีกอย่างหนึ่งก็กระตุ้นอาจารย์คนอื่นด้วยนะว่าทำแบบนี้ได้ด้วยหรอ เกิดไอเดีย เป็นเครื่องมือทางอ้อมให้อาจารย์คนอื่นอยากทำด้วยเหมือนกันค่ะ” (อาจารย์ชลธาร พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

2) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรทั้งหมดเป็นไปตามอัตลักษณ์มหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นอาคารสถานที่และห้องเรียนถูกออกแบบตามอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย ตลอดจนจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อช่วยผ่อนคลายในการทำงานให้กับบุคลากร ตลอดจนบรรยากาศการทำงานที่เมื่อบุคคลเข้ามาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะการทำงานเหมือนกัน มีบรรยากาศการทำงานแบบเดียวกัน ทำให้คนในองค์กรมีลักษณะการทำงานที่คล้ายคลึงกันได้ นอกจากนี้สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานยังช่วยสร้างความผูกพันให้บุคลากรยังคงทำงานอยู่กับองค์กรได้อีกด้วย

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

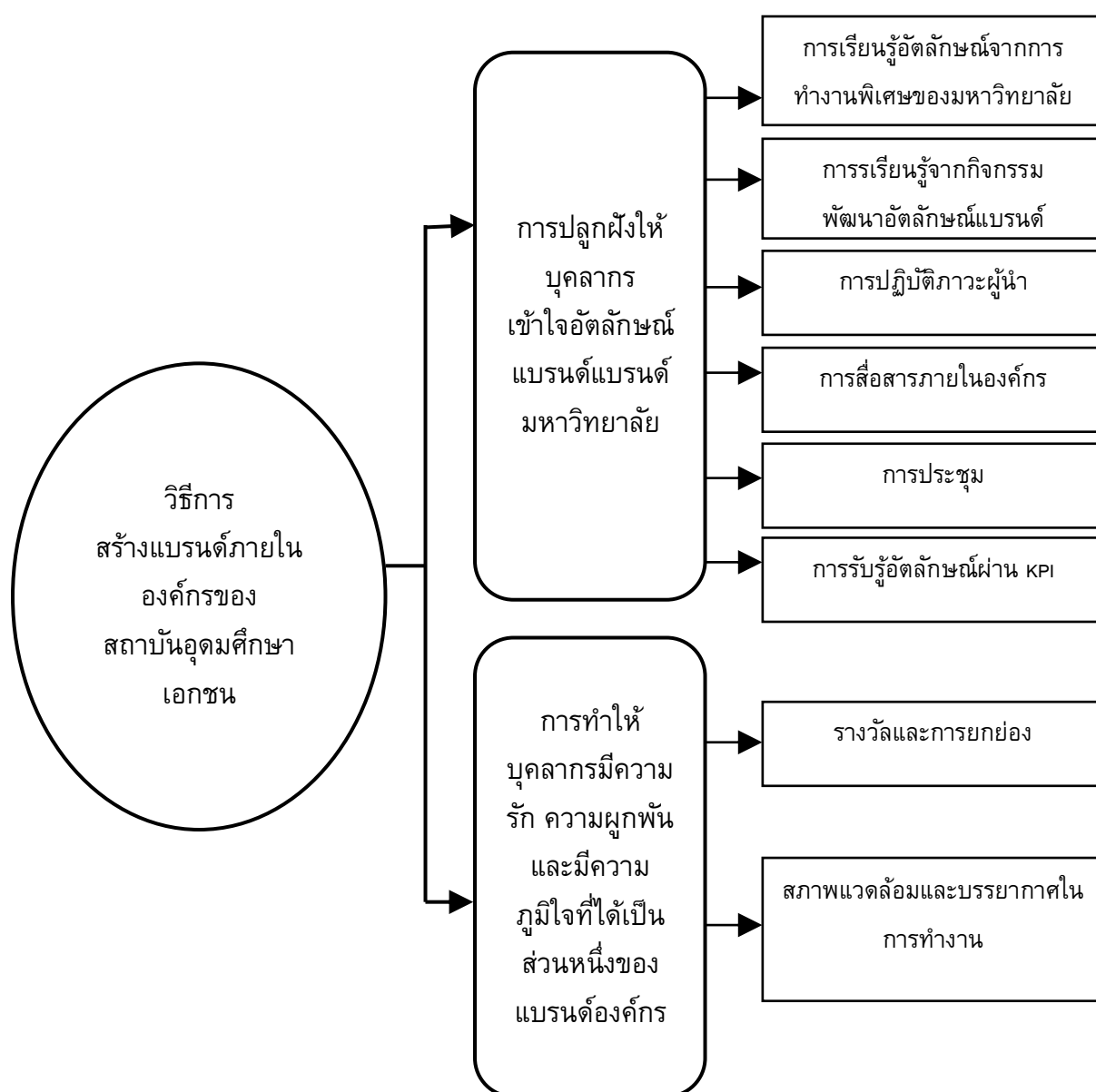
“ผมว่าสภาพแวดล้อมเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพราะถ้าขาดตรงนั้นไปแล้ว มองไปที่ไหนก็ห่อเหี่ยว คือผมเองไม่ได้เป็นคนแพชั่นจำหรือโมเดิร์นอะไรมากมาย แต่ว่าผมรู้สึกที่ผมมองแล้วผมห่อเหี่ยวคือมีบางมหาวิทยาลัยผมเข้าไปแล้วผมห่อเหี่ยว ผมอยากรีบเดินผ่านๆ ไปเพื่อให้ถึงที่หมาย แต่ที่มหาวิทยาลัยของเรานี้ผมสามารถเดินทอดน่องได้ อย่างดีของเรา ห้องเรียน ห้องทำงานเราครีเอทีฟตรงตามอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยมาก

มันก็เป็นการเล่นลูกฝักอัตลักษณ์ได้ด้วยเหมือนกัน” (อาจารย์กรชนต์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ความสุขบางอย่างที่ได้รับเธอ ก็อย่างธรรมชาติในมหาวิทยาลัย สภาพแวดล้อม.. คือมันก็มีส่วนช่วยในการจรรโลงจิตใจนะ บางที่ทำงานเครียดๆ เราเห็นอะไรที่มันสวยงามมันก็จะรู้สึกดีในฐานะตัวเราเราคิดว่าพวกสภาพแวดล้อมภูมิทัศน์ของที่นี่ค่อนข้างสวยงาม ดูสะอาดตา พอเหนื่อยๆ เช้งๆ นั่งทำงาน หรือบางที่เบื่อบนในห้องเราก็เอาเด็กมานั่งเรียนข้างนอกเราก็ว่ามันได้มุมที่สามารถให้เด็กได้แสดงศักยภาพอะไรบางอย่าง” (อาจารย์อิทธิพล พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“แม้กระทั่งอาคารก็ออกแบบมาอย่างสร้างสรรค์ หรือห้องเรียนก็ถูกดีไซน์ตัวอย่างสร้างสรรค์ แม้กระทั่งเล่าจบของนักศึกษาหรือห้องสมุดก็มีการจัดสภาพแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นหนังสือคอมพิวเตอร์ สื่อการเรียนการสอนที่เต็มที หรือ Smart Classroom ก็มีความทันสมัยตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย” (อาจารย์ยลทิพย์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

จากการวิเคราะห์ผู้ให้ข้อมูลหลักของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารคณะวิชา และพนักงานสายวิชาการ พบว่าองค์ประกอบหรือวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรประกอบไปด้วยวิธีการหลักๆ 2 ประเภท ได้แก่ 1) การทำให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยเพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามวิสัยทัศน์ของแบรนด์องค์กร และ 2) การสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันและภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อให้บุคลากรเพื่อให้บุคลากรทำงานตอบแทนองค์กรด้วยความเต็มใจ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ลึกลงไปพบว่า การปลูกฝังให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยมี 6 วิธี ได้แก่ 1) กิจกรรมพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้กับบุคลากร 2) บทบาทของผู้นำองค์กร 3) การสื่อสารภายในองค์กร 4) การประชุม 5) การเรียนรู้อัตลักษณ์จากการทำงานพิเศษของมหาวิทยาลัยร่วมกัน และ 6) การรับรู้อัตลักษณ์ผ่านการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงาน รายบุคคลพบในกลุ่มผู้บริหารระดับคณะวิชาเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น ส่วนการสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันและภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์องค์กรนั้น พบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 3 กลุ่มให้ข้อมูลที่สอดคล้องตรงกันว่ามี 2 วิธี ได้แก่ 1) รางวัลและการยกย่อง และ 2) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 วิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากผลการวิจัยข้างต้น จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบหรือวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน มีทั้งส่วนที่เหมือนกันและส่วนที่ต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปถึงวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาดังตาราง 6 ดังนี้

ตาราง 6 สรุปองค์ประกอบและวิธีการการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน

องค์ประกอบ	วิธีการ	สถาบันอุดมศึกษา	
		กำกับของรัฐ	เอกชน
1. การปลูกฝังให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย	1. การเรียนรู้อัตลักษณ์จากการทำงานพิเศษของมหาวิทยาลัยร่วมกัน		✓
	2. การเรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย	✓	✓
	3. การปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหาร	✓	✓
	4. การสื่อสารภายในองค์กร	✓	✓
	5. การประชุม	✓	✓
	6. การรับรู้อัตลักษณ์ผ่านการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงานรายบุคคล (KPI)		✓
2. การทำให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับแบรนด์องค์กร	7. การให้รางวัลและการยกย่อง	✓	✓
	8. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน	✓	✓
	9. การสร้างกิจกรรมสร้างสุขในการทำงาน	✓	

จากตาราง 6 สรุปองค์ประกอบหรือวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน พบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในกำกับของรัฐและเอกชนประกอบไปด้วยวิธีการที่สำคัญ 2 ประเภทเหมือนกัน ได้แก่ 1) การปลูกฝังให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย และ 2) การทำให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับแบรนด์องค์กร ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ลึกลงไปได้พบว่าวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา โดยการปลูกฝังให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยมีทั้งหมด 9 วิธีด้วยกัน โดยมีวิธีการที่เหมือนกันทั้งสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนอยู่ 4 วิธี ได้แก่ การเรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย การปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสื่อสารภายในองค์กร และการประชุม ทั้งนี้พบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรโดยการปลูกฝังให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้นอีก 2 วิธี ได้แก่ การเรียนรู้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยจากการทำงานพิเศษร่วมกัน และการรับรู้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยผ่านการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

รายบุคคล (KPI) นอกจากนี้ยังพบวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรโดยการทำให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับแบรนด์องค์กรมีทั้งหมด 3 วิธีด้วยกัน โดยมีวิธีการที่เหมือนกันทั้งสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนอยู่ 3 วิธี ได้แก่ การให้รางวัลและการยกย่อง สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน และกิจกรรมสร้างสุขในการทำงาน ทั้งนี้พบว่าสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรโดยการทำให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับแบรนด์องค์กรเพิ่มอีก 1 วิธี ได้แก่ การสร้างกิจกรรมสร้างสุขในการทำงาน

1.4 ผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

การวิเคราะห์ผลการวิจัยในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์ผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร หลังจากที่สถาบันอุดมศึกษาได้ทำการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรกับบุคลากรซึ่งถือได้ว่าเป็นกลุ่มเป้าหมายที่สำคัญของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน โดยแบ่งเป็นผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.4.1 ผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับคณะวิชา และกลุ่มพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ พบว่าผลที่ได้จากการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 4 ประการ ได้แก่ 1) บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย 2) บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และภูมิใจที่ได้ทำงานกับแบรนด์มหาวิทยาลัย 3) บุคลากรทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และ 4) บุคลากรให้ความร่วมมือในกิจการของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย

บุคลากรหรือพนักงานสายวิชาการมีการปรับพฤติกรรมการทำงานในมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย โดยนำปรัชญาและอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยมายึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสอดแทรกอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยในการจัดการเรียนรู้และการเรียนการสอนให้นักศึกษา เพื่อหล่อหลอมให้นักศึกษามีบุคลิกลักษณะและทักษะสำคัญที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย

“แน่นอนว่าเราต้องนึกถึงคนอื่นก่อนแล้วตัวเองค่อยตามมา อันนี้จะอยู่ในสโลแกนทุกอย่างของเรา ผมเลยใช้หลักการนี้ในการทำงาน เบื้องต้นถ้าเราสอนจะไม่มีใครเชื่อแน่นอนพูดไปปื๊บเขาก็บอกว่าใครก็พูดได้ เราต้องเริ่มจากตัวเองก่อนว่าสิ่งที่เราทำเข้ากับปรัชญาตัวนี้ไหม อัตลักษณ์ตัวนี้ไหม” (อาจารย์ชัชวรัตน์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เพราะฉะนั้นสิ่งที่ผมประเมินคือว่าตัวเราเป็นอย่างไร แล้วนโยบายเป็นอย่างไร แล้วเราเอามารวมกัน อันไหนที่สำคัญต้องปรับเราก็ต้องปรับ แต่อันไหนที่เราทำอยู่แล้ว ชื่อเรียกอาจไม่เหมือนกัน ก็ไม่เป็นไรเนอะ เราก็กทำในส่วนของเรา” (อาจารย์รัฐศาสตร์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“แต่ว่าอย่างตัวเองนี้จะสอดคล้องกับ อัตลักษณ์ และ Core Value ของมหาวิทยาลัยเข้าไปในการสอนด้วย เพราะมันทำให้ Inspiration เด็กด้วยไม่ใช่เรียนไปวัน ๆ” (อาจารย์ศุภรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

2) บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และภูมิใจที่ได้ทำงานกับแบรนด์มหาวิทยาลัย

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรทำให้บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน มีความภูมิใจ และไม่ายที่จะประกาศตนว่าได้ทำงานกับแบรนด์มหาวิทยาลัย อันทำให้บุคลากรพร้อมทำงานให้กับแบรนด์มหาวิทยาลัย ตลอดจนมีอัตราการลาออกน้อยลงเนื่องจากบุคลากรมีความต้องการคงอยู่ทำงานร่วมกับแบรนด์มหาวิทยาลัยต่อไป

“เรามีการวัด Happinometer กับ Engagement อยู่ สองปีหลังเราได้ค่าคะแนนเฉลี่ย 7.5 เต็ม 10 แต่จะมีความแตกต่างกันในส่วนงานขึ้นอยู่กับบริบทของส่วนงาน และอัตราการลาออกของที่นี่ 5.7% ซึ่งถือว่าน้อยมาก ส่วนใหญ่จะเป็นพวกพยาบาลเยอะเพราะว่าเขาใช้ทุนจบก็ไปทำโรงพยาบาลเอกชนซึ่งได้เงินเยอะ แต่ปัจจุบันเขาก็อยู่กันเยอะขึ้น” (อาจารย์รัชตะ รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“นอกจากความผูกพันแล้วคือความรักองค์กร ทำไมเรารู้ว่าเขารักองค์กร นั่นก็คือว่าเวลาที่เราให้เขา Feedback มหาวิทยาลัยมีแบบสำรวจความผูกพันองค์กร ซึ่งแบบสำรวจนั้นมีนัยยะของข้อคำถามจะมีการทำงานอย่างมีความสุข ซึ่งเราสามารถถอดตัวเอกสารมาดูรายละเอียดได้ อย่างเมื่อปีที่แล้วเรามีคะแนนความผูกพันองค์กรร้อยละ 94 ถ้าจำไม่ผิดนะร้อยละ 94 หรือ 92 นี่ละ สูงที่สุดเป็นอันดับสองของ” (อาจารย์รัฐกิจ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เข้ามาทำงานที่นี่ก็จะรู้สึก Proud รู้สึกภูมิใจ อย่างพี่เดินไปที่ไหนพี่บอกว่าพี่ทำงานที่นี่พี่ภูมิใจนะ พี่ประกาศทั่วเลยว่าพี่ทำงานที่นี่” (อาจารย์ศิริรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“อาจารย์แต่ละท่านรู้สึกว่าคุณมีใจที่ทำงานที่นี้ แต่ถ้าพูดว่าเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยนี้จะรู้สึก Pound แต่ไม่ใจว่าสเกลมันต่างกันแค่ไหน แต่ตามความรู้สึกของตัวเองคิดว่าอาจารย์แต่ละท่านที่มาสอนที่นี้ใช้ได้เลย เพราะว่ามันไม่ได้แค่ Feeling อย่างเดียว ศักยภาพองค์ประกอบมันดีอยู่แล้ว ทุกคณะของเราเป็นอะไรที่โด่งดังหมดเลย” (อาจารย์กรรณ รอดคนบดี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“ถามว่าผมจะเปลี่ยนมหาวิทยาลัยไหม ถามว่ามหาวิทยาลัยไทยไม่มีที่ไหนที่จะเอาผมไปจากที่นี้ได้ไม่ว่าจะให้เงินผมมากเท่าไร เพราะผมรักและผูกพันกับที่นี้ ซึ่งจริง ๆ ที่นี้ก็ให้มากอยู่แล้ว แต่ไม่มีที่ไหนที่ดึงผมไปจากที่นี้ได้ อันนี้ผมยืนยัน นอนยันได้เลย นอกจากโดนเขี่ยออก (หัวเราะ..) ” (อาจารย์พลรัตน์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

3) บุคลากรทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

บุคลากรทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย คือ พนักงานสายวิชาการทำหน้าที่การจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มที่และพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ นอกจากนี้ยังทำงานตามหน้าที่ได้ตามเป้าหมายที่สัญญาไว้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance agreement) พร้อมกับทำงานอย่างอื่นที่ได้รับมอบหมายด้วยความกระตือรือร้นตลอดจนทำงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยความเข้าใจและมีการทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

“การ show and share ซึ่งเป็นสไตล์ฝรั่งที่มาคุยกันว่า Research แต่ละคนทำอะไรกัน บางทีก็เกิด Collaboration กันในที่ประชุมมีการช่วยเหลือกัน แล้วก็จะมีการแชร์เรื่องการสอนในภาค” (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“สิ่งที่ผมคิดว่าที่เราทำให้นักศึกษาได้คือการสอนไม่ใช่สักแต่ว่าสอน ผมบอกลูกศิษย์ผมว่าคนที่สอนที่ดีจะต้องเอาความรู้จากตำรามาย่อย แล้วถ่ายทอดไปสู่สมองของนักศึกษา แล้วนักศึกษาย่อยแล้วค่อยจด ไม่ใช่ Copy จากหนังสือของอาจารย์ไปสู่นักศึกษาโดยไม่ผ่านสมองของทั้งสองฝ่าย เพราะฉะนั้นหน้าที่ของผมคือ Process ตรงกลางนั้นต้องทำให้ดีที่สุด” (อาจารย์รัฐศาสตร์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ)

“เราพยายามพัฒนาการสอนให้อย่างดี เราทำงานเต็มที่ให้มั่นใจว่ามหาวิทยาลัยไปในทางที่ดีขึ้น” (อาจารย์ชินบาน พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“แล้วก็ทำด้วยความรักในงานที่ทำ ทำเต็มที่ เผื่อแผ่ เข้าใจการทำงานร่วมกันกับคนอื่นด้วย ผมว่ามันก็น่าจะครอบคลุมคุณลักษณะที่มหาวิทยาลัยต้องการจากอาจารย์คนหนึ่งอะเนอะ ซึ่งผมก็พยายามทำอย่างนั้น (หัวเราะ)” (อาจารย์รัฐศาสตร์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ)

“แต่คุณภาพงานวิจัยเราเริ่มมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อก่อนเราสนใจปริมาณ มาทำวิจัย มาทำวิจัย แต่ตอนนี้เราไม่เน้นแล้ว ต้องเป็นวิจัยมุ่งเป้า วิจัยที่ไปตอบโจทย์ประเทศชาติได้ อย่างไร 2-3 เรื่องพอแล้ว” (อาจารย์หัตถรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เรารู้ที่นั่นแหละตาม *Performance Agreement (PA)* แค่นี้มันก็ตอบแทนละ ถ้าเราได้ *PA* มหาวิทยาลัยก็ได้ไปตามที่ต้องการ อันนี้มันตอบไปในตัว คือเราทำหน้าที่เราตามที่สัญญาไว้” (อาจารย์วิรัช พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ)

4) บุคลากรมีจิตอาสาและให้ความร่วมมือในกิจการของมหาวิทยาลัย ให้ประสบความสำเร็จ

บุคลากรหรือพนักงานสายวิชาการมีจิตอาสาและให้ความร่วมมือในกิจการของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ หมายถึง พนักงานสายวิชาการยินดีทำงานต่าง ๆ ที่นอกเหนือหน้าที่ให้กับมหาวิทยาลัยด้วยความเต็มใจเพื่อส่งเสริมแบรนด์มหาวิทยาลัยให้มีชื่อเสียงและแข็งแกร่งมากขึ้น โดยยินดีทำงานนอกเวลา ตลอดจนให้เวลานักศึกษานอกห้องเรียน และช่วยเหลือนักศึกษาเมื่อมีปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ อีกทั้งสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์มหาวิทยาลัยและคำนึงถึงชื่อเสียงของแบรนด์มหาวิทยาลัยก่อนเสมอทั้งในแง่บวกหรือแง่ลบก่อนที่จะกระทำการใด ๆ ลงไป พร้อมทั้งพูดถึงแบรนด์มหาวิทยาลัยแต่ในแง่ดี อีกทั้งยินดีช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ รวมถึงการสร้างบรรยากาศการทำงานให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกมีความสุขเมื่อได้ทำงานร่วมกัน รวมถึงให้ความจริงใจกับเพื่อนร่วมงานและไม่สร้างปัญหากับเพื่อนร่วมงาน อันเป็นการช่วยส่งเสริมให้กิจการของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ

“ผมไปเจอเพื่อนคนไหนผมก็จะพูดว่าที่นี่ดีมาก ดีกว่าที่อื่น อันนี้เป็นพฤติกรรมที่ผมคิดว่ามันสำคัญในฐานะเป็นนักการตลาด *word of mouth* มันสำคัญมาก” (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“ตำแหน่งหนึ่งเสนอแล้วผมรับทันที คือ นักศึกษาวิ่งมาบอกว่าอาจารย์ช่วยเป็น *Advisor* ให้หน่อย ผมถามว่าเป็นที่ปรึกษาอะไร เขาบอกว่าเป็นชมรม *Volunteer* ผมเอาเลยตอบไปว่าได้ ตอนนั้นมีสองชมรมที่มาติดต่อผม คือเป็นชมรมไปแข่งเคสธุรกิจ ซึ่งปกติผมทำอยู่แล้วและถนัด พอชมรมอาสาสมัครมาผมทำเลย ส่วนเคสธุรกิจให้คนอื่นทำเพราะว่ามีคนเก่งอยู่แล้วให้คนอื่นทำได้” (อาจารย์รัตนชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง)

“มีเด็กผู้หญิงมีปัญหาทางการเงินกับที่บ้านหนักมาก มหาศาล เขาเครียดมาก ไม่มีเงินเรียน เรียนอินเตอร์ค่าเทอมมันแพงมาก จะสอบไม่ได้ แล้วเขามาคุย ซึ่งตรงนี้หากเราคิดว่าเป็นอาจารย์นักวิชาการ เรื่องนี้อาจไม่เกี่ยวกับเราก็ได้ แต่ผมติดต่อกับทางวิชาการ ติดต่อกับ *student affairs* ว่าเราจะทำยังไงกับน้องคนนี้ได้ไหม จะช่วยผ่อนผันกับน้องคนนี้ได้ไหมเราก็หาทางช่วยเขา” (อาจารย์พลรัตน์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ)

“สิ่งที่เรากำลังอยู่เสมอมว่าเรามีตรามหาวิทยาลัยวางบนบ่าเราทุกครั้งที่เราทำ ไม่
ว่าเราทำดีหรือไม่ดี เราเป็นใครก็ไม่รู้ไม่มีใครรู้จัก อาจจะเป็นเพราะตรามหาวิทยาลัยที่อยู่บนบ่าเราที่
ทำให้คนรู้จักเรา เพราะฉะนั้นเราต้องทำให้ดีให้สมกับที่เราได้มีโอกาสมาทำงานที่นี่แล้ว” (อาจารย์
เพชรรัตน์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ)

“แต่พอเป็นคนที่ทำดีอยู่แล้วงานวิจัยเขาได้ตีพิมพ์ระดับนานาชาติก็ทำให้
ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยได้จากงานวิจัยของเขา” (อาจารย์รุ่งรัตน์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับ
ของรัฐแห่งหนึ่ง)

“เพราะฉะนั้นพอคนมีปัญหาผมก็วิ่งเข้าไปช่วย ผมก็จะคุยกับอาจารย์ บางที่
มันเป็นอะไรที่มันเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ” (อาจารย์รัฐกิจ รองคณบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่ง
หนึ่ง)

“เราไม่ได้เจอนักศึกษาในคลาสเยอะนะ ผมเจอตอนเย็น ผมไปนั่งทำแล็ปกับ
เขา ตอนกลางคืนไปนั่นไปนี่ เราต้องยอมรับว่าเราไม่ได้สอนเรื่องความรู้อย่างเดียวเราต้องสอนเรื่อง
ความเป็นคนให้เขาด้วย คืออาจารย์ที่ดี” (อาจารย์ชัชวรัตน์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยใน
กำกับของรัฐ)

“เราต้องทำให้คนที่ทำงานด้วยกันมีความสุข เพราะฉะนั้นเป็นการสร้าง
บรรยากาศความเป็นทีมของทั้งมหาวิทยาลัย งานสำเร็จแค่ไหนถ้าคนทำงานไม่มีความสุข ไม่ให้
เกียรติกัน ไม่เคารพ ไม่นับถือกันผมคิดว่างานชิ้นนั้นไม่สมบูรณ์” (อาจารย์รัฐศาสตร์ พนักงานสาย
วิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ)

“อย่างเช่นภาคนี้ต้องการ 30 Journal แล้วเพื่อนคุณไม่ไหว ผมบอกว่า 15 ผม
ทำเองมันก็จบแล้ว ภาคก็ได้มหาวิทยาลัยก็ได้ นักเรียนก็โอเคก็จบ ผมก็รับมาเยอะหน่อยเท่านั้นเอง
มันก็เป็นไปตามการสนับสนุน (อาจารย์พลรัตน์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ)

1.4.2 ผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ได้แก่
ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับคณะวิชา และพนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชน
พบว่าผลที่ได้จากการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร 4 ประการ ได้แก่ 1) บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย 2) บุคลากรมีรัก ความผูกพัน และภูมิใจที่ได้
ทำงานกับแบรนด์มหาวิทยาลัย 3) บุคลากรทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และ 4)
บุคลากรมีจิตอาสาและให้ความร่วมมือในกิจการของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ 5 แปรนด์
มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับจากภายนอก) และ 6) นักศึกษาได้รับการยอมรับเพราะมีเอกลักษณ์ที่
โดดเด่นและแตกต่าง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ แบรนด์มหาวิทยาลัย

หลังจากการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยเอกชนแล้ว พบว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเห็นด้วยกับนโยบายของมหาวิทยาลัย มีการปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์และแบรนด์มหาวิทยาลัย มีบุคลิกลักษณะสอดคล้องกับแบรนด์มหาวิทยาลัย อันทำให้คนในมหาวิทยาลัยมีลักษณะและบุคลิกคล้ายกันตามอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย โดยนำอัตลักษณ์แบรนด์มาใช้ในการปฏิบัติงาน และพัฒนาการเรียนการสอนไปในทิศทางเดียวกันโดยนำอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยสอดแทรกเข้าไปในหลักสูตร ตลอดจนนำอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยมาใช้ในการเรียนการสอน อีกทั้งนำอัตลักษณ์ไปถ่ายทอดให้นักศึกษาเพื่อหล่อหลอมให้นักศึกษามีทักษะและบุคลิกลักษณะตามอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย

“แล้วการที่เราโฟกัสลักษณะมหาวิทยาลัยแบบนี้ก็ทำให้คนที่นี้มีลักษณะเหมือน ๆ กัน มีบุคลิกคล้าย ๆ กันเกิดพลังบางอย่างเหมือนกัน” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“เขาก็พัฒนาการเรียนการสอนให้ไปในทิศทางเดียวกันกับมหาวิทยาลัยพยายามตั้งใจทำงานให้เต็มที่ คือส่วนใหญ่เห็นด้วยกับนโยบาย และมีการพัฒนาในเรื่องที่ตัวเองถนัด และมี Feedback จากเด็กที่ดีขึ้น” (อาจารย์เอกนิต รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“พออาจารย์ที่เขาถูกหลอมให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว เขาก็จะพยายามทุกวิถีทางให้นักศึกษาได้ตามสิ่งที่องค์กรต้องการ สมมติเขาเชื่อมั่นองค์กร แล้วองค์กรอยากให้นักศึกษารู้สึกแบบนี้ อาจารย์เองก็ต้องไปหาวิธีที่ทำให้เป็นในแนวนั้น แต่ถ้าองค์กรไหนก็ตามไม่สามารถทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับกับองค์กร นโยบายต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการก็จะไม่ถูกผลักดันไปสู่กลุ่มลูกค้าหรือกลุ่มนักศึกษาอย่างแท้จริง” (อาจารย์กรชนต์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“เรามีอัตลักษณ์พวกนี้อยู่ในหลักสูตร เราเริ่มทำอันนี้ให้เด่นชัดขึ้น เหมือนจะระยะหลังแต่พี่จำไม่ได้ว่าปีไหน เขาก็มีให้ปรับในหลักสูตร ทุกหลักสูตรจะต้องมีอัตลักษณ์ทั้งหมดของมหาวิทยาลัยอยู่” (อาจารย์เอกนิต รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ณ วันนี้ก็จะเห็นว่าทีมมหาวิทยาลัยเองก็จะเป็นคุณครูสไตล์ใหม่นิดหนึ่งก็ ออกบุคลิกก็จะเป็นดูธุรกิจบ้าง ดูสร้างสรรค์ ทางอาร์ทก็จะมีอาร์ทไปเลย มันก็แสดงอัตลักษณ์ทางวิชาชีพเขาขณะเขาอยู่ ซึ่งตรงนี้ก็คิดว่าคือ..มันก็เหมาะสมนะคะถ้าเราสอนเด็กนักศึกษาศิลปะ เราก็รู้อยู่แล้วว่าเนเจอร์พวกเขาชอบแต่งตัวอิสระ ถ้าเขาเข้ามาเจออาจารย์ใส่ชุดผูกไทค์ยืนสอนศิลปะ เขาก็คงเกร็ง ๆ ความคิดสร้างสรรค์ก็คงจะไม่บังเกิด แต่ถ้าเขาเห็นว่าเฮ้ยอาจารย์ก็ชิวเดียวกับเขา การเรียนการสอนก็เฮ้ยเต็มที่สนุกสนานว่าเรึงมีความคิดสร้างสรรค์ได้” (อาจารย์ลลิตา พันทิพย์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

2) บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และภูมิใจที่ได้ทำงานกับแบรนด์มหาวิทยาลัย

ผลอย่างหนึ่งของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร คือ บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และภูมิใจที่ได้ทำงานกับแบรนด์มหาวิทยาลัย เนื่องจากบุคลากรเข้าใจในกลยุทธ์และนโยบายของแบรนด์มหาวิทยาลัย และรู้สึกว่าแบรนด์มหาวิทยาลัยมีคุณค่า จนรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์มหาวิทยาลัย รู้สึกภูมิใจเมื่อมีบุคคลภายนอกชื่นชมแบรนด์มหาวิทยาลัยจนทำให้เกิดความมั่นใจในคุณค่าของแบรนด์มหาวิทยาลัย และไม่อายที่จะประกาศว่าตนทำงานร่วมกับแบรนด์มหาวิทยาลัย ทำให้บุคลากรยังคงทำงานร่วมกับแบรนด์มหาวิทยาลัย จนกระทั่งมีความรู้สึกผูกพันและรู้สึกมหาวิทยาลัยเป็นเสมือนบ้าน ตลอดจนรู้สึกว่าตนเป็นเจ้าของแบรนด์มหาวิทยาลัย จึงเกิดพฤติกรรมห่วงแหนในแบรนด์มหาวิทยาลัย เมื่อมีใครพูดถึงแบรนด์มหาวิทยาลัยในทางเสียหาย จะเกิดพฤติกรรมการปกป้องชื่อเสียงแบรนด์มหาวิทยาลัยทันที

“ในเรื่องแบรนด์ สิ่งที่สำคัญคือทุกคนจะคิดว่าแบรนด์ของเรามีค่ามาก อันนี้ทุกคนคิดตรงกัน แบรนด์เรามีค่ามากไม่ใช่แบรนด์เล็ก ๆ” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“เขามีความคิดที่เป็นเจ้าของมากขึ้น คิดเป็นแบบว่าเขาเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัยเลย ไม่ได้คิดถึงตัวเองอย่างเดียว เขาคิดถึงคุณค่าในลักษณะที่เราคิดไม่ถึง เขายินดีที่จะทำทุกอย่าง ไม่เกี่ยง ไม่ปฏิเสธอะไรเลย” (อาจารย์เอกนิต รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“พี่ไม่ได้จบที่นี่ แต่พี่มีความภาคภูมิใจที่ทำงานที่นี่ ทำไม่ถึงเป็นแบบนั้น เวลาไปประชุมข้างนอก ไม่อายที่จะใส่แจ็กเก็ตที่มีแบรนด์มหาวิทยาลัย พี่ใส่ทุกครั้งเลย แล้วพี่โซว์บายด้วยว่าพี่มาจากที่นี่ ถ้าไปปั๊บบีนั่งหัวแถว พี่รู้สึกว่าเทียบศักดิ์ศรีจุฬาลงกรณ์ มหิดล พี่ไม่เคยรู้สึกอายแม้จะเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน เพราะแบรนด์แล้วมีคุณค่ามาก” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“พี่ไม่รู้สึกเสียดาย ไม่เสียใจที่เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน (มีน้ำตาเริ่ม ๆ) จริง ๆ พี่อยู่ที่นี่มานาน... (น้ำตาเริ่มปรึ่ม..เอานิ้วเช็ด พร้อมหัวเราะ) พี่ภูมิใจมากกับการได้เป็นส่วนหนึ่งของที่นี่ ภูมิใจกับการทำงานที่นี่ที่พี่เห็นพัฒนาการมาตั้งแต่แรก ๆ จนถึงปัจจุบัน ถึงแม้ว่างานที่พี่ทำอาจจะเป็นส่วนเล็กน้อยก็ตาม พี่ว่าเราเหนื่อยเวลาไปไหน พี่รู้สึกว่าเราแก่กว่ามาก พี่ไปทำงานข้างนอกพี่ภูมิใจมากที่มีชื่อแบรนด์มหาวิทยาลัยติดตัว แบรนด์เราสตรองและชัดมากมาก ทำให้เรามีความมั่นใจกับแบรนด์ของเรา มั่นใจกับที่ทำงานของเรา รู้สึกว่าเรามีความมั่นคงในการทำงาน ก็รู้สึกภูมิใจในความเป็นเรา รักมหาวิทยาลัยค่ะ (อาจารย์ชลดา พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“อัตราการลาออกไม่มากเลย เราไม่พูดเรื่อง Loyalty นะ เราพูดเรื่องความผูกพัน อาจารย์ที่นี่เขามีความผูกพันกับการทำงาน เราไม่ค่อยได้ยินเรื่องความขัดแย้งในองค์กร

เพราะเราเข้าใจว่ามหาวิทยาลัยของเราเป็นอย่างไร” (อาจารย์กรชูลี รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“อีกทางหนึ่งคือเมื่อไรก็ตามถ้ามีการพูดถึงแบรนด์มหาวิทยาลัยในทางที่ไม่ดี เราก็ต้องบอกว่าไม่จริง เราก็ต้อง Defense ปกป้องแบรนด์ให้กับมหาวิทยาลัยเรา” (อาจารย์ชนัน รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

3) บุคลากรทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรช่วยให้บุคลากรทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ โดยบุคลากรหรือพนักงานสายวิชาการทำงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ ไม่เอาเปรียบมหาวิทยาลัย เช่น ไม่มาทำงานสาย ไม่เข้าห้องสอนสาย ไม่เลิกงานก่อน เป็นต้น ตลอดจนเต็มที่กับการจัดการเรียนการสอน พร้อมให้นักศึกษาอย่างเต็มที่ พัฒนาตัวเองและปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

“ถ้าเป็นอาจารย์ผู้สอนการที่ทุกท่านได้พยายามปรับปรุงเนื้อหาและวิธีการการเรียนสอนให้ดีขึ้น ผมคิดว่ามันเฉพาะในงาน” (อาจารย์เอกชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“จุดเด่นของอาจารย์ที่นี่ คือการที่นักศึกษาสามารถเข้าถึงอาจารย์ได้ง่าย คือเท่าที่พี่รู้มาเลยแทบทุกคณะ หรือคณะพี่เอง ไม่ว่าอาจารย์ผู้ใหญ่มากหรืออย่างพวกเราก็ดี ก็พร้อมที่จะให้นักศึกษาอย่างเต็มที่ คือในห้องเรียนบรรยากาศในห้องเรียนก็สร้างสรรค์มันก็ไม่ซีเรียส” (อาจารย์ชนัน รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“มหาวิทยาลัยเขาก็ดูแลเราอย่างดี เราก็ทำงานของเราอย่างดี ทำงานของเราให้เต็มที่ ไม่มาทำงานสาย ไม่เข้าห้องสาย ไม่เลิกงานก่อน วันไหนที่เราไม่มาทำงานจริงๆ ก็ลาเอา นีละคะ คือไม่เอาเปรียบ” (อาจารย์ชลทัศน์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“พี่คิดว่าส่วนใหญ่หรือ 80 -90 หรือร้อยเปอร์เซ็นต์อาจารย์คณะพี่ดูแลเด็กค่อนข้างดีมาก เรื่องการสอนแบบว่าเกินร้อยเปอร์เซ็นต์” (อาจารย์ฉลิตล รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“เราตอบแทนมหาวิทยาลัยโดยการจัดการเรียนการสอนการเรียนการสอนให้นักศึกษา คือเราพัฒนาเด็กอยู่แล้ว อย่างที่บอกว่าเด็กพัฒนามากแต่เราก็พัฒนาตามไปเรื่อยๆ มันก็อยู่ที่ชุดข้อมูลที่เราต้องทำให้เด็กเพิ่มเติม ท้ายที่สุดตำราเรียนเราไม่ได้มีมากเหมือนมหาวิทยาลัยรัฐบาล ส่วนใหญ่เราก็ต้องหาหลากหลายตำรามาใช้สอน หาเคสหรือตัวอย่างต่างๆ มาให้เด็กได้ดู นั่นคือการพัฒนาตัวเองไปด้วยในการค้นคว้าหาข้อมูล คือข้อมูลเราได้มาแค่ไหนเด็กได้ด้วยเราได้ด้วย” (อาจารย์อิทธิพล พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

4) บุคลากรมีจิตอาสาและให้ความร่วมมือในกิจการของมหาวิทยาลัย ให้ประสบความสำเร็จ

ผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอีกประการ คือ บุคลากรมีจิตอาสาและให้ความร่วมมือในกิจการของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ เริ่มตั้งแต่การมีความคิดทางบวกต่อแบรนด์มหาวิทยาลัย ยินดีช่วยเหลืองานโดยไม่ต้องแต่ตั้งหน้าที่และยินดีปฏิบัติงานมากกว่าการจัดการเรียนการสอนด้วยความเต็มใจ รวมถึงการอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การทำงานราบรื่น เต็มที่ในการให้กับทุกคน สื่อสารและเปิดใจกับเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการทำงาน และแนะนำแบ่งปันประสบการณ์การทำงานให้กับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนให้ความช่วยเหลือและร่วมมือเมื่อมหาวิทยาลัยต้องการโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ และพร้อมร่วมมือร่วมใจฝ่าฟันวิกฤติต่างๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยดีขึ้น อีกทั้งสร้างชื่อเสียงให้แบรนด์มหาวิทยาลัยและเป็นกระบอกเสียงความดีงามของมหาวิทยาลัย จนทำให้คนภายนอกยอมรับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย

“ผมสังเกตว่ามีบุคลิกหนึ่งที่เราเห็นคืออาจารย์หลายคนให้ความร่วมมือ เมื่อต้องการความช่วยเหลือ เมื่อมหาวิทยาลัยต้องการ มีความต้องการบางอย่าง เราเห็นปฏิกิริยาของอาจารย์ส่วนใหญ่มีการให้ความร่วมมือโดยบางครั้งไม่ถามด้วยซ้ำว่าจะได้อะไรตอบกลับมา ผมคิดว่านั่นน่าจะสะท้อนอะไรบางอย่าง” (อาจารย์เอกชัย ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“อย่างเช่นตอนนี้หนูก็ทำงานให้คณะหนูก็ถือว่าการทำงานให้คณะเป็นพันธกิจหนึ่งขององค์กร อย่างมีโปรเจกต์มา ก็จะถูกก่อนว่าเราทำได้ไหม ถ้าเราทำได้ก็จะทำอย่างเต็มที่รับมาแล้วก็จะทำให้สุดๆ” (อาจารย์ชลภัทร พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ถ้ามีปัญหาคือบางทีงานคณะที่ต้องมาช่วยกันหน่อย งานที่มันไม่ได้มีชื่อเขาอยู่ในนั้น แต่เป็นงานของคณะอาจารย์เขาก็มาช่วยกันเยอะมาก ส่วนใหญ่มาช่วยกันหมด เขาถนัดอะไรเขาก็มาช่วยเรื่องนั้นเลย โดยไม่ต้องแต่งตั้งชื่อเขาเป็นคณะกรรมการเลย”(อาจารย์ฉัตรลลิต รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ผมว่าสิ่งใหญ่ที่สุดคือการให้ใจ ต้องให้ใจกัน คือเป็นเพื่อนร่วมงานกันแล้วเนี่ย เน้นอนว่ามันทำงานด้วยกัน อย่างเราทำงานร่วมกันของมหาวิทยาลัยหรือของคณะถ้ามันไม่มีกระทบกระทั่งเลยแสดงว่ามันไม่ได้ทำงานเลยทั้งคู่ แต่ว่าทำงานด้วยกันเมื่อไรทัศนคติมีเห็นไม่ตรงกัน คอยกันให้จบ” (อาจารย์อเนก รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“คือเรื่องไหนที่เราแชร์ได้เราก็ได้ยินดี อย่างเรามีเทคนิคการสอนใหม่ๆ ถ้าหากเราไม่มีโอกาสไปแชร์ใน COP Teaching เราก็บอกเพื่อนๆ ช่างๆ ห้อง อู๋ยพีมีแบบนี้นะ น้องมีแบบนี้นะ อันนี้ดีมากเลย เพราะเรามีอะไรเราก็แชร์กัน ทำให้เรามีวิธีการสอนใหม่ๆ ตรงกับเด็กได้ดี” (อาจารย์ชลทัศน์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชน)

“เวลาทำงานก็สังเกตก็สังเกตเห็นงานจิตอาสาของคนในคณะ พวกครูอาจารย์ส่วนใหญ่ก็เป็นพี่เป็นน้องกัน ก็อาจมีขัดแย้งบ้างเป็นเรื่องปกติแต่เราก็ช่วยกัน คนโน้นทำงานนี้

ต้องการทีมงานเราก็ไปช่วย ไม่ต้องบังคับกันไง เราก็ยังอยู่ในวัฒนธรรมเอื้ออาทรต่อกัน มหาวิทยาลัยเขาให้มีโครงการ พี่คนนี้เป็นหัวหน้าโครงการเราก็ไปช่วยพี่ น้องคนนี้เป็นหัวหน้า เราก็ไปช่วยซึ่งกันและกัน ซึ่งตรงนี้ในมหาวิทยาลัยก็มีให้เห็น” (อาจารย์พีรชนต์ รองคณบดี มหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ถ้าเขารู้สึกเป็นส่วนหนึ่งมากๆ เขาก็จะยิ่งทำมากกว่านั้น โดยที่ความต้องการให้ มหาวิทยาลัยมันดีขึ้น นั่นคือสิ่งที่ผมสังเกตได้แม้กระทั่งระดับผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ผมใกล้ชิดได้สัมผัส ถ้าเขาเชื่อมั่นในมหาวิทยาลัย เป้าหมายเดียวในหัวคือมหาวิทยาลัยต้องดีขึ้น” (อาจารย์กรชนต์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

5) แบรินด์มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับจากภายนอก

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรทำให้แบรินด์มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับจากภายนอก นั่นคือ แบรินด์มหาวิทยาลัยมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น จนได้รับความนิยมจากนักศึกษามากที่สุดใมหาวิทยาลัยเอกชน

“เมื่อวานนี้เราก็เชิญภาครัฐมาประชุมเหมือนกันนะ วงเล็ก ๆ นะคะ ที่จะให้เราช่วยไปทำอะไรบางอย่างแต่เด็กเราก็จะได้รับประสบการณ์ด้วยนะคะ แล้วประชุมกันกับอาจารย์ เขาก็สัมผัสถึง.... (อัตลักษณ์แบรินด์มหาวิทยาลัย) จริง ๆ ทั้งสไตล์ วิธีการ และบุคลิก อันนี้ก็คงมาจากแบรินด์.. ภาพรวม ๆ เหมือนกัน” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“นั่นทำนองเดียวกันทุกคนอยากเอาโลโก้มหาวิทยาลัยไปทำเสื้อ.. ทำไมละ มันต้องมี Passion กับแบรินด์บางอย่าง ซึ่งการสร้างให้เกิด Passion กับแบรินด์มันก็ต้องถูกสร้างมาจากที่เล่าที่เมื่อคืน” (อาจารย์พีรชนต์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ใครเห็นแบรินด์เราไม่ได้ เห็นแล้วอยากถ่ายรูป อยากเอาแบรินด์เราไปทำนั่นทำนี่ เพราะแบรินด์มีค่า มันเกิดจากความร่วมมือร่วมใจกันของคนในองค์กร” (อาจารย์กรชูลี รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“ผลต่อมหาวิทยาลัยถ้าดูเรื่องนักศึกษาที่เข้ามานะคะ ทำให้นักศึกษายังคงเลือกมหาวิทยาลัยเรา อารมณ์หนึ่งก็คงเป็นแบรินด์อันดับหนึ่ง ถ้าเอกชนต้องที่นั่นในภาพนั้น ซึ่งในปีที่แล้ว ผลประกอบการของมหาวิทยาลัยดี เพราะเราร่วมมือร่วมใจกันในการที่จะช่วยกันในเรื่องของการรับนักศึกษาใหม่ เกี่ยวข้องในการดูแลเด็กอะไรต่างๆ นานา อธิการบดีก็มีของขวัญให้พิเศษ... เดี่ยวปีนี้ก็คงฮือฮาอีก เพราะม.อื่นๆ ที่ทราบวิกฤติหนัก แต่ของเราผลประกอบการกลับดี” (อาจารย์ศรีชล รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

6) นักศึกษาได้รับการยอมรับเพราะมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและแตกต่าง

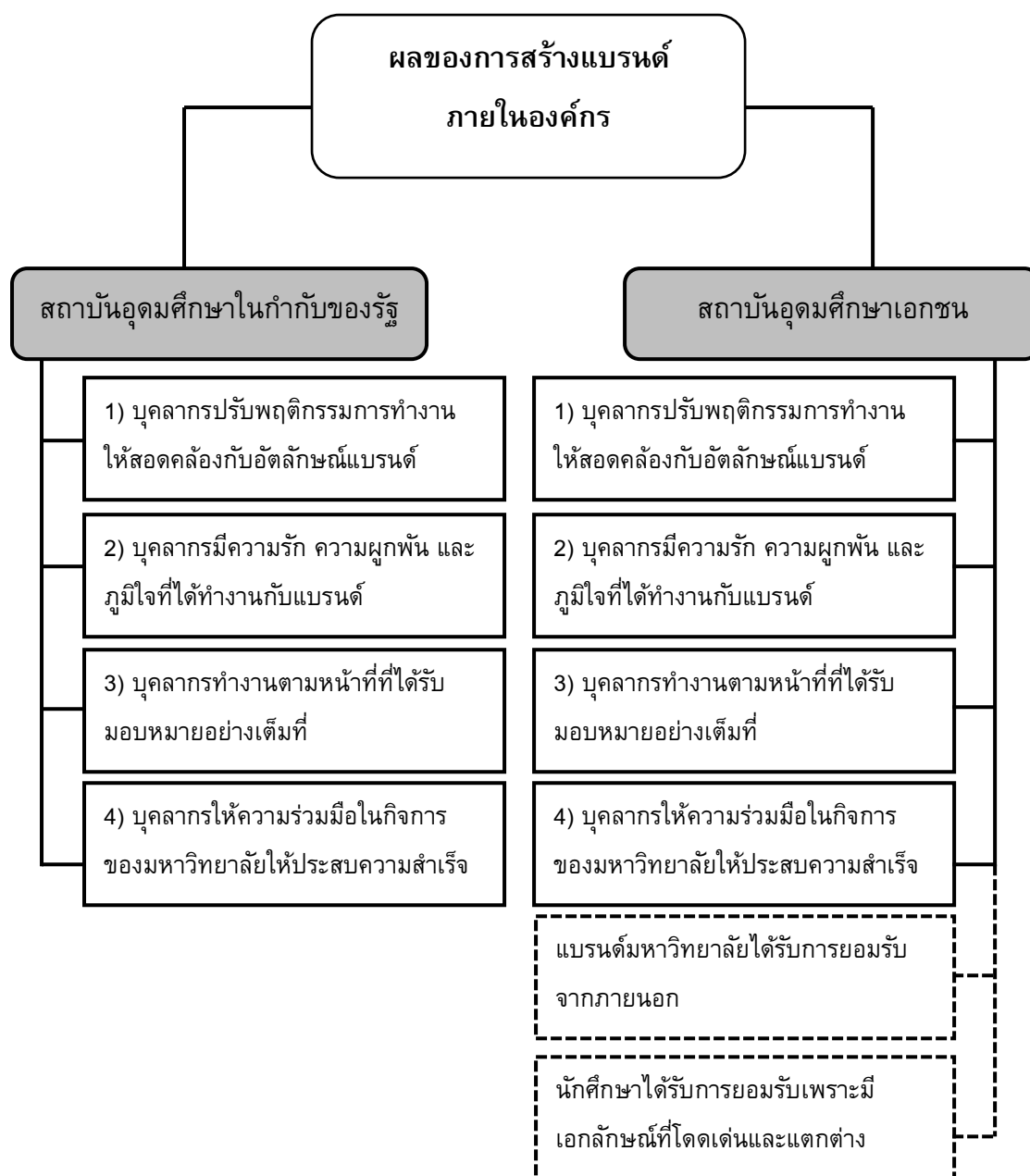
สิ่งที่ได้รับจากการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร คือ นักศึกษาได้รับการยอมรับจากภายนอก เนื่องจากแบรนด์มหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งจึงทำให้นักศึกษาได้รับโอกาส ตลอดจนนักศึกษามีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและแตกต่างจากที่อื่น เนื่องจากนักศึกษาได้รับการปลูกฝังอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย ทำให้มีทักษะต่างๆ ที่เป็นอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย

“และด้วยความที่เป็นนักศึกษาของเราจึงได้รับโอกาสดีๆ ในวงวิชาชีพเยอะ ต้องบอกว่าแบรนด์มาดี *Image* ดี เริ่มตั้งแต่มหาวิทยาลัยแล้วก็มีที่คณะ ซึ่ง *Brand* ดี *Image* ดีมันมาจากส่วนหนึ่งของการทำของผู้บริหาร อีกส่วนหนึ่งก็มาจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยนี่ละคะ จึงทำให้แบรนด์ดี *Image* ดี” (อาจารย์ลทิพย์ พนักงานสายวิชาการมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“เด็กเราจบไปต่างจากที่อื่นมาก เพราะเราปลูกฝังอัตลักษณ์แบบนั้นจริงๆ บางคนออกไปเป็นเจ้าของธุรกิจเอง หรือบางคนได้รับการชมเลยว่าเด็กเราต่างจากที่อื่นเพราะเขามี.... (อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย)” (อาจารย์กรชนต์ รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

“เวลาเด็กจบไปทำงานได้ มีเปอร์เซ็นต์การทำงานได้งานสูงมากเพราะเด็กเรามีบุคลิกที่ชัดเจนและแตกต่างจากที่อื่น เพราะเราสอดแทรกอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยเข้าไปในวิชาเรียนทุกวิชา” (อาจารย์ชนัน รองคณบดีมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันในกำกับของรัฐมี 4 ประการ และผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมี 6 ประการด้วยกัน ทั้งนี้ผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่เหมือนกันทั้งของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนมี 4 ประการ ได้แก่ 1) บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย 2) บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และภูมิใจที่ได้ทำงานกับแบรนด์มหาวิทยาลัย 3) บุคลากรทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และ 4) บุคลากรให้ความร่วมมือในกิจการของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ โดยที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีผลที่ได้จากการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเพิ่มขึ้นจากผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐอีก 2 ประการ ได้แก่ แบรนด์มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับจากภายนอก และนักศึกษาได้รับการยอมรับเพราะมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและแตกต่าง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 ผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน

การเชื่อมโยงผลการวิจัยระยะที่ 1 สู่การวิจัยระยะที่ 2

ผลจากการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำให้ผู้วิจัยได้คำนึงถึง กระบวนการประกอบ และผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีความสอดคล้องกับบริบทสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งได้นำข้อค้นพบที่ได้มาสร้างแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา พร้อมทั้งทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเพิ่มเติม ทำให้ทราบถึงรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างกลุ่มตัวแปร ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ค้นพบจากการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพนั้น มีความสอดคล้องและสามารถนำมาปรับนิยามเพื่อนำไปสร้างเครื่องมือสำหรับวัดตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาและตัวแปรอื่นๆ ในการวิจัยระยะที่ 2 ที่เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณที่ต้องการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

ผู้วิจัยนำความหมายและองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนจากผลการวิจัยระยะที่ 1 ที่เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมากำหนดเป็นองค์ประกอบสำหรับการสร้างเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐเอกชนสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณตามตาราง 7 ดังต่อไปนี้

ตาราง 7 องค์ประกอบสำหรับการสร้างเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

องค์ประกอบ	วิธีการสร้างแบรนด์จาก ผลการวิจัยระยะที่ 1	วิธีการสร้างแบรนด์ จากการทบทวนวรรณกรรม	การนำมาใช้เป็น องค์ประกอบในการ สร้างเครื่องมือ
การปลูกฝังให้ บุคลากรเข้าใจ อัตลักษณ์แบรนด์ มหาวิทยาลัย	การเรียนรู้จากกิจกรรม พัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์ มหาวิทยาลัย	การสนับสนุนการฝึกอบรม	✓
		การประชุมพิเศษ	
	การปฏิบัติภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร	การปฏิบัติภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร	✓
		การสรรหาบุคลากร	
	การสื่อสารภายในองค์กร	การสื่อสารภายในองค์กร	✓
การทำให้บุคลากรมี ความรักและความ ผูกพันกับแบรนด์ องค์กร	การประชุม	การประชุม	✓
	การให้รางวัลและการยกย่อง	การให้รางวัลและการยกย่อง	✓
	สภาพแวดล้อมและบรรยากาศ การทำงาน		✓
		การให้อำนาจในการทำงาน	

จากตาราง 7 พบว่าองค์ประกอบที่นำมาใช้ในการสร้างเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบหลักยังมีวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรตามแต่ละองค์ประกอบด้วย ผู้วิจัยเลือกวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรให้ครอบคลุมตาม 2 องค์ประกอบหลักของการสร้างแบรนด์ คือ การปลูกฝังให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย และการทำให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับแบรนด์องค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร 6 องค์ประกอบย่อย ซึ่งครอบคลุม 2 องค์ประกอบหลัก ดังนี้คือ

1) การปลูกฝังให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสนับสนุนการฝึกอบรม แนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ การสื่อสารภายในองค์กร และการประชุม

2) การทำให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับแบรนด์องค์กร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การให้รางวัลและการยกย่อง และสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานเป็นวิธีการการสร้างแบรนด์ที่ผู้วิจัยพบจากผลการวิจัยในระยะที่ 1 ถึงแม้ว่าจะไม่พบจากการทบทวนวรรณกรรมแต่นำมาใช้เป็นองค์ประกอบในการสร้างเครื่องมือ เนื่องจากผลจากการวิจัยในระยะที่ 1 ซึ่งเป็นการสำรวจสภาพและ

บริบทของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษานั้น พบว่าทั้งสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนพบวิธีการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้นำข้อค้นพบจากการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมาสร้างเป็นข้อคำถามเพื่อสร้างแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความชัดเจนในบทบาท และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรอีกด้วย

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายของการวิจัยที่ 2-5 ด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และทดสอบสมมติฐานการวิจัยทั้ง 3 ข้อเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

2.1 ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ โดยพัฒนาจากข้อมูลการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น เพื่อให้แบบวัดมีความเที่ยงตรงและมีความเชื่อมั่น ผู้วิจัยจึงทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำเสนอผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการตามลำดับดังต่อไปนี้

2.1.1 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ จำเป็นต้องใช้สัญลักษณ์ทางสถิติ และอักษรย่อที่กำหนดแทนชื่อตัวแปร ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงขออธิบายสัญลักษณ์และอักษรย่อต่างๆ ดังตาราง 8

ตาราง 8 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์/อักษรย่อ	แทน
n	จำนวนตัวอย่าง
Mean	ค่าเฉลี่ย
S.D.	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)
R ²	ค่า Squared multiple correlations
χ^2	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	ค่าองศาความเป็นอิสระ
p	ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน
GFI	ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of Fit Index)
CFI	ดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
RMSEA	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Standardize Root Mean Square Residual)
NNFI	ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (Non-normed Fit Index หรือ Tucker – Lewis Index)
PNFI	ดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงประหยัด (Parsimony Normed Fit Index)
CAIC	ดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงประหยัดของโมเดลตั้งต้นกับโมเดลอิมตัว (Consistent Akaike Information Criterion)

2.1.2 การสังเคราะห์นิยามปฏิบัติการและพัฒนาข้อความ

ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์นิยามปฏิบัติการของตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาโดยพิจารณาจากผลการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยพบความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร คือ การทำให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยรับรู้และเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยที่มาจากผู้บริหารสูงสุดผ่านกรรมวิธีต่างๆ ไปสู่บุคลากรทุกคนให้เข้าใจและเห็นด้วย ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความรักความผูกพันกับองค์กรโดยดูแลให้คนในองค์กรมั่นใจถึงความมั่นคงในการทำงานและส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้พร้อมทำงานอย่างมีความสุข จนอยากทำงานตอบแทนกลับคืนมหาวิทยาลัยด้วยความเต็มใจ อีกทั้งการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อต่อยอดหรือเปลี่ยนแปลงกรอบความคิด (Mindset) ในการ

ทำงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเป็นไปในแนวทางเดียวกันอันส่งผลไปสู่การสร้างแบรนด์ภายนอกที่เป็นอัตลักษณ์ที่โดดเด่นและแตกต่างจากแบรนด์มหาวิทยาลัยอื่นได้อย่างยั่งยืน

ทั้งนี้จากความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) การออกแบบอัตลักษณ์และภาพเป้าหมายให้เป็นภาพเดียวกันเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน 2) กระบวนการสร้างความเชื่อมั่นให้กับคนในมหาวิทยาลัย 3) การทำให้พนักงานผูกพันและอยากทำงานกับแบรนด์มหาวิทยาลัย และ 4) เพื่อให้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยไปสู่ภายนอกได้อย่างเข้มแข็ง นอกจากนี้ยังพบว่าวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรประกอบด้วย 2 วิธีด้วยกัน ได้แก่ 1) การปลูกฝังให้บุคลากรเข้าอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย และ 2) การทำให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับแบรนด์องค์กร ซึ่งในแต่ละวิธียังมีวิธีการย่อยที่สำคัญในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรอีก ผู้วิจัยจึงได้นำวิธีการที่ค้นพบจากการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพมาผสมผสานกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่จากแนวคิดของเบอร์แมนและเซพลิน (Burmman; & Zeplin. 2005) แมคลาเวอร์ตี แมคคิลเลน และออดดี้ (MacLaverty; McQuillan; & Oddie. 2007) และปัญจิสรี อีแวนสชิตสกี และวิลสัน (Punjaisri; Evanschitzky; & Wilson. 2009) พบว่ามีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ โดยขั้นแรกเริ่มต้นสร้างคำถามจำนวน 30 ข้อ ซึ่งเป็นแบบวัดมาตรฐานประเมิน 6 ระดับ ตั้งแต่ น้อยที่สุด น้อย ค่อนข้างน้อย ค่อนข้างมาก มาก และมากที่สุด ทั้งนี้ได้กำหนดการให้ค่าคะแนน โดยให้ 1 คะแนนสำหรับผู้ตอบน้อยที่สุด จนกระทั่ง 6 คะแนนสำหรับผู้ตอบมากที่สุด และนำค่าคะแนนที่ได้เป็นรายข้อนำมารวมกัน ผู้ที่มีค่าคะแนนสูงแสดงว่าเป็นผู้ที่รับรู้การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสูงกว่าผู้ตอบที่ได้คะแนนจากแบบวัดน้อยกว่า ดังปรากฏรายละเอียดตามตาราง 9

ตาราง 9 องค์ประกอบและข้อคำถามของแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

วิธีการสร้างแบรนด์ภายใน	องค์ประกอบ	จำนวนข้อคำถาม
1. การปลูกฝังให้บุคลากรเข้าอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย	1. การสนับสนุนการฝึกอบรม	5
	2. แนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ	6
	3. การสื่อสารภายในองค์กร	6
	4. การประชุม	4
2. การทำให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับแบรนด์องค์กร	5. การให้รางวัลและการยกย่อง	6
	6. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน	3
รวมข้อคำถามทั้งหมด		30

2.1.3 การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ

หลังจากผู้วิจัยได้ข้อคำถามจำนวน 30 ข้อสำหรับการวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการแล้ว ผู้วิจัยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน (ดังภาคผนวก ข) ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาทั้งฉบับจำนวน 30 ข้อกับนิยามเชิงปฏิบัติการ พบว่าข้อคำถามที่ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 มีจำนวน 29 ข้อ ผู้วิจัยจึงคัดเลือกไว้ และข้อคำถามที่ค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.5 มีจำนวน 1 ข้อ ผู้วิจัยจึงพิจารณาตัดทิ้ง โดยมีรายละเอียดดังตาราง 10

ตาราง 10 ข้อคำถาม 30 ข้อของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา และค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการประเมิน		
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5	IOC	คัดเลือก	ตัดทิ้ง
องค์ประกอบที่ 1 การสนับสนุนการฝึกอบรม									
1	การฝึกอบรมเพื่อบ่มเพาะอัตลักษณ์และวิสัยทัศน์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยในการทำงาน	1	1	1	1	1	1.00	✓	
2	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย	1	1	1	1	1	1.00	✓	
3	การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มย่อยที่จัดให้เฉพาะตามบริบทของแต่ละคณะวิชา	1	1	1	1	1	1.00	✓	
4	การให้บุคลากรมาทำกิจกรรมพิเศษของมหาวิทยาลัยร่วมกัน	1	0	1	1	0	0.60	✓	
5	การปฐมนิเทศเพื่อชี้แจงอัตลักษณ์และวิสัยทัศน์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย	1	1	0	1	1	0.80	✓	

ตาราง 10 (ต่อ)

		ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการประเมิน		
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5	IOC	คัดเลือก	ตัดสิน
องค์ประกอบที่ 2 แนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ									
6	การเป็นแบบอย่างของผู้บริหารระดับสูงในการปฏิบัติตามอัตลักษณ์ของแบรนด์	1	1	1	1	1	1.00	✓	
7	การเป็นแบบอย่างของผู้บริหารระดับคณะในการปฏิบัติตามอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย	1	1	1	1	1	1.00	✓	
8	การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักและเข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยไปในทิศทางเดียวกัน	1	1	0	1	1	0.80	✓	
9	การช่วยเหลือของผู้บริหารเมื่อบุคลากรมีปัญหาในการทำงานให้กับแบรนด์	0	1	1	1	0	0.60	✓	
10	ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สามารถทำให้บุคลากรเชื่อมั่นอัตลักษณ์ของแบรนด์	0	1	0	1	1	0.60	✓	
11	การที่ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์	1	1	1	1	0	0.80	✓	
องค์ประกอบที่ 3 การสื่อสารภายในองค์กร									
12	การใช้คลิปลิงก์ในการถ่ายทอดอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย	1	1	1	1	1	1.00	✓	
13	การถ่ายทอดอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยผ่านสื่อสังคมออนไลน์	1	1	1	1	1	1.00	✓	
14	มีการสื่อสารผ่านกลุ่มไลน์แอปพลิเคชันเพื่อให้บุคลากรทราบข้อมูลข่าวสารหรือนโยบายใหม่ของแบรนด์มหาวิทยาลัย	0	1	1	1	1	0.80	✓	
15	มีป้ายประชาสัมพันธ์อัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยภายในสถาบัน	1	1	1	1	1	1.00	✓	
16	การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับอัตลักษณ์ของแบรนด์ของมหาวิทยาลัยผ่านทางอีเมล	1	1	1	1	1	1.00	✓	
17	มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยกับผู้บริหารอย่างไม่เป็นทางการ	1	1	1	1	1	1.00	✓	

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการประเมิน		
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5	IOC	คัด เลือก	ตัด ทิ้ง
องค์ประกอบที่ 4 การประชุม									
18	การประชุมเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร	1	1	1	1	1	1.00	✓	
19	การประชุมระดับมหาวิทยาลัยกับอธิการบดี (Meet the president) เพื่อแลกเปลี่ยนนโยบาย และอัตลักษณ์ของแบรนด์	1	1	1	1	1	1.00	✓	
20	การประชุมร่วมกับผู้บริหารคณะหรือส่วนงานเพื่อรับทราบนโยบายและอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย	1	1	1	1	1	1.00	✓	
21	การประชุมภาคหรือสาขาวิชาเพื่อถ่ายทอดแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย	1	1	1	1	1	1.00	✓	
องค์ประกอบที่ 5 การให้รางวัลและการยกย่อง									
22	การให้รางวัลบุคลากรเมื่อมีผลงานที่น่ายกย่องตามอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย	1	1	1	1	1	1.00	✓	
23	การให้ผลตอบแทนบุคลากรที่มีผลงานตามเป้าหมายของแบรนด์มหาวิทยาลัย	0	1	1	1	1	0.80	✓	
24	การพิจารณาขึ้นเงินเดือนโดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานตามอัตลักษณ์ของแบรนด์	1	0	1	1	1	0.80	✓	
25	การยกย่องชื่นชมบุคลากรผ่านเว็บไซต์ อีเมล หรือสื่อสังคมออนไลน์เมื่อมีผลงานที่น่ายกย่องตามอัตลักษณ์ของแบรนด์	1	1	1	1	1	1.00	✓	
26	การชื่นชมให้กำลังใจแก่บุคลากรที่มีผลงานตามอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยหรือผลงานที่น่ายกย่อง	1	1	1	1	1	1.00	✓	

ข้อ	ข้อคำถาม	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลการประเมิน		
		ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3	ท่านที่ 4	ท่านที่ 5	IOC	คัดเลือก	ตัดทิ้ง
27	การมอบหมายหน้าที่สำคัญในการทำงานเพื่อยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่ปฏิบัติสอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยรู้สึกถึงความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ	1	0	0	1	1	0.60	✓	
องค์ประกอบ 6 สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน									
28	สิ่งแวดล้อมและภูมิทัศน์ภายในมหาวิทยาลัยถูกออกแบบและตกแต่งให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย	1	1	1	1	1	1.00	✓	
29	สิ่งแวดล้อมและภูมิทัศน์ของมหาวิทยาลัยช่วยสร้างให้บุคลากรรู้สึกกระปรี้กระเปร่าและอยากทำงานให้กับมหาวิทยาลัย	0	0	0	1	0	0.20		✓
30	รูปแบบการทำงานที่ปฏิบัติกันต่อเนื่องจนเป็นลักษณะของคนในมหาวิทยาลัยช่วยหล่อหลอมให้เกิดความรู้ความเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย	1	0	1	1	0	0.60	✓	
จำนวนข้อคำถาม 30 ข้อ		คัดเลือกไว้ 29 ข้อ และตัดทิ้ง 1 ข้อ							

2.1.4 ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ

ภายหลังจากการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านเนื้อหาของแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาแล้ว ผู้วิจัยนำแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรไปทดลองใช้ (Tryout) กับตัวอย่างจำนวน 40 คน แบ่งเป็นพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 20 คน และเอกชนจำนวน 20 คน แล้วนำมาทำการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก ซึ่งผู้วิจัยทำการหาค่าอำนาจจำแนก 2 วิธี เพื่อนำผลที่ได้นำมาเปรียบเทียบกับยืนยันผลให้น่าเชื่อถือมากขึ้น โดยวิธีแรกผู้วิจัยใช้วิธีหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) โดยนำคะแนนรวมแต่ละคนมาเรียงจากมากไปน้อย แล้วแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็นสองกลุ่มเท่าๆ กัน คือ กลุ่มผู้ที่

ได้คะแนนมาก และกลุ่มผู้ที่ได้คะแนนน้อย โดยใช้วิธีแบ่งแบบ 40% จากตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 40 คน จะได้กลุ่มคะแนนสูง 16 คน และได้กลุ่มคะแนนต่ำ 16 คน รวมเป็นจำนวน 32 คน หลังจากนั้นจึงนำมาคำนวณแทนค่า t ซึ่งหากค่า t ที่ได้มีค่ามากกว่า 2.00 แสดงว่าข้อคำถามนั้นมีอำนาจจำแนกที่สามารถจำแนกคนเป็น 2 กลุ่มได้ ส่วนวิธีที่ 2 ผู้วิจัยใช้วิธีการหาค่าอำนาจจำแนกด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบไบซีเรียล (Biserial Correlation Coefficient) ซึ่งควรมีค่าสหสัมพันธ์ (ค่า r) มากกว่า 0.20 ขึ้นไป (อรพินทร์ ชูชม. 2545) โดยแสดงผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรตามตาราง 11

ตาราง 11 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก			ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก		
	t	r	แปลผล		t	r	แปลผล
1	2.378*	.446	ใช้ได้	16	4.258**	.638	ใช้ได้
2	3.250**	.390	ใช้ได้	17	3.873**	.560	ใช้ได้
3	2.552*	.352	ใช้ได้	18	4.792**	.789	ใช้ได้
4	3.051**	.437	ใช้ได้	19	6.288**	.787	ใช้ได้
5	2.790**	.604	ใช้ได้	20	5.841**	.837	ใช้ได้
6	5.889**	.836	ใช้ได้	21	2.547*	.545	ใช้ได้
7	3.252**	.677	ใช้ได้	22	5.192**	.775	ใช้ได้
8	4.979**	.722	ใช้ได้	23	6.266**	.689	ใช้ได้
9	4.664**	.744	ใช้ได้	24	7.123**	.677	ใช้ได้
10	4.266**	.756	ใช้ได้	25	6.505**	.768	ใช้ได้
11	4.115**	.732	ใช้ได้	26	7.880**	.790	ใช้ได้
12	3.750**	.538	ใช้ได้	27	5.187**	.700	ใช้ได้
13	4.066**	.658	ใช้ได้	28	2.475*	.333	ใช้ได้
14	4.408**	.663	ใช้ได้	30	5.628**	.761	ใช้ได้
15	6.264**	.701	ใช้ได้				
ค่าความเชื่อมั่น = .959							

หมายเหตุ * คือ ค่า t มีระดับนัยสำคัญที่ .05

** คือ ค่า t มีระดับนัยสำคัญที่ .01

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา พบว่ามีค่า t อยู่ระหว่าง 2.378 – 7.880 ซึ่งมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทุกข้อ นอกจากนี้เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบไบซีเรียล (Biserial Correlation Coefficient) พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง .352 - .837 ซึ่งเมื่อพิจารณาการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของทั้งสองวิธีแล้วพบว่า การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของทั้ง 2 วิธีมีความสอดคล้องกัน และมีความมากกว่าเกณฑ์ทุกข้อคำถาม นั้นแสดงว่าแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ หรือมีประสิทธิผลที่จำแนกผู้ตอบที่รับรู้เรื่องการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสูงออกจากผู้ตอบที่รับรู้เรื่องการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรต่ำได้ นอกจากนี้ยังพบว่าแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของครอนบาค (Cronbach's reliability coefficient alpha) เท่ากับ .959 โดยมีค่ามากกว่า 0.70 ซึ่งเป็นค่าที่สามารถยอมรับได้ (Cronbach, 1990)

2.1.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์กับทฤษฎีด้วยโปรแกรม Lisrel 8.72 กับพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน จำนวน 615 คน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1.5.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานคะแนนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ

ในส่วนนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานคะแนนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ของคะแนนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของคะแนนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ดังปรากฏรายละเอียดในตาราง 12

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแต่ละตัวบ่งชี้การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ

องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา ในพนักงานสายวิชาการ		Min	Max	Mean	S.D.
1. การ สนับสนุน การ ฝึกอบรม	ตัวบ่งชี้ที่ 1 การฝึกอบรมเพื่อบ่มเพาะอัตลักษณ์และวิสัยทัศน์ ของแบรนด์มหาวิทยาลัยในการทำงาน (I1)	1	6	4.372	0.983
	ตัวบ่งชี้ที่ 2 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของ แบรนด์มหาวิทยาลัย (I2)	1	6	4.293	1.075
	ตัวบ่งชี้ที่ 3 การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มย่อยที่จัดให้ เฉพาะตามบริบทของแต่ละคณะ (I3)	1	6	4.135	1.117
	ตัวบ่งชี้ที่ 4 การให้บุคลากรมาทำกิจกรรมพิเศษของแบรนด์ มหาวิทยาลัยร่วมกัน (I4)	1	6	4.543	1.098
	ตัวบ่งชี้ที่ 5 การปฐมนิเทศเพื่อชี้แจงอัตลักษณ์และวิสัยทัศน์ ของแบรนด์มหาวิทยาลัย (I5)	1	6	4.434	1.172
2. แนว ปฏิบัติ ด้านภาวะ ผู้นำ	ตัวบ่งชี้ที่ 6 การเป็นแบบอย่างของผู้บริหารระดับสูงในการ ปฏิบัติตามอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย (I6)	1	6	4.350	1.185
	ตัวบ่งชี้ที่ 7 การเป็นแบบอย่างของผู้บริหารระดับคณะในการ ปฏิบัติตามอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย (I7)	1	6	4.550	1.089
	ตัวบ่งชี้ที่ 8 การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักและ เข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยไปในทิศทางเดียวกัน (I8)	1	6	4.563	1.073
	ตัวบ่งชี้ที่ 9 การช่วยเหลือของผู้บริหารเมื่อบุคลากรมีปัญหา ในการทำงานให้กับแบรนด์มหาวิทยาลัย (I9)	1	6	4.158	1.136
	ตัวบ่งชี้ที่ 10 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สามารถทำให้บุคลากร เชื่อมั่นอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย (I10)	1	6	4.312	1.168
	ตัวบ่งชี้ที่ 11 การที่ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ ในการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์ของ มหาวิทยาลัย (I11)	1	6	4.335	1.156

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา ในพนักงานสายวิชาการ		Min	Max	Mean	S.D.
3. การสื่อสาร ภายในองค์กร	ตัวบ่งชี้ที่ 12 การใช้คลิปวิดีโอในการถ่ายทอดอัตลักษณ์ ของแบรนด์มหาวิทยาลัย (I12)	1	6	4.511	1.057
	ตัวบ่งชี้ที่ 13 การถ่ายทอดอัตลักษณ์ของแบรนด์ มหาวิทยาลัยผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (I13)	1	6	4.522	1.093
	ตัวบ่งชี้ที่ 14 มีการสื่อสารผ่านกลุ่มไลน์แอปพลิเคชันเพื่อให้ บุคลากรทราบข้อมูลข่าวสารหรือนโยบายใหม่ของแบรนด์ มหาวิทยาลัย (I14)	1	6	4.185	1.294
	ตัวบ่งชี้ที่ 15 มีป้ายประชาสัมพันธ์อัตลักษณ์ของแบรนด์ มหาวิทยาลัยภายในสถาบัน (I15)	2	6	4.566	1.081
	ตัวบ่งชี้ที่ 16 การสื่อสารข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับอัตลักษณ์ ของแบรนด์ของมหาวิทยาลัยผ่านทางอีเมล (I16)	1	6	4.463	1.073
	ตัวบ่งชี้ที่ 17 มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกี่ยวกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยกับผู้บริหารอย่าง ไม่เป็นทางการ เช่น ระหว่างกินข้าวกลางวัน (I17)	1	6	3.418	1.350
4. การประชุม	ตัวบ่งชี้ที่ 18 การประชุมเพื่อพูดคุยเกี่ยวกับอัตลักษณ์ของ แบรนด์มหาวิทยาลัยร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร (I18)	1	6	3.798	1.322
	ตัวบ่งชี้ที่ 19 การประชุมระดับมหาวิทยาลัยกับอธิการบดี (Meet the president) เพื่อแถลงกลยุทธ์ นโยบาย และอัต ลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย (I19)	1	6	3.828	1.381
	ตัวบ่งชี้ที่ 20 การประชุมร่วมกับผู้บริหารคณะหรือส่วนงาน เพื่อรับทราบนโยบายและอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย (I20)	1	6	4.135	1.225
	ตัวบ่งชี้ที่ 21 การประชุมภาคหรือสาขาวิชาเพื่อถ่ายทอด แนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์ มหาวิทยาลัย (I21)	1	6	4.193	1.168

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา ในพนักงานสายวิชาการ		Min	Max	Mean	S.D.
5. การให้รางวัลและการ ยกย่อง	ตัวบ่งชี้ที่ 22 การให้รางวัลบุคลากรเมื่อมีผลงานที่น่า ยกย่องตามอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย (I22)	1	6	4.050	1.326
	ตัวบ่งชี้ที่ 23 การให้ผลตอบแทนบุคลากรที่มีผลงาน ตามเป้าหมายของแบรนด์มหาวิทยาลัย (I23)	1	6	3.854	1.351
	ตัวบ่งชี้ที่ 24 การพิจารณาขึ้นเงินเดือนโดยคำนึงถึง การปฏิบัติงานตามอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย (I24)	1	6	3.652	1.281
	ตัวบ่งชี้ที่ 25 การยกย่องชื่นชมบุคลากรผ่านเว็บไซต์ อีเมล หรือสื่อสังคมออนไลน์เมื่อมีผลงานที่น่ายกย่อง ตามอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย (I25)	1	6	4.309	1.203
	ตัวบ่งชี้ที่ 26 การชื่นชมให้กำลังใจแก่บุคลากรที่มี ผลงานตามอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยหรือผลงาน ที่น่ายกย่อง (I25)	1	6	4.283	1.225
	ตัวบ่งชี้ที่ 27 การมอบหมายหน้าที่สำคัญในการทำงาน เพื่อยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่ปฏิบัติสอดคล้อง กับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยรู้สึกถึง ความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ (I27)	1	6	4.167	1.154
6. สภาพแวดล้อมและ บรรยากาศ ในการ ทำงาน	ตัวบ่งชี้ที่ 28 สิ่งแวดล้อมและภูมิทัศน์ภายใน มหาวิทยาลัยถูกออกแบบและตกแต่งให้สอดคล้อง กับอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย (I28)	1	6	4.735	1.063
	ตัวบ่งชี้ที่ 29 รูปแบบการทำงานที่ปฏิบัติกันต่อเนื่อง จนเป็นลักษณะของคนในมหาวิทยาลัยช่วยเหลือหลอม ให้เกิดความรู้ความเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์ มหาวิทยาลัย (H29)	1	6	4.293	1.119

จากตาราง 12 แสดงค่าคะแนนต่ำสุดที่ได้จากการประเมินการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ คือ 1 และคะแนนสูงสุดของการประเมินคือ 6 ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.418 – 4.293 แสดงว่าทั้ง 29 ตัวบ่งชี้ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สามารถปรากฏในพนักงานสายวิชาการค่อนข้างมาก

2) ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) ระหว่างตัวบ่งชี้ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวบ่งชี้ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อหาความสัมพันธ์ของแต่ละตัวบ่งชี้ว่ามีความเพียงพอที่จะใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้หรือไม่ ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวบ่งชี้ไม่ควรมีค่าเกิน 0.85 เพราะจะทำให้เกิดปัญหาการร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ซึ่งผลที่ได้ปรากฏดังตาราง 13

ตาราง 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวบ่งชี้องค์ประกอบการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ 615 คน

	องค์ประกอบ 1					องค์ประกอบ 2						องค์ประกอบ 3					
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17
I1	1.00																
I2	0.82**	1.00															
I3	0.62**	0.65**	1.00														
I4	0.49**	0.51**	0.41**	1.00													
I5	0.53**	0.49**	0.42**	0.58**	1.00												
I6	0.55**	0.57**	0.39**	0.49**	0.52**	1.00											
I7	0.53**	0.53**	0.42**	0.49**	0.53**	0.78**	1.00										
I8	0.59**	0.60**	0.46**	0.53**	0.61**	0.74**	0.80**	1.00									
I9	0.50**	0.55**	0.44**	0.45**	0.44**	0.66**	0.64**	0.62**	1.00								
I10	0.46**	0.51**	0.38**	0.44**	0.49**	0.71**	0.70**	0.72**	0.77**	1.00							
I11	0.48**	0.52**	0.44**	0.48**	0.50**	0.68**	0.68**	0.70**	0.77**	0.88**	1.00						
I12	0.47**	0.43**	0.45**	0.44**	0.43**	0.44**	0.47**	0.49**	0.40**	0.42**	0.47**	1.00					
I13	0.47**	0.40**	0.41**	0.42**	0.41**	0.45**	0.48**	0.47**	0.41**	0.42**	0.45**	0.77**	1.00				
I14	0.44**	0.42**	0.40**	0.39**	0.37**	0.45**	0.51**	0.45**	0.45**	0.46**	0.49**	0.59**	0.68**	1.00			
I15	0.35**	0.30**	0.32**	0.36**	0.42**	0.39**	0.41**	0.47**	0.37**	0.45**	0.48**	0.52**	0.64**	0.59**	1.00		
I16	0.45**	0.38**	0.40**	0.43**	0.41**	0.38**	0.44**	0.51**	0.41**	0.46**	0.48**	0.54**	0.64**	0.56**	0.68**	1.00	
I17	0.45**	0.42**	0.36**	0.37**	0.31**	0.44**	0.43**	0.39**	0.49**	0.42**	0.45**	0.31**	0.38**	0.43**	0.35**	0.41**	1.00

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ 1						องค์ประกอบ 2						องค์ประกอบ 3						
	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	
I18	0.55**	0.57**	0.48**	0.45**	0.45**	0.61**	0.57**	0.58**	0.58**	0.57**	0.60**	0.44**	0.49**	0.53**	0.48**	0.51**	0.70**	
I19	0.38**	0.43**	0.27**	0.23**	0.34**	0.49**	0.41**	0.41**	0.40**	0.43**	0.44**	0.31**	0.37**	0.36**	0.45**	0.32**	0.48**	
I20	0.47**	0.46**	0.39**	0.48**	0.45**	0.58**	0.59**	0.58**	0.51**	0.58**	0.60**	0.45**	0.50**	0.45**	0.50**	0.53**	0.54**	
I21	0.43**	0.43**	0.44**	0.45**	0.41**	0.45**	0.51**	0.51**	0.49**	0.50**	0.53**	0.44**	0.50**	0.48**	0.43**	0.50**	0.46**	
I22	0.45**	0.51**	0.33**	0.32**	0.37**	0.55**	0.45**	0.50**	0.52**	0.51**	0.53**	0.36**	0.44**	0.44**	0.42**	0.35**	0.46**	
I23	0.42**	0.44**	0.34**	0.34**	0.33**	0.54**	0.46**	0.47**	0.53**	0.52**	0.54**	0.35**	0.46**	0.47**	0.44**	0.35**	0.50**	
I24	0.36**	0.35**	0.29**	0.29**	0.29**	0.48**	0.38**	0.45**	0.47**	0.48**	0.49**	0.30**	0.41**	0.43**	0.42**	0.38**	0.46**	
I25	0.31**	0.36**	0.25**	0.31**	0.30**	0.47**	0.44**	0.43**	0.46**	0.44**	0.47**	0.41**	0.48**	0.55**	0.45**	0.42**	0.38**	
I26	0.35**	0.39**	0.27**	0.29**	0.33**	0.51**	0.47**	0.47**	0.51**	0.49**	0.53**	0.44**	0.52**	0.54**	0.49**	0.44**	0.39**	
I27	0.46**	0.46**	0.39**	0.37**	0.40**	0.54**	0.51**	0.48**	0.57**	0.52**	0.56**	0.44**	0.54**	0.58**	0.48**	0.43**	0.46**	
I28	0.39**	0.37**	0.29**	0.38**	0.30**	0.39**	0.42**	0.41**	0.36**	0.38**	0.37**	0.48**	0.47**	0.36**	0.41**	0.46**	0.29**	
I29	0.52**	0.52**	0.46**	0.37**	0.46**	0.58**	0.57**	0.57**	0.61**	0.63**	0.63**	0.49**	0.53**	0.51**	0.48**	0.50**	0.47**	

ตาราง 13 (ต่อ)

	องค์ประกอบ 4				องค์ประกอบ 5						องค์ประกอบ 6	
	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27	I28	I29
I18	1.00											
I19	0.56**	1.00										
I20	0.66**	0.62**	1.00									
I21	0.62**	0.36**	0.67**	1.00								
I22	0.55**	0.60**	0.57**	0.55**	1.00							
I23	0.53**	0.45**	0.53**	0.49**	0.78**	1.00						
I24	0.49**	0.45**	0.51**	0.46**	0.64**	0.76**	1.00					
I25	0.51**	0.42**	0.45**	0.41**	0.62**	0.62**	0.52**	1.00				
I26	0.52**	0.46**	0.47**	0.45**	0.66**	0.66**	0.58**	0.88**	1.00			
I27	0.59**	0.42**	0.52**	0.54**	0.65**	0.68**	0.62**	0.73**	0.79**	1.00		
I28	0.42**	0.31**	0.43**	0.34**	0.33**	0.39**	0.32**	0.47**	0.45**	0.42**	1.00	
I29	0.58**	0.46**	0.50**	0.46**	0.57**	0.63**	0.55**	0.57**	0.59**	0.60**	0.49**	1.00

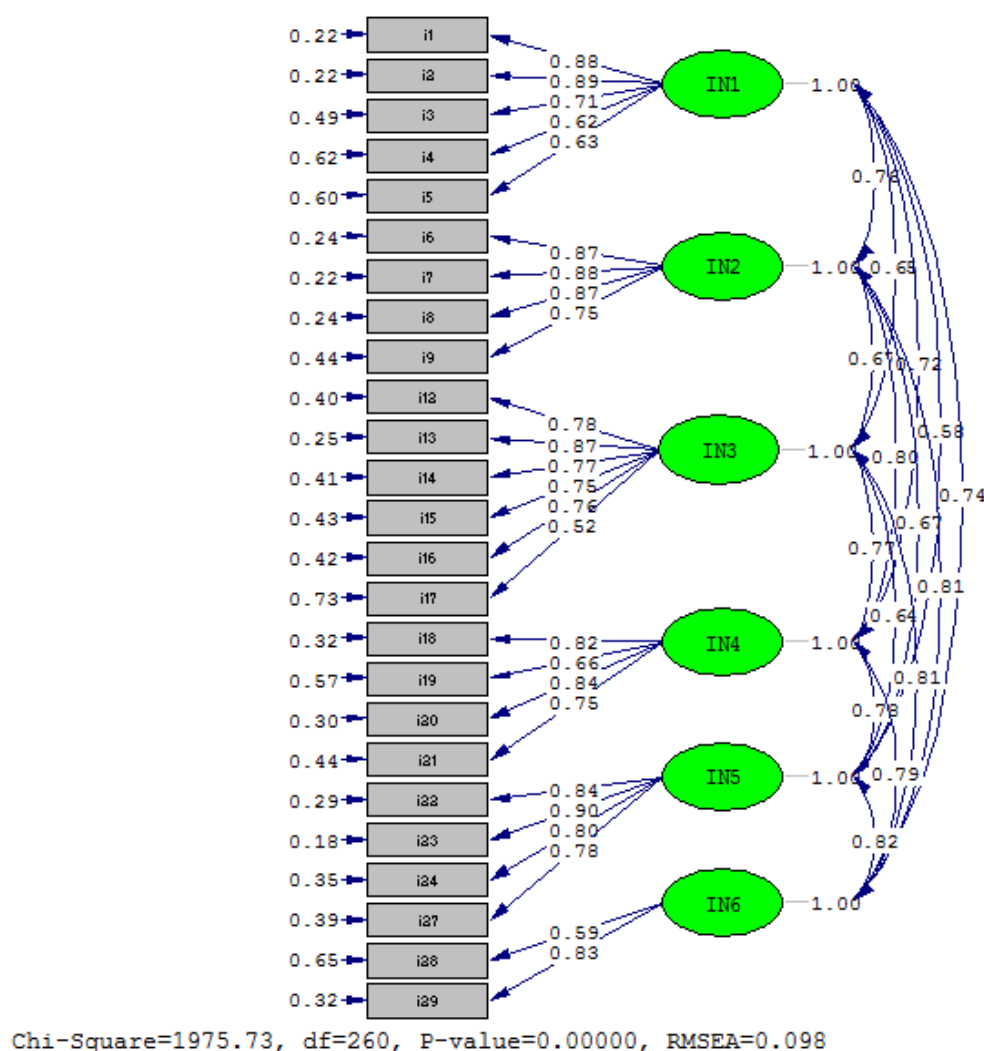
**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่าง 29 ตัวบ่งชี้ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.23 ถึง 0.88 ซึ่งทุกคู่มีความสัมพันธ์ทางบวก และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวบ่งชี้ทุกคู่ พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เกิน 0.85 อยู่จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 10 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สามารถทำให้บุคลากรเชื่อมั่นอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย (H10) กับตัวบ่งชี้ที่ 11 การที่ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์ของมหาวิทยาลัย (H11) และตัวบ่งชี้ที่ 25 การยกย่องชื่นชมบุคลากรผ่านเว็บไซต์ อีเมล หรือสื่อสังคมออนไลน์เมื่อมีผลงานที่น่ายกย่องตามอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย (H25) กับตัวบ่งชี้ที่ 26 การชื่นชมให้กำลังใจแก่บุคลากรที่มีผลงานตามอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยหรือผลงานที่น่ายกย่อง (H26) ซึ่งทั้ง 2 คู่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.88 แสดงว่ามีปัญหาการร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) (Kline. 2005) และเมื่อพิจารณาจากนิยามเชิงปฏิบัติการแล้วพบว่าการตัดข้อคำถามทั้ง 4 ข้อออกนั้น ยังคงสามารถวัดได้จากข้อคำถามข้ออื่นได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตัดข้อคำถามหรือตัวบ่งชี้ที่ 10, 11 25 และ 26 ออก ไม่นำมาเข้าร่วมวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป ดังนั้นจึงเหลือข้อคำถามหรือตัวบ่งชี้จำนวน 25 ตัว

2.1.5.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First order confirmatory factor analysis)

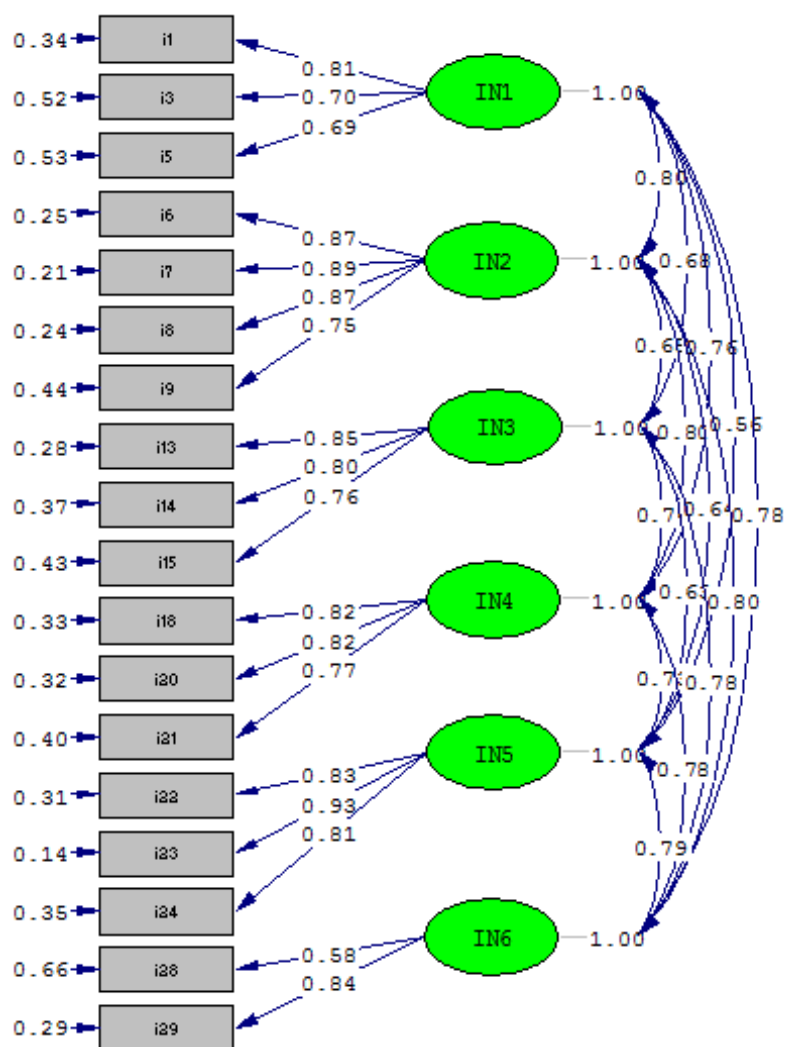
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงการวัดระหว่างตัวแปรแฝง (Latent Variables) กับตัวแปรสังเกต (Observed Variables) คือ ตัวบ่งชี้ในการวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ โดยแบบจำลองสมมติฐานเป็นแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ซึ่งมีตัวแปรแฝงทั้งหมด 6 ตัว คือ องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาที่กล่าวข้างต้นทั้ง 6 องค์ประกอบ โดยกำหนดให้ตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์เฉพาะกับตัวแปรแฝงในด้านนั้นๆ ซึ่งผลการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

1) ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ขององค์ประกอบการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 คำสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานการวิเคราะห์จากแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ (โมเดลตั้งต้น)

จากภาพประกอบ 11 พบว่า ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งในโมเดลตั้งต้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า มีค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 1975.73, df = 260 ($p = 0.00$), $\chi^2/df = 7.60$, RMSEA = 0.098, GFI = 0.81, SRMR = 0.069, CFI = 0.96 และ NNFI = 0.96 ซึ่งยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นจึงทำการตัดข้อคำถาม ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการตัดข้อคำถามออกจำนวน 7 ข้อคำถาม ได้แก่ I2, I4, I12, I16, I17, I19, และ I27 ซึ่งทำให้จากเดิมที่มีจำนวน 25 ข้อ เมื่อตัดแล้วเหลือจำนวน 18 ข้อคำถามซึ่งปรากฏดังภาพประกอบ 12



Chi-Square=556.77, df=120, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

ภาพประกอบ 12 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานการวิเคราะห์จากแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 แบบหกตัวแปรแฝงของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ (โมเดลหลังจากตัดข้อคำถาม)

จากภาพประกอบ 12 พบว่า ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งในโมเดลตั้งต้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า มีค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 556.77, df = 120 (p = 0.00), $\chi^2/df = 4.64$, RMSEA = 0.073, GFI = 0.92, AGFI = 0.88, SRMR = 0.038, CFI = 0.98, NNFI = 0.98 ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเหล่านี้กับเกณฑ์ความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า แม้ค่าไคสแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่อัตราส่วนระหว่างไคสแควร์กับองศาอิสระต่ำกว่า 5.00 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่รับได้ และเมื่อ

พิจารณาค่าดัชนี RMSEA, GFI, AGFI, SRMR, CFI, และ NNFI พบว่าดัชนีทุกค่าผ่านเกณฑ์ที่บ่งบอกได้ว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังรายละเอียดตามตาราง 12 จึงสรุปได้ว่าแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 18 ข้อ แบ่งได้เป็น 6 องค์ประกอบ คือ 1) การสนับสนุนการฝึกอบรม 2) แนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ 3) การสื่อสารภายในองค์กร 4) การประชุม 5) การให้รางวัลและการยกย่อง และ 6) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน

ตาราง 14 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

ดัชนีที่ใช้พิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าที่ได้	แปลผล
ดัชนีความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ (Absolute fit indexes)			
1. Chi-Square	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	$\chi^2 = 556.77$, df = 120, p < .01	ไม่กลมกลืน
2. RMSEA	< .08	0.073	มีความกลมกลืน
3. SRMR	< .08	0.038	มีความกลมกลืน
ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative fit indexes)			
1. NNFI	> .90	0.98	มีความกลมกลืน
2. CFI	> .90	0.98	มีความกลมกลืน
ดัชนีความกลมกลืนเชิงประหยัด (Parsimony fit indexes)			
1. PNFI	> .50	0.77	มีความประหยัด
2. CAIC	CAIC _{Model} < CAIC _{Saturated}	CAIC _{Model} = 941.07 CAIC _{Saturated} = 1288.53	มีความประหยัด

จากตาราง 14 ดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบอันดับที่ 1 พบว่า ดัชนีความกลมกลืนเกือบทุกตัวผ่านเกณฑ์ มีเพียงค่าดัชนีค่าสถิติไคสแควร์เพียงตัวเดียวเท่านั้นที่ไม่ผ่านเกณฑ์ อย่างไรก็ตามค่าสถิติไคสแควร์มาจุดอ่อนที่อาจมีนัยสำคัญทางสถิติได้ ทั้งนี้เนื่องจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีจำนวนมาก แม้ว่าแบบจำลองจะมีความกลมกลืนแล้วก็ตาม (Browne; & Cudeck. 1993) และเมื่อพิจารณาร่วมกันกับดัชนีตัวอื่นๆ แล้วพบว่าดัชนีอื่นทุกตัวผ่านเกณฑ์ ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองที่วัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Composite Reliability หรือ Construct Reliability: CR) และความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Average Variance Extracted: AVE)

เป็นการแสดงหลักฐานความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงเชิงองค์ประกอบในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง เพื่อแสดงความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงเชิงองค์ประกอบว่าข้อคำถามทั้ง 18 ข้อ สามารถแบ่งองค์ประกอบได้ 6 องค์ประกอบที่มีความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้าหรือไม่ โดยคำนวณหาค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อน (Standard Error: SE) การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t Values) ของน้ำหนักองค์ประกอบ พร้อมค่าความเชื่อมั่นของการวัดข้อมูล (Coefficient of Determination: R²) ของคะแนนแต่ละตัวชี้วัด ตลอดจนพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโครงสร้างกับตัวบ่งชี้ สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ นั่นคือค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวบ่งชี้ ซึ่งจะพิจารณาตามเกณฑ์ของคอมเรย์และลี (Comrey; & Lee. 1992) โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) หากมีค่ามากกว่า 0.71 แสดงว่าอยู่ในระดับดีเยี่ยม ระหว่าง 0.63 – 0.70 แสดงว่าอยู่ในระดับดีมาก ระหว่าง 0.55 – 0.62 แสดงว่าอยู่ในระดับดี ระหว่าง 0.45 – 0.54 แสดงว่าอยู่ในระดับพอใช้ ระหว่าง 0.32 – 0.44 แสดงว่าอยู่ในระดับไม่ดี และหากต่ำกว่า 0.32 แสดงว่าอยู่ในระดับใช้ไม่ได้ ซึ่งแสดงรายละเอียดตามตาราง 15

ตาราง 15 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความคลาดเคลื่อน ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง และค่าความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวบ่งชี้และตัวแปรแฝงในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 1

ตัวแปรแฝงองค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	Factor Loading	SE	t	R ²	CR	AVE
1. การสนับสนุนการฝึกอบรม	I1	0.81	0.03	23.85**	0.66	0.78	0.54
	I3	0.70	0.04	19.46**	0.48		
	I5	0.69	0.04	19.07**	0.47		
2. แนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ	I6	0.87	0.04	28.11**	0.75	0.91	0.72
	I7	0.89	0.03	29.17**	0.79		
	I8	0.87	0.03	28.53**	0.76		
	I9	0.75	0.04	22.40**	0.56		
3. การสื่อสารภายในองค์กร	I13	0.85	0.04	25.92**	0.72	0.84	0.64
	I14	0.80	0.04	23.73**	0.63		
	I15	0.76	0.04	22.11**	0.57		

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	Factor Loading	SE	t	R ²	CR	AVE
4. การประชุม	I18	0.82	0.04	25.23**	0.67	0.85	0.65
	I20	0.82	0.04	25.44**	0.68		
	I21	0.77	0.04	23.07**	0.60		
5. การให้รางวัลและการยกย่อง	I22	0.83	0.04	26.16**	0.69	0.89	0.73
	I23	0.93	0.04	31.12**	0.86		
	I24	0.81	0.04	24.92**	0.65		
6. สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงาน	I28	0.53	0.04	15.68**	0.34	0.68	0.52
	I30	0.84	0.04	23.29**	0.71		

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

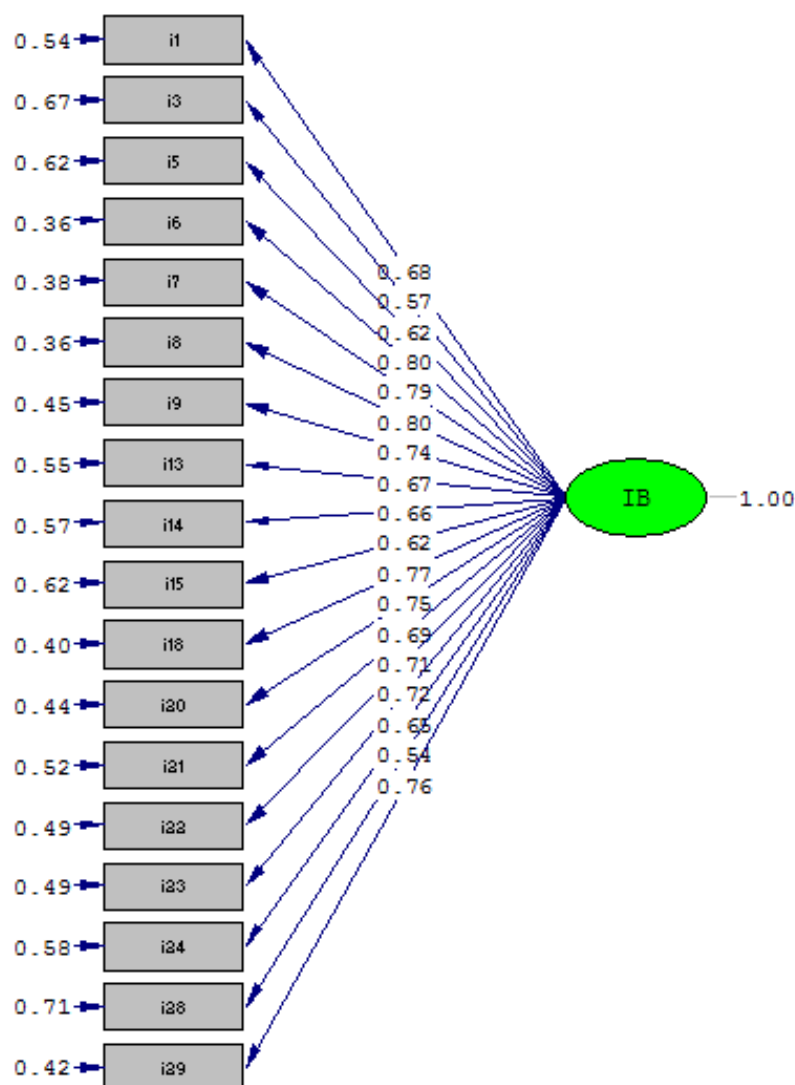
จากตาราง 15 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง 0.53 – 0.93 ซึ่งตัวบ่งชี้เกือบทั้งหมดในแบบจำลองการวัดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับดีเยี่ยม มีเพียง 2 ตัวบ่งชี้ที่อยู่ในระดับดีมาก ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 3 และ ตัวบ่งชี้ที่ 5 นอกจากนี้พบว่ามีเพียงตัวบ่งชี้ตัวเดียวเท่านั้นที่อยู่ในระดับพอใช้ นั่นคือ ตัวบ่งชี้ที่ 28 ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.53 ทั้งนี้พบว่าค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) ของตัวบ่งชี้ทั้ง 18 ข้อของ 6 องค์ประกอบมีค่าระหว่าง 0.03 – 0.04 ส่วนผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามทั้ง 18 ข้อ มีค่า t ระหว่าง 15.68 – 31.12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า R² ซึ่งเป็นค่าที่บ่งบอกถึงความเชื่อมั่นของข้อคำถาม พบว่า ในองค์ประกอบที่ 1 การสนับสนุนการฝึกอบรม มีค่า R² ระหว่าง 0.47 – 0.66 องค์ประกอบที่ 2 แนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ มีค่า R² ระหว่าง 0.56 -0.79 องค์ประกอบที่ 3 การสื่อสารภายในองค์กร มีค่า R² ระหว่าง 0.57 – 0.72 องค์ประกอบที่ 4 การประชุม มีค่า R² ระหว่าง 0.60 – 0.68 องค์ประกอบที่ 5 การให้รางวัลและการ

ยกย่อง มีค่า R^2 ระหว่าง 0.65 – 0.86 และองค์ประกอบที่ 6 สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน มีค่า R^2 ระหว่าง 0.34 – 0.71

เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างในการวัดตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR) พบว่าตัวแปรแฝงเกือบทั้งหมดมีค่ามากกว่า 0.70 นั้นแสดงว่าตัวแปรแฝงเหล่านั้นที่วัดโดยตัวบ่งชี้มีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง (Fornell; & Larcker. 1981; Bagozzi; & Yi. 1988) ซึ่งมีเพียงองค์ประกอบที่ 6 สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่มีค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างในการวัดตัวแปรแฝงเท่ากับ 0.68 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับที่ใช้ได้ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) พบว่า ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ที่ตัวแปรแฝงแต่ละด้านสามารถอธิบายได้ (Average Variance Extracted: AVE) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.52 – 0.73 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 ทุกตัว นั้นแสดงว่าตัวแปรแฝงทุกตัวมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Fornell; & Larcker. 1981; Gerbing; & Anderson. 1988)

3) ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยพิจารณาว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 18 ตัว สามารถวัดตัวแปรแฝงทั้ง 6 องค์ประกอบที่แยกจากกันได้หรือไม่ ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์แบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันที่กำหนดให้ตัวบ่งชี้ 18 ตัว วัดตัวแปรแฝงเพียงแค่องค์ประกอบเดียว ซึ่งหากตัวบ่งชี้ 18 ตัวสามารถวัดตัวแปรแฝง 6 องค์ประกอบที่แยกจากกันด้วยตัวแปรแฝงเพียงตัวเดียว จะต้องมีความคลมกลืนที่ต่ำกว่าแบบจำลองที่กำหนดให้มีตัวแปรแฝง 6 องค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งจะพิจารณาจากค่าความแตกต่างกันของไค-สแควร์ ($\Delta\chi^2$) ของทั้งสองแบบจำลองว่ามีนัยสำคัญหรือไม่ที่ระดับองศาอิสระ (df) เท่ากับผลต่างขององศาอิสระระหว่างแบบจำลองทั้งสอง (Hair; et al. 2010) ซึ่งแบบจำลองที่กำหนดให้มีตัวแปรแฝงเพียงตัวเดียวสามารถแสดงได้คุณภาพประกอบ 13

จากแบบจำลองทั้ง 2 แบบจำลองแสดงให้เห็นว่าแบบจำลองการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการแบบแรก คือแบบที่ประกอบด้วย 6 ตัวแปรแฝง เป็นแบบจำลองที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าแบบจำลองที่มีเพียง 1 ตัวแปรแฝง เพราะแบบจำลองแบบ 6 ตัวแปรแฝงมีค่าไค-สแควร์ต่ำกว่า โดยแบบจำลองแบบมี 6 ตัวแปรแฝงมีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 556.77 ที่องศาอิสระ 120 ในขณะที่แบบจำลองแบบมี 1 ตัวแปรแฝงมีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 2304.89 ที่องศาอิสระ 135 ทั้งนี้แบบจำลองทั้งสองมีผลต่างของไค-สแควร์เท่ากับ 1748.12 และผลต่างขององศาอิสระเท่ากับ 15 ซึ่งเป็นค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) จึงสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองที่มีตัวบ่งชี้ 18 ตัว สามารถวัดตัวแปรแฝงทั้ง 6 องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการแยกจากกันได้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าตัวแปรแฝงทั้ง 6 องค์ประกอบนี้มีความแตกต่างกันมากพอที่จะแยกเป็นตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ (Discriminant Validity) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แบบจำลองแบบ 6 ตัวแปรแฝงนี้ไปทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ต่อไป



Chi-Square=2304.89, df=135, P-value=0.00000, RMSEA=0.153

ภาพประกอบ 13 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 แบบหนึ่งตัวแปรแฝงของแบบจำลองการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ

2.1.5.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Second Order Confirmatory Factor Analysis)

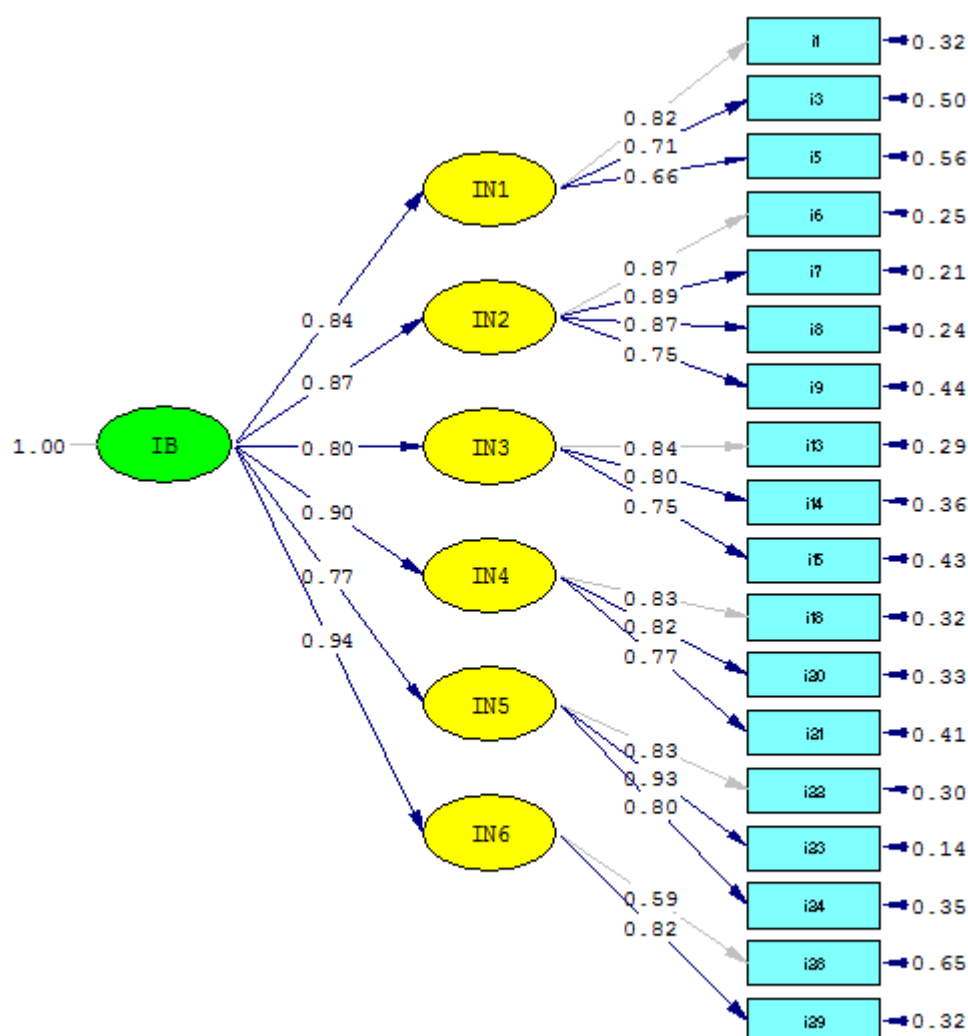
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่าองค์ประกอบการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาของพนักงานสายวิชาการสามารถวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 6 องค์ประกอบรวมกันเป็น

องค์ประกอบเดียวได้อย่างมีความเที่ยงตรงหรือไม่ โดยแบบจำลองสมมติฐานเป็นแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 กำหนดให้ตัวแปรแฝงอันดับที่ 1 คือ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาที่ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบที่วัดจากตัวแปรสังเกต หรือตัวบ่งชี้ 18 ตัว ส่วนตัวแปรแฝงอันดับที่ 2 คือ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมที่วัดจากองค์ประกอบการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 6 องค์ประกอบ ซึ่งก็คือตัวแปรแฝงอันดับที่ 1 ในแบบจำลอง ซึ่งผลการวิเคราะห์ประกอบด้วย

1) ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา ดังตาราง 16

ตาราง 16 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 2 ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

ดัชนีที่ใช้พิจารณา	เกณฑ์การพิจารณา	ค่าที่ได้	แปลผล
ดัชนีความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ (Absolute fit indexes)			
1. Chi-Square	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	$\chi^2 = 641.25$, df = 129, p < .01	ไม่กลมกลืน
2. RMSEA	< .08	0.076	มีความกลมกลืน
3. SRMR	< .08	0.045	มีความกลมกลืน
ดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative fit indexes)			
1. NNFI	> .90	0.98	มีความกลมกลืน
2. CFI	> .90	0.98	มีความกลมกลืน
ดัชนีความกลมกลืนเชิงประหยัด (Parsimony fit indexes)			
1. PNFI	> .50	0.82	มีความประหยัด
2. CAIC	CAIC _{Model} < CAIC _{Saturated}	CAIC _{Model} = 957.73 CAIC _{Saturated} = 1288.53	มีความประหยัด



Chi-Square=641.25, df=129, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

ภาพประกอบ 14 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานการวิเคราะห์จากแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของแบบจำลองการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ

จากตาราง 16 ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 พบว่าค่าดัชนีความกลมกลืนเกือบทุกตัวผ่านเกณฑ์ มีเพียงดัชนีค่าสถิติไค-สแควร์เพียงตัวเดียวเท่านั้นที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ซึ่งมีค่าไคสแควร์ (χ^2) เท่ากับ 641.25, df = 129 ($p = 0.00$), $\chi^2/df = 4.97$, RMSEA = 0.076, SRMR = 0.045, CFI = 0.98, NNFI = 0.98 อย่างไรก็ตามค่าสถิติไค-สแควร์มีจุดอ่อนที่อาจมีนัยสำคัญทางสถิติได้ ทั้งนี้เนื่องจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมาก แม้ว่าแบบจำลองจะมีความกลมกลืนแล้วก็ตาม (Browne; & Cudeck. 1993) และเมื่อพิจารณาร่วมกันกับดัชนีตัวอื่นๆ แล้วพบว่าดัชนีอื่นทุกตัวผ่านเกณฑ์ ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองที่วัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (Composite Reliability หรือ Construct Reliability: CR) และความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Average Variance Extracted: AVE) เป็นการพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโครงสร้างกับตัวแปรสังเกตหรือตัวบ่งชี้ โดยปรากฏค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) ค่า t ค่า R² ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (CR) และค่าความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (AVE) ดังปรากฏในตาราง 17

ตาราง 17 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความคลาดเคลื่อน ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง และค่าความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวบ่งชี้และตัวแปรแฝงในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่ 2

ตัวแปรแฝงองค์ประกอบ	Factor Loading	SE	t	R ²	CR	AVE
1. การสนับสนุนการฝึกอบรม	0.84	0.04	20.17**	0.70		
2. แนวปฏิบัติภาวะผู้นำ	0.87	0.04	23.15**	0.75		
3. การสื่อสารภายในองค์กร	0.80	0.04	19.93**	0.65		
4. การประชุม	0.90	0.04	22.52**	0.82		
5. การให้รางวัลและการยกย่อง	0.77	0.04	19.19**	0.60		
6. สภาพแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงาน	0.94	0.06	15.12**	0.88		
การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรโดยรวม					0.89	0.63

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ในรูปคะแนนมาตรฐานขององค์ประกอบที่ 1 การสนับสนุนการฝึกอบรม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.84 องค์ประกอบที่ 2 แนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.87 องค์ประกอบที่ 3 การสื่อสารภายในองค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.80 องค์ประกอบที่ 4 การประชุม มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.90 องค์ประกอบที่ 5 การให้รางวัลและการยกย่อง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.77 และองค์ประกอบที่ 6 สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.94 ซึ่งทุกองค์ประกอบมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.7 ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับดีเยี่ยมทุกด้าน (Comrey; & Lee. 1992) แสดงว่าตัวแปรแฝงขององค์ประกอบทั้ง 6 ด้านมีความเชื่อมั่นใน

ระดับสูง ส่วนค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error: SE) ของ 6 องค์ประกอบมีค่าระหว่าง 0.04 – 0.06 มีค่า t ระหว่าง 15.12 – 23.15 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า R^2 ซึ่งเป็นค่าที่บ่งบอกถึงความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ พบว่าองค์ประกอบที่ 1 การสนับสนุนการฝึกอบรม มีค่า R^2 เท่ากับ 0.70 องค์ประกอบที่ 2 แนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ มีค่า R^2 เท่ากับ 0.87 องค์ประกอบที่ 3 การสื่อสารภายในองค์กร มีค่า R^2 เท่ากับ 0.80 องค์ประกอบที่ 4 การประชุม มีค่า R^2 เท่ากับ 0.90 องค์ประกอบที่ 5 การให้รางวัลและการยกย่อง มีค่า R^2 เท่ากับ 0.70 และองค์ประกอบที่ 6 สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน มีค่า R^2 เท่ากับ 0.94

เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างในการวัดตัวแปรแฝง (Construct Reliability: CR) พบว่ามีค่า 0.89 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 นั้นแสดงว่าตัวแปรแฝงการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาโดยรวมที่วัดโดยมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง (Fornell; & Larcker. 1981; Bagozzi; & Yi. 1988) และเมื่อพิจารณาความเที่ยงตรงจากค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ที่ตัวแปรแฝงสามารถอธิบายได้ (Average Variance Extracted: AVE) พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.63 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.50 นั้นแสดงว่าตัวแปรแฝงองค์ประกอบทั้ง 6 ด้านมีความเที่ยงตรงในการวัดตัวแปรแฝงการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมได้ (Convergent Validity) (Fornell & Larcker. 1981)

ดังนั้น จากการตรวจสอบคุณภาพแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการครั้งนี้ ได้ผลสรุปว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 18 ตัวบ่งชี้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสามารถนำตัวแปรนี้มาใช้ในวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 3 คือเพื่อศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน และวัตถุประสงค์ที่ 4 คือเพื่อเปรียบเทียบแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ทำงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเภทกันต่อไป

2.2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือการวิเคราะห์แบบจำลองลิสเรล (Linear Structural Relationship: LISREL) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรในโมเดล โดยการหาขนาดอิทธิพลที่ปรากฏในความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น และทดสอบว่าแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ สำหรับการวิจัยเรื่องนี้ ในการวิเคราะห์แบบจำลองสมมติฐาน หากพบว่าแบบจำลองไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจะดำเนินการปรับแบบจำลองให้มีความกลมกลืนมากยิ่งขึ้น โดยพิจารณาจากการรายงานค่าดัชนีการปรับแก้ (Modification Index) และการคำนึงถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในเชิงแนวคิดทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และความเป็นไปในการอภิปรายผลการวิจัยจากการปรับแบบจำลองด้วย ซึ่งโดยผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์	แทน
n	จำนวนตัวอย่าง
M	ค่าเฉลี่ย
S.D.	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Min	ค่าต่ำสุด
Max	ค่าสูงสุด
Sk	ค่าความเบ้ (Skewness)
Ku	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
SE	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
CR	ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct Reliability)
AVE	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ที่ตัวแปรแฝงสามารถอธิบายได้ (Average Variance Extracted)
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)
R ²	ค่า Squared multiple correlations

สัญลักษณ์	แทน
TE	อิทธิพลรวม (Total Effect)
IE	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)
DE	อิทธิพลทางตรง (Direct Effect)
χ^2	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
$\Delta\chi^2$	ผลต่างของค่าสถิติไค-สแควร์
df	ค่าองศาความเป็นอิสระ
Δdf	ผลต่างขององศาอิสระ
p	ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน
CFI	ดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
RMSEA	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Standardize Root Mean Square Residual)
NNFI	ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (Non-normed Fit Index หรือ Tucker – Lewis Index: TLI)
CAIC	ดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงประหยัคของโมเดลตั้งต้นกับโมเดลอิมตัว (Consistent Akaike Information Criterion)

สำหรับการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดอักษรย่อแทนตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตไว้ดังนี้

ตัวแปรแฝง	อักษรย่อ	ตัวแปรสังเกต	อักษรย่อ
การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	IB	การสนับสนุนการฝึกอบรม (Training Support)	IB1
(Internal Branding)		การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practices)	IB2
		การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications)	IB3
		การประชุม (Group Meeting)	IB4

ตัวแปรแฝง	อักษรย่อ	ตัวแปรสังเกต	อักษรย่อ
		การให้รางวัลและการยกย่อง (Reward and Recognition)	IB5
		สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน Environment and Climate	IB6
ความรู้ที่มีต่อแบรนด์ องค์กรของพนักงาน สายวิชาการ (Employee Brand Knowledge)	BK	ความเข้าใจในความหมายของแบรนด์องค์กร (Brand Meaning)	BK1
		ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของ นักศึกษา (Knowledge of Consumer Needs and Expectations)	BK3
		ความรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบในการส่งมอบคำมั่น สัญญาของแบรนด์ (Responsibility to Deliver Brand Promise)	BK3
เจตคติที่มีต่อแบรนด์ องค์กรของพนักงาน สายวิชาการ (Employee Brand Attitude)	BA	การรู้คิดต่อแบรนด์ (Cognitive Component)	BA1
		ความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ (Affective Component)	BA2
		ความตั้งใจที่จะกระทำต่อแบรนด์ (Behavior Component)	BA3
ความผูกพันที่มีต่อ แบรนด์องค์กรของ พนักงานสายวิชาการ (Employee Brand Commitment)	BC	ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment)	BC1
		ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment)	BC2
		ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)	BC3
ความจงรักภักดีต่อ แบรนด์องค์กร ของ พนักงาน (Employee Brand Loyalty)	BL	ความจงรักภักดีต่อลูกค้า (Loyalty to Customers)	BL1
		ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty to Organization)	BL2
		ความจงรักภักดีต่อเพื่อนร่วมงาน (Loyalty to Peers)	BL3
ความชัดเจนใน บทบาทของพนักงาน (Role Clarity)	RC	ความชัดเจนในบทบาทของพนักงาน (Role Clarity)	RC_1
พฤติกรรมที่เป็น สมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ องค์กร (Brand Citizenship)	BCB	พฤติกรรมช่วยเหลือเพื่อผู้อื่น (Helping Behavior)	BCB1
		การเคารพแบรนด์ (Brand Consideration)	BCB2
		ความกระตือรือร้นที่มีต่อแบรนด์ (Brand Enthusiasm)	BCB3

ตัวแปรแฝง	อักษรย่อ	ตัวแปรสังเกต	อักษรย่อ
Behavior)		การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship)	BCB4
		ความศรัทธาต่อแบรนด์ (Brand Endorsement)	BCB5
		การพัฒนาตนเอง (Self-Development)	BCB6
		การเสริมความก้าวหน้าของแบรนด์ (Brand Advancement)	BCB7

2.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานสายวิชาการที่ทำงานในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่ทำงานมาแล้วเป็นอย่างน้อย 1 ภาคการศึกษา ในปีการศึกษา 2560 จำนวนทั้งสิ้น 615 คน โดยมีรายละเอียดปรากฏดังตาราง 18

ตาราง 18 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	ในกำกับของรัฐ (n = 332)		เอกชน (n = 283)		รวม (n = 615)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มสาขาวิชา						
- วิทยาศาสตร์สุขภาพ	199	59.94	-	-	199	32.36
- วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	77	23.19	52	18.37	129	20.98
- สังคมศาสตร์และ มนุษยศาสตร์	56	16.87	231	81.6	287	46.67
เพศ						
- ชาย	107	32.23	130	45.94	237	38.54
- หญิง	225	67.77	153	54.06	378	61.46
อายุ (ปี)	M = 40.90 , SD = 8.645		M = 38.02 , SD = 8.356		M = 39.09, SD = 14.778	
ระดับการศึกษา						
- ต่ำกว่าปริญญาโท	-	-	27	9.54	27	4.39
- ปริญญาโท	85	25.60	204	72.08	289	46.99
- ปริญญาเอก	247	74.40	52	18.37	299	48.62

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ในกำกับของรัฐ		เอกชน		รวม	
	(n = 332)		(n = 283)		(n = 615)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งทางวิชาการ						
- อาจารย์	198	59.64	223	78.80	421	68.46
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์	82	24.70	54	19.08	136	22.11
- รองศาสตราจารย์	44	13.25	6	2.12	50	8.13
- ศาสตราจารย์	8	2.41	-	-	8	1.30
ระยะเวลาที่ได้ทำงานร่วมกับ บรรณดองค์กรปัจจุบัน (ปี)	M = 11.96 , SD = 8.632		M = 11.14 , SD = 8.82		M = 11.59, SD = 8.723	

จากตาราง 18 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร จากการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 615 คน โดยเป็นพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐจำนวน 332 คน คิดเป็นร้อยละ 53.98 ซึ่งมีจำนวนมากกว่าพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งมีจำนวน 283 คน คิดเป็นร้อยละ 46.02 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ โดยที่พนักงานสายวิชาการในกลุ่มกำกับของรัฐสังกัดกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพเป็นจำนวนมากที่สุด มีจำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 59.94 ส่วนพนักงานสายวิชาการในกลุ่มเอกชนสังกัดกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์เป็นจำนวนมากที่สุด มีจำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ 81.6

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าผู้ชาย โดยเป็นเพศหญิงจำนวน 378 คน คิดเป็นร้อยละ 61.46 และเป็นเพศชาย จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 38.54 โดยที่พนักงานสายวิชาการในกลุ่มกำกับของรัฐส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งเช่นเดียวกับพนักงานสายวิชาการในกลุ่มเอกชนที่ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงเหมือนกัน ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 39 ปี โดยที่พนักงานสายวิชาการในกลุ่มกำกับของรัฐมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 41 ปี และพนักงานสายวิชาการในกลุ่มเอกชนมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 38 ปี อีกทั้งยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาใกล้เคียงกัน คือ ระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 299 คน คิดเป็นร้อยละ 48.62 และระดับปริญญาโท จำนวน 289 คน คิดเป็นร้อยละ 46.99 โดยพนักงานสายวิชาการในกลุ่มกำกับของรัฐส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก ในขณะที่พนักงานสายวิชาการในกลุ่มเอกชนส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งดำรงตำแหน่งอาจารย์หรือยังไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งมีจำนวน 421 คน คิดเป็นร้อยละ 68.46 รองลงมาดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 22.11 โดยพนักงานสายวิชาการในกลุ่มกำกับของรัฐและในกลุ่ม

เอกชนยังไม่มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นจำนวนมากที่สุดเช่นกัน และเมื่อพิจารณาระยะเวลาที่ได้ทำงานร่วมกับแบรนด์องค์กรปัจจุบัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุงานเฉลี่ย 11.49 ปี โดยกลุ่มพนักงานสายวิชาการในกลุ่มกำกับของรัฐ และกลุ่มพนักงานสายวิชาการเอกชนมีระยะเวลาที่ได้ทำงานร่วมกับแบรนด์องค์กรปัจจุบัน โดยเฉลี่ยเป็นจำนวนที่ใกล้เคียงกันมาก นั่นคือ มีระยะเวลาที่ได้ทำงานร่วมกับแบรนด์องค์กรปัจจุบัน เฉลี่ย 11 ปี

2.2.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ก่อนการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แบบจำลองการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของการวัดตัวแปรแฝงที่เหลืออีกทั้ง 6 ตัว ได้แก่ ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความชัดเจนในบทบาท และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร จากนั้นผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปร โดยตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกตและตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต เพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น เนื่องจากการใช้การประมาณค่าแบบอาศัยความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) มีข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การแจกแจงของตัวแปรสังเกตต้องมีการแจกแจงแบบโค้งปกติหลายตัวแปร (Multivariate Normality) เนื่องจากหากมีการละเมิดจะส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการทดสอบสมมติฐานประเภทที่ 1 (Type I Error) สูงขึ้นกว่าปกติ และ 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตจะต้องมีค่าไม่สูงเกิน 0.85 เพราะจะทำให้เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity) ซึ่งอาจทำให้การประมาณค่าพารามิเตอร์คลาดเคลื่อนได้ (Kline; 2005) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.3.1 การตรวจสอบลักษณะของการแจกแจงของตัวแปร

การตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลในเบื้องต้นพบว่า ข้อมูลตัวแปรบางส่วนมีการแจกแจงไม่เป็นโค้งปกติ ซึ่งไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ดังนั้น ในการเตรียมข้อมูลจึงได้แปลงข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบค่าคะแนนปกติ (Normal Score) แล้วจึงนำไปตรวจสอบว่ามีการแจกแจงเป็นโค้งปกติหรือไม่ ซึ่งค่าสถิติที่ตรวจสอบประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ค่านัยสำคัญ (p) ของสถิติทดสอบไค-สแควร์ (χ^2) โดยพิจารณาผลการทดสอบการมีนัยสำคัญทางสถิติของความเบ้และความโด่ง ซึ่งหากไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($P > .05$) แสดงว่าค่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยแสดงแยกให้เห็นระหว่างกลุ่มพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ กลุ่มพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และกลุ่มพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มรวม ดังแสดงตามตาราง 19

ตาราง 19 ค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบการแจกแจงแบบโค้งปกติ (Normal distribution) ของตัวแปรสังเกต

ตัวแปรสังเกต	ในกำกับของรัฐ (n = 332)					เอกชน (n = 283)					รวม (n = 615)				
	M	SD	Sk	Ku	p.	M	SD	Sk	Ku	p.	M	SD	Sk	Ku	p.
1. การสนับสนุนการฝึกอบรม	4.247	0.935	-0.024	-0.145	0.879	4.392	0.851	-0.027	-0.101	0.953	4.314	0.899	-0.029	-0.124	0.806
2. แนวปฏิบัติภาวะผู้นำ	4.344	0.963	-0.023	-0.079	0.967	4.476	1.015	-0.105	-0.323	0.361	4.405	0.989	-0.061	-0.183	0.530
3. การสื่อสารภายในองค์กร	4.365	0.986	-0.057	-0.209	0.679	4.494	1.028	-0.085	-0.331	0.377	4.424	1.007	-0.076	-0.245	0.301
4. การประชุม	3.899	1.081	-0.030	-0.137	0.884	4.211	1.066	-0.052	-0.207	0.742	4.042	1.085	-0.044	-0.161	0.652
5. การให้รางวัลและการยกย่อง	3.988	1.161	-0.038	-0.258	0.579	3.693	1.212	0.005	-0.202	0.802	3.852	1.193	-0.018	-0.243	0.407
6. สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน	4.402	0.970	-0.077	-0.253	0.522	4.645	0.891	-0.096	-0.291	0.450	4.514	0.942	-0.088	-0.267	0.220
7. ความเข้าใจในความหมายของแบรนด์องค์กร	3.605	0.538	-0.490	-0.553	0.000	3.602	0.681	-0.738	-0.415	0.000	3.604	0.607	-0.601	-0.513	0.000
8. ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวัง	3.256	0.805	-0.342	-0.603	0.000	3.436	0.688	-0.527	-0.607	0.000	3.339	0.758	-0.422	-0.627	0.000
9. ความรู้เกี่ยวกับการส่งมอบคำมั่นสัญญา	3.148	1.166	-0.483	-0.684	0.000	3.595	0.583	-0.648	-0.527	0.000	3.353	0.969	-0.565	-0.621	0.000
10. การรู้จักต่อแบรนด์	5.460	0.548	-0.423	-0.700	0.000	4.841	0.673	-0.057	-0.287	0.532	5.175	0.682	-0.245	-0.565	0.000
11. ความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์	5.416	0.679	-0.585	-0.592	0.000	5.095	0.751	-0.266	-0.733	0.000	5.268	0.730	-0.441	-0.647	0.000
12. ความตั้งใจที่จะกระทำต่อแบรนด์	4.910	0.664	-0.100	-0.340	0.269	4.956	0.691	-0.103	-0.433	0.149	4.931	0.676	-0.107	-0.362	0.051
13. ความผูกพันด้านจิตใจ	4.681	0.716	-0.042	-0.223	0.672	4.636	0.776	-0.063	-0.259	0.595	4.660	0.744	-0.056	-0.214	0.445
14. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	4.351	0.882	-0.036	-0.236	0.645	4.094	0.878	-0.013	-0.060	0.992	4.233	0.888	-0.031	-0.122	0.809
15. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	4.217	0.804	-0.017	-0.091	0.964	4.158	0.707	0.013	-0.198	0.809	4.190	0.761	-0.013	-0.112	0.869

ตาราง 19 (ต่อ)

ตัวแปร	ในกำกับของรัฐ (n = 332)					เอกชน (n = 283)					รวม (n = 615)				
	M	SD	Sk	Ku	p.	M	SD	Sk	Ku	p.	M	SD	Sk	Ku	p.
16. ความจงรักภักดีต่อลูกค้า	5.038	0.551	-0.063	-0.157	0.776	5.241	0.565	-0.214	-0.527	0.019	5.132	0.566	-0.127	-0.343	0.055
17. ความจงรักภักดีต่อองค์กร	4.750	0.818	-0.110	-0.125	0.658	4.802	0.860	-0.139	-0.601	0.010	4.774	0.837	-0.129	-0.340	0.056
18. ความจงรักภักดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.880	0.756	-0.141	-0.291	0.286	5.019	0.786	-0.230	-0.568	0.008	4.944	0.772	-0.182	-0.414	0.006
19. ความชัดเจนในบทบาท	4.705	0.582	-0.027	-0.038	0.980	4.811	0.643	-0.051	-0.207	0.743	4.753	0.612	-0.035	-0.117	0.806
20. พฤติกรรมการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	5.470	0.511	-0.453	-0.681	0.000	5.492	0.567	-0.603	-0.685	0.000	5.480	0.537	-0.518	-0.707	0.000
21. การเคารพแบรนด์	4.979	0.651	-0.096	-0.280	0.413	5.080	0.679	-0.144	-0.446	0.102	5.025	0.665	-0.123	-0.350	0.051
22. ความกระตือรือร้นที่มีต่อแบรนด์	4.653	0.724	-0.029	-0.083	0.955	4.927	0.641	-0.069	-0.296	0.490	4.779	0.700	-0.056	-0.155	0.629
23. การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา	4.417	0.760	-0.018	-0.053	0.987	4.541	0.777	-0.059	-0.212	0.716	4.474	0.770	-0.037	-0.119	0.798
24. ความศรัทธาต่อแบรนด์	4.731	0.730	-0.056	-0.199	0.707	4.959	0.711	-0.149	-0.401	0.154	4.836	0.729	-0.101	-0.286	0.158
25. การพัฒนาตนเอง	4.846	0.671	-0.047	-0.178	0.772	4.966	0.745	-0.161	-0.482	0.059	4.901	0.708	-0.097	-0.311	0.121
26. การเสริมความก้าวหน้า	5.009	0.622	-0.090	-0.242	0.518	5.133	0.608	-0.147	-0.434	0.114	5.066	0.618	-0.121	-0.325	0.076

จากตาราง 19 การตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปรทุกกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มพนักงานสายวิชาการในกำกับของรัฐ กลุ่มพนักงานสายวิชาการของเอกชน และในกลุ่มรวม ผู้วิจัยได้แปลงข้อมูลให้เป็นค่าคะแนนแบบปกติ (Normal Score) แล้วจึงนำไปทดสอบว่าข้อมูลตัวแปรสังเกตของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติหรือไม่ โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) โดยพิจารณาผลจากนัยสำคัญของทั้งค่าความเบ้และความโด่ง ซึ่งหากไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าตัวแปรนั้นมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ ซึ่งสามารถอธิบายค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบการแจกแจงแบบโค้งปกติ (Normal distribution) ของตัวแปรสังเกตในแต่ละกลุ่มได้ดังนี้

การแจกแจงของตัวแปรในกลุ่มรวม พบว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงในลักษณะโค้งปกติ เนื่องจากไม่พบนัยสำคัญทางสถิติของค่าไค-สแควร์ (p-value ของ Sk และ Ku มากกว่า .05) ยกเว้นตัวแปรความเข้าใจในความหมายของแบรนด์องค์กร ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวัง ความรู้เกี่ยวกับการส่งมอบค่านับสัญญา การรู้จักต่อแบรนด์ ความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ ความจงรักภักดีต่อเพื่อนร่วมงาน และพฤติกรรมการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เมื่อพิจารณาแยกในกลุ่มพนักงานสายวิชาการในกำกับของรัฐ พบว่า ค่าไค-สแควร์เกือบทั้งหมดไม่พบนัยสำคัญทางสถิติด้วยเช่นกัน ยกเว้น ความเข้าใจในความหมายของแบรนด์องค์กร ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวัง ความรู้เกี่ยวกับการส่งมอบค่านับสัญญา การรู้จักต่อแบรนด์ ความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ และพฤติกรรมการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ส่วนกลุ่มพนักงานสายวิชาของเอกชน พบว่า ค่าไค-สแควร์เกือบทั้งหมดไม่พบนัยสำคัญทางสถิติด้วยเช่นกัน ยกเว้น ความเข้าใจในความหมายของแบรนด์องค์กร ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวัง ความรู้เกี่ยวกับการส่งมอบค่านับสัญญา ความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ ความจงรักภักดีต่อลูกค้า ความจงรักภักดีต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อเพื่อนร่วมงาน และ และพฤติกรรมการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ซึ่งแสดงให้เห็นตัวแปรสังเกตที่ทำการศึกษาล้วนส่วนใหญ่มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ จึงทำให้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นด้วยวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ โดยให้มีโอกาสใกล้เคียงกับค่าที่วัดได้มากที่สุด (Maximum Likelihood: ML) ได้

2.2.3.2 การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

เป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปร เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง โดยใช้การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวแปร (Bivariate Relationship) ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) โดยได้ผลการทดสอบความสัมพันธ์ดังตาราง 20, 21 และ 22 ดังนี้

ตาราง 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของกลุ่มรวม (n = 615)

ตัวแปรแฝง	IB						BK			BA		
ตัวแปรสังเกต	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. IB1	1.000											
2. IB2	0.682**	1.000										
3. IB3	0.554**	0.578**	1.000									
4. IB4	0.625**	0.709**	0.635**	1.000								
5. IB5	0.470**	0.609**	0.557**	0.658**	1.000							
6. IB6	0.565**	0.645**	0.613**	0.606**	0.599**	1.000						
7. BK1	0.029	0.048	0.020	0.018	0.103**	0.110**	1.000					
8. BK2	0.099**	0.147**	0.017	0.108**	0.128**	0.192**	0.153**	1.000				
9. BK3	0.135**	0.125**	0.118**	0.150**	0.108**	0.154**	0.113**	0.223**	1.000			
10. BA1	0.232**	0.312**	0.301**	0.222**	0.343**	0.310**	0.130**	0.114**	0.044	1.000		
11. BA2	0.201**	0.312**	0.219**	0.212**	0.280**	0.285**	0.137**	0.151**	0.137**	0.714**	1.000	
12. BA3	0.321**	0.393**	0.320**	0.316**	0.332**	0.389**	0.082*	0.249**	0.132**	0.451**	0.574**	1.000
13. BC1	0.280**	0.324**	0.325**	0.237**	0.295**	0.352**	0.036	0.170**	0.131**	0.381**	0.408**	0.533**
14. BC2	0.192**	0.286**	0.254**	0.197**	0.353**	0.258**	0.061	0.106**	0.047	0.330**	0.322**	0.381**
15. BC3	0.247**	0.276**	0.242**	0.176**	0.215**	0.215**	0.048	0.104**	0.096**	0.249**	0.259**	0.364**
16. BL1	0.135**	0.131**	0.141**	0.153**	0.060	0.142**	0.100**	0.109**	0.105**	0.070*	0.174**	0.337**
17. BL2	0.176**	0.283**	0.201**	0.174**	0.214**	0.192**	0.116**	0.113**	0.077*	0.244**	0.304**	0.338**
18. BL3	0.194**	0.212**	0.184**	0.194**	0.160**	0.225**	0.050	0.079*	0.077*	0.226**	0.281**	0.362**
19. RC1	0.407**	0.532**	0.417**	0.388**	0.410**	0.468**	0.132**	0.154**	0.142**	0.345**	0.386**	0.540**
20. BCB1	0.155**	0.131**	0.190**	0.123**	0.083**	0.214**	0.077	0.041**	0.056	0.266**	0.238**	0.300**
21. BCB2	0.265**	0.276**	0.182**	0.217**	0.195**	0.265**	0.037	0.104**	0.184**	0.254**	0.294**	0.432**
22. BCB3	0.273**	0.249**	0.180**	0.228**	0.233**	0.255**	0.107**	0.209**	0.173**	0.135**	0.213**	0.489**
23. BCB4	0.217**	0.227**	0.183**	0.219**	0.206**	0.205**	0.135**	0.101**	0.040	0.182**	0.209**	0.345**
24. BCB5	0.384**	0.388**	0.320**	0.297**	0.283**	0.416**	0.127**	0.183**	0.184**	0.260**	0.356**	0.507**
25. BCB6	0.240**	0.213**	0.140**	0.168**	0.196**	0.249**	0.071*	0.153**	0.114**	0.221**	0.291**	0.456**
26. BCB7	0.349**	0.321**	0.296**	0.312**	0.272**	0.310**	0.087*	0.104**	0.127**	0.324**	0.369**	0.479**

ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	BC			BL			RC	BCB							
ตัวแปรสังเกต	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
13. BC1	1.000														
14. BC2	0.500***	1.000													
15. BC3	0.483**	0.515**	1.000												
16. BL1	0.188**	0.093*	0.172**	1.000											
17. BL2	0.275**	0.344**	0.288**	0.401**	1.000										
18. BL3	0.286**	0.198**	0.092*	0.430**	0.462**	1.000									
19. RC1	0.435**	0.330**	0.357**	0.299****	0.344**	0.331**	1.000								
20. BCB1	0.246**	0.153**	0.151**	0.306**	0.129**	0.283**	0.236**	1.000							
21. BCB2	0.346**	0.244**	0.269**	0.232**	0.226**	0.283**	0.393**	0.490**	1.000						
22. BCB3	0.322**	0.235**	0.241**	0.234**	0.182**	0.174**	0.345**	0.344**	0.555**	1.000					
23. BCB4	0.332**	0.261**	0.280**	0.197****	0.300**	0.288**	0.314**	0.238**	0.398**	0.354**	1.000				
24. BCB5	0.421**	0.221**	0.314**	0.254**	0.285**	0.266**	0.453**	0.358**	0.567**	0.558**	0.405**	1.000			
25. BCB6	0.225**	0.170**	0.125**	0.282**	0.277**	0.299**	0.291**	0.366**	0.519**	0.432**	0.274**	0.508**	1.000		
26. BCB7	0.362**	0.226**	0.240**	0.308**	0.303**	0.350**	0.386**	0.434**	0.591**	0.433**	0.426**	0.553**	0.522**	1.000	

หมายเหตุ

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$)

ตาราง 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของกลุ่มในกำกับของรัฐ (n = 332)

ตัวแปรแฝง	IB						BK			BA		
ตัวแปรสังเกต	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. IB1	1.000											
2. IB2	.690**	1.000										
3. IB3	.569**	.564**	1.000									
4. IB4	.652**	.693**	.602**	1.000								
5. IB5	.550**	.601**	.593**	.705**	1.000							
6. IB6	.525**	.639**	.585**	.625**	.644**	1.000						
7. BK1	.016	.026	.057	.038	.107*	.161**	1.000					
8. BK2	.017	.100*	-.008	.108*	.139**	.199**	.154	1.000				
9. BK3	.118*	.093*	.127*	.151**	.151**	.127*	.077	.150**	1.000			
10. BA1	.142**	.208**	.285**	.242**	.199**	.340**	.258**	.133**	.213**	1.000		
11. BA2	.133**	.193**	.170**	.227**	.178**	.232**	.291**	.212**	.234**	.678**	1.000	
12. BA3	.252**	.282**	.283**	.282**	.288**	.335**	.228**	.273**	.134**	.431**	.538**	1.000
13. BC1	.183**	.239**	.312**	.191**	.253**	.360**	.111*	.164**	.174**	.262**	.256**	.472**
14. BC2	.256**	.382**	.330**	.224**	.297**	.324**	.060	.125*	.086	.228**	.276**	.407**
15. BC3	.282**	.340**	.291**	.183**	.149**	.246**	.067	.089	.094*	.155**	.123*	.326**
16. BL1	.068	.014	.016	.004	-.065	.022	.127*	.080	.075	.172**	.257**	.242**
17. BL2	.148**	.143**	.084	.042	.032*	.085	.217**	.026	.046	.182**	.315**	.231**
18. BL3	.125*	.153**	.117**	.137*	.085	.118*	.034	.003	.032	.239**	.236**	.207**
19. RC1	.326**	.403**	.337**	.307**	.374**	.401**	.207**	.178**	.119**	.305**	.289**	.444**
20. BCB1	.070	.041	.130**	.101*	.001	.109*	.037	-.020	.054	.275**	.208**	.239**
21. BCB2	.148**	.181**	.093*	.147*	.134**	.194**	.009	.155**	.180**	.231**	.225**	.307**
22. BCB3	.210**	.139**	.139**	.150**	.266**	.184**	.145**	.174**	.111*	.121*	.165**	.452**
23. BCB4	.174**	.158**	.152**	.090*	.124*	.148**	.211**	.082	-.004	.126*	.199**	.311**
24. BCB5	.347**	.287**	.309**	.249**	.247**	.349**	.144**	.136**	.122*	.284**	.292**	.467**
25. BCB6	.179**	.092*	.101*	.110*	.152**	.169**	.069	.089	.077	.248**	.318**	.408**
26. BCB7	.250**	.214**	.287**	.252**	.208**	.247**	.143	.037	.087	.398**	.385**	.415**

ตาราง 21 (ต่อ)

	BC			BL		RC		BCB						
ตัวแปรสังเกต	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
13. BC1	1.000													
14. BC2	.551**	1.000												
15. BC3	.491**	.533**	1.000											
16. BL1	.110*	.006	.054	1.000										
17. BL2	.213**	.332**	.224**	.358**	1.000									
18. BL3	.129**	.154**	-.004	.316**	.425**	1.000								
19. RC1	.336**	.337**	.317**	.214**	.221**	.212**	1.000							
20. BCB1	.224**	.150**	.128*	.164**	.064	.193**	.164**	1.000						
21. BCB2	.322**	.279**	.242**	.087	.114*	.142**	.250**	.450**	1.000					
22. BCB3	.343**	.311**	.192**	.075	.094*	.061	.289**	.285**	.452**	1.000				
23. BCB4	.394**	.323**	.287**	.176**	.269**	.190**	.321**	.236**	.299**	.321**	1.000			
24. BCB5	.417**	.287**	.278**	.151**	.215**	.118**	.392**	.270**	.467**	.500**	.311**	1.000		
25. BCB6	.195**	.152**	.022	.227**	.235**	.273**	.222**	.297**	.483**	.297**	.227**	.423**	1.000	
26. BCB7	.322**	.272**	.162**	.267**	.270**	.294**	.316**	.423**	.517**	.334**	.402**	.497**	.517**	1.000

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)
 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$)

ตาราง 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของกลุ่มเอกชน (n = 283)

ตัวแปรแฝง	IB						BK			BA		
ตัวแปรสังเกต	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. IB1	1.000											
2. IB2	.672**	1.000										
3. IB3	.534**	.589**	1.000									
4. IB4	.583**	.727**	.670**	1.000								
5. IB5	.408**	.647**	.546**	.670**	1.000							
6. IB6	.612**	.652**	.645**	.566**	.603**	1.000						
7. BK1	.045	.068	-.012	.001	.102*	.064	1.000					
8. BK2	.200**	.193**	.034	.072	.152**	.151**	.161**	1.000				
9. BK3	.143**	.178**	.082	.072	.144**	.152**	.225**	.370**	1.000			
10. BA1	.478**	.548**	.450**	.408**	.441**	.505**	.059	.258**	.137*	1.000		
11. BA2	.334**	.480**	.310**	.279**	.346**	.432**	.013	.149**	.164**	.735**	1.000	
12. BA3	.405**	.508**	.356**	.350**	.394**	.454**	-.046	.214**	.138*	.614**	.656**	1.000
13. BC1	.406**	.416**	.344**	.304**	.337**	.360**	-.027	.191**	.103*	.546**	.565**	.600**
14. BC2	.144**	.207**	.195**	.220**	.391**	.228**	.062	.125*	.089*	.373**	.329**	.372**
15. BC3	.207**	.205**	.187**	.184**	.294**	.186**	.030	.140**	.155**	.382**	.423**	.419**
16. BL1	.192**	.237**	.259**	.279**	.247**	.247**	.081	.104*	.060	.173**	.185**	.440**
17. BL2	.206**	.427**	.322**	.317**	.421**	.316**	.028	.220**	.141**	.391**	.323**	.451**
18. BL3	.267**	.265**	.246**	.237**	.268**	.338**	.066	.157**	.126*	.359**	.385**	.525**
19. RC1	.497**	.658***	.492**	.461**	.477**	.538**	.072	.108*	.166**	.543**	.538**	.636**
20. BCB1	.254**	.219**	.249**	.143**	.172**	.336**	.110*	.113*	.064	.336**	.287**	.360**
21. BCB2	.402**	.370**	.271**	.279**	.284**	.338**	.063	.020	.185**	.411**	.415**	.563**
22. BCB3	.341**	.371**	.213**	.281**	.263**	.311**	.077	.219	.212**	.408**	.394**	.546**
23. BCB4	.260**	.293**	.209**	.350**	.322**	.258**	.070	.108*	.086	.359**	.268**	.378**
24. BCB5	.418**	.493**	.322**	.319**	.381**	.475**	.117*	.212**	.255**	.471**	.530**	.555**
25. BCB6	.303**	.327**	.171**	.209**	.265**	.326**	.074	.216**	.162**	.330**	.318**	.502**
26. BCB7	.468**	.433**	.298**	.363**	.380**	.372**	.037	.174**	.174**	.439**	.423**	.551**

ตาราง 22 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	BC			BL			RC	BCB						
ตัวแปรสังเกต	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
13. BC1	1.000													
14. BC2	.449**	1.000												
15. BC3	.479**	.495**	1.000											
16. BL1	.287**	.254**	.349**	1.000										
17. BL2	.342**	.376**	.376**	.449**	1.000									
18. BL3	.458**	.283**	.224**	.539**	.499**	1.000								
19. RC1	.542**	.359**	.421**	.369**	.466**	.442**	1.000							
20. BCB1	.269**	.165**	.182**	.456**	.193**	.373**	.304**	1.000						
21. BCB2	.378**	.235**	.315**	.371**	.342**	.425**	.530**	.531**	1.000					
22. BCB3	.327**	.219**	.344**	.378**	.287**	.287**	.396**	.427**	.685**	1.000				
23. BCB4	.274**	.222**	.282**	.199**	.331**	.386**	.299**	.238**	.499**	.381**	1.000			
24. BCB5	.448**	.203**	.389**	.328**	.362**	.415**	.509**	.457**	.676**	.605**	.502**	1.000		
25. BCB6	.261**	.219**	.259**	.320**	.316**	.315**	.348**	.430**	.549**	.584**	.313**	.591**	1.000	
26. BCB7	.417**	.210**	.358**	.330**	.337**	.402**	.454**	.447**	.670**	.545**	.445**	.608**	.521**	1.000

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)
 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$)

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของกลุ่มรวม ($n = 615$) พบว่ามีค่าความสัมพันธ์ทางบวกทุกคู่ความสัมพันธ์ โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง $0.017 - 0.714$ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ การรู้คิดต่อแบรนด์ (BA_COG) กับความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ (BA_AFF) ($r = 0.717$) ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ ตัวแปรการสื่อสารภายในองค์กร (IB_COMM) กับความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังน้อยที่สุด (BK_NE) ($r = 0.017$) ซึ่งในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้น ไคลน์ (Kline, 2011) ได้กล่าวไว้ว่าหากตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงกว่า 0.85 จะทำให้เกิดปัญหาภาวะรวมเส้นตรง (Multicollinearity) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรสังเกตชุดนี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ระหว่าง $0.017 - 0.714$ ซึ่งไม่เกิน 0.85 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตชุดนี้ไม่มีปัญหาภาวะรวมเส้นตรงเชิงพหุ จึงสามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตของพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตในกลุ่มพนักงานสายวิชาการในกำกับของรัฐ ($n = 322$) มีทั้งค่าความสัมพันธ์ทางบวกและค่าความสัมพันธ์ทางลบ โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง $-0.020 - 0.705$ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ การประชุม (IB_MEETIN) กับการให้รางวัลและการยกย่อง (IB_REWARD) ($r = 0.705$) ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวัง (BK_NE) กับ (BCB_H) พฤติกรรมการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า ตัวแปรสังเกตชุดนี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่เกิน 0.85 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตชุดนี้ไม่มีปัญหาภาวะรวมเส้นตรงเชิงพหุ จึงสามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตของพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตในกลุ่มพนักงานสายวิชาการเอกชน ($n = 283$) มีทั้งค่าความสัมพันธ์ทางบวกและค่าความสัมพันธ์ทางลบ โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง $-0.046 - 0.735$ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ได้แก่ การรู้คิดต่อแบรนด์ (BA_COG) กับความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ (BA_AFF) ($r = 0.735$) ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในความหมายของแบรนด์องค์กร (BK_M) กับความตั้งใจที่จะกระทำต่อแบรนด์ (BA_BEH) ($r = -0.046$) ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า ตัวแปรสังเกตชุดนี้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่เกิน 0.85 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตชุดนี้ไม่มีปัญหาภาวะรวมเส้นตรงเชิงพหุ จึงสามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้

จากการพิจารณาข้อตกลงเบื้องต้นทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มรวม กลุ่มพนักงานสายวิชาการในกำกับของรัฐ และกลุ่มพนักงานสายวิชาการเอกชนมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัว

แปรไม่เกิน 0.85 ดังนั้น จึงตัวแปรสังเกตทั้ง 3 ชุดจึงไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ จึงเป็นไปตามข้อตกลงในการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ซึ่งสามารถนำข้อมูลไปทำการวิเคราะห์ต่อไปได้

2.2.3.3 ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

สมมติฐานที่ 1 ของการวิจัยครั้งนี้ คือ รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล (Linear Structural Relationship Model: LISREL) ซึ่งเป็นการตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่ได้พัฒนาขึ้นจากรากฐานทางทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยพิจารณาจากดัชนีความกลมกลืนต่างๆ (Model Fit Indexes) แล้วจึงพิจารณาขนาดอิทธิพล (Path Coefficients) ซึ่งบ่งบอกถึงความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุของตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือแบบจำลองว่ามีขนาดความสัมพันธ์เท่าใด โดยในการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองจำเป็นต้องพิจารณาว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด รวมทั้งทำการปรับแก้แบบจำลองเพื่อให้แบบจำลองมีความกลมกลืนมากยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงความเหมาะสมที่ปรากฏในแบบจำลองหรือโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นนั้น

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย กรอบแนวคิด และสมมติฐานในการวิจัยเป็นลำดับแรก และเมื่อพบว่าแบบจำลองไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยจึงได้ปรับแก้แบบจำลองให้มีความกลมกลืนยิ่งขึ้น โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในเชิงแนวคิดและทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่ผ่านมาเป็นหลัก ประกอบกับการพิจารณาจากค่าสถิติต่างๆ ที่รายงานออกมาในผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ในแต่ละครั้งร่วมกัน เช่น ค่าดัชนีการปรับ (Modification Index) ค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (Factor Loading) และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล (Path Coefficient) เป็นต้น ซึ่งผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของที่ส่งผลต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองตามสมมติฐานที่ตั้งไว้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ดัชนีวัดความสอดคล้องของกลุ่มดัชนีความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ (Absolute Fit Indexes) มีค่า $\chi^2 = 1129.64$, $df = 285$, $p < .01$, $RMSEA = 0.069$, $SRMR = 0.057$, $GFI = .88$ กลุ่มดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Incremental Fit Indexes) มีค่า $CFI = .96$, $NNFI = .95$ และดัชนีความกลมกลืนเชิงประหยัด (Parsimony Fit Indexes) มีค่า $CAIC_{Model} < CAIC_{Saturated}$ และ $Relative \chi^2 = 3.96$ ซึ่งดัชนีเหล่านี้บ่งบอกว่าแบบจำลองมีความกลมกลืนกับ

ข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับยอมรับได้ (ดังตาราง 19) แต่ยังคงพบว่าแบบจำลองสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับน้อย เพราะว่าดัชนีวัดความสอดคล้องของกลุ่มดัชนีความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ ค่า SRMR ยังมากกว่า 0.05 และค่า GFI ยังน้อยกว่า 0.90 ซึ่งการที่แบบจำลองไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้น โจเรสกอกและซอร์บอม (Jöreskog; & Sörbom. 1993) ได้กล่าวว่าแบบจำลองเริ่มแรกอาจยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยต้องทำการปรับเปลี่ยนจำลองให้สอดคล้องเหมาะสมกับข้อมูล โดยการปรับเปลี่ยนจำลองนั้นจะต้องเป็นไปตามแนวทางของทฤษฎีและมีความเที่ยงตรง ซึ่งการค้นหาแบบจำลองที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Modification Searches) สามารถใช้เกณฑ์การพิจารณาจากค่าที่ (t) ซึ่งเป็นอิทธิพลตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ให้ค่าที่มากกว่าหรือเท่ากับ 1.96 และพิจารณาความสอดคล้องโดยรวม (Overall Fit) ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ปรับเปลี่ยนจำลองโดยใช้หลักพิจารณาความเป็นไปได้ทางทฤษฎี เพื่อให้สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้อย่างสมเหตุสมผล

แนวทางการปรับเปลี่ยนจำลองในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยไม่ได้ตัดเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติออก เนื่องจากว่าเส้นอิทธิพลแต่ละเส้นมีความสำคัญในทางทฤษฎี รวมทั้งสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้แล้ว นอกจากนี้ความมุ่งหมายของการวิจัยอีกประการคือเพื่อศึกษาเปรียบเทียบแบบจำลองระหว่างกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน ซึ่งเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญในกลุ่มรวม อาจมีค่าอิทธิพลแตกต่างกันในการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มได้ ดังนั้น ในการปรับโมเดลจึงพิจารณาจากค่าดัชนีการปรับแก้ (Modification Index) และความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี โดยที่การปรับเปลี่ยนจำลองในส่วนแรกนี้ ผู้วิจัยได้เพิ่มเส้นอิทธิพลรวมจำนวน 4 เส้น และยอมให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดมีความสัมพันธ์กัน โดยผู้วิจัยดำเนินการปรับเปลี่ยนจำลองตามลำดับดังต่อไปนี้

1) เพิ่มเส้นอิทธิพลตัวแปรสาเหตุเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Attitude) ที่ส่งไปยังความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Commitment) เป็นเส้นแรก เนื่องจากเบอร์แมนน์และเซฟฟลิน (Burmam; & Zeplin. 2005) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรมีพื้นฐานมาจากเจตคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร หากพนักงานมีเจตคติที่ดีต่อแบรนด์องค์กรอาจจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์องค์กร จนคงอยู่กับแบรนด์องค์กรต่อไป พร้อมยอมรับและยึดถืออัตลักษณ์ของแบรนด์องค์กรและกฎระเบียบในการทำงาน

2) เพิ่มเส้นอิทธิพลความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Loyalty) ที่ส่งไปยังความชัดเจนในบทบาท (Role Clarity) ซึ่งคิงและเกรซ (King; & Grace. 2010) ได้กล่าวว่าระดับของความชัดเจนในบทบาทหน้าที่เป็นผลมาจากความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร หากพนักงานมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์ก็จะส่งผลให้พนักงานรับรู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขตการทำงานของตนเองได้

3) เพิ่มเส้นอิทธิพลความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Commitment) ที่ส่งไปยังความชัดเจนในบทบาท (Role Clarity) ซึ่งคิงและเกรซ (King; & Grace. 2010) ได้กล่าวว่าระดับของความชัดเจนในบทบาทหน้าที่เป็นผลมาจากความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร นั่นคือ เมื่อพนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะเกิดความรักความเป็นเจ้าของแบรนด์องค์กร และปรารถนาจะคงอยู่กับแบรนด์องค์กร จนเกิดพฤติกรรมการทำงานที่ยอมทำงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งทำให้พนักงานรับรู้ถึงการปฏิบัติตนในการทำงานให้มีความเหมาะสม หรือการส่งมอบคำมั่นสัญญาต่อลูกค้าซึ่งในขั้นตอนนี้คือนักศึกษา เพื่อให้แบรนด์มีความแข็งแกร่งต่อไป

4) เพิ่มเส้นความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Loyalty) ที่ส่งไปยังเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Attitude) ซึ่งแมคเคนยา (McKenna; & 2012) กล่าวว่าหากพนักงานมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กร จะส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อแบรนด์องค์กรด้วย นั้นหมายความว่า หากพนักงานเกิดความรักและแสดงออกมาด้วยการทำงานเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์และชื่อเสียงของแบรนด์องค์กร ก็จะทำให้พนักงานมีเจตคติที่ดีต่อแบรนด์องค์กรมากขึ้น

5) ผู้วิจัยเพิ่มเส้นความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกต 2 ตัว คือ ตัวแปรการรู้คิดที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Cognitive Component) กับตัวแปรความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Affective Component) เมื่อกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนอย่างอิสระในแบบจำลองตั้งต้น พบว่าค่าดัชนีปรับ (Modification Index) ภายในตัวแปรการรู้คิดที่มีต่อแบรนด์กับตัวแปรความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์เท่ากับ 0.18 ซึ่งเมื่อพนักงานมีพนักงานได้ประเมินค่าของแบรนด์ออกมาแล้ว จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกทางบวกที่มีต่อแบรนด์มากขึ้น (Eagly; & Chaiken. 1993) นั้นแสดงว่าความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานสายวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานนั่นเอง

6) ผู้วิจัยเพิ่มเส้นความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกต 2 ตัว คือ ตัวแปรแนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ (Leadership Practices) กับตัวแปรการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications) เนื่องจากตัวแปรสังเกตทั้ง 2 ตัวนี้มีลักษณะที่มีความใกล้เคียงกันเนื่องจากแนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น จำเป็นต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและปฏิบัติตามอัตลักษณ์และนโยบายของแบรนด์มหาวิทยาลัยตามที่ได้ทำการสื่อสารภายในองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ ไปยังบุคลากร จึงมีความเป็นไปได้ที่ตัวแปรทั้งสองตัวมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน

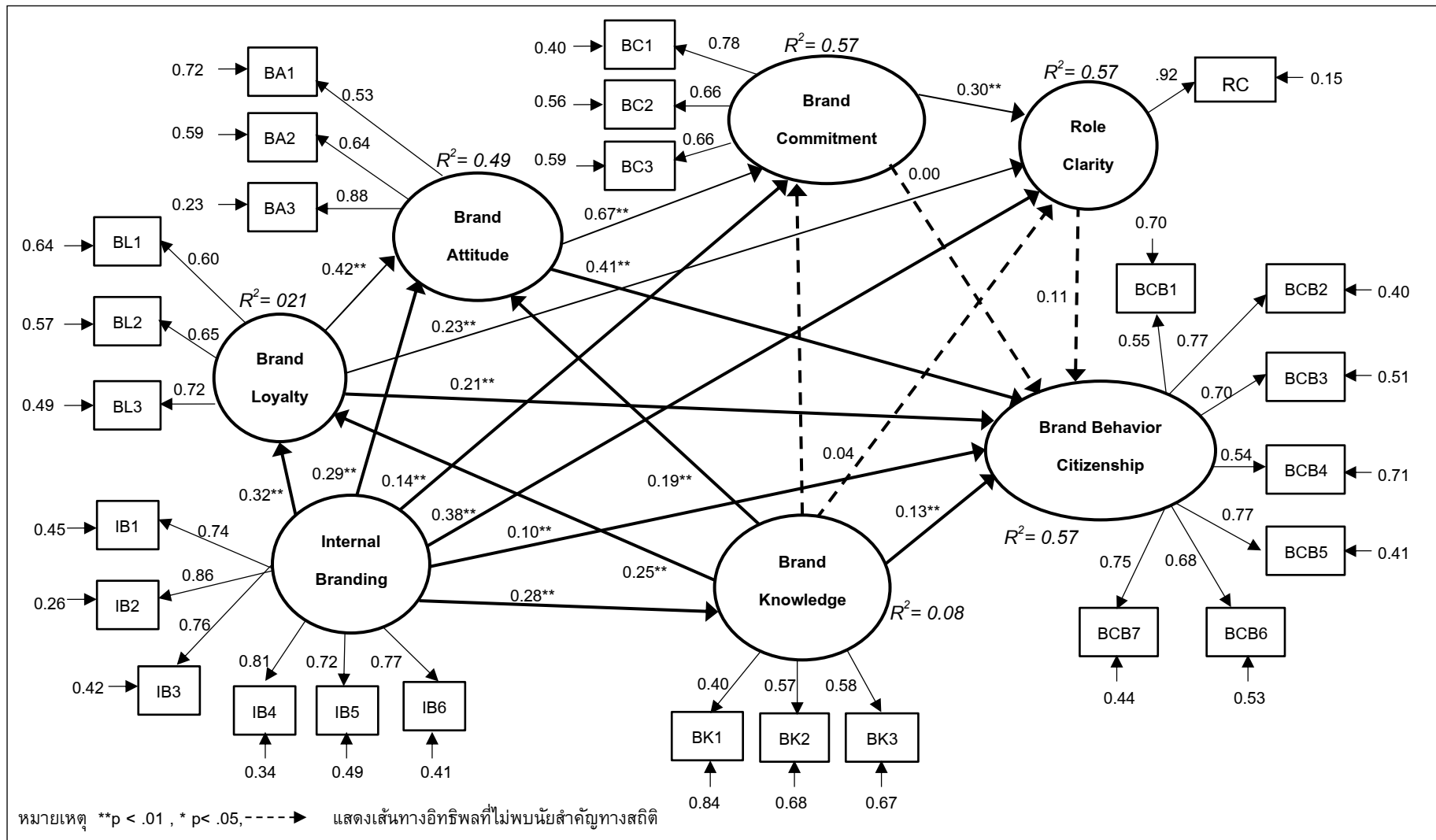
ทั้งนี้ผลการทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาหลังจากได้ปรับแบบจำลอง พบว่าดัชนีวัดความสอดคล้องของกลุ่มดัชนีความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ (Absolute Fit Indexes) มีค่า $\chi^2 = 815.92$, $df = 279$, $p < .01$, $RMSEA = 0.056$, $SRMR = 0.045$, $GFI = 0.91$ กลุ่มดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ

(Incremental Fit Indexes) มีค่า CFI = 0.97, NNFI = 0.97 และดัชนีความกลมกลืนเชิงประหัต (Parsimony Fit Indexes) มีค่า $CAIC_{Model} < CAIC_{Saturated}$ และ $Relative \chi^2 = 2.92$

เมื่อพิจารณาค่าดัชนีข้างต้นกับเกณฑ์ความกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในดัชนีวัดความสอดคล้องของกลุ่มดัชนีความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ พบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) ยังมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ด้วยค่าสถิตินี้ขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้น การพิจารณาจึงเปลี่ยนไปเป็นพิจารณาจากค่า และ $Relative \chi^2$ ซึ่งเป็นค่าดัชนีวัดความสอดคล้องในกลุ่มดัชนีความกลมกลืนเชิงประหัต (Parsimony Fit Indexes) ซึ่งพบว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ เนื่องจากมีค่าน้อยกว่า 5.00 และเมื่อพิจารณาดัชนีความสอดคล้องอื่นๆ ประกอบ พบว่าค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลุ่มดัชนีความกลมกลืนแบบสมบูรณ์ (Absolute Fit Indexes) กลุ่มดัชนีความกลมกลืนเชิงเปรียบเทียบ (Incremental Fit Indexes) และดัชนีความกลมกลืนเชิงประหัต (Parsimony Fit Indexes) เป็นไปตามเกณฑ์ทุกตัว จึงสามารถสรุปได้ว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ปรับแก้ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าทดสอบความสอดคล้องส่วนใหญ่ยอมรับได้ (Hair; et al. 2010) กล่าวคือ มีค่า $\chi^2 = 815.92$, $df = 279$, $p < .01$, RMSEA = 0.056, SRMR = 0.045, GFI = 0.91, CFI = 0.97, NNFI = 0.97, $CAIC_{Model} < CAIC_{Saturated}$ และ $Relative \chi^2 = 2.92$ ดังปรากฏตามตาราง 23 และภาพประกอบ 15

ตาราง 23 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองในกลุ่มรวมก่อนและหลังการปรับแก้แบบจำลอง

ดัชนีทดสอบความ กลมกลืน	เกณฑ์พิจารณา	แบบจำลอง ก่อนปรับ	แบบจำลอง หลังปรับ
Absolute fit indexes			
$\chi^2(df)$	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	$\chi^2(285) = 1129.64$	$\chi^2(279) = 815.92$
p value	p มากกว่า .05	$p < .01$	$p < .01$
RMSEA	น้อยกว่า .08	.069	0.056
SRMR	น้อยกว่า .05	.057	0.45
GFI	มากกว่า .90	.88	0.91
Incremental fit indexes			
CFI	มากกว่า .90	.96	0.97
NNFI หรือ TLI	มากกว่า .90	.95	0.97
Parsimony fit indexes			
CAIC	$CAIC_{Model} < CAIC_{Saturated}$	$CAIC_{Model} = 1619.47$ $CAIC_{Saturated} = 2604.99$	$CAIC_{Model} = 1350.27$ $CAIC_{Saturated} = 2604.99$
$Relative \chi^2 (\chi^2/df)$	ไม่เกิน 5	3.96	2.92



ภาพประกอบ 15 ผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานของรูปแบบจำลองที่ปรับแก้ในกลุ่มรวม จำนวน 615 คน

ตัวเลขในแบบจำลองแสดงเป็นคะแนนมาตรฐาน (Standardize Score) ตัวแปรแฝงทุกตัวถูกกำหนดให้มีหน่วยการวัดเดียวกับตัวแปรสังเกตตัวแรกของตัวแปรแฝงนั้น ดังนั้น ตัวแปรสังเกตแรกจึงไม่มีการทดสอบนัยสำคัญของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และตัวแปรแฝงที่มีองค์ประกอบเดียวไม่สามารถประมาณค่าความคลาดเคลื่อนในการวัด จึงประมาณค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดให้เท่ากับ $(1 - \text{Alpha coefficient}) \times \text{variance}$ ทำให้ตัวแปรแฝงที่วัดด้วยตัวแปรสังเกตเดียวนั้นมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นค่าคงที่และไม่มีการทดสอบนัยสำคัญ

ตาราง 24 คะแนนมาตรฐานของอิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) อิทธิพลรวม (Total Effect: TE) ของตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรผลและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงสาเหตุพหุคูณกำลังสองของตัวแปร (Squared Multiple Correlation: R^2) ของแบบจำลองที่ปรับแก้

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรผล																	
	BK			BA			BC			BL			RC			BCB		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
1. การสร้างแบรนด์ภายใน (IB)	0.28**	-	0.28**	0.29**	0.22**	0.51**	0.14**	0.35**	0.49**	0.32**	0.07**	0.39**	0.38**	0.25**	0.63**	0.10*	0.39**	0.49**
2. ความรู้ที่มีต่อแบรนด์ (BK)				0.19**	0.11**	0.30**	0.01	0.20**	0.21**	0.25**	-	0.25**	0.04	0.12**	0.16**	0.13*	0.19**	0.32**
3. เจตคติที่มีต่อแบรนด์ (BA)							0.67**	-	0.67**				-	0.20**	0.20**	0.41**	0.02	0.43**
4. ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์ (BC)													0.30**	-	0.30**	-	0.03	0.03
5. ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ (BL)				0.42**	-	0.42**	-	0.28**	0.28**				0.23**	0.09**	0.32**	0.21**	0.21**	0.42**
6. ความชัดเจนในบทบาท (RC)																0.11	-	0.11
R^2	0.08			0.49			0.57			0.21			0.57			0.58		

หมายเหตุ BCB แทน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

* $p < .05$, ** $p < .01$

การคำนวณค่าอิทธิพลทางตรง: Direct Effect = Total Effect – Indirect Effect

จากภาพประกอบ 15 และตาราง 24 ข้างต้น เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1) คำนำน้าหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตที่ใช้วัดตัวแปรแฝง

เมื่อพิจารณาแบบจำลองของการวัดตัวแปรแฝง ซึ่งได้กำหนดให้ทุกตัวแปรแฝงมีหน่วยการวัดเดียวกับตัวแปรสังเกตแรกของตัวแปรแฝงนั้น จึงทำให้ตัวแปรสังเกตแรกไม่มีการทดสอบนัยสำคัญของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ นอกจากนี้ตัวแปรแฝงที่มีองค์ประกอบเดียวไม่สามารถทำการประมาณค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดได้ ดังนั้นในการวิเคราะห์จึงได้ประมาณค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดจากสูตร $(1 - \text{Scale Reliability}) \times \text{Variance}$ จึงทำให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นค่าคงที่โดยไม่มีการทดสอบนัยสำคัญ ซึ่งในแบบจำลองสำหรับงานวิจัยนี้ มีตัวแปรแฝงที่มีองค์ประกอบเดียวเพียงตัวเดียวเท่านั้น ได้แก่ ตัวแปรความเข้าใจในบทบาท (Role Clarity)

ผลการตรวจสอบแบบจำลองการวัด พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวที่มีการทดสอบนัยสำคัญพบการมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกตัวแปร ทั้งนี้เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรสังเกตที่ใช้วัดตัวแปรแฝง โดยพิจารณาระดับค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากเกณฑ์ดังนี้ (Tabachnick; & Fidell. 2007; Hair; et al. 2010) คือ

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าหรือเท่า .71 อยู่ในระดับดีเยี่ยม

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าหรือเท่า .63 อยู่ในระดับดีมาก

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าหรือเท่า .55 อยู่ในระดับดี

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่าหรือเท่า .40 อยู่ในระดับพอใช้

โดยมีรายละเอียดของตัวแปรแฝงแต่ละตัวดังต่อไปนี้

ตัวแปรแฝงการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) พบว่า มีตัวแปรสังเกต จำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ การสนับสนุนการฝึกอบรม (IB1) แนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ (IB2) การสื่อสารภายในองค์กร (IB3) การประชุม (IB4) การให้รางวัลและการยกย่อง (IB5) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน (IB6) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.74, 0.86, 0.76, 0.81, 0.72 และ 0.77 นั่นคือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับเยี่ยมทุกตัวแปร เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .71 ทุกตัวแปร ดังนั้น แสดงว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวแปรมีความสำคัญหรือสามารถสะท้อนถึงตัวแปรแฝงการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ทุกตัวแปร

ตัวแปรแฝงความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Knowledge) พบว่า มีตัวแปรสังเกต จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ความเข้าใจในความหมายของแบรนด์องค์กร (BK1) ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนักศึกษา (BK2) และความรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบในการส่งมอบคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (BK3) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.40, 0.47 และ 0.58 ตามลำดับ นั่นคือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับพอใช้ถึงดี ทั้งนี้ตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบมากที่สุด คือ ความรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบในการส่งมอบคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (BK3) แสดงว่ามีความสำคัญต่อตัวแปรแฝงความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์การมากที่สุด

ตัวแปรแฝงเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์การ (Brand Attitude) พบว่า มีตัวแปรสังเกต จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ การรู้คิดที่มีต่อแบรนด์ (BA1) ความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์ (BA2) และความตั้งใจที่จะกระทำต่อแบรนด์ (BA3) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.53, 0.64 และ 0.88 ตามลำดับ นั่นคือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับพอใช้ถึงดีเยี่ยม ทั้งนี้ตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ความตั้งใจที่จะกระทำต่อแบรนด์ (BA3) แสดงว่ามีความสำคัญหรือสามารถสะท้อนต่อตัวแปรแฝงเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์การได้มากที่สุด

ตัวแปรแฝงความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์การ (Brand Commitment) พบว่า มีตัวแปรสังเกต จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (BC1) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (BC2) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (BC3) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.78, 0.66 และ 0.66 ตามลำดับ นั่นคือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับดีมากถึงดีเยี่ยม ทั้งนี้ตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ความผูกพันด้านจิตใจ (BC1) แสดงว่ามีความสำคัญหรือสามารถสะท้อนต่อตัวแปรแฝงความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์การได้มากที่สุด

ตัวแปรแฝงความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์การ (Brand Loyalty) พบว่า มีตัวแปรสังเกต จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ความจงรักภักดีต่อลูกค้า (BL1) ความจงรักภักดีต่อองค์การ (BL2) และความจงรักภักดีต่อเพื่อนร่วมงาน (BL3) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.60, 0.65 และ 0.72 ตามลำดับ นั่นคือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับดีถึงดีเยี่ยม ทั้งนี้ตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ความจงรักภักดีต่อเพื่อนร่วมงาน (BL3) แสดงว่ามีความสำคัญหรือสามารถสะท้อนต่อตัวแปรแฝงความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์การได้มากที่สุด

ตัวแปรแฝงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์การ (Brand Citizenship Behavior) พบว่า มีตัวแปรสังเกต จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ พฤติกรรมการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (BCB1) การเคารพแบรนด์ (BCB2) ความกระตือรือร้นที่มีต่อแบรนด์ (BCB3) การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (BCB4) ความศรัทธาต่อแบรนด์ (BCB5) การพัฒนาตนเอง (BCB6) และการเสริมความก้าวหน้าของแบรนด์ (BCB7) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.55, 0.77, 0.70, 0.54, 0.77, 0.68 และ 0.75 ตามลำดับ นั่นคือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ในระดับพอใช้ถึงดีเยี่ยม ทั้งนี้ตัวแปรสังเกตที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดมีจำนวนเท่ากับ 2 ตัวแปร คือ การเคารพแบรนด์ (BCB2) และความศรัทธาต่อแบรนด์ (BCB5) แสดงว่ามีความสำคัญหรือสามารถต่อตัวแปรแฝงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์การได้มากที่สุด

สรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นค่าบวกทุกตัว และมีความสำคัญทางสถิติทุกตัวเช่นกัน จึงแสดงให้เห็นได้ว่าผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับโครงสร้างของแต่

ละตัวแปรแฝง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการวัดตัวแปรแฝงในแบบจำลองนี้มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

2) อิทธิพลของตัวแปรสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรผล

จากภาพประกอบ 16 และตาราง 22 ข้างต้น เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสามารถอธิบายอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรผลในแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาได้ดังนี้

2.1) ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลรวม (Total Effect) เชิงบวกต่อตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาองค์กรอย่างเด่นชัดที่สุด ได้แก่ ตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.49 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมา ได้แก่ เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร และความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.43, 0.42 และ 0.32 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ตามลำดับ ในขณะที่ตัวแปรความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีอิทธิพลรวมแต่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.03

ส่วนตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) เชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมากไปน้อย ได้แก่ เจตคติที่มีต่อแบรนด์ (0.41) ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ (0.21) โดยที่ตัวแปรความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรและการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.13 และ 0.10 ตามลำดับ โดยพบว่าตัวแปรความชัดเจนในบทบาทมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรแต่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.11 และยังพบอีกว่าตัวแปรความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรไม่พบอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

สำหรับตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) เชิงบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (0.39) ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร (0.21) และความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร (0.19) ในขณะที่ตัวแปรความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร และเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมแต่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.03 และ 0.02 ตามลำดับ ทั้งนี้ตัวแปรเชิงสาเหตุดังที่กล่าวมา

ทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรได้ร้อยละ 58

2.2) ตัวแปรความชัดเจนในบทบาท

ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อตัวแปรความชัดเจนในบทบาทของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเด่นชัดที่สุด ได้แก่ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.63 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมา ได้แก่ ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร และความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.32, 0.30, 0.20 และ 0.16 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ

ส่วนตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความชัดเจนในบทบาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (0.38) ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร (0.30) และความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร (0.23) ในขณะที่ตัวแปรความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความชัดเจนในบทบาทอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.04 นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรไม่พบอิทธิพลทางตรงต่อความชัดเจนในบทบาท

สำหรับตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความชัดเจนในบทบาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับจากค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (0.25) เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร (0.20) และความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร (0.12) ตามลำดับ ในขณะที่ตัวแปรความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีอิทธิพลต่อความชัดเจนในบทบาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.09 ทั้งนี้ตัวแปรเชิงสาเหตุทั้งที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความชัดเจนในบทบาทได้ร้อยละ 57

2.3) ตัวแปรความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร

ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อตัวแปรความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเด่นชัดที่สุด ได้แก่ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.39 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รองลงมา ได้แก่ ตัวแปรความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.25 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรมากที่สุด ได้แก่ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.32 รองลงมา ได้แก่ ตัวแปรความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.25 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ ในขณะที่ตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อตัวแปรความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์

2.6) ตัวแปรความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร

ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.28 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนตัวแปรความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรได้ร้อยละ 8

2.2.3.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อ 1

จากอิทธิพลของตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผลลัพธ์ทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมดังภาพประกอบ 16 และตาราง 22 สามารถสรุปผลตามสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 และสมมติฐานย่อยข้อ 1.1 – 1.6 ได้ดังนี้

1) สมมติฐานการวิจัยข้อ 1 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากสมมติฐานข้อ 1 สามารถสรุปผลตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าทดสอบความสอดคล้องส่วนใหญ่ยอมรับได้ (Hair; et al. 2010) กล่าวคือ มีค่า $\chi^2 = 815.92$, $df = 279$, $p < .01$, $RMSEA = 0.056$, $SRMR = 0.045$, $GFI = 0.91$, $CFI = 0.97$, $NNFI = 0.97$, $CAIC_{Model} < CAIC_{Saturated}$ และ $Relative \chi^2 = 2.92$ โดยที่มีค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมตามสมมติฐานย่อยดังนี้

1.1) สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.1

สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.1 ได้กำหนดไว้ว่า “การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการ ผ่านความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร และความชัดเจนในบทบาท”

ผลการวิเคราะห์พบว่า การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ผ่านตัวแปรความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร เจตคติที่มีต่อแบรนด์ และความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.39 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขณะที่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่

ส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรผ่านความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรและความชัดเจนในบทบาท ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยบางส่วน

1.2) สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.2

สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.2 ได้กำหนดไว้ว่า “ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการ มีอิทธิพลทางตรงและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ผ่านเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร และความชัดเจนในบทบาทของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา”

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.13 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ผ่านเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร และความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่ส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรผ่านความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรและความชัดเจนในบทบาท ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยบางส่วน

1.3) สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.3

สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.3 ได้กำหนดว่า “เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการ”

ผลการวิเคราะห์พบว่า เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.41 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย นอกจากนี้จากการปรับเปลี่ยนจำลองโดยเพิ่มเส้นทางอิทธิพล ทำให้พบว่าเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ผ่านความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรแต่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.02

1.4) สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.4

สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.4 ได้กำหนดว่า “ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการ”

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย นอกจากนี้จากการปรับแบบจำลองโดยเพิ่มเส้นทางอิทธิพล ทำให้พบว่าความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ผ่านความชัดเจนในบทบาท แต่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.03

1.5) สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.5

สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.5 กำหนดว่า “ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการ”

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย นอกจากนี้ในการปรับแบบจำลองโดยเพิ่มเส้นทางอิทธิพล ทำให้พบว่าความจงรักภักดีมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ผ่านเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร และความชัดเจนในบทบาท โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.6) สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.6

สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.6 ได้กำหนดว่า “ความชัดเจนในบทบาทมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการ”

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความชัดเจนในบทบาทมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการ โดยที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.11 แต่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ผลการวิจัยจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

2.3 ผลการเปรียบเทียบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรระหว่างกลุ่มพนักงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน

การเปรียบเทียบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นหรือการเปรียบเทียบรูปแบบจำลองนั้น ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของแบบจำลอง (Invariance Analysis) หรือการวิเคราะห์พหุกลุ่ม (Multiple Group Analysis) โดยส่วนแรกนี้เป็นการเปรียบเทียบค่าหน้าหน้าองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตที่ไว้วัดตัวแปรแฝง และเปรียบเทียบค่าอิทธิพลของตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผล โดยกระทำ 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 แบบจำลองมีรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรเหมือนกัน (Configural Model)

ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดให้แบบจำลองของทั้งสองกลุ่มมีรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรเหมือนกัน โดยไม่มีการกำหนดเงื่อนไขให้ค่าสัมประสิทธิ์ใดๆ เท่ากัน ดังนั้น ค่าพารามิเตอร์ทุกตัวในเมทริกซ์ต่างๆ ของทั้งสองกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนถูกประมาณค่าอิสระและไม่ซ้ำกัน ซึ่งหากแบบจำลองในขั้นตอนนี้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลองของทั้งสองกลุ่มเหมือนกัน แต่อาจมีความแตกต่างกันหรือไม่ที่ขนาดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งจะได้นำแบบจำลองในขั้นนี้เป็นฐานในการทดสอบในขั้นที่ 2 ต่อไป

ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรในแบบจำลองทั้งสองกลุ่มเหมือนกัน แต่อาจมีความแตกต่างกันที่ขนาดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยพบค่าไค-สแควร์ (χ^2) = 1235.88, df = 536, p = 0.00, RMSEA = 0.065, χ^2/df = 2.31 ซึ่งจะได้นำแบบจำลองในขั้นนี้เป็นฐานในการทดสอบในขั้นที่ 2 ต่อไป

ขั้นที่ 2 เปรียบเทียบน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกต(Equal loadings model) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 กำหนดเงื่อนไขให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวเท่ากันระหว่างกลุ่ม ผลการทดสอบพิจารณาค่าผลต่างของไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองในขั้นนี้กับขั้นที่ 1 ที่ระดับองศาอิสระเท่ากับผลต่างขององศาอิสระของแบบจำลองทั้งสอง หากมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตอย่างน้อย 1 ตัวที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่ม ซึ่งจะต้องทำการทดสอบเพื่อหาค่าน้ำหนักองค์ประกอบใดที่มีค่าแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

ผลการทดสอบพบว่า ค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองในขั้นที่ 2.1 มีค่าไค-สแควร์ (χ^2) = 1266.60, df = 555, p = 0.00, RMSEA = 0.065, χ^2/df = 2.28 ซึ่งเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองในขั้นที่ 1 แล้วพบว่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองในขั้นที่ 2.1 กับขั้นที่ 1 ที่ระดับองศาอิสระเท่ากับผลต่างขององศาอิสระของแบบจำลองทั้งสอง มีนัยสำคัญทางสถิติ (χ^2_{diff} = 31.02, df_{diff} = 19, p = 0.040) นั้นแสดงว่ามีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตอย่างน้อย 1 ตัวที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

2.2 ขั้นการทดสอบความแตกต่างกันของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

ขั้นตอนนี้เป็นการทดสอบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าแตกต่างกันระหว่างกลุ่มหรือไม่ โดยการกำหนดเงื่อนไขให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบนั้นมีค่าเท่ากันระหว่างกลุ่ม ซึ่งผลการทดสอบพิจารณาจากค่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองในขั้นนี้กับขั้นที่ 1 ที่ระดับองศาอิสระเท่ากับผลต่างขององศาอิสระของแบบจำลองทั้งสอง หากมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่ามีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบของตัวแปรสังเกตระหว่างกลุ่มแตกต่างกัน จึงต้องทำการทดสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีการทดสอบนัยสำคัญ

ผลการทดสอบพบว่า ค่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองในการทดสอบความแตกต่างกันของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 26 ตัวแปรสังเกตกับขั้นที่ 1 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ตัวแปรสังเกต โดยมีการวิเคราะห์ดังตาราง 25

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตเฉพาะที่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

เงื่อนไข	ดัชนีความกลมกลืน (Fit Index)				การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน			
	χ^2	df	p	RMSEA	χ^2/df	$\Delta \chi^2$	ΔDf	p
1. น้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรสังเกตความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (BA2) ที่วัดตัวแปรแฝงความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร	1249.65	537	0.00	0.066	2.33	13.77	1	0.000
2. น้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรสังเกตความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (BA3) ที่วัดตัวแปรแฝงความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร	1244.08	537	0.00	0.066	2.32	8.2	1	0.004

หมายเหตุ: $\Delta \chi^2$ คือความแตกต่างของค่าไค-สแควร์, ΔDf คือค่าความแตกต่างขององศาแห่งความอิสระ

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตเฉพาะที่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม พบรายละเอียดดังนี้

1) ขั้นตอนการกำหนดเงื่อนไขให้น้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรสังเกตความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (BC2) ที่วัดตัวแปรแฝงความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรในแบบจำลองเท่ากันระหว่างกลุ่ม พบว่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองนี้กับขั้นที่ 1 มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2_{diff} = 13.77$, $df_{diff} = 1$, $p = 0.00021$) นั้นแสดงว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรที่วัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

2) ขั้นตอนการกำหนดเงื่อนไขให้น้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรสังเกตความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (BC3) ที่วัดตัวแปรแฝงความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรในแบบจำลองเท่ากัน

ระหว่างกลุ่ม พบว่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองนี้กับชั้นที่ 1 มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2_{\text{diff}} = 8.2$, $df_{\text{diff}} = 1$, $p = 0.00419$) นั้นแสดงว่า น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรที่วัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

2.3 ชั้นสรุป โดยการกำหนดเงื่อนไขให้น้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีค่าเท่ากันระหว่างกลุ่ม โดยพิจารณาผลการทดสอบจากผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองสรุปชั้นที่ 2 นี้กับชั้นที่ 1 ที่ระดับองศาอิสระเท่ากับผลต่างขององศาอิสระของแบบจำลองทั้งสอง ถ้าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั้นแสดงว่าแบบจำลองทั้งสองมีความกลมกลืนไม่แตกต่างกัน ซึ่งจะนำแบบจำลองที่สรุปในชั้นที่ 2 นี้ไปเป็นฐานในการทดสอบความแตกต่างของค่าอิทธิพลในการวิเคราะห์ชั้นที่ 3 ต่อไป

ผลการทดสอบพบว่าค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสรุปในชั้นที่ 2 (หรือ 2.3) มีค่าไค-สแควร์เท่ากับ (χ^2) = 1253.07, $df = 553$, $p = 0.00$, $RMSEA = 0.064$, $\chi^2/df = 2.26$ ซึ่งเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองในชั้นที่ 1 แล้วพบว่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองในชั้นที่ 2.3 กับชั้นที่ 1 ที่ระดับองศาอิสระเท่ากับผลต่างขององศาอิสระของแบบจำลองทั้งสอง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2_{\text{diff}} = 17.19$, $df_{\text{diff}} = 17$, $p = 0.44157$) นั้นแสดงว่าแบบจำลองสรุปชั้นที่ 2.3 มีความกลมกลืนไม่แตกต่างกับแบบจำลองชั้นที่ 1 ซึ่งจะได้นำแบบจำลองสรุปชั้นที่ 2 นี้ไปเป็นแบบจำลองฐานในการทดสอบความแตกต่างกันของค่าอิทธิพลต่อไป

ชั้นที่ 3 เปรียบเทียบค่าอิทธิพลของตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผล (Equal paths model) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.1 กำหนดเงื่อนไขให้ค่าอิทธิพลทุกตัวเท่ากันระหว่างกลุ่ม ซึ่งพิจารณาจากผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองในชั้นนี้กับแบบจำลองชั้นที่ 2.3 ที่ระดับองศาอิสระเท่ากับผลต่างขององศาอิสระของแบบจำลองทั้งสอง หากพบว่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองในชั้นนี้กับแบบจำลองสรุปชั้นที่ 2 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ามีค่าอิทธิพลอย่างน้อย 1 ตัวที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่ม ซึ่งจะต้องทดสอบค้นหาว่ามีค่าอิทธิพลใดบ้างที่มีค่าแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

ผลการทดสอบพบว่าค่าดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองในชั้นที่ -3.1 มีค่าไค-สแควร์ (χ^2) = 1322.31, $df = 572$, $p = 0.00$, $RMSEA = 0.065$, $\chi^2/df = 2.31$ ซึ่งเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองในชั้นที่ 2.3 แล้วพบว่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองในชั้นที่ 3.1 กับชั้นที่ 2.1 ที่ระดับองศาอิสระเท่ากับผลต่างขององศาอิสระของแบบจำลองทั้งสอง มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2_{\text{diff}} = 69.24$, $df_{\text{diff}} = 19$, $p = 0.000$) นั้นแสดงว่ามีค่าอิทธิพลอย่างน้อย 1 ตัวที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

3.2 ทดสอบความแตกต่างกันของค่าอิทธิพล

ขั้นตอนนี้เป็นการทดสอบว่าค่าอิทธิพลมีค่าแตกต่างกันระหว่างกลุ่มหรือไม่ โดยการกำหนดเงื่อนไขให้มีค่าอิทธิพลนั้นมีค่าเท่ากันระหว่างกลุ่ม ผลการทดสอบพิจารณาจากค่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองนี้กับแบบจำลองสรุปขั้นที่ 2 (หรือขั้นที่ 2.3) ที่ระดับองศาอิสระเท่ากับผลต่างขององศาอิสระของแบบจำลองทั้งสอง หากมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ค่าอิทธิพลนี้มีค่าแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

ผลการทดสอบพบว่า ค่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองในการทดสอบความแตกต่างกันของค่าอิทธิพล 19 ค่าอิทธิพลกับแบบจำลองสรุปขั้นที่ 2 (หรือขั้นที่ 2.3) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 7 ค่าอิทธิพล นั้นแสดงว่ามีค่าอิทธิพลที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่ม จำนวน 7 ค่าอิทธิพล โดยมีผลการวิเคราะห์ดังตาราง 26

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าอิทธิพลเฉพาะที่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

เงื่อนไข	ดัชนีความกลมกลืน (Fit Index)				การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยน			
	χ^2	df	p	RMSEA	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	ΔDf	p
1. ค่าอิทธิพลของตัวแปรความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่มีต่อตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร (BC $\longrightarrow$ BCB)	1258.82	554	0.00	0.064	2.27	5.82	1	.016
2. ค่าอิทธิพลของตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อตัวแปรความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร (IB $\longrightarrow$ BC)	1272.25	554	0.00	0.065	2.30	29.18	1	.00
3. ค่าอิทธิพลของตัวแปรความรู้ต่อแบรนด์องค์กรที่มีต่อความชัดเจนในบทบาท (BK $\longrightarrow$ RC)	1258.32	554	0.00	0.064	2.27	5.25	1	.022

ตาราง 26 (ต่อ)

เงื่อนไข	ดัชนีความกลมกลืน (Fit Index)					การทดสอบ ความไม่แปรเปลี่ยน		
	χ^2	df	p	RMSEA	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	ΔDf	p
4. ค่าอิทธิพลของตัวแปรการสร้างแบรนด์ ภายในองค์กรที่มีต่อเจตคติต่อแบรนด์ องค์กร (IB $\longrightarrow$ BA)	1267.57	554	0.00	0.065	2.29	14.5	1	.000
5. ค่าอิทธิพลของตัวแปรความรู้ต่อแบรนด์ องค์กรที่มีต่อเจตคติต่อแบรนด์องค์กร (BK $\longrightarrow$ BA)	1262.97	554	0.00	0.065	2.28	9.9	1	.002
6. ค่าอิทธิพลของตัวแปรการสร้างแบรนด์ ภายในองค์กรที่มีต่อความจงรักภักดีที่มีต่อ แบรนด์องค์กร (IB $\longrightarrow$ BL)	1261.16	554	0.00	0.065	2.28	8.09	1	.004
7. ค่าอิทธิพลของตัวแปรเจตคติที่มีต่อแบ รด์องค์กรที่มีผลต่อความผูกพันที่มีต่อแบ รด์องค์กร (BA $\longrightarrow$ BC)	1259.67	554	0.00	0.064	2.27	6.6	1	.010

จากตาราง 26 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าอิทธิพลของตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผลเฉพาะที่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม พบว่า

1) ขั้นตอนการกำหนดเงื่อนไขให้ค่าอิทธิพลตัวแปรความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่มีต่อตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรเท่ากันระหว่างกลุ่ม ผลการทดสอบพิจารณาจากค่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองนี้กับแบบจำลองสรุปขั้นที่ 2 (หรือขั้น 2.3) พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2_{diff} = 5.82$, $df_{diff} = 1$, $p = .01584$) นั้นแสดงว่า ค่าอิทธิพลตัวแปรความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่มีต่อตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

2) ขั้นตอนการกำหนดเงื่อนไขให้ค่าอิทธิพลตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อตัวแปรความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรเท่ากันระหว่างกลุ่ม ผลการทดสอบพิจารณาจากค่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองนี้กับแบบจำลองสรุปขั้นที่ 2 (หรือขั้น 2.3) พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2_{diff} = 29.18$, $df_{diff} = 1$, $p = .000$) นั้นแสดงว่า ค่าอิทธิพลตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อตัวแปรความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

3) ขั้นตอนการกำหนดเงื่อนไขให้ค่าอิทธิพลตัวแปรความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่มีต่อความชัดเจนในบทบาทเท่ากันระหว่างกลุ่ม ผลการทดสอบพิจารณาจากค่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองนี้กับแบบจำลองสรุปขั้นที่ 2 (หรือขั้น 2.3) พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2_{diff} = 5.25$, $df_{diff} = 1$, $p = .02195$) นั้นแสดงว่า ค่าอิทธิพลตัวแปรความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่มีต่อความชัดเจนในบทบาทมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

4) ขั้นตอนการกำหนดเงื่อนไขให้ค่าอิทธิพลตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรเท่ากันระหว่างกลุ่ม ผลการทดสอบพิจารณาจากค่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองนี้กับแบบจำลองสรุปขั้นที่ 2 (หรือขั้น 2.3) พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2_{diff} = 14.5$, $df_{diff} = 1$, $p = .00014$) นั้นแสดงว่า ค่าอิทธิพลตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

5) ขั้นตอนการกำหนดเงื่อนไขให้ค่าอิทธิพลตัวแปรความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่มีต่อเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรเท่ากันระหว่างกลุ่ม ผลการทดสอบพิจารณาจากค่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองนี้กับแบบจำลองสรุปขั้นที่ 2 (หรือขั้น 2.3) พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2_{diff} = 9.9$, $df_{diff} = 1$, $p = .00165$) นั้นแสดงว่า ค่าอิทธิพลตัวแปรความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่มีต่อเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

6) ขั้นตอนการกำหนดเงื่อนไขให้ค่าอิทธิพลตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กรเท่ากันระหว่างกลุ่ม ผลการทดสอบพิจารณาจากค่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองนี้กับแบบจำลองสรุปขั้นที่ 2 (หรือขั้น 2.3) พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2_{diff} = 8.09$, $df_{diff} = 1$, $p = .00445$) นั้นแสดงว่า ค่าอิทธิพลตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กรมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

7) ขั้นตอนการกำหนดเงื่อนไขให้ค่าอิทธิพลตัวแปรเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่มีต่อความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรเท่ากันระหว่างกลุ่ม ผลการทดสอบพิจารณาจากค่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองนี้กับแบบจำลองสรุปขั้นที่ 2 (หรือขั้น 2.3) พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2_{diff} = 6.6$, $df_{diff} = 1$, $p = .01020$) นั้นแสดงว่า ค่าอิทธิพลตัวแปรเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่มีต่อความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

3.3 สรุปขั้นที่ 3

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นสรุป โดยการกำหนดเงื่อนไขให้ค่าอิทธิพลที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีค่าเท่ากันระหว่างกลุ่ม ผลการทดสอบพิจารณาจากผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองสรุปขั้นที่ 3 นี้กับแบบจำลองสรุปขั้นที่ 2 ที่ระดับองศาอิสระเท่ากับผลต่างขององศาอิสระของแบบจำลองทั้งสอง ถ้าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าแบบจำลองทั้งสองมีความกลมกลืนไม่แตกต่างกัน ซึ่งจะนำแบบจำลองสรุปขั้นที่ 3 นี้เป็นแบบจำลองสรุป เพื่อตรวจสอบผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าอิทธิพลที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มต่อไป

ผลการทดสอบพบว่าค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสรุปในขั้นที่ 3 (หรือ 3.3) มีค่าไค-สแควร์เท่ากับ $(\chi^2) = 1263.30$, $df = 565$, $p = 0.00$, $RMSEA = 0.064$, $\chi^2/df = 2.24$ ซึ่งเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองในขั้นสรุปที่ 2 (หรือขั้นที่ 2.3) แล้วพบว่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองในขั้นที่ 3.3 กับขั้นสรุปที่ 2 ที่ระดับองศาอิสระเท่ากับผลต่างขององศาอิสระของแบบจำลองทั้งสอง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2_{diff} = 10.23$, $df_{diff} = 12$, $p = .59579$) นั้นแสดงว่าแบบจำลองสรุปขั้นที่ 3 (หรือขั้นที่ 3.3) มีความกลมกลืนไม่แตกต่างกับแบบจำลองสรุปขั้นที่ 2 (หรือขั้นที่ 2.3) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแบบจำลองสรุปในขั้นที่ 3 นี้มีความกลมกลืนไม่แตกต่างกับแบบจำลองขั้นที่ 2 และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงทุกตัวแปรในแบบจำลองไม่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม จึงได้นำแบบจำลองสรุปขั้นที่ 3 นี้เป็นแบบจำลองที่ใช้สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าอิทธิพลของตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผลที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

2.3.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อ 2

สมมติฐานการวิจัยข้อ 2 กำหนดไว้ว่า “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน ไม่แตกต่างกัน” ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของแบบจำลอง (Invariance Analysis) โดยดำเนินการ 3 ขั้นตอนหลักสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่พัฒนาขึ้นไม่แปรเปลี่ยนไปตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยในข้อ 2 ดังผลการวิเคราะห์ตามตาราง 27

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของแบบจำลองระหว่างกลุ่มพนักงานสายวิชาการใน
กำกับของรัฐกับเอกชน

เงื่อนไข	ดัชนีความกลมกลืน (Fit Index)					การทดสอบ ความไม่แปรเปลี่ยน		
	χ^2	df	p	RMSEA	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	ΔDf	p
ขั้นที่ 1: แบบจำลองมี รูปแบบความสัมพันธ์ ของตัวแปรเหมือนกัน (Configural model)	1235.88	536	0.00	0.065	2.31	-	-	-
ขั้นที่ 2 เปรียบเทียบ น้ำหนักองค์ประกอบของ ตัวแปรสังเกต(Equal loadings model)	1253.07	553	0.00	0.064	2.27	17.19 (ขั้น2-ขั้น1)	17 (ขั้น2-ขั้น1)	0.442
ขั้นที่ 3 เปรียบเทียบค่า อิทธิพลของตัวแปร สาเหตุที่มีต่อตัวแปรผล (Equal paths model)	1263.30	565	0.00	0.064	2.24	10.23 (ขั้น3-ขั้น2)	12 (ขั้น3-ขั้น2)	0.596

หมายเหตุ: $\Delta\chi^2$ คือความแตกต่างของค่าไค-สแควร์, ΔDf คือค่าความแตกต่างขององศาแห่งความอิสระ

จากตาราง 27 แสดงผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบความสัมพันธ์
โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์
องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาระหว่างกลุ่มในกำกับของรัฐและเอกชน โดย
สรุปวิธีการวิเคราะห์ได้ดังนี้

การวิเคราะห์ขั้นที่ 1 แบบจำลองมีรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรเหมือนกัน (Configural Model) ในขั้นนี้เป็นขั้นที่ไม่มีการกำหนดเงื่อนไขบังคับให้ค่าสัมประสิทธิ์ใดๆ ของทั้งสองกลุ่มเท่ากัน ทำให้พารามิเตอร์ทุกตัวในเมทริกซ์ต่างๆ ของทั้งสองกลุ่มถูกประมาณค่าอย่างอิสระ และใช้เป็นแบบจำลองตั้งต้นที่เรียกว่า “Configural Model” ในการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนขั้นต่อไป สำหรับผลการวิเคราะห์พบว่าแบบจำลองในขั้นนี้ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพบค่าไค-สแควร์ (χ^2) = 1235.88, df = 536, p = 0.00, RMSEA = 0.065, χ^2/df = 2.31 แสดงว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลองทั้งกลุ่มไม่แตกต่างกัน แต่อาจแตกต่างกันที่ขนาดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จึงทำการทดสอบในขั้นที่ 2 เพื่อตรวจสอบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรใดที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่ม โดยเพิ่มเงื่อนไขให้ค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบของตัวแปรแฝงทุกตัวมีรูปแบบเท่ากัน

การวิเคราะห์ในขั้นที่ 2 คือ การเปรียบเทียบน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกต (Equal Loadings Model) ผลการวิเคราะห์พบค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสรุปในขั้นที่ 2 มีค่าไค-สแควร์เท่ากับ (χ^2) = 1253.07, df = 553, p = 0.00, RMSEA = 0.064, χ^2/df = 2.26 ซึ่งเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองในขั้นที่ 1 แล้วพบว่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองในขั้นที่ 2.3 กับขั้นที่ 1 ที่ระดับองศาอิสระเท่ากับผลต่างขององศาอิสระของแบบจำลองทั้งสอง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (χ^2_{diff} = 17.19, df_{diff} = 17, p = 0.44157) แสดงว่าแบบจำลองสรุปในขั้นที่ 2 นี้มีความกลมกลืนไม่แตกต่างกับแบบจำลองขั้นที่ 1 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวในแบบจำลองไม่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ในขั้นที่ 3

การวิเคราะห์ในขั้นที่ 3 คือ การเปรียบเทียบค่าอิทธิพลของตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผล (Equal Paths Model) กระทำโดยนำแบบจำลองสรุปในขั้นที่ 2 มาทำการวิเคราะห์ต่อ โดยเพิ่มเงื่อนไขให้ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรแฝงภายนอกที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงภายในทุกตัว และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรแฝงภายในที่มีอิทธิพลที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรแฝงภายในทุกตัว มีรูปแบบเท่ากัน ซึ่งผลการวิเคราะห์แบบจำลองสรุปในขั้นที่ 3 พบว่าค่าไค-สแควร์เท่ากับ (χ^2) = 1263.30, df = 565, p = 0.00, RMSEA = 0.064, χ^2/df = 2.24 ซึ่งเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองในขั้นสรุปที่ 2 แล้วพบว่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองสรุปขั้นที่ 3 กับแบบจำลองสรุปในขั้นที่ 2 ที่ระดับองศาอิสระเท่ากับผลต่างขององศาอิสระของแบบจำลองทั้งสอง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (χ^2_{diff} = 10.23, df_{diff} = 12, p = .59579) ซึ่งหมายความว่าไม่พบความต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองสรุปในขั้นที่ 3 มีความกลมกลืนไม่แตกต่างกับแบบจำลองสรุปขั้นที่ 2 และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงทุกตัวในแบบจำลองไม่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

ดังนั้น จากผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาระหว่างกลุ่มในกำกับของรัฐและเอกชน จึงสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่พัฒนาขึ้นไม่แปรเปลี่ยนไปตามกลุ่มของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อ 2 ที่กำหนดไว้ โดยแสดงค่าสัมประสิทธิ์ตามภาพประกอบ 16

2.3.2 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรระหว่างกลุ่มพนักงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน

การวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ระหว่างกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน นอกจากการเปรียบเทียบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตที่ใช้วัดตัวแปรแฝงและค่าอิทธิพลของตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผลลัพธ์แล้ว การวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝงของแบบจำลองถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง เพราะผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบจะทำให้เห็นว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝงที่ศึกษาในการวิจัยแตกต่างกันหรือไม่ เพื่อที่จะสามารถทำความเข้าใจและสะท้อนให้เห็นธรรมชาติความแตกต่างขององค์กรทั้งสองประเภทได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของตัวแปรแฝงในแบบจำลองโดยการกำหนดให้ค่าคงที่ (Constant) ให้เป็นสาเหตุของตัวแปรสังเกตในแบบจำลองการวัดในกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ (กลุ่ม 1) และให้เป็นสาเหตุของตัวแปรแฝงทุกตัวในกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน (กลุ่ม 2) เพื่อให้โปรแกรมประมาณค่าออกมาในเมทริกซ์แอลฟา (ALPHA) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของตัวแปรแฝงภายใน และแคปปา (KAPPA) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของตัวแปรแฝงภายนอก โดยกำหนดให้ค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝงของกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐเป็นกลุ่มฐาน และค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝงของกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นกลุ่มเปรียบเทียบ หากผลต่างมีค่าเป็นบวกแสดงว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝงนั้นๆ สูงกว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ในทางตรงกันข้าม หากผลต่างมีค่าเป็นลบแสดงว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝงนั้นๆ ต่ำกว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ดังแสดงในตาราง 28

ตาราง 28 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรระหว่างกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน

ตัวแปรแฝง	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝง		
	กลุ่มในกำกับของรัฐ สูงกว่าเอกชน	ไม่มี นัยสำคัญ	กลุ่มในกำกับของรัฐ ต่ำกว่ากลุ่มเอกชน
การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (IB)			0.15*
ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร (BK)			0.12*
เจตคติที่ดีต่อแบรนด์องค์กร (BA)	0.51**		
ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร (BC)			0.29**
ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร (BL)		0.03	
ความชัดเจนในบทบาท (RC)		0.06	
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ (BCB)			0.09*

หมายเหตุ *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 28 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ระหว่างกลุ่มพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน ซึ่งพบว่าตัวแปรแฝงมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 5 ตัวแปร ซึ่งจำแนกออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝงในกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐสูงกว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยพบว่ามีตัวแปรแฝงเพียงตัวแปรเดียวเท่านั้น ได้แก่ ตัวแปรเจตคติที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

กลุ่มที่ 2 ค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝงในกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐต่ำกว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยพบว่ามีจำนวนตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัว ได้แก่ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา: การวิจัยผานวิธี” เป็นการวิจัยผานวิธีแบบสำรวจตามลำดับ (Exploratory Sequential Method) โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัย 4 ข้อ ได้แก่

1. เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร อันประกอบด้วย ความหมาย กระบวนการ องค์ประกอบ และผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน
2. เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ
3. เพื่อศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน
4. เพื่อเปรียบเทียบแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ทำงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเภทกัน

การวิจัยครั้งนี้เริ่มต้นด้วยการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการศึกษารายกรณี (Case Study) เพื่อตอบความมุ่งหมายการวิจัยที่ 1 โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มีผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนทั้งสิ้น 32 คน แบ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐจำนวน 16 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน ผู้บริหารระดับคณะวิชา จำนวน 7 คน และพนักงานสายวิชาการ จำนวน 7 คน และสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 16 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 2 คน ผู้บริหารระดับคณะวิชา จำนวน 7 คน และพนักงานสายวิชาการ จำนวน 7 คน โดยทำการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจง (Purposeful Selection) ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นแนวคำถามกับผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 3 กลุ่ม และใช้การวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเชื่อมโยงและใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ต่อไป

หลังจากนั้นเข้าสู่การวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบความมุ่งหมายการวิจัยที่ 2-4 โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาทั้งในกำกับของรัฐและเอกชน จำนวน 615 คน ใช้วิธีสุ่มเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามกลุ่มสาขาวิชาของพนักงานสายวิชาการในแต่ละสถาบันอุดมศึกษา ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของ

ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร และตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาทั้ง 7 ตัว ประกอบด้วย ตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ตัวแปรความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร ตัวแปรเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร ตัวแปรความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร ตัวแปรความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร ตัวแปรความชัดเจนในบทบาท และตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรกับพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา โดยแบบวัดในครั้งนี้มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นชนิดความสอดคล้องภายในแบบแอลฟาทั้งฉบับที่นำมาใช้เก็บข้อมูลจริง มีค่าระหว่าง .780 - .959 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลสถิติสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณด้วยค่าสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ส่วนการวิเคราะห์ความมุ่งหมายของการวิจัย ได้แก่ ค่าสหสัมพันธ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์รูปแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modeling: SEM) ด้วยโปรแกรม LISREL ซึ่งเป็นการทดสอบแบบจำลองที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม (Covariance Matrix) ที่ถูกสร้างขึ้นจากตัวแปรสังเกตจำนวน 26 ตัวแปร (Observed Variable) และการวิเคราะห์พหุกลุ่ม (Multiple Group Analysis) เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ทำงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษา จำแนกตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

ทั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอการสรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะจากงานวิจัยตามลำดับดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
 - 1.1 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ
 - 1.2 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ
2. อภิปรายผลการวิจัย
 - 2.1 อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ
 - 2.2 อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ
3. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามแบบแผนของการวิจัย โดยแบ่งออกเป็นวิจัย 2 ระยะ เพื่อตอบความมุ่งหมายการวิจัย 2 ข้อ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยระยะที่ 1 เป็นผลการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อตอบความมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร อันประกอบด้วย ความหมายกระบวนการ องค์ประกอบ และผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับคณะวิชา และพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน โดยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1.1.1 ความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

จากการศึกษาของผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 32 คน ต่อกำหนดความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร หมายถึง การทำให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยรับรู้และเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยที่มาจากผู้บริหารสูงสุดผ่านกรรมวิธีต่างๆ ไปสู่บุคลากรทุกคนให้เข้าใจและเห็นด้วย ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความรักความผูกพันกับองค์กรโดยดูแลให้คนในองค์กรมั่นใจถึงความมั่นคงในการทำงานและส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้พร้อมทำงานอย่างมีความสุข จนอยากทำงานตอบแทนกลับคืนมหาวิทยาลัยด้วยความเต็มใจ อีกทั้งการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อต่อยอดหรือเปลี่ยนแปลงกรอบความคิด (Mindset) ในการทำงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเป็นไปในแนวทางเดียวกันอันส่งผลไปสู่การสร้างแบรนด์ภายนอกที่เป็นอัตลักษณ์ที่โดดเด่นและแตกต่างจากแบรนด์มหาวิทยาลัยอื่นได้อย่างยั่งยืน

1.1.2 กระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

จากการศึกษาของผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 32 คนถึงกระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า กระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา มีขั้นตอน 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนกำหนดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย 2) ขั้นตอนถ่ายทอดและสร้างความผูกพันกับแบรนด์มหาวิทยาลัย และ 3) ขั้นตอนประเมินผลการสร้างแบรนด์ภายในมหาวิทยาลัย

1.1.3 องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

จากการศึกษาของผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 32 คนถึงองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า องค์ประกอบหรือวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรประกอบไปด้วยวิธีการหลักๆ 2 ประเภท ได้แก่ 1) การทำให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยเพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามวิสัยทัศน์ของแบรนด์

องค์กร และ 2) การสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันและภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อให้บุคลากรเพื่อให้บุคลากรทำงานตอบสนององค์กรด้วยความเต็มใจ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ลึกลงไปพบว่า การทำให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยที่ให้ข้อมูลมี 4 วิธี ได้แก่ 1) กิจกรรมพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้กับบุคลากร 2) บทบาทของผู้นำองค์กร 3) การสื่อสารภายในองค์กร 4) การประชุม 5) การเรียนรู้อัตลักษณ์จากการทำงานพิเศษของมหาวิทยาลัยร่วมกัน และ 6) การรับรู้อัตลักษณ์ผ่านการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงานรายบุคคล ส่วนการสร้าง ความให้บุคลากรเกิดความผูกพันและภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น พบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 3 กลุ่มให้ข้อมูลที่สอดคล้องตรงกันว่ามี 3 วิธี ได้แก่ 1) รางวัลและการยกย่อง 2) อิสระในการทำงาน และ 3) สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

1.1.4 ผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร

จากการศึกษาของผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 32 คนถึงผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันในกำกับของรัฐมี 4 ประการ และผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมี 6 ประการด้วยกัน ทั้งนี้ผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่เหมือนกันทั้งของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนมี 4 ประการ ได้แก่ 1) บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย 2) บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และภูมิใจที่ได้ทำงานกับแบรนด์มหาวิทยาลัย 3) บุคลากรทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และ 4) บุคลากรให้ความร่วมมือในกิจการของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ โดยที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีผลที่ได้จากการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเพิ่มขึ้นจากผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐอีก 2 ประการ ได้แก่ แบรนด์มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับจากภายนอก และนักศึกษาได้รับการยอมรับเพราะมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและแตกต่าง

1.2 สรุปผลการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิจัยระยะที่ 2 เป็นผลการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อตอบความมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 2-4 โดยผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามความมุ่งหมายของการวิจัยตามหัวข้อต่อไปนี้

1.2.1 ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 615 คน เป็นพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 332 คน คิดเป็นร้อยละ 53.98 ซึ่งมีจำนวนมากกว่าพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งมีจำนวน 283 คน คิดเป็นร้อยละ 46.02 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ โดยที่พนักงานสายวิชาการในกลุ่มกำกับของรัฐสังกัดกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์

สุขภาพเป็นจำนวนมากที่สุด มีจำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 59.94 ส่วนพนักงานสายวิชาการในกลุ่มเอกชนสังกัดกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์เป็นจำนวนมากที่สุด มีจำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ 81.6

กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าผู้ชาย มีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 39 ปี อีกทั้งยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาใกล้เคียงกัน คือ ระดับการศึกษาปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 48.62 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 46.99 โดยมากกว่าครึ่งดำรงตำแหน่งอาจารย์หรือยังไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งมีจำนวน 421 คน คิดเป็นร้อยละ 68.46 และมีระยะเวลาการทำงานเฉลี่ย 11.49 ปี โดยมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 8.72

1.2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

เป็นการตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลในการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ซึ่งในการตรวจสอบเบื้องต้นพบว่าข้อมูลตัวแปรบางส่วนมีการแจกแจงไม่เป็นโค้งปกติ ซึ่งไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ดังนั้น ในการเตรียมข้อมูลจึงได้แปลงข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบค่าคะแนนปกติ (Normal Score) หลังจากนั้นจึงนำไปตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปรสังเกต ซึ่งผลการตรวจสอบพบว่า ตัวแปรสังเกตส่วนใหญ่มีการแจกแจงในลักษณะโค้งปกติ โดยไม่พบค่าเบี่ยงเบนทางสถิติไค-สแควร์ของค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) นอกจากนี้ยังได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พบว่า ตัวแปรสังเกตทั้งหมดทุกตัวมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ตัวแปรสังเกตทั้งหมดจึงไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ ดังนั้น ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่ใช้วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์โดยให้มีโอกาสใกล้เคียงกับค่าที่วัดได้มากที่สุด (Maximum Likelihood)

1.2.3 สรุปผลการวิจัยในความมุ่งหมายการวิจัยข้อ 2

จากความมุ่งหมายการวิจัยข้อ 2 คือ เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ ซึ่งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 (First Order Confirmatory Factor Analysis) ของแบบจำลองการวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา ที่ประกอบด้วยข้อความ 18 ข้อ สามารถแบ่งองค์ประกอบได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การสนับสนุนการฝึกอบรม แนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ การสื่อสารภายในองค์กร การประชุม การให้รางวัลและการยกย่อง และสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน ซึ่งพบว่าแบบจำลองการวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ตาราง 12 หน้า 207) โดยมีค่าไค-สแควร์เท่ากับ $\chi^2 = 556.77$, $df = 120$, $RMSEA = 0.073$, $SRMR = 0.038$, $NNFI = 0.98$, $CFI = 0.98$, $PNFI = 0.77$ และ $CAIC_{Model} < CAIC_{Saturated}$ ซึ่งสรุปได้ว่าแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ มี 6 องค์ประกอบ โดยมี

ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (CR) ระหว่าง 0.68 – 0.91 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (AVE) อยู่ระหว่าง 0.52 – 0.73 และค่าความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ซึ่งคำนวณจากผลต่างของไค-สแควร์เท่ากับ 1748.12 และผลต่างขององศาอิสระเท่ากับ 15 ซึ่งเป็นค่าที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Second Order Confirmatory Factor Analysis) ของแบบจำลองการวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ แสดงความเที่ยงตรงเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ว่าองค์ประกอบอันดับที่ 1 ของทั้ง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ได้แก่ การสนับสนุนการฝึกอบรม แนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ การสื่อสารภายในองค์กร การประชุม การให้รางวัลและการยกย่อง และสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน สามารถรวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวได้อย่างมีความเที่ยงตรง ซึ่งพบว่าแบบจำลององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ตาราง 14 หน้า 212) โดยมีค่าไค-สแควร์เท่ากับ $\chi^2 = 641.25$, $df = 129$, $RMSEA = 0.076$, $SRMR = 0.045$, $NNFI = 0.98$, $CFI = 0.98$, $PNFI = 0.82$ และ $CAIC_{Model} < CAIC_{Saturated}$ โดยมีค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (CR) เท่ากับ 0.89 และค่าความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (AVE) เท่ากับ 0.63

1.2.4 สรุปผลการวิจัยในความมุ่งหมายการวิจัยข้อ 3

ความมุ่งหมายการวิจัยข้อ 3 คือเพื่อศึกษาแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน ผลการวิจัยพบว่าแบบจำลองที่ปรับแก้ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าทดสอบความสอดคล้องส่วนใหญ่ยอมรับได้ กล่าวคือ มีค่า $\chi^2 = 815.92$, $df = 279$, $p < .01$, $RMSEA = 0.056$, $SRMR = 0.045$, $GFI = 0.91$, $CFI = 0.97$, $NNFI = 0.97$, $CAIC_{Model} < CAIC_{Saturated}$ และ $Relative \chi^2 = 2.92$ ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้จึงสนับสนุนตามสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 และเมื่อทดสอบสมมติฐานย่อยพบว่าเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยบางส่วน โดยมีรายละเอียดผลการทดสอบสมมติฐานย่อยที่ 1.1 – 1.6 ดังแสดงในตาราง 29

ตาราง 29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานย่อย

สมมติฐานย่อย	ผลการทดสอบ
1.1 การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร มีอิทธิพลทางตรง (0.10*) และมีอิทธิพลทางอ้อม (0.39**) ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาผ่านความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร และความชัดเจนในบทบาท	เป็นไปตามสมมติฐานบางส่วน
1.2 ความรู้ที่มีต่อแบรนด์ของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษามีอิทธิพลทางตรง (0.13*) และมีอิทธิพลทางอ้อม (0.19**) ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ผ่านความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร และความชัดเจนในบทบาท โดยไม่พบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่ส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรผ่านความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรและความชัดเจนในบทบาท	เป็นไปตามสมมติฐานบางส่วน
1.3 เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษามีอิทธิพลทางตรง (0.41**) ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร และจากการปรับแบบจำลองโดยเพิ่มเส้นทางอิทธิพลพบว่าเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีอิทธิพลทางอ้อม (0.02) ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรแต่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ	เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย
1.4 ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาไม่มีอิทธิพลทางตรง (0.00) ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร และจากการปรับแบบจำลองโดยเพิ่มเส้นทางอิทธิพลพบว่า ความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรมีอิทธิพลทางอ้อม (0.03) ต่อการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ผ่านความชัดเจนในบทบาท แต่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

ตาราง 29 (ต่อ)

สมมติฐานย่อย	ผลการทดสอบ
1.5 ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา มีอิทธิพลทางตรง (0.21**) ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร และจากการการปรับเปลี่ยนจำลองโดยเพิ่มเส้นทางอิทธิพล พบว่าความจงรักภักดีมีอิทธิพลทางอ้อม (0.21**) ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ผ่านเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร และความชัดเจนในบทบาท	เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย
1.6 ความชัดเจนในบทบาทของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา มีอิทธิพลทางตรง (0.11) ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร แต่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

หมายเหตุ ** $p < .01$, * $p < .05$ และตัวเลขในวงเล็บคือค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน

1.2.5 สรุปผลการวิจัยในความมุ่งหมายการวิจัยข้อ 4

ความมุ่งหมายการวิจัยข้อ 3 คือ เพื่อเปรียบเทียบแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ทำงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเภทกัน ซึ่งผลการวิจัยจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบความไม่แปรเปลี่ยนของแบบจำลอง (Invariance Analysis) โดยดำเนินการทั้งสิ้น 3 ขั้นตอน ซึ่งพบผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 เป็นการกำหนดให้แบบจำลองของทั้งสองกลุ่มมีความเท่ากัน ผลการวิเคราะห์พบว่าดัชนีกลมกลืนเกือบทุกดัชนี โดยพบค่าไค-สแควร์ (χ^2) = 1235.88, $df = 536$, $p = 0.00$, RMSEA = 0.065, $\chi^2/df = 2.31$ แสดงว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลองทั้งกลุ่มไม่แตกต่างกัน แต่อาจแตกต่างกันที่ขนาดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จึงทำการทดสอบในขั้นที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตที่ใช้วัดตัวแปรแฝง

ขั้นที่ 2 การเปรียบเทียบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวในแบบจำลอง (Equal Loadings Model) ระหว่างกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและกลุ่มพนักงานสายวิชาการเอกชน พบว่าส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกันระหว่างกลุ่ม ยกเว้นค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 2 ตัวแปรที่แปรที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่

1) น้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรสังเกตความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (BA2) ที่วัดตัวแปรแฝงความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร

2) น้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรสังเกตความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (BA3) ที่วัดตัวแปรแฝงความผูกพันที่มีต่อแบรนต์องค์กร

หลังจากนั้นกำหนดเงื่อนไขให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าเท่ากันระหว่างกลุ่ม ผลการวิเคราะห์พบค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสรุปในขั้นที่ 2 มีค่าไค-สแควร์เท่ากับ (χ^2) = 1253.07, df = 553, p = 0.00, RMSEA = 0.064, χ^2/df = 2.26 ซึ่งเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองในขั้นที่ 1 แล้วพบว่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองในขั้นที่ 2.3 กับขั้นที่ 1 ที่ระดับองศาอิสระเท่ากับผลต่างขององศาอิสระของแบบจำลองทั้งสอง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (χ^2_{diff} = 17.19, df_{diff} = 17, p = 0.44157) แสดงว่าแบบจำลองสรุปในขั้นที่ 2 นี้มีความกลมกลืนไม่แตกต่างกับแบบจำลองขั้นที่ 1 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตทุกตัวในแบบจำลองไม่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ในขั้นที่ 3

ขั้นที่ 3 การเปรียบเทียบค่าอิทธิพลของตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผล (Equal Paths Model) ระหว่างกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่ามีค่าอิทธิพลที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 7 ค่าอิทธิพล ได้แก่

1. ค่าอิทธิพลตัวแปรความผูกพันที่มีต่อแบรนต์องค์กรที่มีต่อตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนต์องค์กร
2. ค่าอิทธิพลตัวแปรการสร้างแบรนต์ภายในองค์กรที่มีต่อตัวแปรความผูกพันที่มีต่อแบรนต์องค์กร
3. ค่าอิทธิพลตัวแปรความรู้ต่อแบรนต์องค์กรที่มีต่อความชัดเจนในบทบาท
4. ค่าอิทธิพลตัวแปรการสร้างแบรนต์ภายในองค์กรที่มีต่อเจตคติต่อแบรนต์องค์กร
5. ค่าอิทธิพลตัวแปรความรู้ต่อแบรนต์องค์กรที่มีต่อเจตคติต่อแบรนต์องค์กร
6. ค่าอิทธิพลต่อตัวแปรการสร้างแบรนต์ภายในองค์กรที่มีต่อความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนต์องค์กร
7. ค่าอิทธิพลต่อตัวแปรเจตคติที่มีต่อแบรนต์องค์กรที่มีผลต่อความผูกพันที่มีต่อแบรนต์องค์กร

หลังจากนั้นได้เพิ่มโดยการกำหนดเงื่อนไขให้ค่าอิทธิพลที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมีค่าเท่ากันระหว่างกลุ่ม ซึ่งผลการวิเคราะห์แบบจำลองสรุปในขั้นที่ 3 พบว่าค่าไค-สแควร์เท่ากับ (χ^2) = 1263.30, df = 565, p = 0.00, RMSEA = 0.064, χ^2/df = 2.24 ซึ่งเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับดัชนีทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลองในขั้นสรุปที่ 2 แล้วพบว่าผลต่างไค-สแควร์ระหว่างแบบจำลองสรุปขั้นที่ 3 กับแบบจำลองสรุปในขั้นที่ 2 ที่ระดับองศาอิสระเท่ากับผลต่างขององศาอิสระของแบบจำลองทั้งสอง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (χ^2_{diff} = 10.23, df_{diff} = 12, p = .59579) ซึ่งหมายความว่าไม่พบความต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองสรุป

ในขั้นที่ 3 มีความกลมกลืนไม่แตกต่างกับแบบจำลองสรุปขั้นที่ 2 และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงทุกตัวในแบบจำลองไม่มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม

ดังนั้นจากผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรระหว่างกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการวัดตัวแปรแฝงและค่าอิทธิพลของตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผลไม่แตกต่างกันบางส่วน จึงเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อ 2 เพียงบางส่วน

1.2.5.1 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรระหว่างกลุ่มพนักงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน

แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ระหว่างกลุ่มพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน ซึ่งพบว่าตัวแปรแฝงมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 5 ตัวแปร ซึ่งจำแนกออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ตัวแปรแฝงที่มีค่าดัชนีเป็นลบ ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรแฝงตัวนั้นสูงกว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยพบว่ามีตัวแปรแฝงเพียงตัวแปรเดียวเท่านั้น ได้แก่ ตัวแปรเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร

กลุ่มที่ 2 ตัวแปรแฝงที่มีค่าดัชนีเป็นบวก ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีค่าเฉลี่ยของตัวแปรแฝงตัวนั้นต่ำกว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยพบว่ามีจำนวนตัวแปรแฝง จำนวน 4 ตัว ได้แก่ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

2. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็น การวิจัยเชิงผสานวิธีแบบตามลำดับ 2 ระยะ ซึ่งเริ่มต้นด้วยงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) และตามด้วยงานวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงแบ่งการอภิปรายผลการวิจัยตามแบบแผนของการวิจัยออกเป็น 2 ระยะและตามความมุ่งหมายของการวิจัยตามลำดับดังต่อไปนี้

2.1 อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อตอบความมุ่งหมายการวิจัยในข้อ 1 คือ เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา อันประกอบด้วย ความหมาย กระบวนการ องค์ประกอบ และผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขออภิปรายผลการวิจัยเพื่อตอบความมุ่งหมายการวิจัยในข้อ 1 ดังนี้

ความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

จากการศึกษาความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน ทำให้พบความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร คือ “การทำให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยรับรู้และเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยที่มาจากผู้บริหารสูงสุดผ่านกรรมวิธีต่างๆ ไปสู่บุคลากรทุกคนให้เข้าใจและเห็นด้วย ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความรักความผูกพันกับองค์กรโดยดูแลให้คนในองค์กรมั่นใจถึงความมั่นคงในการทำงานและส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้พร้อมทำงานอย่างมีความสุข จนอยากทำงานตอบแทนกลับคืนมหาวิทยาลัยด้วยความเต็มใจ อีกทั้งการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อต่อยอดหรือเปลี่ยนแปลงกรอบความคิด (Mindset) ในการทำงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเป็นไปในแนวทางเดียวกันอันส่งผลไปสู่การสร้างแบรนด์ภายนอกที่เป็นอัตลักษณ์ที่โดดเด่นและแตกต่างจากแบรนด์มหาวิทยาลัยอื่นได้อย่างยั่งยืน” ซึ่งจากความหมายดังกล่าวสังเกตได้ว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรประกอบไปด้วยสิ่งสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยในแนวทางเดียวกัน และ 2) การสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดผูกพันและอยากทำงานกับมหาวิทยาลัย และ 3) การสร้างให้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยไปสู่ภายนอกอย่างเข้มแข็ง

จากความหมายการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับการให้ความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจากหลากหลายแนวคิดที่เน้นเพื่อสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร และความจำเป็นในการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดมาจากผู้บริหาร เพื่อให้พนักงานสามารถส่งมอบคำมั่นสัญญาต่อแบรนด์ (Brand Promise) ให้กับผู้บริโภค นั่นคือวัฒนธรรม

การทำงานในองค์กร (Corporate Culture) และวัฒนธรรมในการให้บริการ (Service Excellence) โดยการสร้างให้พนักงานมีความผูกพันที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ซึ่งหากได้ปลูกฝังให้พนักงานทุกคนได้เข้าใจและซึมซับวัฒนธรรมของแบรนด์องค์กร ก็จะไปสู่พฤติกรรมการทำงานให้กับลูกค้าได้ตามคำมั่นสัญญา นั่นคือการเพิ่มคุณค่าทางจิตวิทยาให้กับแบรนด์ และในขณะเดียวกันหากแบรนด์ภายในองค์กรมีความแข็งแกร่งก็จะนำไปสู่การรับรู้ให้กับบุคคลภายนอก อันทำให้แบรนด์องค์กรได้รับชื่อเสียงที่ดีกับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย (Einwiller; & Will. 2002; Santos-Vijande; et al., 2012; Dandridge; Mitroff; & Joyce. 1980; MacLavery; McQuillan; & Oddie. 2007; เสริมยศธรรมรักษ์. 2553) ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) (Blau. 1964) ซึ่งจากความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาข้างต้น จะเห็นได้ว่าสิ่งสำคัญประการหนึ่งของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรคือ การทำให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันกับองค์กร หากมหาวิทยาลัยดูแลคนในองค์กรให้มั่นใจถึงความมั่นคงในการทำงาน มีการสร้างสุขในการทำงาน ตลอดจนมีสวัสดิการดูแลคนในองค์กรอย่างเหมาะสมจนทำให้บุคลากรรู้สึกได้ว่ามหาวิทยาลัยที่ตนทำงานอยู่มีความมั่นคงและตนเลี้ยงดูบุคลากรอย่างดี เมื่อบุคลากรมีปัญหาสามารถให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้กับบุคลากรได้สำเร็จ บุคลากรจะรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณที่ได้รับความช่วยเหลือจากมหาวิทยาลัย จนรู้สึกมีความรักและความผูกพัน อันส่งผลให้บุคลากรจะทำงานตอบแทนคืนกลับมหาวิทยาลัยที่ทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อมหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์หรือนโยบายใหม่ๆ ขึ้นมาก็พร้อมเห็นด้วยและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่

กระบวนการการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

ผลจากการวิจัยพบว่ากระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการกำหนดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย 2) ขั้นตอนการถ่ายทอดและสร้างความผูกพันกับแบรนด์มหาวิทยาลัย และ 3) ขั้นตอนประเมินผลการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

ขั้นแรกของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร คือ การกำหนดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยโดยเกิดจากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดทิศทางกลยุทธ์และนโยบาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอินวิลเลอร์และวิลส์ (Einwiller; & Will. 2002) ที่กล่าวว่าการสร้างแบรนด์ถูกกำหนดจากผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้วางแผนและกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์ให้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมการทำงาน การสื่อสาร และสัญลักษณ์ที่ใช้แทนแบรนด์เพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้อัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยถูกกำหนดจากข้อมูลภายในองค์กรซึ่งมาจากเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้งและถูกถ่ายทอดต่อๆ กันมา และถูกกำหนดจากข้อมูลภายนอกองค์กรจากสถานการณ์ต่างๆ พร้อมๆ กับต้องให้สอดคล้องกับนโยบายของประเทศอีกด้วย

สำหรับขั้นที่ 2 ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร คือ ขั้นของการถ่ายทอดและสร้างความผูกพันกับแบรนด์มหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโพสเนอร์ คูซส์ และสมิทต์ และซิลเวอร์ธอร์น (Posner; Kouzes; & Schmidt. 1985; Silverthorne. 2004) ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นการนำอัตลักษณ์และคุณค่าแบรนด์มหาวิทยาลัยไปสื่อสารกับบุคลากร เพื่อมุ่งเน้นไปที่การสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรเข้าใจวัตถุประสงค์ของแบรนด์องค์กร (Brand Objective) จุดยืนของแบรนด์ (Brand Positioning) และคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) (Wise; & Zednickova. 2009) เพื่อให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์และกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทุกคนในองค์กรนั้นกระทำค่อนข้างยาก ดังนั้น จึงเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำในแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละคณะก่อน พร้อมกับหาผู้นำทางความคิด (Key Opinion Leader: KOL) โดยถ่ายทอดกลยุทธ์และนโยบายใหม่ๆ ให้กับกลุ่มคนเหล่านี้ ซึ่งถือว่าเป็นคนกลุ่มหลักก่อน เพื่อให้นำไปถ่ายทอดต่อยังบุคลากรภายในหน่วยงานตามแต่ละคณะวิชาอีกที นอกจากนี้ขั้นตอนนี้ยังต้องสร้างความเชื่อมั่นให้คนในองค์กรเห็นว่ากลยุทธ์และนโยบายใหม่จะสามารถนำพาให้แบรนด์มหาวิทยาลัยขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้อย่างสำเร็จ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันและมั่นใจในการทำงานกับแบรนด์มหาวิทยาลัยต่อไป ตลอดทั้งหากจำเป็นต้องรับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานจะต้องเลือกคนที่มีกรอบแนวคิดในการทำงาน (Mindset) และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์และคุณค่าแบรนด์มหาวิทยาลัยตั้งแต่แรก เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถไปในทิศทางเดียวกันกับแบรนด์มหาวิทยาลัยได้

สำหรับขั้น 3 คือ การประเมินผลการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยต้องทำการประเมินผลหลังจากการทำการรณรงค์การสื่อสารหรือถ่ายทอดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยทุกครั้ง เพื่อจะได้ทราบถึงผลลัพธ์ในการรับรู้ว่าการรณรงค์นั้นประสบความสำเร็จในระดับใด และยังมีสิ่งใดที่จำเป็นต้องแก้ไขเพื่อให้การรณรงค์การถ่ายทอดอัตลักษณ์แบรนด์ภายในมหาวิทยาลัยครั้งต่อไปประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น และนอกจากการประเมินผลการรณรงค์การถ่ายทอดอัตลักษณ์แบรนด์ภายในมหาวิทยาลัยในแต่ละครั้งแล้ว ยังจำเป็นต้องมีการประเมินผลการสื่อสารแบรนด์ภายในองค์กรประจำปีอย่างต่อเนื่องอีกด้วย เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปปรับปรุงและวางแผนการดำเนินงานการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาให้ประสบความสำเร็จต่อไป

องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

ส่วนองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเป็นการศึกษาถึงวิธีการปลูกฝังอัตลักษณ์ของแบรนด์องค์กรให้กับพนักงานสายวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้พนักงานสายวิชาการได้รับรู้ถึงอัตลักษณ์ กลยุทธ์ และนโยบายต่างๆ ขององค์กร (Vallaster. 2004) ทั้งนี้ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบหรือวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในกำกับของรัฐและเอกชนประกอบด้วย 2 วิธีการหลักด้วยกัน ได้แก่

1) การปลูกฝังให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบิร์กสตรอม บลูเมนทาล และโครเธอร์ส (Bergstrom; Blumenthal; & Crothers. 2002) ที่กล่าวว่าสิ่งสำคัญของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร คือ การบ่มเพาะและหล่อหลอมให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและซาบซึ้งในอัตลักษณ์และคุณค่าของแบรนด์ที่แตกต่างจากของคู่แข่ง เพื่อให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร (Corporate Culture) อันนำไปสู่วัฒนธรรมในการให้บริการ (Service Excellence) แก่ลูกค้า (เสริมยศ ธรรมรักษ์ 2553) โดยทำงานต่าง ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าตามคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) MacLavery; McQuillan; & Oddie. 2007) ทั้งนี้จากการวิจัยพบวิธีการปลูกฝังให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยอยู่ 6 ประการด้วยกัน ได้แก่ การเรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย การปฏิบัติภาวะผู้นำ การสื่อสารภายในองค์กร การประชุม การเรียนจากการทำงานพิเศษของมหาวิทยาลัยร่วมกัน และการรับรู้อัตลักษณ์ผ่านการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (KPI) ทั้งนี้พบวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนที่เหมือนกันทั้ง 4 ประการด้วยกัน ได้แก่ การเรียนรู้จากกิจกรรมพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย การปฏิบัติภาวะผู้นำ การสื่อสารภายในองค์กร และการประชุม ส่วนการเรียนรู้อัตลักษณ์จากการทำงานพิเศษของมหาวิทยาลัยร่วมกัน และการรับรู้อัตลักษณ์ผ่านการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (KPI) พบเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการประเมินผลการทำงานที่มีความชัดเจนมากกว่า เนื่องจากว่าต้องแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาด้วยกันเองทั้งในกำกับของรัฐและเอกชน จึงทำให้การประเมินผลการทำงานต้องมีความชัดเจนและสอดคล้องกับอัตลักษณ์อย่างเด่นชัด

2) การทำให้บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์องค์กร โดยการสร้างให้พนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร (Employee Brand Commitment) ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่สร้างให้บุคลากรรู้สึกดี มีความพึงพอใจต่อการทำงาน และยังคงอยู่ในองค์กรเพียงเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการที่บุคลากรต้องสร้างมูลค่าเพิ่มทางด้านการงานให้เกิดขึ้นกับองค์กรอีกด้วย (เสริมยศ ธรรมรักษ์. 2553) ทั้งนี้พบว่าวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ทำให้บุคลากรมีความรักความผูกพัน และมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์องค์กรมีอยู่ด้วยกัน 4 ประการ ได้แก่ การให้รางวัลและการยกย่อง อิสระในการทำงาน สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน และกิจกรรมสร้างสุขในที่ทำงาน ทั้งนี้พบวิธีที่เหมือนกันทั้งสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน 3 วิธีด้วยกัน ได้แก่ การให้รางวัลและการยกย่อง อิสระในการทำงาน และสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ส่วนกิจกรรมสร้างสุขในที่ทำงาน พบเพียงที่สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐเท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างมีความสุข เพื่อให้บุคลากรมีจิตใจที่พร้อมปฏิบัติ และทำงานด้วยความรักองค์กรต่อไป

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนจำเป็นต้องอาศัย 2 วิธีการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การทำให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย โดยมี 6 วิธีด้วยกัน ได้แก่ เรียนรู้จากการทำงานพิเศษของมหาวิทยาลัยร่วมกัน จัดกิจกรรมการพัฒนาอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้กับอาจารย์ การปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสื่อสารภายในองค์กร การประชุม และสร้างการรับรู้ผ่านการประเมินความสำเร็จในการปฏิบัติงานรายบุคคล ซึ่งการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนี้ทำให้บุคลากรความตั้งใจอยู่กับองค์กรและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของแบรนด์องค์กรอันทำให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในกิจการต่างๆ ของแบรนด์องค์กร ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ การอบรมและฝึกฝนให้พนักงานเกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ พร้อมมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีความพร้อมในการทำงานตลอดจนช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน (Yee, Yeung, & Cheng, 2011) นอกจากนี้ได้ว่าสิ่งสำคัญอีกประการของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรคือ 2) การสร้างให้บุคลากรมีความรักและเข้าใจแบรนด์องค์กร โดยมี 3 วิธีด้วยกัน ได้แก่ การให้รางวัลและการยกย่อง การให้ความอิสระในการทำงาน และสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งวิธีการต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจวิธีการพัฒนาความเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร (Sense of Commitment) และทำให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของแบรนด์องค์กรต่อไป (Posner; Kouzes; & Schmidt. 1985: 293-309; Silverthorne. 2004: 592-599)

ผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

ผลจากการวิจัยพบว่าผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนมี 4 ประการ ได้แก่ 1) บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย 2) บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และภูมิใจที่ได้ทำงานกับแบรนด์มหาวิทยาลัย 3) บุคลากรทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และ 4) บุคลากรให้ความร่วมมือในกิจการของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งผลลัพธ์ของการสร้างแบรนด์ต่างๆ เหล่านี้นำไปสู่การพัฒนาให้นักศึกษามีทักษะและบุคลิกลักษณะที่สอดคล้องกับแบรนด์มหาวิทยาลัยตามคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) (Miles; & Mangold, 2004) นอกจากนี้ยังพบผลลัพธ์เพิ่มเติมจากการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพิ่มขึ้นอีก 2 ประการ ได้แก่ 1) แบรนด์มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับจากภายนอก และ 2) นักศึกษาได้รับการยอมรับเพราะมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและแตกต่าง ที่เป็นเช่นนี้เพราะเมื่อมหาวิทยาลัยได้มีการชี้แจงและมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินกิจการต่างๆ ของแบรนด์มหาวิทยาลัยให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยได้เกิดความรู้และความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย จึงอาจส่งผลให้พนักงานสายวิชาการหรืออาจารย์ได้มอบประสบการณ์ทางการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับนิสิตหรือนักศึกษา จนทำให้เห็นถึงความสามารถและความเชี่ยวชาญของ

นิสิตหรือนักศึกษาที่โดดเด่นและแตกต่างจากสถาบันอื่นๆ จนทำให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์ภายนอกด้วยเช่นกัน (Jacobs. 2003)

จากผลการวิจัยดังกล่าวที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพข้างต้น สามารถอธิบายตามรูปแบบของแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model) ของมีฮราเบียนและรัสเซล (Mehrabian; & Russell. 1974) นั่นคือ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรคือสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ถึงอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยผ่านกิจกรรมและวิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย ตลอดจนการที่มหาวิทยาลัยมีรางวัลและการยกย่อง และสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน เมื่อบุคลากรรับรู้อัตลักษณ์ผ่านวิธีการต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยมอบให้ จึงเกิดการประเมินการรับรู้ (Organism) ถึงการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจึงเกิดความรู้สึกที่ดี (Affective State) ที่มหาวิทยาลัยได้จัดกระทำ ดูแล และตอบแทนต่าง ๆ เป็นอย่างดี กลายเป็นความรักความผูกพันและความภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับแบรนด์มหาวิทยาลัย บุคลากรจึงปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย และทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ตลอดจนให้ความร่วมมือในกิจการของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ จนนักศึกษาและแบรนด์มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากสิ่งเร้าหรือการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นการตอบแทนคืนมหาวิทยาลัย จึงเห็นได้ว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสามารถทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรและมีประสิทธิภาพในการทำงานต่อแบรนด์องค์กร (Punjaisri; Evanschitzky; & Wilson. 2009)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ที่อธิบายได้ว่านอกจากบุคลากรได้รับการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจในรูปของค่าจ้างที่เป็นเงินเดือนเป็นการตอบแทนการทำงานที่ได้ตกลงกันไว้อย่างเป็นทางการแล้ว (Blau; 1964) การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรยังคำนึงถึงการดูแลบุคลากรในองค์กรให้มีความพึงพอใจต่อการทำงานและมีความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร (Employee Brand Commitment) เพื่อให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ของแบรนด์ด้วยความเต็มใจ (MacLavery; McQuillan; & Oddie. 2007) ดังนั้นเมื่อบุคลากรได้รับการจัดกระทำต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรทั้ง 2 วิธี คือการทำให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย และการทำให้บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และมีความภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับแบรนด์มหาวิทยาลัย โดยการให้รางวัลและการยกย่อง และสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน จึงมีผลที่ตามมาคือบุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของแบรนด์มหาวิทยาลัย จนเกิดพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยและให้ความร่วมมือในกิจการต่าง ๆ ของแบรนด์มหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จเป็นการตอบแทนที่เป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) ตอบแทนคืนสู่มหาวิทยาลัย (Löhndorf; & Diamantopoulos. 2014) ตลอดจนยังสอดคล้องกับแนวคิดห่วงโซ่การบริการแห่งกำไร (Service-profit Chain) ที่ชี้ให้เห็นที่ชี้ให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่องค์กรได้ประโยชน์ได้รับ

จากการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ช่วยทำให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของแบรนด์ องค์กร เพื่อที่สามารถถ่ายทอดและสร้างประสบการณ์ไปยังลูกค้าหรือนักศึกษาได้ตามคำมั่นสัญญา ของแบรนด์ (Heskett; Sasser; & Wheeler. 2008) ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า ทั้งมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐและเอกชนที่เป็นกรณีศึกษาต้องการให้แบรนด์มหาวิทยาลัยมีความโดดเด่นและ แตกต่างในด้านการให้คุณค่าแห่งการบริการ (Service Value) โดยสร้างประสบการณ์ให้กับนักศึกษา ได้รับประสบการณ์จากการเรียนการสอนและการปลูกฝังอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยแก่นักศึกษา จึงได้ทำการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อเตรียมให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงาน โดย ถ่ายทอดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยผ่านวิธีการต่างๆ ได้แก่ การสนับสนุนการฝึกอบรม แนว ปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ การสื่อสารภายในองค์กร การประชุม การให้รางวัลและการยกย่อง และการ สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ตลอดจนสร้างให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อ องค์กรและมีความพึงพอใจในการทำงาน จนทำให้บุคลากรมีความรักความผูกพัน และเห็นด้วยกับอัต ลักษณ์และนโยบายของมหาวิทยาลัย บุคลากรจึงเกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ตามที่แบรนด์ มหาวิทยาลัยต้องการ โดยทำงานที่รับมอบหมายอย่างเต็มที่และให้ความร่วมมือในกิจการต่างๆ ของ แบรนด์มหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นการเชื่อมโยง ระหว่างการทำงานของบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมการทำงานอันพึงประสงค์ของแบรนด์และตอน สอนต่อคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) แก่นักศึกษาหรือลูกค้า (Jacobs. 2003)

2.2 อภิปรายผลการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยระยะที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยตามความมุ่งหมาย การวิจัยที่ 2 – 4 ดังนี้

2.2.1 การพัฒนาเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของ สถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ

ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของ สถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 และ 2 ของแบบจำลองการวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร บ่งชี้ว่าประกอบด้วยข้อความ 18 ข้อความ แบ่งได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การสนับสนุนการฝึกอบรม แนวปฏิบัติภาวะผู้นำ การสื่อสารภายใน องค์กร การประชุม การให้รางวัลและการยกย่อง และสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ที่ มีความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างและความเที่ยงตรงเชิงเสมือนในข้อมูลประจักษ์ของกลุ่มตัวอย่าง พนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน นั้นแสดงว่า ผลการวิจัยเชิง ปริมาณของความมุ่งหมายการวิจัยที่ 2 ในการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องยืนยันผลการวิจัยเชิงคุณภาพของ ความมุ่งหมายการวิจัยที่ 1 ซึ่งค้นพบความหมายและองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายใน องค์กร โดยผู้วิจัยนำความหมายและองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรใน

สถาบันอุดมศึกษาทั้งในกำกับของรัฐและเอกชนมานิยามเชิงปฏิบัติการของการพัฒนาข้อคำถามในการวัดประเภมาตรประเมินรวมค่าของตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในการวิจัยระยะที่ 2

แบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการที่ได้พัฒนาขึ้นมา มีความสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของเบอร์แมนและคณะ (Burmman; & Zeplin. 2005; Burmann; Zeplin; & Riley 2008) และแนวคิดการสร้างแบรนด์ของของปญฺใจศรีและวิลสัน (Punjaisri; & Wilson. 2007) 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสนับสนุนการฝึกอบรม การสื่อสารภายในองค์กร แนวปฏิบัติภาวะผู้นำ และการประชุม อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของแมคลาวาตี แมคคิลแลน และออดดี้ (MacLavery; McQuillan; & Oddie. 2007) อีก 1 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลและการยกย่อง และนอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเพิ่มเติมอีก 1 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน เนื่องจากว่าแบบวัดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมานี้มีความเฉพาะกับกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องยังไม่พบแบบวัดในกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา พบเพียงแบบวัดจากองค์กรในธุรกิจบริการเท่านั้น (Özçelik; & Findikli. 2014; Matanda; & Ndubisi. 2013; Erkmen. 2013; Punjaisri; & Wilson. 2011; Pswarayi. 2013; Kwon. 2013; Shaari; Salleh; & Hussin. 2011; Ritz; et al. 2014) จึงทำให้แบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในพนักงานสายวิชาการมีเหมาะสมการการวิจัยครั้งนี้มากที่สุด เนื่องจากเป็นแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสอดคล้องกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

2.2.2 การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

ข้อค้นพบจากการวิจัยทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในการอธิบายการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดดังนี้

1) สมมติฐานที่ 1 กำหนดไว้ว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากผลการวิจัยพบว่าสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยย่อยบางส่วน การอภิปรายผลจึงมีทั้งส่วนที่ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย และส่วนที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย เพื่อให้สามารถอธิบายและทำความเข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอการอภิปรายผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ความแปรปรวนของตัวแปรผลที่ถูกอธิบายและความกลมกลืนของแบบจำลอง

จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยต่างๆ ของแบบจำลองที่ปรับแก้ไขร่วมกันอธิบายความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในตัวแปรพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรได้ร้อยละ 58 และจากที่คาดไว้ว่าความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Commitment) และความชัดเจนในบทบาท (Role Clarity) จะช่วยอธิบายความแปรปรวนที่มากขึ้น แต่ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรและตัวแปรความชัดเจนในบทบาทไม่ได้ส่งผลต่อตัวแปรพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเมื่อพิจารณาตามรูปแบบของแบบจำลอง สิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model) ของมีฮราเบียนและรัสเซล (Mehrabian & Russell, 1974) พบว่าตัวแปรสิ่งเร้า คือ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร และตัวแปรการประเมินการรับรู้ จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร เจตคติที่มีต่อแบรนด์กร และความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในตัวแปรพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานสายวิชาการที่มีหน้าที่จัดการเรียนการสอนผู้ซึ่งทำหน้าที่เป็นครู ดังนั้น ไม่ว่าครูจะมีความผูกพันมากน้อยเพียงใด หรือจะมีความชัดเจนในบทบาทมากน้อยแค่ไหนก็ตาม แต่ครูยังคงทำหน้าที่ของครูโดยการจัดการเรียนการสอนและให้ความช่วยเหลือลูกศิษย์ทั้งในและนอกเวลาด้วยความเต็มใจเป็นทุนเดิม

สำหรับการทดสอบความกลมกลืนของแบบจำลอง พบว่าเมื่อปรับแบบจำลองโดยการเพิ่มเส้นทางอิทธิพลที่เป็นไปได้เขาไปทำให้ค่าดัชนีมีความกลมกลืนที่มีค่าดีขึ้น โดยใช้การพิจารณาจากค่าดัชนีการปรับโมเดลและคำนึงถึงความเป็นไปได้ในเชิงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. เพิ่มเส้นอิทธิพลตัวแปรสาเหตุเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Attitude) ที่ส่งไปยังความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Commitment) เป็นเส้นแรก เนื่องจากเบอร์แมนและเซฟพลิน (Burmam; & Zeplin. 2005) ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อแบรนด์องค์กรมีพื้นฐานมาจากเจตคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร หากพนักงานมีเจตคติที่ดีต่อแบรนด์องค์กรอาจจะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์องค์กร จนคงอยู่กับแบรนด์องค์กรต่อไปพร้อมยอมรับและยึดถืออัตลักษณ์ของแบรนด์องค์กรและกฎระเบียบในการทำงาน

2. เพิ่มเส้นอิทธิพลความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Loyalty) ที่ส่งไปยังความชัดเจนในบทบาท (Role Clarity) ซึ่งคิงและเกรซ (King; & Grace. 2010) ได้กล่าวว่าระดับของความชัดเจนในบทบาทหน้าที่เป็นผลมาจากความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร หากพนักงานมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์ก็จะส่งผลให้พนักงานรับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขตการทำงานของตนเองได้

3. เพิ่มเส้นอิทธิพลความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Commitment) ที่ส่งไปยังความชัดเจนในบทบาท (Role Clarity) ซึ่งคิงและเกรซ (King; & Grace. 2010) ได้กล่าวไว้ว่าระดับของความชัดเจนในบทบาทหน้าที่เป็นผลมาจากความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร นั่นคือ เมื่อพนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะเกิดความรักความเป็นเจ้าของแบรนด์องค์กร และปรารถนาจะคงอยู่กับแบรนด์องค์กร จนเกิดพฤติกรรมการทำงานที่ยอมทำงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งทำให้พนักงานรับรู้ถึงการปฏิบัติตนในการทำงานให้มีความเหมาะสม หรือการส่งมอบคำมั่นสัญญาต่อลูกค้าซึ่งในขั้นตอนนี้คือนักศึกษา เพื่อให้แบรนด์มีความแข็งแกร่งต่อไป

4. เพิ่มเส้นความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Loyalty) ที่ส่งไปยังเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Attitude) ซึ่งแมคเคนนา (McKenna; & 2012) กล่าวว่าหากพนักงานมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กร จะส่งผลให้พนักงานในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อแบรนด์องค์กรด้วย นั่นหมายความว่า หากพนักงานเกิดความรักและแสดงออกมาด้วยการทำงานเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์และชื่อเสียงของแบรนด์องค์กร ก็จะทำให้พนักงานมีเจตคติที่ดีต่อแบรนด์องค์กรมากขึ้น

1.1) สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.1

สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.1 ได้กำหนดไว้ว่า “การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการ ผ่านความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร และความชัดเจนในบทบาท”

ผลการวิเคราะห์พบว่า การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.10 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ผ่านตัวแปรความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร เจตคติที่มีต่อแบรนด์ และความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.39 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขณะที่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรผ่านความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร และความชัดเจนในบทบาท โดยตัวบ่งชี้ที่สำคัญเรียงตามลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ แนวปฏิบัติภาวะผู้นำ การประชุม การสื่อสารภายในองค์กร สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน การสนับสนุนการฝึกอบรม และการให้รางวัลและการยกย่อง โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.86, 0.81, 0.77, 0.76 0.74 และ 0.72 ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในระดับดีเยี่ยมทุกตัว นั้นแสดงว่ายิ่งผู้บริหารมีการปฏิบัติภาวะผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีบุคลากรที่เป็นผู้ตามมากเพียงใด ผู้ตามก็ยิ่งจะปฏิบัติตามผู้นำมากยิ่งขึ้น อันเป็นเพราะว่าได้สังเกตเห็นว่าเป็นสิ่งที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารองค์กรได้ให้ความสำคัญจึงเกิดการปฏิบัติตาม นอกจากนี้หากผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กร นั้นหมายรวมถึงมหาวิทยาลัยได้มีการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ตาม ไม่ว่าจะเป็นการให้ทุนการศึกษา และสวัสดิการต่างๆ บุคลากรภายใน

องค์กรที่เป็นผู้ตามก็จะเกิดความรู้สึกสำนึกในบุญคุณ และเมื่อมหาวิทยาลัยออกนโยบายอะไรมา ก็ปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมของเบลลา (Blau. 1964) เมื่อบุคลากรได้รับความช่วยเหลือเกื้อกูลที่นอกเหนือจากค่าจ้างที่เป็นเงินเดือนอย่างทางการแล้ว จะทำให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Attitude) และมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Loyalty) อันส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ตามที่แบรนด์มหาวิทยาลัยต้องการอย่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร (Brand Citizenship Behavior)

1.2) สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.2

สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.2 ได้กำหนดไว้ว่า “ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการ มีอิทธิพลทางตรงและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ผ่านเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร และความชัดเจนในบทบาทของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา”

ผลการวิจัยพบว่า ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.13 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ผ่านเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร และความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรที่ส่งผลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรผ่านความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรและความชัดเจนในบทบาท

จากผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของของควอน (Kwon. 2013) พบว่าความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (OCB) เนื่องจากเมื่อบุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ที่มีต่อแบรนด์อย่างเพียงพอ อันได้แก่ วิสัยทัศน์ของแบรนด์ พันธกิจของแบรนด์ ค่านิยมสัญญาต่อแบรนด์ ตลอดจนกลยุทธ์และนโยบายต่างๆ ของแบรนด์มหาวิทยาลัยจนทำให้เกิดความเข้าใจต่อแบรนด์องค์กรมากขึ้น ทำให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อแบรนด์องค์กร เนื่องจากเล็งเห็นแล้วว่ากลยุทธ์และนโยบายของแบรนด์มหาวิทยาลัยจะนำพาไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย และเมื่อได้กระทำต่อเนื่องจนเห็นว่าสิ่งที่ตนเองทำเป็นสิ่งที่ให้แบรนด์มหาวิทยาลัยสำเร็จ และยังส่งผลให้ตนดำเนินหน้าที่การงานไปด้วยดีจึงเกิดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร จึงทำให้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำ จนเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรได้ (Shaari; Salleh; & Hussin. 2012; Terglav; Ruzzier; & Kašec. 2016)

1.3) สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.3

สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.3 ได้กำหนดว่า “เจตคติที่มีต่อแบรนด์ต้ององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ต้ององค์การของพนักงานสายวิชาการ”

ผลการวิจัยพบว่า เจตคติที่มีต่อแบรนด์ต้ององค์การของพนักงานสายวิชาการมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ต้ององค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.41 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเมื่อบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจที่ดีต่อแบรนด์ต้ององค์การ เนื่องจากเป็นผลที่มาจากการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ได้รับการปลูกฝังให้บุคลากรมีความรู้ ความเชื่อต่อกลยุทธ์และนโยบายของแบรนด์ต้ององค์การจนทำให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อแบรนด์ต้ององค์การ และเมื่อบุคลากรมีความเชื่อมั่นศรัทธาในแบรนด์ต้ององค์การแล้ว ก็ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างสอดคล้องกับคำมั่นสัญญาของแบรนด์ต้ององค์การ จนมีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ตามที่แบรนด์ต้ององค์การ (Tosti; & Stotz, 2001; Chernatony. 2001; Schultz; & Chernatony. 2002) ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรี ปานแก้ว (2556) ที่พบว่าเจตคติต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ เนื่องจากเจตคติกับพฤติกรรมมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันยิ่งหากบุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อแบรนด์ต้ององค์การมากเท่าใด จะทำให้บุคลากรมีความรักความผูกพันต่อองค์การ และจะทำให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ต้ององค์การมากขึ้นเท่านั้นด้วย

1.4) สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.4

สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.4 ได้กำหนดว่า “ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์ต้ององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ต้ององค์การของพนักงานสายวิชาการ”

ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์ต้ององค์การไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ต้ององค์การ ดังนั้น ผลการวิจัยนี้จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในครั้งนี้คือพนักงานสายวิชาการ ผู้ซึ่งทำหน้าที่ครูในการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นก็ตาม ไม่ว่านโยบายของมหาวิทยาลัยจะเหมือนเดิมหรือเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ครูก็ยังคงทำหน้าที่สอนหนังสือด้วยความเต็มใจ และยังคงช่วยเหลือลูกศิษย์เมื่อมีปัญหาอยู่เสมอ

1.5) สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.5

สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.5 กำหนดว่า “ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ต้ององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ต้ององค์การของพนักงานสายวิชาการ”

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ต้ององค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์ต้ององค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ดังนั้นจึงเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของของปัญไจศรี อีแวนชิตสกี และวิลสัน (Punjaisri; Evanschitzky; & Wilson. 2009) ที่พบว่าความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์ต้ององค์การของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการ

ทำงานของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .114 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจาแวนมาร์ตและเนีย (Javanmard; & Nia. 2011) ที่พบว่าความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 1.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าเมื่อสถาบันอุดมศึกษาได้มีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรโดยนำสารหรือข้อความต่าง ๆ ผ่านวิธีการและกิจกรรมภายในองค์กรไปยังบุคลากรจนทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจต่ออัตลักษณ์แบรนด์องค์กร จึงทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการอย่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร (Salleh; et al. 2013) โดยให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน นิสิตหรือนักศึกษา และองค์กรต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ โดยบุคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อแบรนด์สูงจะมีความพอใจในภาระหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบสูงตามไปด้วย และส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างตั้งใจ ทุ่มเท และส่งมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าซึ่งเป็นนิสิตหรือนักศึกษา โดยพฤติกรรมเหล่านี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าและความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อแบรนด์ตามมาด้วยเช่นกัน (Yee; Yeung; & Edwin Cheng. 2011)

1.6) สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.6

สมมติฐานการวิจัยข้อ 1.6 ได้กำหนดว่า “ความชัดเจนในบทบาทมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการ”

ผลการวิจัยพบว่าความชัดเจนในบทบาทมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการ โดยที่มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.11 แต่ไม่พบนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ผลการวิจัยจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างครั้งนี้เป็นพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งคืออาชีพครูผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้น ครูจึงทำหน้าที่ของครูด้วยความรับผิดชอบในหน้าที่ทั้งในและนอกเหนือเวลาไม่ว่าลูกศิษย์จะมาขอความช่วยเหลือใดๆ ก็ตาม ดังนั้น ไม่ว่าครูจะรับรู้ถึงความคาดหวังของมหาวิทยาลัยที่มีต่อครูมากน้อยเพียงใด ครูยังคงทำงานด้วยความสำนึกในหน้าที่ของความเป็นครู โดยอาจไม่ได้คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้บริหาร

2.2.3 เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ทำงานอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาต่างประเภทกัน

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรระหว่างกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนไม่แตกต่างกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรในสถาบันอุดมศึกษานี้ ประกอบไปด้วย การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งเร้าตาม

รูปแบบของแบบจำลองสิ่งเร้า – ระบบการประเมินการรับรู้ – การตอบสนอง (S-O-R Model) ของ มีธราเปียนและรัสเซล (Mehrabian & Russell, 1974) และความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร และความชัดเจนในบทบาทที่มีต่อแบรนด์องค์กรเป็นระบบการประเมินการรับรู้ ซึ่งสามารถร่วมอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรได้ทั้งพนักงานสายวิชาการในกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรคือสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้รับรู้ถึงอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย เมื่อบุคลากรรับรู้อัตลักษณ์จึงเกิดการประเมินการรับรู้ (Organism) ถึงการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรจึงเกิดความรู้สึกที่ดี (Affective State) ที่มหาวิทยาลัยได้จัดกระทำ ดูแล และตอบสนองต่างๆ เป็นอย่างดี กลายเป็นความรักความผูกพันและความภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับแบรนด์มหาวิทยาลัย บุคลากรจึงเกิดพฤติกรรมที่แสดงออกต่อมหาวิทยาลัยนั่นคือพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรเป็นการตอบสนองคืนมหาวิทยาลัย ซึ่งการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรส่งผลให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีและมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กร จนเกิดประสิทธิภาพในการทำงานต่อแบรนด์องค์กร (Punjaisri; Evanschitzky; & Wilson, 2009) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่อธิบายได้ว่านอกจากบุคลากรได้รับการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจในรูปของค่าจ้างที่เป็นเงินเดือนเป็นการตอบแทนการทำงานที่ได้ตกลงกันไว้อย่างเป็นทางการแล้ว (Blau, 1964) การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรยังคำนึงถึงการดูแลบุคลากรในองค์กรให้มีเจตคติที่ดีและมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ของแบรนด์ด้วยความเต็มใจ (MacLaverly; McQuillan; & Oddie. 2007): 1-12) ดังนั้น เมื่อบุคลากรได้รับการจัดกระทำต่างโดยการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาที่ทำงานก็จะเกิดความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรและมีเจตคติที่ดีและมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กรที่จึงทำให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร โดยให้ความร่วมมือใจต่างงานในกิจการต่างๆ ของแบรนด์มหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จเป็นการตอบแทน ซึ่งเป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) ตอบแทนคืนสู่มหาวิทยาลัย (Löhndorf & Diamantopoulos, 2014)

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาถึงเส้นอิทธิพลที่ส่งผลต่อตัวแปรตามต่างๆ พบว่า มีเส้นอิทธิพลที่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน จำนวน 6 เส้น โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่มีค่าอิทธิพลในทิศทางเดียวกัน และ 2) กลุ่มที่มีค่าอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้าม โดยสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1) กลุ่มที่มีค่าอิทธิพลในทิศทางเดียวกัน มีจำนวน 4 เส้น ได้แก่

1.1) การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่าการสร้างแบรนด์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีอิทธิพลทางตรงต่อเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรน้อยกว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ

0.29 และ 0.46 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ ทั้งนี้ผลจากการวิจัยระยะที่ 1 ที่เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีกระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรผ่านวิธีการและกิจกรรมการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จึงอาจทำให้พนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีเจตคติต่อแบรนด์องค์กรสูงกว่า เนื่องจากว่ามีการรับรู้อัตลักษณ์ นโยบาย กลยุทธ์ และเรื่องราวต่างๆ ของแบรนด์มหาวิทยาลัยหลากหลายช่องทาง จนทำให้เกิดการปลูกฝังให้เกิดเจตคติต่างๆ ต่อแบรนด์มหาวิทยาลัยในทางที่ดี จึงอาจส่งผลให้พนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีเจตคติต่อแบรนด์องค์กรสูงกว่าสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

1.2) การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่าการสร้างแบรนด์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรน้อยกว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.10 และ 0.49 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ ทั้งนี้ผลจากการวิจัยระยะที่ 1 ที่เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีกระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรผ่านวิธีการต่างๆ ที่มากกว่าสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ อาจเป็นเพราะว่าความนิยมในสังคมไทยยังมีความนิยมส่งเสริมให้บุตรหลานเรียนต่อในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐมากกว่าเอกชน และสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่ได้รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐ จึงทำให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องหากกลยุทธ์หรือวิธีการทำให้องค์กรตนเองประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย จึงทำอาศัยการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและปลูกฝังให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญในการช่วยเหลือองค์กร จึงอาจส่งผลให้บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความจงรักภักดีสูงกว่า อันแสดงออกโดยการช่วยเหลือองค์กร ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และช่วยเหลือนักศึกษาสูงกว่า

1.3) เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่าเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรน้อยกว่าพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.41 และ 0.91 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าจากผลการวิจัยที่พบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีอิทธิพลต่อการเจตคติที่มีต่อแบรนด์สูงกว่า จึงอาจทำให้พนักงานสายวิชาการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้เรียนรู้ ได้เข้าใจ ได้เห็นถึงความตั้งใจและความพยายามของมหาวิทยาลัยค่อนข้างสูง จึงอาจทำให้บุคลากรมีความรู้สึกรักและเป็นเจ้าของแบรนด์องค์กร และอยากทำงานกับองค์กร

1.4) ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความชัดเจนในบทบาท ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีอิทธิพลทางตรงต่อความชัดเจนในบทบาทสูงกว่าพนักงานสาย

วิชาการในเอกชน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.20 และ 0.09 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ พนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีการยึดถือกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยในการทำงานเป็นที่ตั้งมากกว่า เนื่องจากคิดว่าตนเป็นตัวแทนของรัฐ จึงตั้งใจทำงานทั้งในและนอกเวลางาน ตลอดจนมีความปรารถนาอยากคงอยู่ร่วมงานกับมหาวิทยาลัยต่อไป อาจเป็นเพราะชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้รับการยอมรับและได้รับความนิยมนของสังคมไทยมากกว่า จึงอาจทำให้ไม่ต้องทำการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ เหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อาจทำให้นโยบายการทำงานมีความเข้มแข็ง ไม่เปลี่ยนแปลงง่าย เหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จึงอาจส่งผลให้พนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐรับรู้ขอบเขตและหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน ตลอดจนรู้ว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร เมื่อเกิดสถานการณ์ไม่ปกติมากกว่าพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2) กลุ่มที่มีค่าอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้าม มีจำนวน 2 เส้น ได้แก่

2.1) การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.26 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่การสร้างแบรนด์ในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบ ต่อความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ -0.07 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในเรื่องของการสร้างความรักและความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีการดูแลเรื่องการรักษาพยาบาลค่อนข้างดีกว่า เนื่องจากมีโรงพยาบาลในสังกัดที่เป็นโรงพยาบาลผลิตบุคลากรทางการแพทย์และพยาบาล อีกทั้งมีงบประมาณเรื่องทุนการวิจัยและการนำเสนอผลการวิจัยจำนวนมาก จึงอาจส่งผลให้พนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีความปรารถนาจะคงอยู่กับแบรนด์องค์กรและคำนึงถึงผลเสียหายหากตนได้ออกจากแบรนด์มหาวิทยาลัย และรู้สึกถึงหนี้บุญคุณในแบรนด์มหาวิทยาลัยได้มอบให้ ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการดูแลบุคลากรเรื่องดังกล่าวน้อยกว่า จึงอาจเป็นไปได้ว่าเมื่อมีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรไปยังบุคลากร จึงอาจส่งผลให้บุคลากรคิดย้ายงาน เนื่องจากไม่รู้สึกถึงหนี้บุญคุณที่แบรนด์มหาวิทยาลัยได้มอบให้

2.2) ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความชัดเจนในบทบาท ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความชัดเจนในบทบาท โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.13 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อความชัดเจนในบทบาท โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ -0.03 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

มีอัตลักษณ์ที่ชัดเจน ตลอดจนมีการถ่ายทอดอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยมาอย่างยาวนาน จึงทำให้อัตลักษณ์ของแบรนด์มีความแข็งแกร่ง และได้รับชื่อเสียงและการยอมรับมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งอาจไม่ต้องกังวลเรื่องการแข่งขันทางธุรกิจการศึกษา จึงอาจทำให้ไม่เปลี่ยนแปลงอัตลักษณ์และนโยบายบ่อยมากนัก อีกทั้งระบบความชัดเจนของพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีการกำหนดบทบาทอย่างชัดเจน จึงทำให้เมื่อพนักงานสายวิชาการยังมีความรู้ก็จะส่งผลต่อให้พนักงานมีความชัดเจนในบทบาท ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงอัตลักษณ์หรือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายเพื่อต้องแข่งขันกับธุรกิจการศึกษากับคู่แข่งทั้งของรัฐและเอกชนด้วยตนเอง จึงอาจเป็นไปได้ว่าเมื่อพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษามีความรู้ต่อแบรนด์องค์กร อาจยังไม่รับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ชัดเจนพอ

สำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรแฝง พบว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้รับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสูงกว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\text{Mean}_{\text{diff}} = 0.15$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐได้รับความนิยมและได้รับการยอมรับจากนักเรียนและผู้ปกครองสูงกว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องทำการแข่งขันเพื่อสร้างให้เกิดความโดดเด่นและแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาของกลุ่มคู่แข่งทั้งในกำกับของรัฐและเอกชน จึงได้กำหนดกลยุทธ์และนโยบายของการสร้างแบรนด์ภายนอกค่อนข้างสูง ดังนั้นเมื่อมีการสร้างแบรนด์ภายนอกสูง และการแข่งขันทางธุรกิจการศึกษาในระดับอุดมศึกษาในปัจจุบันค่อนข้างสูง สถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงจำเป็นต้องทำการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรให้มีความเข้มแข็งเพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย และได้นำไปปรับใช้ในการทำงานให้สอดคล้องกับกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัยต่อไป นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรสูงกว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\text{Mean}_{\text{diff}} = 0.15$) มีความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรสูงกว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\text{Mean}_{\text{diff}} = 0.29$) ตลอดจนมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรสูงกว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\text{Mean}_{\text{diff}} = 0.09$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าจากกลุ่มพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้รับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสูงกว่าพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จึงทำให้มีความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรสูงกว่า จนทำให้เกิดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรสูงกว่าเช่นกัน (Pswarayi. 2013; Kaewsurin. 2012; Matanda; & Ndubisi. 2013; Punjaisri; Evanschitzky; & Wilson. 2009; Sharma; & Kamalanabhan. 2012; Punjaisri; & Wilson. 2007) โดยที่พบว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรสูงกว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\text{Mean}_{\text{diff}} =$

0.09) อาจเป็นเพราะว่าบริบทของสังคมไทยยังนิยมและให้ความสำคัญกับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมากกว่าเอกชน และผลจากการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีสวัสดิการต่างๆ ที่ดีกว่าเอกชน เช่น ทุนวิจัย การรักษาพยาบาล และกิจกรรมสร้างความสุขในองค์กร เป็นต้น จึงอาจทำให้พนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีเจตคติที่สูงกว่าเอกชนได้

3. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผู้วิจัยขอเสนอแนะจากการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อปฏิบัติ

1) ผลจากการวิจัยระยะที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมี 2 วิธี ได้แก่ การทำให้บุคลากรเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย และการสร้างกำลังใจให้บุคลากรมีความรักและเข้าใจต่อแบรนด์องค์กร นอกจากนี้ยังพบผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร 4 ประการ ได้แก่ 1) บุคลากรปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย 2) บุคลากรมีความรัก ความผูกพัน และภูมิใจที่ได้ทำงานกับแบรนด์มหาวิทยาลัย 3) บุคลากรทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และ 4) บุคลากรให้ความร่วมมือในกิจการของมหาวิทยาลัยให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรอื่นๆ สามารถนำวิธีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ได้จากข้อค้นพบนี้ไปใช้ประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อปรับพฤติกรรมของบุคลากรให้ทำงานได้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์องค์กร และเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องต่อแบรนด์องค์กรอันสามารถนำไปส่งมอบคำมั่นสัญญาของแบรนด์องค์กรให้กับลูกค้าได้

2) ผลจากการวิจัยระยะที่ 2 การวิจัยเชิงปริมาณได้วิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ระหว่างกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน พบว่าไม่แปรเปลี่ยนไปตามประเภทสถาบันอุดมศึกษา นั่นหมายความว่ากลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชน มีรูปแบบความสัมพันธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรในลักษณะความสัมพันธ์แบบเดียวกัน จึงทำให้แบบจำลองนี้สามารถนำไปใช้ในการอธิบายและประยุกต์ใช้ในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาทั้งสองประเภท ดังนี้

2.1) จากผลการวิจัย พบว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ผ่านตัวแปรความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร เจตคติที่มีต่อแบรนด์ และความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร ดังนั้นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาไม่ว่าจะเป็น

สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐหรือเอกชน ควรให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์ภายใน เนื่องจากสามารถหล่อหลอมคุณค่าของแบรนด์องค์กรไปสู่กระบวนการทำงานของบุคลากรและวัฒนธรรมภายในองค์กรได้ โดยนำกลยุทธ์ของแบรนด์มาถ่ายทอดให้แก่บุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะพนักงานสายวิชาการเนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการส่งมอบประสบการณ์ตาม ค่านิยมสัญญาของแบรนด์องค์กรที่ได้ทำการสื่อสารออกไปสู่ภายนอก เพราะการสร้างแบรนด์ภายใน องค์กรจะทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร เมื่อบุคลากรมีความรู้ความ เข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งต่อแบรนด์องค์กรแล้วก็จะเกิดเจตคติที่ดีและมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์องค์กร และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายในองค์กร อันส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร ซึ่งเมื่อแบรนด์ภายในองค์กรมีความแข็งแกร่งแล้วจะเสริมสร้างให้แบรนด์ภายนอก องค์กรยิ่งแข็งแกร่งเช่นกัน

2.2) จากผลการวิจัยพบว่าตัวแปรสังเกตของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรมี ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ไม่แตกต่างกันระหว่างกลุ่ม โดยตัวบ่งชี้ที่สำคัญเรียง ตามลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ แนวปฏิบัติภาวะผู้นำ การประชุม การสื่อสารภายในองค์กร สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน การสนับสนุนการฝึกอบรม และการให้รางวัลและการ ยกย่อง ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.86, 0.81, 0.77, 0.76 0.74 และ 0.72 ตามลำดับ ซึ่ง อยู่ในระดับดีเยี่ยมทุกตัว ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติภาวะผู้นำ โดยเฉพาะการ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย เพื่อปลูกฝังให้บุคลากรได้ซึมซับถึง เอกลักษณ์นั้น ตลอดจนให้ความสำคัญการกับการประชุมเพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์ นโยบาย และอัตลักษณ์แบรนด์องค์กร พร้อมทั้งทำการสื่อสารภายในองค์กรผ่านสื่อต่าง ๆ ทั้งสื่อออฟไลน์และสื่อออนไลน์ และการสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักและเข้าใจมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหาร ควรให้คำนึงถึงสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน ควรจัดสถานที่ทำงานให้ร่มรื่นเพื่อให้ บุคลากรผ่อนคลายเมื่อเกิดความเมื่อยล้าจากการทำงาน รวมถึงการให้รางวัลและการยกย่องแก่ บุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติตามอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจที่ดีในการ ทำงานต่อไป

2.3) ผลจากการเปรียบเทียบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการ สร้างแบรนด์ภายในองค์กรระหว่างพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและ เอกชนพบความแตกต่างของอิทธิพลของการสร้างแบรนด์ที่ส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อแบรนด์ องค์กร โดยที่สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก แต่สถาบันอุดมศึกษา เอกชนมีอิทธิพลทางบวกเชิงลบ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ผลจากการวิจัยระยะที่ 1 พบว่าสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับของรัฐมีการดูแลบุคลากรหรือสวัสดิการที่ค่อนข้างดี จึงอาจส่งผลให้บุคลากรคำนึงถึงผลเสีย หากจะต้องออกจากแบรนด์มหาวิทยาลัยและรู้สึกถึงหนี้บุญคุณที่แบรนด์มหาวิทยาลัยดูแลช่วยเหลือ จึงยังคงอยู่ต่อกับแบรนด์มหาวิทยาลัย แม้จะมีแบรนด์อื่นมอบผลตอบแทนที่ดีกว่าก็ตาม ดังนั้น หาก สถาบันอุดมศึกษาต้องการให้บุคลากรมีความผูกพันต่อแบรนด์องค์กร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีความรู้

ความสามารถ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการรักษาบุคลากรโดยมีสวัสดิการดูแลตอบแทนการทำงานให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1) การวิจัยครั้งนี้ทำการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรกับพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นตรวจสอบผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันการศึกษา ซึ่งผู้บริหารสามารถนำผลที่ได้ไปพัฒนางานด้านการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรและงานพัฒนาบุคลากรได้ ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาในกลุ่มนิสิตหรือนักศึกษาซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มลูกค้าที่ได้รับประสบการณ์ตามคำมั่นสัญญาของแบรนด์องค์กรที่ได้เสนอไว้หรือไม่ และมีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ตามเป้าหมายของแบรนด์องค์กรที่กำหนดไว้หรือไม่ เนื่องจากนิสิตหรือนักศึกษาเมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว จึงถือว่าเป็นคนในองค์กรเช่นกัน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงควรสร้างแบรนด์ภายในองค์กรกับกลุ่มนิสิตหรือนักศึกษาด้วยเช่นกัน

2) การวิจัยครั้งนี้ไม่ได้ศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อศึกษาถึงที่มาและการนำกลยุทธ์การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งตัวแปรเชิงเหตุที่น่าสนใจในการศึกษาครั้งต่อไป ได้แก่ คุณภาพชีวิตของพนักงาน (Employee Well Being) การบริหารจัดการเชิงคุณค่า (Value Based Management) และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Participation) เป็นต้น

3) ผลการศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนในแบบจำลองครั้งนี้พบว่าแบบจำลองสามารถอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ของกลุ่มพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและเอกชนไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไปอาจพิจารณาศึกษาตัวแปรอื่นที่เป็นผลมาจากรูปแบบความสัมพันธ์ของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อวัดประสิทธิผลของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เช่น การให้คุณค่าต่อแบรนด์องค์กรของพนักงาน (Employee Based Brand Equity) ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) การคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพ (Talent Acquisition) และวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการสร้างแบรนด์เป็นสำคัญ (Brand Driven Culture) เป็นต้น

4) การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ซึ่งตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็นระดับกลุ่มและระดับบุคคลได้ ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาโดยใช้วิธีการวิเคราะห์พหุระดับ เพื่อให้เห็นถึงอิทธิพลของการสร้างแบรนด์ต่างระดับ เพื่อให้ผลการศึกษาสอดคล้องตามธรรมชาติในเชิงจิตวิทยาสังคมมากขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฤษณ์ รื่นรมย์. (2556). *แบรนด์องค์กร & การประเมินค่าแบรนด์องค์กร*. กรุงเทพฯ: ไซเบอร์พรีนท์.
- เกษรา ชัยรังษีเลิศ. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การสนับสนุนทางสังคมทัศนคติต่องาน และภาวะผู้นำ กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- งานยุทธศาสตร์และวิจัยสถาบัน กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหิดล. (2558). *สารสนเทศ 2558 มหาวิทยาลัยมหิดล*. นครปฐม: กองแผนงาน.
- ัญญา ลีศัตร์พาย. (2552). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจสังกัดกรุงเทพมหานครภายใต้ระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ตามหลักธรรมาภิบาล*. ปริญญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2554). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2556). การสร้างแบรนด์จากภายในอีกหนึ่งความท้าทายของการบริหารทรัพยากรบุคคล Internal Branding: The New Challenge of Human Resource Management. *Journal of HRintelligence*. 8(2): 86-94.
- ต่อจิกซอร์ BU The Best Creative University. (2555, อาทิตย์ 22 มกราคม). *กรุงเทพธุรกิจ*. หน้า 5.
- ทิพย์สุคนธ์ จงรักษ์; กล้าหาญ ณ น่าน; และเนตรพัฒนา ยาวีราช. (2557). อิทธิพลของคุณลักษณะงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*. 8(1): 189-206.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล:สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นุติ หนูโพธิ์ และณปิตยา บรรจงจิตร. (2552). การประสานสัมพันธ์ด้านการอุดมศึกษา. *วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*. 15(1): 70-83.

- นุรลี หมัดปลอด; อิศริฐฐ์ รินโธสง; และรุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. (2556). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*. 19(1): 57-73.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2555). *การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ: คุณสมบัตินวัตกรรมวัดเชิงจิตวิทยา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เปิดวิสัยทัศน์: มกท.ชู Creative Entrepreneur ปันบัณฑิตคิดแบบผู้ประกอบการ. (2557, จันทร์ 22 ธันวาคม). คมชัดลึก. หน้า 10.
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2552, 5 พฤศจิกายน). Internal Branding แบนด์ดีเริ่มข้างในองค์กร. *กรุงเทพธุรกิจ*. หน้า 30.
- พัชรี ปานแก้ว. (2556). *ทัศนคติต่อหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คุณภาพชีวิตการทำงาน และพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและสังคมของพนักงานบริษัทเอกชน*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร). กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ม.รังสิตรูกสร้างแบรนด์ ชูแนวคิด"ร่วมสร้างสังคม". (2553, จันทร์ 20 - อาทิตย์ 26 ธันวาคม). *ผู้จัดการ 360 องศา รายสัปดาห์*. หน้า C3.
- ม.รัฐ-เอกชนแห่สร้างแบรนด์ รุกผลิตสื่ออย่างจุดแข็งผ่านทีวี. (2556, จันทร์ที่ 6 – พุธที่ 8 พฤษภาคม). *ประชาชาติธุรกิจ*. หน้า 32.
- มหาวิทยาลัยแห่งเปิดอินเทอร์เน็ตแย่งกลุ่ม CLMV คาดตลาดโต 3 หมื่นล้าน. (2556, จันทร์ 15 – พุธ 17 กรกฎาคม). *ประชาชาติธุรกิจ*. หน้า 35.
- มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. (2558). *e-Mail Directory*. สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2558, จาก <http://mybu.bu.ac.th/main/Pages/Phonebook.aspx?serial=ebe6b0a-e92c-46e8-b249-56ec0ec6e374&systemCode>
- วัฒน์ ภูวทิศ. (2560). ผู้สื่อข่าวกับการใช้ประโยชน์และความน่าเชื่อถือของข้อมูลในสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อบริการข่าวสาร. *วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 9(17): 135 – 144.
- วิเชียร ธรรมาธร. (2547). ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีจริยธรรมด้านอุทิศตนของข้าราชการกรมกำลังพลทหารอากาศ. *วารสารจิตพฤติกรรมศาสตร์: ระบบพฤติกรรมไทย*. 1(2): 97-114.

- วิรัตน์ ปานศิลา. (2542). การถ่ายทอดทางสังคมในการทำงาน จิตลักษณะ และการรับรู้เกี่ยวกับ บทบาทที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรสาธารณสุขระดับตำบลใน ภาคเหนือของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศีกมหา'ลัยใกล้เคียงตมบสร้างแบรนต์-สร้างตราเตรียมสู่แถวหน้าตลาดอาเซียน. (2554, จันทร์ 23 พฤษภาคม 2554). สยามรัฐ. หน้า 37.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2552). ตลาดสถาบันอุดมศึกษาไทยปี'51 : ย่างก้าวสู่สนามแข่งขัน...ช่วงชิง เค็ก 50,000 ล้านบาท. สืบค้นเมื่อ 21 มีนาคม 2558, จาก <https://www.kasikornresearch.com/th/k-econanalysis/pages/ViewSummary.aspx?docid=15118>
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). รายงานจำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2558 จำแนกตามชื่อหลักสูตรที่เรียน เฉพาะ นักศึกษาที่มีสถานภาพกำลังศึกษาปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: กลุ่มสารนิเทศ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). สถาบันอุดมศึกษาในสังกัด สกอ. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2558, จาก <http://www.mua.go.th/university.html>
- สุภาพร อาจเดช. (2555). มหาวิทยาลัยนอกระบบ. (เอกสารประกอบการพิจารณา). กรุงเทพฯ: กลุ่มงานคณะกรรมการการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. อัดสำเนา.
- เสริมยศ ธรรมรักษ์. (2553). การสร้างแบรนต์ภายใน: ดูแลบุคลากรก่อนใส่ใจลูกค้า. วารสารนักบริหาร. 30(2): 21-29.
- หัตยา สุบรรณ. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติในการทำงาน ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- อรพินทร์ ชูชม. (2545). การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดทางพฤติกรรมศาสตร์. (เอกสารประกอบคำสอน). กรุงเทพฯ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.
- เอกชัย บุรณธน. (2550). ภาวะผู้นำ ทัศนคติต่องาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษาเฉพาะหัวหน้างานระดับต้นของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, Personality and Behavior*. Chicago: The Dorsey Press.
- Aiken, L. R. (2003). *Psychological Testing and Assessment*. 11th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Allen, N. J.; & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63: 1–18
- Arnett, D. B.; German, S. D.; & Hunt, S. D. (2003). The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing. *Journal of Marketing*. 67(2): 89-106.
- Arora, Raj. (1982). Validation of an S-O-R Model for Situation, Enduring, and Response Components of Involvement. *Journal of Marketing Research*. 19 (4): 505-516.
- Asha, C. S.; & Jyothi, P. (2013). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Contemporary Management Research*. 7(1): 37-57.
- Ashford, S. (1986). Feedback Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. *Academy of Management Journal*. 29(3): 465-487.
- Ashforth, B.E.; & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and The Organization. *Academy of Management Review*. 14(1): 20-39.
- Asif, S.; & Sargeant, A. (2000). Modeling Internal Communications in The Financial Services Sector. *European Journal of Marketing*. 34(3/4): 299-317.
- Atilgan, E.; Aksoy, S.; & Akinci, S. (2005). Determinants of Brand Equity: A Verification Approach in the Beverage Industry in Turkey. *Marketing Intelligence & Planning*. 23(2/3): 237-248.
- Aurand, T. W.; Gorchels, L.; & Bishop, T. R. (2005). Human Resource Management's Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-Functional Brand Message Synergy. *The Journal of Product and Brand Management*. 14(2/3): 163-169.
- Backhaus, K.; & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9(5): 501-517.
- Bagozzi R. P.; & Yi Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 16(1): 74-94.

- Baker, M. J.; & Balmer, J. M.T. (1997). Visual identity: trappings or substance? *European Journal of Marketing. Special Edition on Corporate Identity*. 31(5/6): 366-382.
- Balmer, John M.T. (2001). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through The Fog. *European Journal of Marketing*. 35(3/4): 248-291.
- Bandura, A. (1998). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Barrow, S.; & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Baumgart, C.; & Schmidt, M. (2010). How Strong is the Business-to-Business Brand in the Workforce? An Empirically-tested Model of 'Internal Brand Equity' in a Business-to-business Setting. *Industrial Marketing Management*. 39(8): 1250-1260.
- Becker, H. S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*. 6(3): 12-78.
- Beckwith, N.; & Lehman, D.R. (1975). The Importance of Halo Effects in Multi-Attribute Attitude Models. *Journal of Marketing Research*. 11: 265-275.
- Beneke, J. H. (2011). Marketing the Institution to Prospective Students – A Review of Brand Management in Higher Education. *Journal of Business and Management*. 6(1): 29-44.
- Berger, K.A.; & Wallingford, H.P. (1996). Developing Advertising and Promotion Strategies for Higher Education. *Journal of Marketing for Higher Education*. 7(4): 61–72.
- Bergstrom, A.; Blumenthal, D.; & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: the case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 2(3-4): 133-142.
- Barnard, Chester. (1938). *The Functions of the Executive*. Massachusetts: Harvard University.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28(1): 128-137.
- Bettencourt, L. A.; & Brown, S. W. (1997). Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing*. 73(1): 39-61.

- Birkett, N. J. (1986, January). Selecting the Number of Response Categories for a Likert-type Scale. *Journal of the American Statistical Association*. 488-492.
- Blackman, D. E.; & Pellon, R. (1993). The contributions of B.F. Skinner to the interdisciplinary science of behavioural pharmacology. *British Journal of Psychology*, 84(1): 1-25.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Bloemer, J.; & Odekerken - Schröder, G. (2006). The Role of Employee Relationship Proneness in Creating Employee Loyalty. *International Journal of Bank Marketing*. 24(4): 252-264.
- Bolino, M.C.; Turnley, W.H.; & Bloodgood, J.M. (2002). Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations. *Academy of Management Review*. 27: 505-522.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Boone, M. (2000). The importance of internal branding. *Journal of Sales and Marketing Management*. 152(9): 36-38.
- Boselie, P.; & van der Wiele, T. (2002). Employee Perceptions of HRM and TQM, and the Effects on Satisfaction and Intention to Leave. *Managing Service Quality*. 12(3): 165-172.
- Bowen, D.E.; & Schneider, B. (1988). Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior. *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. 10: 43-80.
- Browne, M. W.; & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen and J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Buchanan, B. (1974). Building Organization Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19(1): 533 – 546.
- Buckley, P. G. (1991). An S-O-R Model of the Purchase of an Item in a Store. *Advances in Consumer Research*. 18(1): 491-500.
- Bulotaite, Nijole. (2003). University Heritage – An Institutional Tool for Branding and Marketing. *Higher Education in Europe*. 28(4): 449-454.

- Burmann, C.; & Zeplin, S. (2005). Building Brand Commitment: A Behavioral Approach to Internal Brand Management. *Journal of Brand Management*. 12(4): 270-300.
- Burmann, C.; Zeplin, S.; & Riley, N. (2008). Key Determinants of Internal Brand Management Success: An Exploratory Empirical Analysis. *Brand Management*. 21(1): 1-19.
- Burmann, C.; Zeplin, S.; & Riley, N. (2009). Key Determinants of Internal Brand Management Success: An Exploratory Empirical Analysis. *Journal of Brand Management*. 16: 264-284.
- Byrne, Barbara. (1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Applications and Programs*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Castro, C. B.; Armario, E. M.; & Sanchez del Rio, M. E. (2005). Consequences of Market Orientation for Customers and Employees. *European Journal of Marketing*. 39(5/6): 646-675.
- Chen, R. X. (2013). The Impact of Organisational Culture on Internal Branding and Employee' Job Satisfaction: A Study of Hainan's International Branded Hotels. Dissertation Ph.D. (Hotel and Tourism Management). Hong Kong: School of Hotel and Tourism Management of the Hong Kong Polytechnic University. Photocopied.
- Chernatony, d. L. (2001). *From Brand Vision to Brand Evaluation: Strategically Building and Sustaining Brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chernatony, d. L. (2002). Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name? *Corporate Reputation Review*. 5(2/3): 114-132.
- Chong, M. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review*. 10(3): 201-12.
- Cook, J.; & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*. 53: 39-52.
- Coomber, S. (2002). *Branding*. Oxford: Capstone.
- Creswell, J. W.; & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 2nd ed. Los Angeles: Sage.

- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing*. 5th ed. New York: HarperCollins.
- Cropanzano, R.; Rupp, D. E.; & Byrne, Z. S. (2003). The Relationship Citizenship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*. 88(1): 160-169.
- Davis, S.M. (2002). *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands*. San Francisco; Jossey-Bass.
- Deloitte Consulting. (2008). *Delivering the Promise of Shopper Marketing: Mastering Execution for Competitive Advantage*. Retrieved September 13, 2015, from Deloitte Consulting Website: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_cb_cpg_DeloitteGMA_Shopper_Mkt_Report_200810.pdf.
- Dandridge, T. C.; Mitroff, I.; & Joyce, W. F. (1980). Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis. *Academy of Management Review*. 5: 77–82.
- Diamantopoulos, A.; & Siguaw, J.A. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.
- Donovan, R. J.; & Rossiter, J. R. (1982). Store atmosphere: An environmental psychology approach. *Journal of Retailing*. 58(1): 34–57.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*. 41(2): 78-94.
- Eagly, A.H.; & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. New York: Harcourt Brace Jovanovich College.
- Einwiller, S.; & Will, M. (2002). Towards an Integrated Approach to Corporate Branding – An Empirical Study. *Corporate Communications*. 7: 100–109
- Eisenberger, R.; Huntington, R; Hutchison, S; & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71(3): 500-507.
- Erkmen, E. (2013). Understanding Employee' Brand Supporting Behaviors and Their Effect on Consumers' Brand Relationship in the Airline Industry. Dissertation Ph.D. (Human Sciences). Oklahoma: Graduate College of the Oklahoma State University. Photocopied.

- Erkmen, E. (2014). All Consumers Are Same for the Effect of Brand Citizenship Behaviors? The Role of Nationality. *International Journal of Marketing Studies*. 6(3): 65-75.
- Erkman, E.; & Hancer, M. (2015). Linking Brand Commitment and Brand Citizenship Behaviors of Airline Employees: "The role of trust". *Journal of Air Transport Management*. 42(1): 47-54.
- Fazio, R. H.; & Olson, M. A. (2003). Attitudes: Foundations, Functions, and Consequence. In *The Sage Handbook of Social Psychology*. Hogg, M. A.; & Cooper, J. pp. 139-160. London: Sage.
- Franklin, J. C. (1975). Power and Commitment – an Empirical Assessment. *Human Relation*. 28: 737-753.
- Forman, J.; & Argenti, P.A. (2005). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and The Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*. 8(3): 245-264.
- Fornell C. & Lacker D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. 18(1): 39-50.
- Foster, C.; Punjaisri, K.; & Cheng, R. (2010). Exploring the Relationship between Corporate, Internal and Employer Branding. *Journal of Product & Brand Management*. 19(6): 401-409.
- Foy, N. (1994). *Empowering People at Work*. Aldershot: Gower.
- Fram, E. H.; & McCarthy, M. S. (2003). From Employee to Brand Champion. *Marketing Management*. 12(1): 24–29.
- Gerbing, D. W.; & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing*. 25(2): 186-192.
- Garland, R. (1991). The Mid-Point on a Rating Scale: Is it Desirable? *Marketing Bulletin*. (2): 66-70.
- George, W. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*. 20: 63–70.

- Gerbing, D. W.; & Anderson, J. C. (1993). Monte Carlo Evaluations of Goodness-of-fit Indices for Structural Equation Models. In Testing *Structural Equation Models*. K. A. Bollen and J. S. Long (Eds.), pp. 40-65. Newbury Park, CA: Sage.
- Ghose, K. (2002). Practice Papers: ABC-Anchoring the Brand Concept. *Journal of Brand Management*. 10(2): 95-105.
- Gibson, J. (2000). Organizations, Behavior, Structure, Processes. 9th ed. New York: McGraw-Hill.
- Golfried, Marvin R.; & Kent, Ronald N. (1972). Traditional versus behavioral personality assessment: A comparison of methodological and theoretical assumptions. *Psychological Bulletin*. 77(6): 409-420.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*. 25: 161-178.
- Greenberg, J.; & Scott, K. S. (1996). Why do Workers Bite The Hands That Feed Them? Employee Theft as A Social Exchange Process. In B. M. Staw; & L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. 18: 111-115. Greenwich, CT: JAI Press.
- Greenberg, J. (2002). *Managing Behavior in Organizations*. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Greenberg, J.; & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Gull, S.; & Ashraf, S. (2012). Impact of Internal Branding on Service Employees' Quality Commitment – Study on Education Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*. 3(14): 302-311.
- Gummesson, E. (1987). The New Marketing—developing Long-term Interactive Relationships. *Long Range Plan*. 20(4): 10–20
- Hai, L.; & Mian, Z. (2007). The Relationship between Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organizational Commitment. *National Institutes of Development Administration*. 6489-6492.
- Hajdin, M. (2005). Employee Loyalty: An Examination. *Journal of Business Ethics*. 59(3): 259-280.

- Hair, J. F., Jr.; Black, W. C.; Babin, B. J.; & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th ed. New Jersey; Prentice Hall.
- Harris, F.; & de Chernatony, L. (2001). Corporate Branding and Corporate Brand Performance. *European Journal of Marketing*. 35(3/4): 441-456.
- Hatch, M. J.; & Schultz, M. (2003). Bringing the Corporation into Corporate Branding. *European Journal of Marketing*. 37(7/8): 1041-1064.
- Hawkins, D. I.; Bes, R. J.; & Coney, K. A. (1995). Consumer Behavior Implications for Marketing strategy (6th ed). Richard D. Irwin.
- Henry, K.; & Julius. K. (2012). Organizational Internal Environment, Role Clarity and Citizenship Behavior at Casualty Emergency Centers. *Journal of Behavioral Studies in Business*. 5: 1-14.
- Heskett, James L.; Sasser, W. Earl; & Wheeler, Joe. (2008). *Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Hinkle, D.E, William, W. & Stephen, G. J. (1998). *Applied Statistics for The Behavior Sciences*. 4th ed. New York: Houghton Mifflin.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit Voice and Loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hornby, A. S. (2001). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. 6th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Hoy. Wayne K.; & Rees, Richard. (1974). Subordinate Loyalty to Immediate Superior: A Neglected Concept in the Study of Educational Administration. *Sociology of Education*. 47(2): 268-286.
- Hoyle, R. H. (1995). The Structural Equation Modeling Approach: Basic Concepts and Fundamental Issues. In *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*. R. H. Hoyle (editor). pp. 1-15. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hwang, I. S.; & Kuo, J. H. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention – An Examination of Public Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business*. 8(2): 254 - 259.
- Inesona, E. M.; Benke, E.; & László, J. (2013). Employee Loyalty in Hungarian Hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 32: 31-39.

- Iverson, R. D.; McLeod, C. S.; & Erwin, P. J. (1996). The Role of Employee Commitment and Trust in Service Relationships. *Marketing Intelligence & Planning*. 14(3): 36 - 44.
- Ivy, J. (2001). Higher Education Institution Image: A Correspondence analysis approach. *The international of Journal education management*. 15(6): 276-282.
- Jacobs, R. (2003). Turn Employees into Brand Ambassadors. *ABA Bank Marketing*. 35(3): 22-27.
- Jacoby, J. (2002). Stimulus-Organism-Response Reconsidered: An Evolutionary Step in Modeling (Consumer) Behavior. *Journal of Consumer Psychology*. 12(1): 51-57.
- Jaros, S. T.; Jermier, J. M.; Koehloer, J. W.; & Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on The Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal*. 36: 951-995.
- Javanmard, H.; & Nia, E. N. (2011). Effect of Internal Branding on Brand Supporting Behaviors of Employees Regarding Customer Attraction in Islamic Banking. *The IUP Journal of Brand Management*. 8(4): 35-46.
- Jevon, C. (2006). Universities: A Prime Example of Branding Going Wrong. *Journal of Product and Brand Management*. 15(7): 466-467.
- Jewell, L. N. (1998). Contemporary Industrial/Organizational Psychology. 3rd ed. Pacific Grove: Brooks\Cole.
- Jöreskog, K. G.; & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural Equation Modeling with The SIMPLIS Command Language*. Chicago: Scientific Software International.
- Jun, M.; Cai, S.; & Shin, S. (2006). TQM Practice in Maquiladora: Antecedents of Employee Satisfaction and Loyalty. *Journal of Operations Management*. 24: 791-812.
- Kabiraj, S.; & Shanmugan, J. (2011). Development of a Conceptual Framework for Brand Loyalty: A Euro-Mediterranean Perspective. *Journal of Brand Management*. 18(4/5): 285-299.
- Kaewsurin, N. (2012). *An Investigation into the Relationships Between Universities' Internal Branding, Employee Brand Support and the Transformational Leadership Characteristics of Immediate Leaders: A Study from the Perspective of Academic Staff in Thai Universities*. Dissertation, Ph. D. (Marketing). London: Brunel Business School in Brunel University. Photocopied.

- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academic of Management Journal*. 33(4): 692-724.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Journal of Behavioral Science*. 9: 131-146.
- Katz, D.; & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2nd ed. New York: John Wiley.
- Kanter, R. M. (1968, August). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*. 35: 499-517.
- Keller, K. L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Management*. 10(2): 14-19.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Kelloway, E. Kavin. (1998). Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide. Thousand Oaks: Sage.
- Khan, B. M. (2009). Internal Branding: Aligning Human Capital Strategy with Brand Strategy. *ICFAI Journal of Brand Management*. 6(2): 22-36.
- Kimpakorn, N.; & Tocquer, G. (2009). Employees' Commitment to Brands in the Service Sector: Luxury Hotel Chains in Thailand. *Brand Management*. 16(8): 532-544.
- King, C. (2007). *Building Employee Based Brand Equity: Model Conceptualisation and Development*. Dissertation, Ph.D. (Marketing). Queensland: Griffith Business School. Griffith University. Photocopied.
- King, C.; & Grace, D. (2008). Internal Branding: Exploring The Employee's Perspective. *Journal of Brand Management*. 15: 358-372.
- King, C. & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*. 30(2): 122-147.
- King, C. & Grace, D. (2010). Building and Measuring Employee-Based Brand Equity. *European Journal of Marketing*. 44(7/8): 938-971.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 2nd ed. New York: The Guilford.

- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3rd ed. New York: The Guilford Press.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotler, P.; & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Krug, R. M. (2008). Fulfilling The Promise of Personal Engagement: Recognizing Realistic Process Requirements. *Organization Development Journal*. 26(1): 63 - 68.
- Kwon, Youngbum. (2013). The Influence of Employee-Based Brand Equity on the Health Supportive Environment and Culture-Organizational Citizenship Behavior Relation. Dissertation, Ph. D. (Kinesiology). Michigan: Graduate School in The University of Michigan. Photocopied.
- Lassar, W.; Mittal, B.; & Sharma, A. (1995). Measuring Customer-Based Brand Equity. *Journal of Consumer Marketing*. 12(4): 11-19.
- Lavelle, J. J.; Brockner, J.; Konovsky, M. A.; Price, K. H.; Henley, A. B.; Taneja, A.; Vinekar, V. (2009). Commitment, Procedural Fairness, and Organizational Citizenship Behavior: A Multifocal Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 30(3): 337-357.
- Leuthesser, L.; Kohli, C.S.; & Harich, K.R. (1995). Brand equity: the halo effect measure. *European Journal of Marketing*. 29(4): 57-66.
- Levy, P.E. (2013). *Industrial/Organizational Psychology: Understanding the Workplace*. 4th ed. New York: Worth.
- Löhndorf, B.; & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*. 17(3): 310-325.
- Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*. 1(1): 18-31.
- Macey, W. H.; & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*. 1(1) 3–30.

- MacLavery, Nina.; McQuillan, Patricia.; & Oddie, Hugh. (2007). *Internal Branding Best Practices Study*. Canada: Canadian Marketing Association.
- Malmelin, N.; & Hakala, J. (2009). Guided by The Brand: From Brand Management to Integrative Corporate Communications. *Business Strategy Series*. 10: 248–258.
- Matanda, M. J.; & Ndubisi, N. O. (2013). Internal Marketing, Internal Branding, and Organisational Outcomes: The Moderating Role of Perceived Goal Congruence. *Journal of Marketing Management*. 29(9-10): 1030–1055.
- McKenna, E. F. (2012). *Business Psychology and Organizational Behaviour*. New York: Psychology Press.
- Mehrabian, A.; & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. Cambridge: MIT Press
- Meier, J. (2014). *How to Turn Employees into Brand Ambassadors?* Master Thesis (Communication Studies). Enschede, Netherlands: Faculty of Behavioral Sciences The University of Twente. Photocopied.
- Meyer, J.; Paunonen, S.; Gellatly, I.; Goffin, R.; & Jackson, D. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's The Nature of The Commitment that Counts. *Journal of Applied Psychology*. 74(1): 152-156.
- Meyer, J. P.; & Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P.; & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. London: Sage.
- Michelli, J.A. (2012). *The Zappos Experience: 5 Principles to Inspire, Engage, and Wow*. New York: McGraw Hill.
- Miles, S. J.; & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*. 3(2/3): 65-87.
- Mitchell, C. (2002). Selling The Brand Inside. *Harvard Business Review*. 80(1): 99-105.
- Morgan, R. M.; & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. 58(3): 20-38.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*. 78(2): 173-183.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomer's Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization. *Academy of Management Journal*. 45(6): 1149–1160.

- Mosley, R W. (2007). Customer Experience, Organisational culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management*. 15(2): 123-134.
- Nelson, D.L.; & Quick, J.C. (2011). Organizational behavior. 7th ed. Mason, Ohio: Cengage Learning.
- Newstrom, J.W.; & Davis, K. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Nulty, D. D. (2008). The Adequacy of Response Rates to Online and Paper Surveys: What can be done? *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 33(3): 301-314.
- O'Reilly, C.; & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71(3): 492-499.
- Organ, D.W. (1990). *The motivational basis of organizational citizenship behavior*. In B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds.). Research in organizational behavior. 12: 43-72. Greenwich, Connecticut: JAI.
- Özçelik, G.; & Fındıklı, M. A. (2014). The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150: 1120-1128.
- Papasolomou, I.; & Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*. 14(1/2): 177-195.
- Pappu, R.; Quester, P. G.; & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-Based Brand Equity: Improving the Measurement - Empirical Evidence. *The Journal of Product and Brand Management*. 14(2/3): 143-154.
- Pesch, M. R.; Schneider, C. K.; Bristow, D. (2008). The Student Orientation of a College of Business: An Empirical Look from The Student Perspective. *Marketing Management Journal*. 18(Spring): 100-108.
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Paine, Julie Beth; & Bachrach, Daniel 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.

- Porricelli, Matthew S.; Yurova, Yuliya; Abratt, Russell; & Bendixen, Michael. (2014). Antecedents of Brand Citizenship Behavior in Retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 21(1): 745-752.
- Porter, L. W.; & Smith, F. J. (1970). *The Etiology of Organizational Commitment* (unpublished paper). Irvine, CA: University of California at Irvine.
- Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59(5): 603-609.
- Posner, B. Z.; Kouzes, J. M.; & Schmidt, W. H. (1985). Shared Values Make a Difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*. 24: 293–309.
- Postmes, T.; Tanis, M.; & de Wit, B. (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes and Intergroup Relations*. 4(3): 207-26.
- Pswarayi, S. (2013). *The Employee Perspective of Internal Branding Processes: A Quantitative Study*. Dissertation, Ph.D. (Business and Technology). Minneapolis: Graduate School Capella University. Photocopied.
- Punjaisri, K.; Evanschitzky, H.; & Wilson, A. (2009). Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand- Supporting Behaviors. *Journal of Service Management*. 20(2): 209-226.
- Punjaisri, K.; Wilson, A.; & Evanschitzky, H. (2008). Exploring The Influences of Internal Branding on Employee Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer-brand Relationships. *Journal of Relationship Marketing*. 7(4): 407–424.
- Punjaisri, K.; & Wilson, A. (2007). The Role of Internal Branding in The Delivery of Employee Brand Promise. *Journal of Brand Management*. 15: 57–70.
- Punjaisri, K.; & Wilson, A. (2011). Internal Branding Process: Key Mechanisms, Outcomes and Moderating Factors. *European Journal of Marketing*. 45(9/10): 1521-1537.
- QS University Rankings. (2015). Retrieved December 30, 2015, from <http://www.topuniversities.com/university-rankings/asian-university-rankings/2015#sorting=rank+region=+country=+faculty=+stars=false+search=>

- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*. 5(1/2): 52-63.
- Ravens, Christina. (2014). Internal Brand Management in an International Context. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Riggio, R.E. (2013). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Ritz, A.; Giauque, D.; Varone, F.; & Anderfuhren, S. (2014). From Leadership to Citizenship Behavior in Public Organizations: When Values Matter. *Review of Public Personnel Administration*. 34(1): 128-152.
- Rizzo, J. R.; House, R. J.; & Lirtzman, S.I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Sciences Quarterly*. 15(2):150-163.
- Rust, R. T.; Stewart, G. L.; Miller, H.; & Pielack, D. (1996). The Satisfaction and Retention of Frontline Employees: A Customer Satisfaction Measurement Approach. *International Journal of Service Industry Management*. 7(5): 62-74.
- Salleh, S. M.; Hussin, Z.; Pangil, F.; Hasan, H.; Mokhtar, S. S.; Shaari, H. (2013). An Empirical Investigation of Brand Loyalty Behavior among Hotel Employees in Northern Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*. 4(2): 138-148.
- Santos-Vijande, M. L.; del Río-Lanza, A. B.; Suárez-Álvarez, L.; & Díaz-Martín, A. M. (2012). The Brand Management System and Service Firm Competitiveness. *Journal of Business Research*. 66: 148–157
- Schein, E. H. (1988). Organizational Socialization and The Profession of Management. *Sloan Management Review*. 30(1): 53-65.
- Schermerhorn; J. R. (2000). *Organizational Behavior*. 7 ed. New York: Wiley
- Schulte, M. (2008). *Who Is Influencing You? The Contextual Effects of Organizational Subclimates on Employee Attitude*. Dissertation, Ph.D. (Arts and Sciences). New York: Graduate School Columbia University. Photocopied.
- Schultz, M.; & De Chernatony, L. (2002). Introduction: The Challenges of Corporate Branding. *Corporate Reputation Review*. 5(2): 109-113.

- Schultz, D. E.; & Schultz, H. (2000). How to Build a Billion Dollar Business-to-business Brand. *Marketing Management*. 9(2): 22–28.
- Schultz, D.E. (2002). Study Internal Marketing for Better Impact: New Forum Researches What Motivates Workers. *Marketing News*. 36: 8–9.
- Schultz, D. P.; & Schultz, S. E. (2002). *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schumacher, R. E.; & Lomax, R. G. (1996). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schumacker, R. E.; & Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. 2nd ed. New Jersey; Lawrence Erlbaum Associates.
- Shaari, H.; Salleh, S. M.; & Hussin, Z. (2011). Exploring the Dimension of Internal Brand Citizenship Behavior in Malaysia: A Case of Northern Malaysia Hotel. *World Review of Business Research*. 1(1): 25-33.
- Shaari, H. B. (2012). *Relationship Between Internal Branding Practices, Brand Commitment and Employee' Brand Citizenship Behavior*. Dissertation, Ph.D. (Business). Kuala Lumpur: Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business. University Utara Malaysia. Photocopied.
- Shaari, H.; Salleh, S. M.; & Hussin, Z. (2012). Relationship Between Brand Knowledge and Brand Rewards, and Employees' Brand Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Brand Commitment. *International Journal of Business and Society*. 13(3): 335-354.
- Sharma, N.; & Kamalanabhan, T. J. (2012). Internal Corporate Communication and its Impact on Internal Branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications: An International Journal*. 17(3): 300-322.
- Shinnar, R. S.; Young, C. A.; & Meana, M. (2004). The Motivations for and Outcomes of Employee Referrals. *Journal of Business and Psychology*. 19(2): 271 - 283.
- Silverthorne, C. (2004). The Impact of Organizational Culture and Person–Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*. 25: 592–599
- Simoes, C.; & Dibb, S. (2001). Rethinking the Brand Concept: New Brand Orientation. *Corporate Communications*. 6(4): 217-224.

- Snell, S. A.; & Dean, J. W. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*. 35(3): 467 - 504.
- Spector, P. E. (2003). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. 3rd ed. New York: John Wiley.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22: 46-56.
- Stensaker, B. (2007). The Relationship between Branding and Organisational Change. *Higher Education Management Policy*. 19(1): 1-18.
- Stryker, S.; & Statham, A. (1985). Symbolic interaction and role theory. In *Handbook of Social Psychology*, edited by Lindzey, G.; & Aronson, E. pp.311-378. New York: Random House.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Teddlie, C.; & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Techniques in the Social and Behavioral Sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Temple, P. (2006). Branding higher education: illusion or reality?. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 10(1): 15-19.
- Terglav, K.; Ruzzier, M. K. ; & Kas̃e, R. K. (2016). Internal Branding Process: Exploring the Role of Mediators in Top Management's Leadership–Commitment Relationship. *International Journal of Hospitality Management*. 54: 1-11.
- Thomson, K.; de Chernatony, L.; Arganbright, L.; & Khan, S. (1999), The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance. *Journal of Marketing Management*. 8(15): 819-35.
- Tosti, D. T.; & Stotz, R. D. (2001). Brand: Building your Brand from the Inside Out. *Marketing Management*. 10(2): 28-33.
- Triandis, H. C. (1971). *Attitude and Attitude Change*. New York: Wiley.
- Vallaster, C. (2004). Internal Brand Building in Multicultural Organizations: A Roadmap towards Action Research. *Qualitative Market Research*. 7(2): 100-113.

- Vallaster, C.; & de Chernatony, L. (2005). Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management*. 21 (1-2), 181 – 203.
- Vallaster, C.; & de Chernatony, L. (2006). Internal Branding and Structuration: The Role of Leadership. *European Journal of Marketing*. 40(7/8): 761-784.
- Van Dyne, L.; Graham, J. W.; & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. 37: 765-802.
- Varey, R. J. (1995). Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges. *International Journal of Service Industry Management*. 6(1): 40-63.
- Varey, R. J. (2001). *Internal Marketing Communication, In Marketing Communication*. Abingdon: Taylor & Francis.
- Volkwein, J. F.; & Parmley, K. (2000). Comparing Administrative Satisfaction in Public and Private Universities. *Research in Higher Education*. 41(1): 95-116.
- Watson Wyatt Worldwide. (2005). *Maximizing the return on your human capital investment*. Washington, D.C.: The 2005 Watson Wyatt human capital index report.
- Whisman, R. (2009). Internal Branding: A University's Most Valuable Intangible Asset. *Journal of Product and Brand Management*. 18(5): 367-370.
- Wilches-Alzate, G. (2009). *The Relationship between Rewards and Recognition, Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviour, and Customer Satisfaction*. Dissertation, Ph.D. (Management Sciences). Waterloo: Graduate School in The University of Waterloo. Photocopied.
- Wise, R.; & Zednickova, J. (2009). The Rise and Rise of The B2B Brand. *Journal of Business Strategy*. 30: 4–13.
- Xiong, L. (2014). Employee Brand Internalization: The Central Route to a Brand Aligned Workforce. Dissertation, Ph.D. (Tourism and Hospitality Management). Philadelphia: The Temple University Graduate Board.
- Yadav, M.; & Rangnekar, S. (2015). Service Quality from the Lenses of Role Clarity and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 189: 395 – 405.

- Yew, R. W. Y.; Yeung, A. C. L.; & Cheung, T. C. E. (2011). The Service-profit Chain: An Empirical Analysis in High-contact Service Industries. *International Journal of Production Economics*. 130(2): 236–245.
- Yee, R.W.Y.; Yeung, A.C.L.; & Cheng, T.C.E. (2011). The Service Profit Chain: An Empirical Analysis in High-Contact Service Industries. *International Journal Production Economics*. 130(2): 236-245.
- Yilmaz, K.; & Cokluk-Bokeoglu, O. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *World Applied Sciences Journal*. 3(5): 775-780.
- Zenker, S.; & Rütter, N. (2014). Is Satisfaction the Key? The Role of Citizen Satisfaction, Place Attachment and Place Brand Attitude on Positive Citizenship Behavior. *Cities*. 38: 11-17.
- Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.; & Parasuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 21(1): 1-12.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
ใบรับรองจริยธรรมการวิจัย



MF4Version1:15/7/2556

ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยของข้อเสนอการวิจัย
เอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัยและยินยอม

หมายเลขข้อเสนอการวิจัย SWUEC- 151/59E

ข้อเสนอการวิจัยนี้และเอกสารประกอบของข้อเสนอการวิจัยตามรายการแสดงด้านล่าง ได้รับการพิจารณาจาก คณะกรรมการสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแล้ว คณะกรรมการฯ มีความเห็นว่าข้อเสนอการวิจัยที่จะดำเนินการมีความสอดคล้องกับหลักจริยธรรมสากล ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและ ข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามข้อเสนอการวิจัยนี้ได้

ชื่อโครงการวิจัยเรื่อง: รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา: การวิจัย ผสานวิธี

ชื่อผู้วิจัยหลัก: นายวีรพงษ์ พวงเล็ก

สังกัด: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เอกสารที่รับรอง:

1. แบบเสนอโครงการวิจัย
2. โครงร่างการวิจัย
3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย
4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

เอกสารที่พิจารณาทบทวน

1. แบบเสนอโครงการวิจัย	ฉบับที่ 2 วันเดือนปี 11 ก.ค. 2559
2. โครงร่างการวิจัย	ฉบับที่ 2 วันเดือนปี 11 ก.ค. 2559
3. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย	ฉบับที่ 2 วันเดือนปี 11 ก.ค. 2559
4. หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย	ฉบับที่ 2 วันเดือนปี 11 ก.ค. 2559

(ลงชื่อ).....

(อาจารย์ แพทย์หญิงจันทร์ทรา ตันนัทยุทธวงศ์)
 เลขานุการคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

(ลงชื่อ).....

(แพทย์หญิงสุวิพร ภัทรสุวรรณ)
 ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

หมายเลขรับรอง : SWUEC/E-189/2559

วันที่ให้การรับรอง : 25/07/2559

วันหมดอายุใบรับรอง : 25/07/2560

ภาคผนวก ข
ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามการทำงานในมหาวิทยาลัย

เรียน ท่านอาจารย์ที่นับถือทุกท่าน

กระผมนายวีรพงษ์ พวงเล็ก นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ขอความกรุณาอาจารย์ช่วยตอบแบบสอบถามทุกข้อตามข้อมูลที่เป็นจริง ทั้งนี้ ข้อมูลของท่านจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ โดยจะนำข้อมูลไปศึกษาวิเคราะห์ผลในภาพรวม และจะไม่มีผลการนำไปตรวจสอบหรือวิเคราะห์เป็นรายบุคคลแต่อย่างใด ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ตามความมุ่งหมายในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา: การวิจัยผานวิธี”

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ได้สละเวลาอันมีค่าและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยเชื่อมั่นว่าความร่วมมือของท่านในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการทำงานในมหาวิทยาลัยต่อไป

นายวีรพงษ์ พวงเล็ก

ผู้วิจัย

คำชี้แจง:

1. แบบสอบถามนี้มีจุดประสงค์เพื่อประเมินการรับรู้ของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อคุณลักษณะของมหาวิทยาลัย
2. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 8 ตอน ได้แก่ 1) ข้อมูลของฉัน 2) การทำงานของฉัน 3) ฉันกับมหาวิทยาลัย 4) การรับรู้ของฉัน 5) ความคิดของฉัน 6) ความรู้สึกของฉัน 7) การแสดงออกของฉัน และ 8) หน้าที่ของฉัน
3. ระยะเวลาในการตอบประมาณ 30 – 40 นาที กรุณาอ่านและตอบข้อคำถามให้ครบถ้วนเพื่อแบบสอบถามฉบับนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ได้

ตอนที่ 1 เรื่องทั่วไปของฉันท

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หรือเติมคำลงในช่องว่างให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริงทุกข้อ

1. สถานที่ทำงาน ☐ 1. มหาวิทยาลัยมหิดล ☐ 2. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
2. หน่วยงานที่สังกัด (คณะ/สถาบัน/วิทยาลัย/อื่นๆ)
3. ท่านเริ่มเข้าทำงานที่มหาวิทยาลัยนี้เมื่อปี พ.ศ. ไต (โปรดระบุ)
4. เพศ ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง
5. ปี พ.ศ. เกิดของท่าน (โปรดระบุ)
6. ระดับการศึกษา ☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาโท ☐ 2. ปริญญาโท
☐ 3. ปริญญาเอก ☐ 4. อื่นๆ (โปรดระบุ).....
7. ตำแหน่งงาน ☐ 1. อาจารย์ ☐ 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์
☐ 3. รองศาสตราจารย์ ☐ 4. ศาสตราจารย์
☐ 5. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 2 การทำงานของฉันท

คำชี้แจง: ให้ท่านนึกถึงแบรนด์มหาวิทยาลัยที่ท่านทำงานและพิจารณาว่าท่านเห็นด้วยกับการปฏิบัติตนในการทำงานให้กับแบรนด์มหาวิทยาลัยของท่านในข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุดในแต่ละข้อเพียงแห่งเดียว

ข้อ	ข้อคำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้างเห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1	ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานและลูกศิษย์ที่มาขอความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ						
2	ทำงานโดยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เพื่อให้เข้าใจมุมมองของเพื่อนร่วมงานและลูกศิษย์						
3	ทำงานด้วยความเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงานและลูกศิษย์						
29	ยินดีรับฟังคำวิจารณ์วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย						

ตอนที่ 3 ฉันทับมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง: ให้ท่านนึกถึงแบรนด์มหาวิทยาลัยที่ท่านทำงานและพิจารณาว่าแบรนด์มหาวิทยาลัยของท่านมีกิจกรรมหรือวิธีการต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุดในแต่ละข้อเพียงแห่งเดียว

ข้อ	ข้อคำถาม	มากที่สุด	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย	น้อยที่สุด
1	การฝึกอบรมเพื่อบ่มเพาะอัตลักษณ์และวิสัยทัศน์ของแบรนด์มหาวิทยาลัยในการทำงาน						
2	การสัมมนาเชิงปฏิบัติการในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์มหาวิทยาลัย						
30	รูปแบบการทำงานที่ปฏิบัติกันต่อเนื่องจนเป็นลักษณะของคนในมหาวิทยาลัยช่วยหล่อหลอมให้เกิดความรู้ความเข้าใจอัตลักษณ์แบรนด์มหาวิทยาลัย						

ตอนที่ 4 การรับรู้ของฉัน

คำชี้แจง: ให้ท่านนึกถึงแบรนด์มหาวิทยาลัยที่ท่านทำงาน และพิจารณาว่าข้อความต่อไปนี้กล่าวถูกหรือผิดจากแบรนด์มหาวิทยาลัยของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเลือก จากนั้นโปรดประเมินว่าท่านเห็นด้วยกับข้อความที่เป็นแบรนด์มหาวิทยาลัยของท่านที่ได้กำหนดไว้ในข้อนี้ระดับใด โดย ○ วงกลมล้อมรอบตัวเลขระดับความสำคัญในข้อนี้ และหากข้อนี้กล่าวผิดจากแบรนด์มหาวิทยาลัยของท่าน ท่านไม่ต้องตอบระดับการเห็นด้วยกับแบรนด์มหาวิทยาลัย

ข้อ	ข้อคำถาม	นี่คือแบรนด์ของฉัน	ไม่ใช่แบรนด์ของฉัน	ระดับการเห็นด้วยกับแบรนด์มหาวิทยาลัย			
				มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
ตัวอย่าง	xx	✓			✓		
	Xxx		✓				
1	วิสัยทัศน์แบรนด์มหาวิทยาลัยของฉันคือมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก			4	3	2	1
11	นักศึกษาของฉันต้องเป็นผู้ที่นำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ			4	3	2	1

ตอนที่ 5 ความคิดของฉัน

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นต่อแบรนด์มหาวิทยาลัยของท่านในข้อต่อไปนี้ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงแห่งเดียวในแต่ละข้อ

ข้อ	ข้อคำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ค่อนข้างเห็นด้วย	ค่อนข้างไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1	มหาวิทยาลัยที่ฉันทำงานเป็นแบรนด์ที่มีความแข็งแกร่ง						
2	มหาวิทยาลัยที่ฉันทำงานเป็นแบรนด์ที่น่าเชื่อถือ						
14	ฉันพร้อมทำงานให้กับแบรนด์มหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่						

ตอนที่ 6 ความรู้สึกของฉัน

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาว่าท่านมีความรู้สึกต่อแบรนด์มหาวิทยาลัยในข้อต่อไปนี้ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุดในแต่ละข้อเพียงแห่งเดียว

ข้อ	ข้อคำถาม	จริงที่สุด	จริง	ค่อนข้างจริง	ค่อนข้างไม่จริง	ไม่จริง	ไม่จริงเลย
1	ฉันรู้สึกดีใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์มหาวิทยาลัย						
2	ชื่อแบรนด์มหาวิทยาลัยมีความหมายสำหรับฉัน						
12	ฉันยังคงทำงานกับที่นี่เพราะฉันรู้สึกดีกับบุคลิกลักษณะมหาวิทยาลัย						

ตอนที่ 7 การแสดงออกของฉัน

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาว่า ท่านมีการแสดงออกในข้อคำถามต่อไปนี้ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุดในแต่ละข้อเพียงแห่งเดียว

ข้อ	ข้อคำถาม	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
1	ฉันปฏิเสธการให้ความช่วยเหลือนักศึกษาเมื่อเขาร้องขอให้ช่วยเหลือในปัญหาส่วนตัว						
2	เมื่อนักศึกษามีปัญหาฉันสามารถช่วยแก้ไขหรือส่งมอบต่อแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างทันเวลา						
9	ฉันหลีกเลี่ยงการทำงานแทนเพื่อนร่วมงาน เมื่อเขาไม่สามารถทำได้ เพราะคิดว่าไม่ใช่หน้าที่ของฉัน						
10	เมื่อเห็นเพื่อนร่วมงานกำลังทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ฉันรีบให้คำแนะนำเพื่อป้องกันปัญหาที่มีต่อชื่อเสียงของแบรนด์มหาวิทยาลัย						

ตอนที่ 8 หน้าที่ของฉัน

คำชี้แจง: ให้ท่านนึกถึงแบรนด์มหาวิทยาลัยที่ท่านทำงานและพิจารณาว่า ท่านรับรู้บทบาทหน้าที่การทำงานกับแบรนด์มหาวิทยาลัย ในข้อคำถามต่อไปนี้ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุดในแต่ละข้อเพียงแห่งเดียว

ข้อ	ข้อคำถาม	จริง ที่สุด	จริง	ค่อนข้าง จริง	ค่อนข้าง ไม่จริง	ไม่ จริง	ไม่ จริง เลย
1	ฉันไม่แน่ใจว่าผู้บริหารคาดหวังให้ฉันทำงานอะไรที่สอดคล้องกับแบรนด์มหาวิทยาลัย						
2	ฉันรู้เกณฑ์การประเมินผลการทำงานที่สอดคล้องกับแบรนด์มหาวิทยาลัย						
3	เมื่อเกิดสถานการณ์ที่ผิดปกติฉันรู้ว่าฉันจะจัดการแก้ไขปัญหาการทำงานของฉันอย่างไรเพื่อไม่ให้เสื่อมเสียต่อแบรนด์มหาวิทยาลัย						

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาให้ข้อมูลเป็นอย่างดี

ภาคผนวก ค

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อรพินทร์ ชูชม ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. รองศาสตราจารย์ ชูศรี วงศ์รัตน์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและวิจัยการศึกษา
ข้าราชการบำนาญ
ภาควิชาการวัดผล คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประทีป จิน่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เสริมยศ ธรรมรักษ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารแบรนด์
หัวหน้าภาควิชาการสื่อสารตรา
คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
5. ดร. วสุพล ตริโสภาคกุล ผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารแบรนด์
กรรมการผู้จัดการ
บริษัท ยูริสเิร์ช คอนซัลติ้ง แอนด์ พาร์ทเนอร์ริ่ง จำกัด

ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์ความสอดคล้องของเครื่องมือ (Item-objective Congruence Index: IOC)

ตาราง 30 การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้าน
เนื้อหาของแบบวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม ($\sum R$)	IOC	การแปลผล
	1	2	3	4	5			
ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่								
1	+1	+1	0	+1	0	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
2	+1	+1	+1	0	+1	4.00	0.80	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
3	+1	0	+1	+1	0	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
4	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
การเคารพแบรนด์								
5	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
6	+1	0	+1	0	+1	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
7	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
8	+1	+1	+1	0	0	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
9	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
ความกระตือรือร้นที่มีต่อแบรนด์								
10	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
11	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
12	0	0	0	+1	0	1.00	0.20*	ตัดทิ้ง
13	0	+1	+1	+1	+1	4.00	0.80	คัดเลือก
การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา								
14	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
15	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
16	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
17	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
ความศรัทธาต่อแบรนด์								
18	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
19	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
20	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
21	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม ($\sum R$)	IOC	การแปลผล
	1	2	3	4	5			
การพัฒนาตนเอง								
22	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
23	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
24	+1	0	+1	+1	+1	4.00	0.80	คัดเลือก
25	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
การเสริมความก้าวหน้าของแบรนด์								
26	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
27	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
28	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
29	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
30	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก

หมายเหตุ * ค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ($< .50$) จึงตัดทิ้ง

ตาราง 31 การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านเนื้อหาของแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม ($\sum R$)	IOC	การแปลผล
	1	2	3	4	5			
การสนับสนุนการฝึกอบรม								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
2	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
3	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
4	+1	0	+1	+1	0	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
5	+1	+1	0	+1	+1	4.00	0.80	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
แนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ								
6	+1	0	+1	0	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
7	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก

ตาราง 31(ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม ($\sum R$)	IOC	การแปลผล
	1	2	3	4	5			
8	+1	+1	0	+1	+1	4.00	0.80	คัดเลือก
9	0	+1	+1	+1	0	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
10	0	+1	0	+1	+1	3.00	0.60	คัดเลือก
11	+1	+1	+1	+1	0	4.00	0.80	คัดเลือก
การสื่อสารภายในองค์กร								
12	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
13	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
14	0	+1	+1	+1	+1	4.00	0.80	คัดเลือก
15	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
16	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
17	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
การประชุม								
18	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
19	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
20	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
21	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
การให้รางวัลและการยกย่อง								
22	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
23	0	+1	+1	+1	+1	4.00	0.80	คัดเลือก
24	+1	0	+1	+1	+1	4.00	0.80	คัดเลือก
25	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
26	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
27	+1	0	0	+1	+1	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน								
28	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
29	0	0	0	+1	0	1.00	0.20*	ตัดทิ้ง
30	+1	0	+1	+1	0	5.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ

หมายเหตุ * ค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ($< .50$) จึงตัดทิ้ง

ตาราง 32 การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้าน
เนื้อหาของแบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม ($\sum R$)	IOC	การแปลผล
	1	2	3	4	5			
การรู้ความหมายของแบรนด์องค์กร								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
2	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
3	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
4	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
5	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
การรู้ความต้องการและความคาดหวังของนักศึกษา								
6	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
7	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
8	0	0	+1	+1	0	2.00	0.40*	ตัดทิ้ง
การเข้าใจในความรับผิดชอบต่อการส่งมอบค่านิสัยของแบรนด์								
9	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
10	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
11	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
12	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก

หมายเหตุ * ค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ($< .50$) จึงตัดทิ้ง

ตาราง 33 การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้าน
เนื้อหาของแบบวัดเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม ($\sum R$)	IOC	การแปลผล
	1	2	3	4	5			
ด้านการรู้คิดต่อแบรนด์								
1	+1	+1	0	+1	+1	4.00	0.80	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
2	+1	0	0	+1	+1	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
3	+1	+1	0	+1	+1	4.00	0.80	คัดเลือก
4	+1	0	+1	+1	+1	4.00	0.80	คัดเลือก
5	+1	+1	0	+1	+1	4.00	0.80	คัดเลือก
6	+1	+1	0	+1	+1	4.00	0.80	คัดเลือก
ความรู้สึกที่มีต่อแบรนด์								
7	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
8	+1	+1	0	+1	+1	5.00	0.80	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
9	0	0	+1	+1	0	4.00	0.80	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
10	0	0	+1	+1	0	4.00	0.80	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
ความตั้งใจที่จะกระทำต่อแบรนด์								
11	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
12	0	+1	+1	+1	+1	4.00	0.80	คัดเลือก
13	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
14	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก

ตาราง 34 การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้าน
เนื้อหาของแบบวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม ($\sum R$)	IOC	การแปลผล
	1	2	3	4	5			
ความผูกพันด้านจิตใจ								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
2	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
3	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
4	+1	0	+1	+1	+1	4.00	0.80	ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ
ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร								
5	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
6	+1	+1	0	+1	+1	4.00	0.80	ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ
7	+1	0	+1	+1	+1	4.00	0.80	ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ
8	+1	0	+1	+1	+1	4.00	0.80	ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ
ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน								
9	+1	+1	+1	0	+1	4.00	0.80	ปรับข้อความตามข้อเสนอแนะ
10	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
11	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก
12	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	คัดเลือก

ตาราง 35 การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้าน
เนื้อหาของแบบวัดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม ($\sum R$)	IOC	การแปลผล
	1	2	3	4	5			
ความจงรักภักดีต่อลูกค้า								
1	+1	-1	+1	+1	+1	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
2	+1	-1	+1	+1	+1	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
3	+1	-1	+1	+1	+1	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
4	+1	0	+1	+1	+1	4.00	0.80	คัดเลือก
ความจงรักภักดีต่อองค์กร								
5	+1	-1	+1	+1	+1	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
6	+1	+1	0	+1	+1	4.00	0.80	คัดเลือก
7	+1	0	+1	+1	+1	4.00	0.80	คัดเลือก
ความจงรักภักดีต่อเพื่อนร่วมงาน								
8	+1	+1	+1	0	+1	4.00	0.80	คัดเลือก
9	+1	-1	+1	+1	+1	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
10	+1	-1	+1	+1	+1	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ

ตาราง 36 การวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้าน
เนื้อหาของแบบวัดความชัดเจนในบทบาท

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม ($\sum R$)	IOC	การแปลผล
	1	2	3	4	5			
1	+1	-1	+1	+1	+1	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
2	+1	-1	+1	+1	+1	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
3	+1	-1	+1	+1	+1	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
4	+1	0	+1	+1	+1	4.00	1.00	คัดเลือก
5	+1	-1	+1	+1	+1	3.00	0.60	ปรับข้อคำถามตามข้อเสนอแนะ
6	+1	+1	0	+1	+1	4.00	1.00	คัดเลือก
7	+1	0	+1	+1	+1	4.00	0.80	คัดเลือก
8	+1	+1	0	+1	+1	4.00	0.80	คัดเลือก

ภาคผนวก จ

การตรวจสอบคำอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น

การตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น แบบสอบถามการทำงานในมหาวิทยาลัย

แบบสอบถาม “การทำงานในมหาวิทยาลัย” เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนที่ 2 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณของปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา: การวิจัยผลานวิธี” โดยแบบสอบถามเรื่องการทำงานในมหาวิทยาลัยนี้ ประกอบด้วยแบบวัด 7 ฉบับ ได้แก่

1. แบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร
2. แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร
3. แบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร
4. แบบวัดเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร
5. แบบวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร
6. แบบวัดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร
7. แบบวัดความชัดเจนในบทบาท

หลังจากนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินและทำการแก้ไขตามคำแนะนำเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำไปทดลองใช้ (Tryout) กับตัวอย่างจำนวน 40 คน แบ่งเป็นพนักงานสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 20 คน และเอกชนจำนวน 20 คน แล้วนำมาทำการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนก โดยนำคะแนนรวมแต่ละคนมาเรียงจากมากไปน้อย แล้วแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็นสองกลุ่มเท่าๆ กัน คือ กลุ่มผู้ที่ได้คะแนนมาก และกลุ่มผู้ที่ได้คะแนนน้อย โดยใช้วิธีแบ่งแบบ 40% จากตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 40 คน จะได้กลุ่มคะแนนสูง 16 คน และได้กลุ่มคะแนนต่ำ 16 คน รวมเป็นจำนวน 32 คน หลังจากนั้นจึงนำมาคำนวณแทนค่า t ถ้าค่า t ที่ได้มีค่ามากกว่า 2.00 แสดงว่าข้อคำถามนั้นมีอำนาจจำแนกที่สามารถจำแนกคนเป็น 2 กลุ่มได้ (อรพินทร์ ชูชม. 2545)

นอกจากนี้ยังทำการหาค่าอำนาจรายข้อแบบการหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (ค่า r) ซึ่งมีเกณฑ์การแปลความหมายดังนี้

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ

ค่า r ควรมีค่ามากกว่า 0.20 ขึ้นไป

ค่า t ควรมีค่ามากกว่า 2.00 ขึ้นไป

ค่าความเชื่อมั่น ควรมีค่ามากกว่า 0.70 ขึ้น

ทั้งนี้การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามการทำงานในมหาวิทยาลัยและรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 37 ค่าอำนาจจำแนก t และ r (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม) และค่าความเชื่อมั่นแบบวัดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก			ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก		
	t	r	Cronbach's Alpha if Item Deleted		t	r	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	2.727*	.506	.920	16	2.940**	.420	.921
2	3.940**	.603	.919	17	2.530*	.567	.919
3	2.759*	.506	.920	18	3.453**	.432	.921
4	4.365**	.560	.920	19	6.023**	.679	.918
5	2.810**	.517	.920	20	6.024**	.659	.917
6	2.923**	.411	.921	21	2.898**	.515	.920
7	3.414**	.607	.919	22	3.532**	.633	.918
8	6.475**	.695	.918	23	3.255**	.409	.921
9	5.053**	.590	.919	24	2.917*	.566	.920
10	2.755*	.473	.920	25	4.851**	.625	.919
11	4.157**	.526	.920	26	2.212*	.446	.921
12	3.972**	.457	.921	27	4.251**	.616	.918
13	5.218**	.635	.918	28	2.843**	.455	.921
14	3.996**	.433	.921	29	2.742*	.429	.921
15	3.806**	.493	.920				
ค่าความเชื่อมั่น = .922							

หมายเหตุ * คือ ค่า t มีระดับนัยสำคัญที่ .05

** คือ ค่า t มีระดับนัยสำคัญที่ .01

ตาราง 38 ค่าอำนาจจำแนก t และ r (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม) และค่าความเชื่อมั่นแบบวัดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก			ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก		
	t	r	Cronbach's Alpha if Item Deleted		t	r	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	2.378*	.446	.959	16	4.258**	.638	.958
2	3.250**	.390	.960	17	3.873**	.560	.959
3	2.552*	.352	.960	18	4.792**	.789	.957
4	3.051**	.437	.959	19	6.288**	.787	.957
5	2.790**	.604	.958	20	5.841**	.837	.957
6	5.889**	.836	.957	21	2.547*	.545	.959
7	3.252**	.677	.958	22	5.192**	.775	.957
8	4.979**	.722	.958	23	6.266**	.689	.958
9	4.664**	.744	.957	24	7.123**	.677	.958
10	4.266**	.756	.957	25	6.505**	.768	.957
11	4.115**	.732	.957	26	7.880**	.790	.957
12	3.750**	.538	.959	27	5.187**	.700	.958
13	4.066**	.658	.958	28	2.475*	.333	.960
14	4.408**	.663	.958	29	2.532*	.522	.959
15	6.264**	.701	.958	30	5.628**	.761	.957
ค่าความเชื่อมั่น = .959							

หมายเหตุ * คือ ค่า t มีระดับนัยสำคัญที่ .05

** คือ ค่า t มีระดับนัยสำคัญที่ .01

ตาราง 39 ค่าอำนาจจำแนก t และ r (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม) และค่าความเชื่อมั่นแบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก			ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก		
	t	r	Cronbach's Alpha if Item Deleted		t	r	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	3.003**	.209	.711	7	5.715**	.606	.664
2	2.947**	.423	.674	8	2.535*	.378	.682
3	3.571**	.388	.680	9	2.563*	.337	.688
4	2.713*	.331	.690	10	2.503*	.371	.683
5	2.445*	.232	.702	11	3.243**	.265	.699
6	6.252**	.537	.669				
ค่าความเชื่อมั่น = .706							

ตาราง 40 ค่าอำนาจจำแนก t และ r (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม) และค่าความเชื่อมั่นแบบวัดเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก			ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก		
	t	r	Cronbach's Alpha if Item Deleted		t	r	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	4.628**	.738	.882	8	4.823**	.523	.892
2	4.114**	.403	.901	9	3.199**	.640	.885
3	6.873**	.786	.877	10	3.996**	.680	.884
4	6.936**	.703	.881	11	3.296**	.547	.889
5	4.916**	.703	.881	12	3.425**	.560	.890
6	4.980**	.790	.881	13	2.481*	.356	.898
7	4.837**	.670	.886	14	4.235**	.462	.892
ค่าความเชื่อมั่น = .894							

หมายเหตุ * คือ ค่า t มีระดับนัยสำคัญที่ .05

** คือ ค่า t มีระดับนัยสำคัญที่ .01

ตาราง 41 ค่าอำนาจจำแนก t และ r (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม) และค่าความเชื่อมั่นแบบวัดความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กร

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก			ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก		
	t	r	Cronbach's Alpha if Item Deleted		t	r	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	4.216**	.534	.835	7	4.182**	.643	.824
2	4.374**	.545	.833	8	6.787**	.666	.821
3	2.423*	.422	.840	9	4.258**	.491	.836
4	4.260**	.473	.841	10	2.712*	.274	.848
5	2.621*	.553	.831	11	2.883**	.462	.837
6	4.015**	.591	.828	12	5.187**	.581	.829
ค่าความเชื่อมั่น = .894							

ตาราง 42 ค่าอำนาจจำแนก t และ r (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม) และค่าความเชื่อมั่นแบบวัดความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กร

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก			ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก		
	t	r	Cronbach's Alpha if Item Deleted		t	r	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	5.276**	.591	.773	6	4.100**	.451	.795
2	2.281*	.406	.795	7	5.131**	.533	.781
3	2.794**	.420	.794	8	2.705*	.410	.796
4	1.756	.523	.787	9	6.887**	.708	.755
5	2.281*	.446	.792	10	2.647*	.400	.795
ค่าความเชื่อมั่น = .804							

หมายเหตุ * คือ ค่า t มีระดับนัยสำคัญที่ .05

** คือ ค่า t มีระดับนัยสำคัญที่ .01

ตาราง 43 ค่าอำนาจจำแนก t และ r (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม)
และค่าความเชื่อมั่นแบบวัดความชัดเจนในบทบาท

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก		
	t	r	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	3.703**	.215	.851
2	2.933**	.405	.816
3	4.037**	.532	.794
4	4.995**	.591	.788
5	5.956**	.763	.763
6	5.791**	.685	.770
7	4.126**	.717	.777
8	3.702**	.603	.783

หมายเหตุ * คือ ค่า t มีระดับนัยสำคัญที่ .05

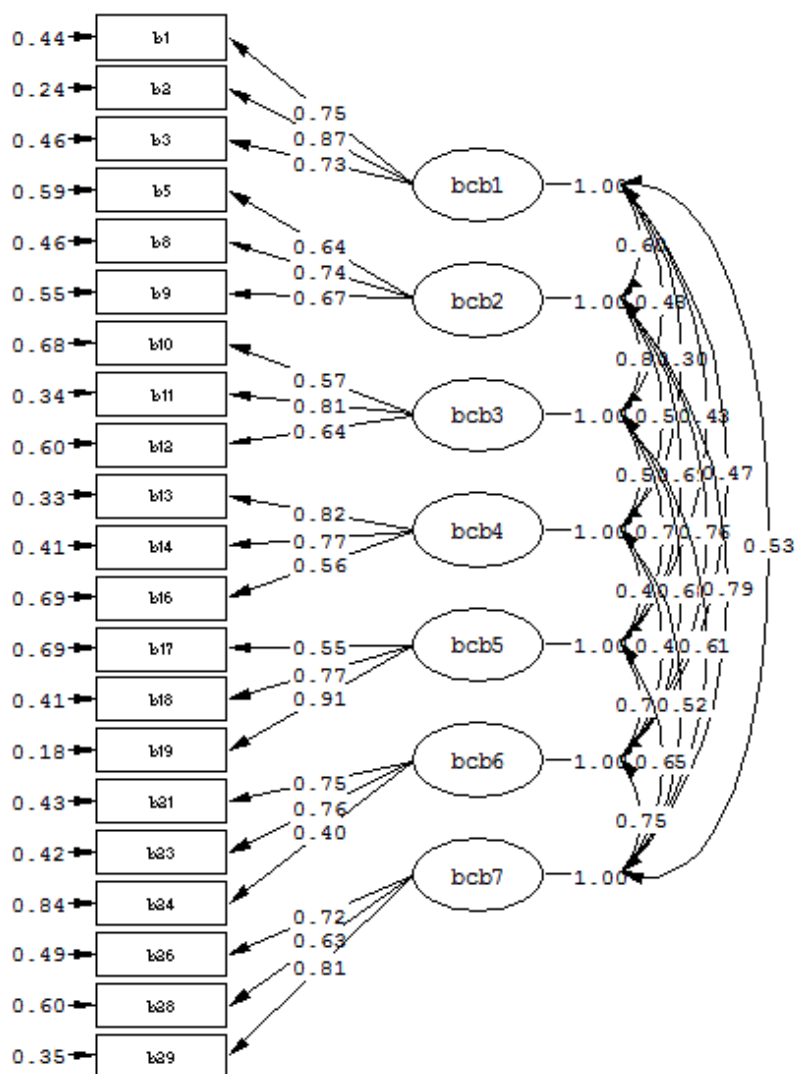
** คือ ค่า t มีระดับนัยสำคัญที่ .01

ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของข้อคำถามในแต่ละแบบวัด

ตาราง 44 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของข้อคำถามในแบบวัด
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา
(n = 615)

ข้อ	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (Factor Loading)		ข้อ	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (Factor Loading)	
	ก่อนปรับแบบจำลอง	หลังปรับแบบจำลอง		ก่อนปรับแบบจำลอง	หลังปรับแบบจำลอง
1	0.75	0.75	16	0.55	0.56
2	0.87	0.87	17	0.56	0.55
3	0.73	0.73	18	0.77	0.77
4	0.17	ตัดออก	19	0.90	0.91
5	0.64	0.64	20	0.33	ตัดออก
6	0.38	ตัดออก	21	0.71	0.75
7	0.5	ตัดออก	22	0.63	ตัดออก
8	0.75	0.74	23	0.79	0.76
9	0.67	0.67	24	0.47	0.40
10	0.56	0.57	25	0.68	ตัดออก
11	0.81	0.81	26	0.72	0.72
12	0.64	0.64	27	0.57	ตัดออก
13	0.81	0.82	28	0.61	0.63
14	0.77	0.77	29	0.71	0.81
15	0.11	ตัดออก			
Construct Reliability (CR)			ก่อนปรับแบบจำลอง = 0.786 หลังปรับแบบจำลอง = 0.864		
Average Variance Extracted (AVE)			ก่อนปรับแบบจำลอง = 0.458 หลังปรับแบบจำลอง = 0.562		
ก่อนปรับแบบจำลอง			$\chi^2 = 2454.35$, $df = 356$, $p < 0.001$, CFI = 0.93, GFI = 0.78, NNFI = 0.91, RMSEA = 0.098		
หลังปรับแบบจำลอง			$\chi^2 = 616.33$, $df = 168$, $p < 0.001$, CFI = 0.97, GFI = 0.91, NNFI = 0.96, RMSEA = 0.066		

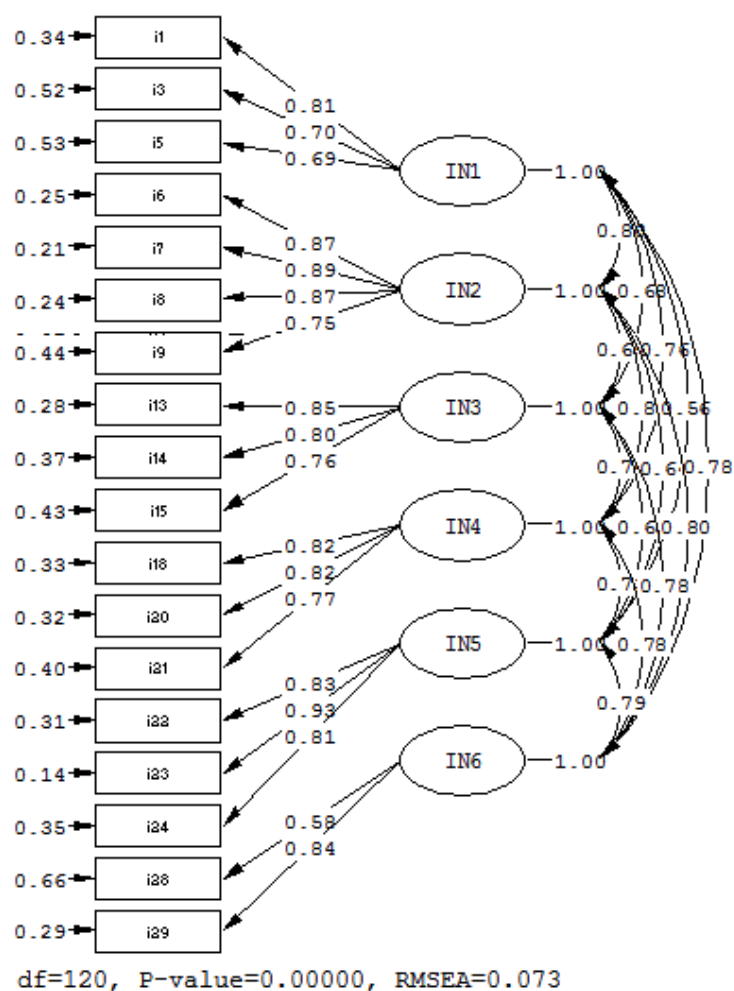


Chi-Square=616.33, df=168, P-value=0.00000, RMSEA=0.066

ภาพประกอบ 17 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการวัดตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อแบรนด์องค์กร

ตาราง 45 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของข้อคำถามในแบบวัด
การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา (n = 615)

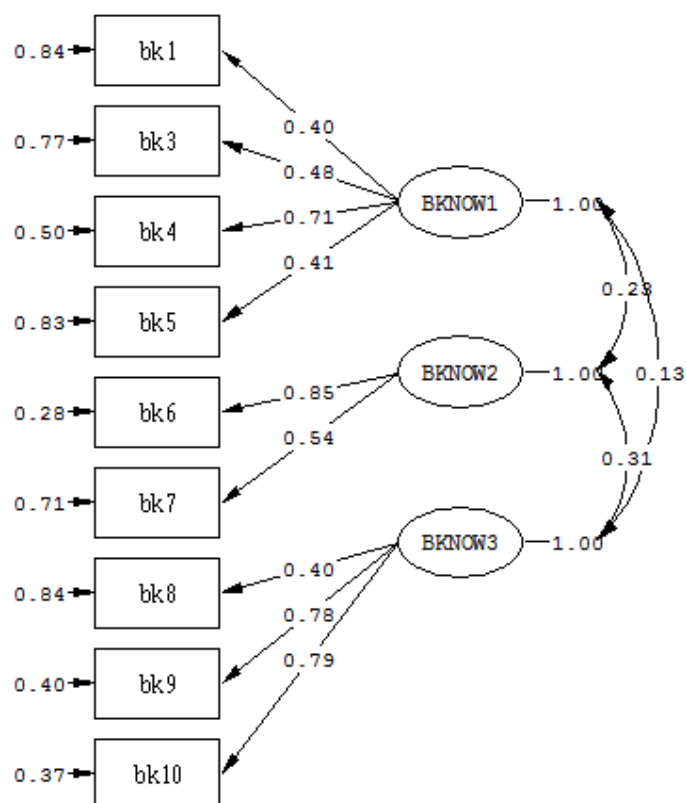
ข้อ	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (Factor Loading)		ข้อ	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (Factor Loading)	
	ก่อนปรับแบบจำลอง	หลังปรับแบบจำลอง		ก่อนปรับแบบจำลอง	หลังปรับแบบจำลอง
1	0.88	0.81	16	0.76	ตัดออก
2	0.89	ตัดออก	17	0.53	ตัดออก
3	0.72	0.70	18	0.83	0.82
4	0.62	ตัดออก	19	0.65	ตัดออก
5	0.63	0.69	20	0.83	0.82
6	0.83	0.87	21	0.75	0.77
7	0.83	0.89	22	0.79	0.83
8	0.83	0.87	23	0.81	0.93
9	0.82	0.75	24	0.73	0.81
10	0.9	ตัดออก	25	0.85	ตัดออก
11	0.89	ตัดออก	26	0.89	ตัดออก
12	0.77	ตัดออก	27	0.86	ตัดออก
13	0.87	0.85	28	0.59	0.58
14	0.77	0.80	29	0.85	0.84
15	0.75	0.76			
Construct Reliability (CR)			ก่อนปรับแบบจำลอง = 0.866 หลังปรับแบบจำลอง = 0.894		
Average Variance Extracted (AVE)			ก่อนปรับแบบจำลอง = 0.570 หลังปรับแบบจำลอง = 0.632		
ก่อนปรับแบบจำลอง			$\chi^2 = 3025.31$, $df = 362$, $p < 0.001$, CFI = 0.96, GFI = 0.75, NNFI = 0.95, RMSEA = 0.109		
หลังปรับแบบจำลอง			$\chi^2 = 556.77$, $df = 120$, $p < 0.001$, CFI = 0.98, GFI = 0.92, NNFI = 0.98, RMSEA = 0.073		



ภาพประกอบ 18 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการวัดตัวแปรการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

ตาราง 46 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของข้อคำถามในแบบวัดความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา (n = 615)

ข้อ	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (Factor Loading)		ข้อ	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (Factor Loading)	
	ก่อนปรับแบบจำลอง	หลังปรับแบบจำลอง		ก่อนปรับแบบจำลอง	หลังปรับแบบจำลอง
1	0.43	0.40	7	0.54	0.54
2	0.59	ตัดออก	8	0.43	0.40
3	0.73	0.48	9	0.79	0.78
4	0.58	0.71	10	0.76	0.79
5	0.31	0.41	11	0.21	ตัดออก
6	0.85	0.85			
Construct Reliability (CR)			ก่อนปรับแบบจำลอง = 0.666 หลังปรับแบบจำลอง = 0.716		
Average Variance Extracted (AVE)			ก่อนปรับแบบจำลอง = 0.300 หลังปรับแบบจำลอง = 0.357		
ก่อนปรับแบบจำลอง			$\chi^2 = 224.50$, $df = 41$, $p < 0.001$, CFI = 0.85, GFI = 0.94, NNFI = 0.80, RMSEA = 0.085		
หลังปรับแบบจำลอง			$\chi^2 = 60.98$, $df = 24$, $p < 0.001$, CFI = 0.95, GFI = 0.98, NNFI = 0.93, RMSEA = 0.050		

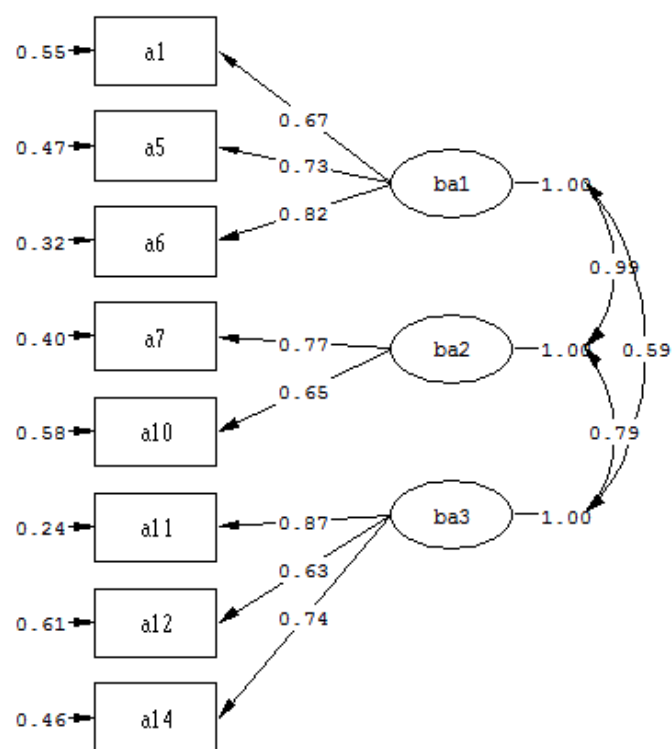


Chi-Square=60.98, df=24, P-value=0.00005, RMSEA=0.050

ภาพประกอบ 19 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการวัดตัวแปรความรู้ที่มีต่อแบรนด์องค์กร
ของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

ตาราง 47 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของข้อคำถามในแบบวัด
เจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา (n = 615)

ข้อ	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (Factor Loading)		ข้อ	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (Factor Loading)	
	ก่อนปรับแบบจำลอง	หลังปรับแบบจำลอง		ก่อนปรับแบบจำลอง	หลังปรับแบบจำลอง
1	0.71	0.67	8	0.33	ตัดออก
2	0.39	ตัดออก	9	0.38	ตัดออก
3	0.71	ตัดออก	10	0.66	0.65
4	0.59	ตัดออก	11	0.86	0.87
5	0.73	0.73	12	0.62	0.63
6	0.77	0.82	13	0.24	ตัดออก
7	0.77	0.77	14	0.75	0.74
Construct Reliability (CR)			ก่อนปรับแบบจำลอง = 0.767 หลังปรับแบบจำลอง = 0.851		
Average Variance Extracted (AVE)			ก่อนปรับแบบจำลอง = 0.407 หลังปรับแบบจำลอง = 0.3535		
ก่อนปรับแบบจำลอง			$\chi^2 = 78.18$, df = 17, p < 0.001, CFI = 0.98, GFI = 0.97, NNFI = 0.97, RMSEA = 0.077		
หลังปรับแบบจำลอง			$\chi^2 = 78.18$, df = 17, p < 0.001, CFI = 0.98, GFI = 0.97, NNFI = 0.97, RMSEA = 0.077		

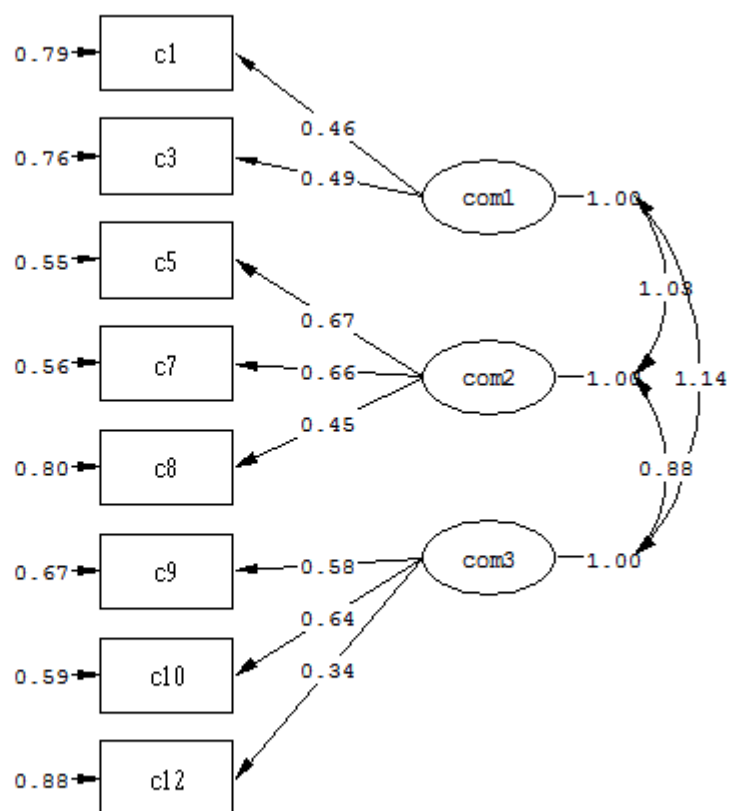


Chi-Square=78.18, df=17, P-value=0.00000, RMSEA=0.077

ภาพประกอบ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการวัดตัวแปรเจตคติที่มีต่อแบรนด์องค์กร
ของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

ตาราง 48 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของข้อคำถามในแบบวัด
ความผูกพันที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา (n = 615)

ข้อ	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (Factor Loading)		ข้อ	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (Factor Loading)	
	ก่อนปรับแบบจำลอง	หลังปรับแบบจำลอง		ก่อนปรับแบบจำลอง	หลังปรับแบบจำลอง
1	0.60	0.46	7	0.61	0.66
2	0.08	ตัดออก	8	0.55	0.45
3	0.47	0.49	9	0.54	0.58
4	0.63	ตัดออก	10	0.59	0.64
5	0.64	0.67	11	0.49	ตัดออก
6	0.51	ตัดออก	12	0.27	0.34
Construct Reliability (CR)			ก่อนปรับแบบจำลอง = 0.618 หลังปรับแบบจำลอง = 0.683		
Average Variance Extracted (AVE)			ก่อนปรับแบบจำลอง = 0.278 หลังปรับแบบจำลอง = 0.308		
ก่อนปรับแบบจำลอง			$\chi^2 = 446.20$, $df = 51$, $p < 0.001$, CFI = 0.88, GFI = 0.89, NNFI = 0.84, RMSEA = 0.112		
หลังปรับแบบจำลอง			$\chi^2 = 42.55$, $df = 17$, $p < 0.001$, CFI = 0.98, GFI = 0.98, NNFI = 0.97, RMSEA = 0.049		

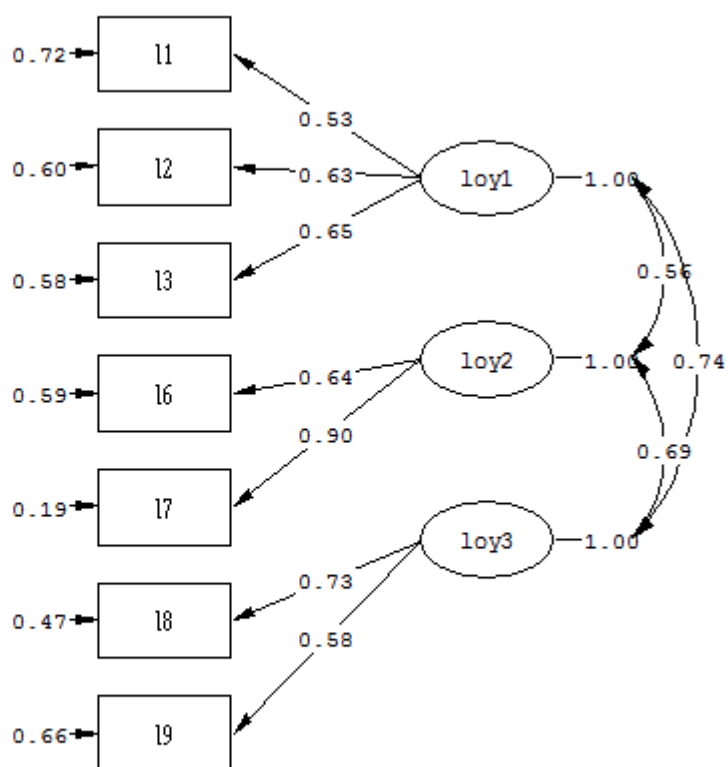


Chi-Square=42.55, df=17, P-value=0.00056, RMSEA=0.049

ภาพประกอบ 21 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการวัดตัวแปรความผูกพันที่มีต่อแบรนด์
องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

ตาราง 49 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของข้อคำถามในแบบวัด
ความจงรักภักดีที่มีต่อแบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา (n = 615)

ข้อ	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (Factor Loading)		ข้อ	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (Factor Loading)	
	ก่อนปรับแบบจำลอง	หลังปรับแบบจำลอง		ก่อนปรับแบบจำลอง	หลังปรับแบบจำลอง
1	0.44	0.53	6	0.68	0.64
2	0.73	0.63	7	0.83	0.90
3	0.65	0.65	8	0.79	0.73
4	0.71	ตัดออก	9	0.52	0.58
5	0.48	ตัดออก	10	0.4	ตัดออก
Construct Reliability (CR)			ก่อนปรับแบบจำลอง = 0.744 หลังปรับแบบจำลอง = 0.807		
Average Variance Extracted (AVE)			ก่อนปรับแบบจำลอง = 0.376 หลังปรับแบบจำลอง = 0.464		
ก่อนปรับแบบจำลอง			$\chi^2 = 220.39$, $df = 32$, $p < 0.001$, CFI = 0.94, GFI = 0.93, NNFI = 0.91, RMSEA = 0.098		
หลังปรับแบบจำลอง			$\chi^2 = 44.20$, $df = 11$, $p < 0.001$, CFI = 0.98, GFI = 0.98, NNFI = 0.96, RMSEA = 0.070		

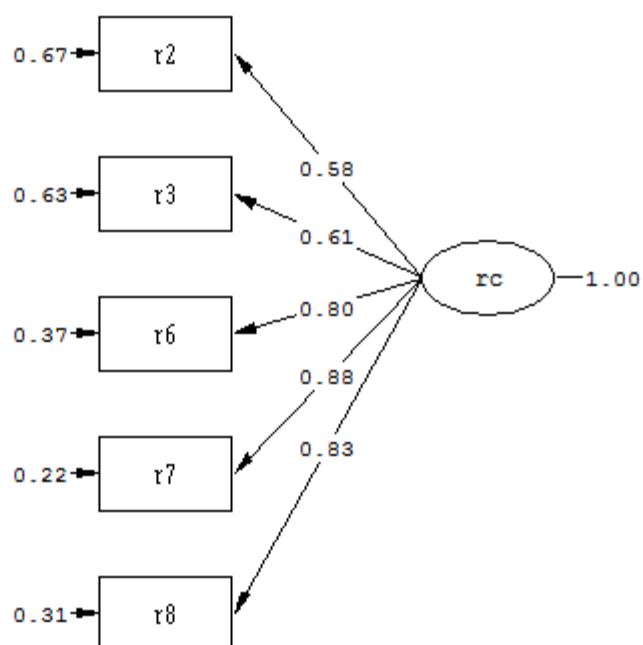


Chi-Square=44.20, df=11, P-value=0.00001, RMSEA=0.070

ภาพประกอบ 22 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการวัดตัวแปรความจงรักภักดีที่มีต่อ
แบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

ตาราง 50 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างและความเที่ยงของข้อคำถามในแบบวัด
ความชัดเจนในบทบาทของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา (n = 615)

ข้อ	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (Factor Loading)		ข้อ	คะแนนมาตรฐานสัมประสิทธิ์องค์ประกอบ (Factor Loading)	
	ก่อนปรับแบบจำลอง	หลังปรับแบบจำลอง		ก่อนปรับแบบจำลอง	หลังปรับแบบจำลอง
1	0.48	ตัดออก	5	0.31	ตัดออก
2	0.59	0.58	6	0.8	0.80
3	0.63	0.61	7	0.87	0.88
4	0.61	ตัดออก	8	0.81	0.83
Construct Reliability (CR)			ก่อนปรับแบบจำลอง = 0.658 หลังปรับแบบจำลอง = 0.851		
Average Variance Extracted (AVE)			ก่อนปรับแบบจำลอง = 0.288 หลังปรับแบบจำลอง = 0.354		
ก่อนปรับแบบจำลอง			$\chi^2 = 134.43$, df = 20, p = < .001, CFI = 0.97, GFI = 0.95, NNFI = 0.95, RMSEA = 0.097		
หลังปรับแบบจำลอง			$\chi^2 = 11.53$, df = 5, p = 0.04179, CFI = 1.00, GFI = 0.99, NNFI = 0.99, RMSEA = 0.046		



Chi-Square=11.53, df=5, P-value=0.04179, RMSEA=0.046

ภาพประกอบ 23 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการวัดตัวแปรความจงรักภักดีที่มีต่อ
แบรนด์องค์กรของพนักงานสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล

สถานที่เกิด

สถานที่อยู่ปัจจุบัน

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

วีรพงษ์ พวงเล็ก

ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

ตำบลสนามจันทร์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

อาจารย์ประจำ

ภาควิชาการโฆษณา คณะนิเทศศาสตร์

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2543

นิเทศศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการโฆษณา

คณะนิเทศศาสตร์

จาก มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

พ.ศ. 2547

วารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารมวลชน

กลุ่มวิชาเอกการวิจัยสื่อสารมวลชน

คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน

จาก มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. 2560

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์

จาก มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ. 2561

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ