

บทบาทการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) เพื่อสร้างความ
ได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและ
โรงแรมในสถาบันการศึกษา

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

โดย ศิระ ศรีโยธิน

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

พ.ศ. 2562

คำนำ

งานวิจัยเรื่อง “บทบาทการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา” เป็นงานวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากกองทุนวิจัยและสร้างสรรค์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้วิจัยขอขอบคุณกองทุนวิจัยและสร้างสรรค์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ให้การสนับสนุนทุนการวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบคุณ อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา ในของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ อย่างไรก็ตามหากงานวิจัยนี้มีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยยินดีน้อมรับเพื่อนำไปพัฒนางานวิจัยต่อไปในอนาคต

ศิระ ศรีโยธิน

สาขาวิชาการตลาด

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นสร้างกรอบแนวคิดและประเมินผลเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานผู้ให้บริการ ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยทำการศึกษาแก่นักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรม ในศูนย์ปฏิบัติการโรงแรมและภัตตาคารในสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง โดยการศึกษาจะมีการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพเชิงลึกกับตัวแทนผู้เกี่ยวข้องจำนวน 12 คน ตามด้วยการสำรวจเชิงปริมาณแก่นักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรมในมหาวิทยาลัยรัฐแห่งหนึ่ง จำนวน 257 คน โดยผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรที่ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ (การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง) สามารถช่วยให้นักศึกษาเป็นตัวแทนในการนำเสนอแบรนด์ของศูนย์ปฏิบัติการฯ ไปสู่ลูกค้าตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ นอกจากนี้ผลการศึกษาที่ยืนยันผลการวิจัยในอดีตในเรื่องความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร ที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างผลลัพธ์ให้เกิดขึ้นกับพนักงานผู้ให้บริการ ทั้งในด้านทัศนคติทัศนคติและพฤติกรรมตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

Abstract

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

สารบัญ

		หน้า
บทที่ 1	บทนำ	
1.0	บทนำ	3
1.1	ความสำคัญของปัญหา	2
1.2	วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	5
1.3	แนวทางการวิจัย	5
1.4	กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย	7
1.5	สรุปความหมายคำสำคัญ	8
บทที่ 2	แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร และอิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กร	
2.0	บทนำ	9
2.1	แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	10
2.2	ทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์กร	14
2.3	ผลลัพธ์ของการสื่อสารภายในองค์กร ในแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายใน องค์กร	18
2.4	องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร	22
2.5	ความต้องการงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายใน องค์กร	26
บทที่ 3	วัตถุประสงค์ของการวิจัยและวิธีการดำเนินการวิจัย	
3.0	บทนำ	28
3.1	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	28
3.2	ปรัชญาการวิจัย	28
3.3	การดำเนินการวิจัย	31
3.4	การศึกษาเบื้องต้น, การศึกษานำร่อง และ การศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริง	33
3.5	การวิเคราะห์ข้อมูล	38
3.6	สรุปกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูล	42

สารบัญ

		หน้า
บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนที่ 1	
4.0	บทนำ	43
4.1	ความสำคัญของนักศึกษาซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ปฏิบัติการฯ	43
4.2	การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง	46
4.3	การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง	50
4.4	องค์ประกอบสำคัญที่สร้างให้เกิดแบรนด์ภายในองค์กร	51
4.5	สมมติฐานการวิจัย	53
4.6	บทสรุป	53
บทที่ 5	การพัฒนาเครื่องมือวัดและการวิเคราะห์ผลเชิงปริมาณ	
5.0	บทนำ	55
5.1	การพัฒนาเครื่องมือวัด	55
5.2	การเก็บข้อมูล	62
5.3	การวิเคราะห์ข้อมูล	62
5.4	การทดสอบสมมติฐาน	81
บทที่ 6	ผลสรุปและประโยชน์ที่ได้รับ	
6.0	บทนำ	105
6.1	การพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ตามแนวคิดของ Internal Branding ที่เหมาะสมกับบริบทของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา	105
6.2	อิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กร ที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding ในศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา	108
6.3	ประโยชน์ทางวิชาการ	109
6.4	ประโยชน์ทางการบริหาร	111
6.5	ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	111
ภาคผนวก		113
บรรณานุกรม		121

บทที่ 1

บทนำ (Introduction)

1.0 บทนำ

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยในประเทศไทยหลายแห่ง ได้เปิดการเรียนการสอนในหลักสูตรปริญญาตรี สาขาการจัดการโรงแรม โดยในการผลิตบัณฑิตสาขาการจัดการโรงแรมนั้น จำเป็นต้องฝึกทักษะในการบริการด้านต่างๆภายในโรงแรม ได้แก่ งานห้องพัก และงานภัตตาคาร ด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยเหล่านั้นจึงได้จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมขึ้นมาภายในสถาบันการศึกษา เพื่อใช้ฝึกปฏิบัติการให้กับนักศึกษา

ศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา นอกจากจะมีพันธกิจในการฝึกอบรมนักศึกษา สาขาการจัดการโรงแรมเป็นภารกิจหลักแล้ว มหาวิทยาลัยยังได้กำหนดให้ศูนย์ดังกล่าวดำเนินธุรกิจจริง โดยมีการรับลูกค้าเข้ามาใช้บริการจริงทั้งในส่วนของภัตตาคารและโรงแรม ดังนั้นนักศึกษาที่ฝึกอบรมในศูนย์ปฏิบัติการจึงมีบทบาทหน้าที่เป็นเสมือนพนักงานโรงแรม ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับลูกค้าผู้ให้บริการ

ในช่วงสิบปีที่ผ่านมาองค์ความรู้เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) มีความสำคัญกับธุรกิจบริการเป็นอย่างมาก (Allan, 2004; Lee, Kim & Kim, 2013) เพราะ Internal Branding เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจบริการ (โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม) ผ่านพนักงานผู้ให้บริการ (Lee et al., 2013) ซึ่งตัวอย่างของโรงแรมที่ประสบความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ Internal Branding ไปใช้และประสบความสำเร็จคือ Ritz Carlton Hotels (Lee et al., 2013) จากความสำเร็จของ Ritz Carlton Hotels ส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมทั่วโลกตระหนักถึงความสำคัญในการสร้าง Internal Branding เพื่อให้พนักงานสามารถนำเสนอบริการที่สอดคล้อง Brand Promise ที่โรงแรมต้องการให้ลูกค้าเกิดการรับรู้

แนวคิดพื้นฐานของกลยุทธ์ Internal Branding คือ การพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรกับพนักงานให้มีประสิทธิภาพ นั่นหมายความว่า การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) คือ ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผ่านพนักงานผู้ให้บริการของธุรกิจบริการ โดย Internal Communication มีบทบาทในการสร้างทัศนคติที่ดีที่สอดคล้องกับ Brand Promise ของธุรกิจบริการ ที่เรียกว่า Employees' Brand Attitudes และนำไปสู่พฤติกรรมของพนักงานของธุรกิจบริการ ในการนำเสนอ

Brand Promise ไปสู่ลูกค้า ที่เรียกว่า Employees' Brand Behavior ต่อไป (Blombäck & Brunninge, 2009; Punjaisri & Wilson, 2007; Sharma & Kamalanabhan, 2012; Tosti & Stotz, 2001)

จากความสำคัญของ Internal Communication ส่งผลให้ผู้บริหารในธุรกิจบริการจำเป็นต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง Internal Communication กับ Employees' Brand Attitudes และ Employees' Brand Behavior โดยเฉพาะการเข้าใจถึงองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ที่จะนำมาซึ่งทัศนคติและพฤติกรรมที่พึงปรารถนาตามแนวคิดของ Internal Branding อย่างไรก็ตาม ดูเหมือนว่า ยังมีงานวิจัยเป็นจำนวนน้อยที่สามารถตอบคำถาม เกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ที่จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ (Sharma & Kamalanabhan, 2012)

ดังนั้น งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ที่ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding ภายในศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง โดยเป้าหมายที่จะพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สามารถสร้างบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า และเป็นแนวทางในการพัฒนาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษาในประเทศไทย นอกจากนี้ องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรที่พัฒนาขึ้น จะสามารถนำไปใช้พัฒนาการเรียนการสอน นักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรม เพื่อให้สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นที่ต้องการของธุรกิจโรงแรมต่อไป

ในบทนี้ผู้วิจัยมีเป้าหมายที่จะนำเสนอประเด็นหลัก 2 ประเด็น ได้แก่

- 1.การพัฒนาความสำคัญของปัญหาในงานวิจัยชิ้นนี้ (หัวข้อที่ 1.1)
- 2.นำเสนอวัตถุประสงค์ของงานวิจัยชิ้นนี้ (หัวข้อที่ 1.2)

1.1 ความสำคัญของปัญหา

1.1.1 อิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กรกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการ

จากการศึกษาแนวคิด Internal Branding ของ Punjaisri & Wilson (2007) พบว่า การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการรับรู้ของพนักงานภายในองค์กร (Employees'

Perception) โดยมีอิทธิพลกับทัศนคติของพนักงานในองค์กร และส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานเหล่านั้น โดยเฉพาะพฤติกรรมในการนำเสนอ Brand Promise ไปยังลูกค้าขององค์กร นั้นหมายความว่าเมื่อลูกค้าได้รับบริการตามพันธะสัญญาที่องค์กรสื่อสารไปยังลูกค้า (Brand Promise) ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจกลับมาใช้บริการซ้ำ และเกิดการบอกต่อไปยังลูกค้าคนอื่นๆต่อไป ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง และเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้กับกิจการเพิ่มมากขึ้น

ผลการศึกษาของ Punjaisri & Wilson (2007) สอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิจัยอีกหลายท่าน ที่พบว่า การสื่อสารภายในองค์กร มีความสำคัญกับความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ (Bakar & Mustaffa, 2013; Goris, Vaught, & Pettit, 2000; Gray & Laidlaw, 2002; Heskett & Schlesinger, 1994; Wyatt, 2006; Yee, Yeung, & Edwin Cheng, 2010) โดยพบว่า Internal Communication คือ เครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ของพนักงานผู้ให้บริการในธุรกิจบริการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจขององค์กร จากผลการศึกษาดังกล่าว เราจึงสามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจบริการ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารในธุรกิจบริการ จึงจำเป็นต้องเข้าใจองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร เพราะการสื่อสารภายในองค์กรคือเครื่องมือสำคัญของความสำเร็จ ในการดำเนินธุรกิจของธุรกิจบริการ

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ผลการศึกษาของ Gray & Laidlaw (2002) พบว่า องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องของทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กร โดย Gray & Laidlaw (2002) พบว่า Internal Communication Constructs ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีภายในองค์กร (Communication Climate) และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ Gray & Laidlaw (2002) จึงได้เสนอแนะให้นักวิจัยควรพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ให้เหมาะสมกับบริบท (Context) และวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ของแต่ละองค์กร

จากเหตุผลดังกล่าว งานวิจัยชิ้นนี้จึงมีเป้าหมายที่จะพัฒนาและทดสอบ องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ตามแนวคิดของ Internal Branding ของศูนย์ปฏิบัติการของสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่แบบเดียวกับธุรกิจบริการประเภทโรงแรมและที่พัก เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และใช้องค์ประกอบดังกล่าวในการพัฒนาการเรียนการสอนปฏิบัติการด้านการจัดการ โรงแรม สำหรับนักศึกษา

สาขาการจัดการ โรงแรม เพื่อเป็นบัณฑิตที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตลาดแรงงานในธุรกิจโรงแรมในอนาคต ซึ่งจะอธิบายรายละเอียดในหัวข้อต่อไป

1.1.2 ความสำคัญขององค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) สำหรับศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา

จากงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรในอดีต จะศึกษาในบริบทของธุรกิจบริการที่แตกต่างจากบริบทของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา ซึ่งมีพันธกิจทั้งการให้บริการกับลูกค้า และพันธกิจในการให้การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะวิชาชีพ กับนักศึกษาสาขาการจัดการ โรงแรม ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา ยังไม่มีการศึกษาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ตามแนวคิด Internal Branding ในองค์กรรูปแบบพิเศษแบบนี้

นอกจากนี้พนักงานผู้ให้บริการของศูนย์ปฏิบัติการในสถาบันการศึกษา คือ นักศึกษา ที่มีความแตกต่างจากพนักงานผู้ให้บริการในธุรกิจบริการในองค์กรที่แสวงหาผลกำไรอื่นๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาถึงรูปแบบขององค์ประกอบที่เหมาะสมของการสื่อสารภายในองค์กร สำหรับศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษาโดยเฉพาะ

การศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างขององค์กร ได้รับการสนับสนุนความคิดนี้จากการศึกษาของ Hofstede (2003) และ Bakar & Mustaffa (2013) โดยให้ข้อเสนอแนะว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ที่ได้มาจากการศึกษาในบริบทหนึ่งๆ ไม่ใช่เครื่องมือที่เป็นสากล (Universal) ที่สามารถนำมาใช้ในบริบทอื่นที่แตกต่างกันได้ทันที ผู้ใช้ทฤษฎีจำเป็นต้องคำนึงถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมในองค์กรนั้นๆ ที่ส่งผลต่อรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กรที่แตกต่างกันไปด้วย

ตัวอย่างเช่น องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องขององค์กรในประเทศมาเลเซีย จะมีความแตกต่างกับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องขององค์กรในสหรัฐอเมริกา (Bakar, Mohamad, & Mustafa, 2007) และจากการศึกษาของ Varona (1996) พบว่า องค์ของการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่สามารถนำมาใช้ได้ทั้งหมดในประเทศกัวเตมาลา

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น งานวิจัยชิ้นนี้จึงพยายามที่จะพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสมกับศูนย์ปฏิบัติการในสถาบันการศึกษา เพื่อที่จะทำให้ศูนย์ปฏิบัติการสามารถพัฒนาประสิทธิภาพ

การให้บริการเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้น และสามารถใช้อีองค์ประกอบเหล่านี้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเรียนการสอน และการฝึกทักษะนักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรม ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

จากการวิจัยเกี่ยวกับ Internal Branding ที่ผ่านมา ผลของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) จะส่งผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Attitudes) และพฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปสู่ลูกค้า (Employees' Brand Behaviour) ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร หรือ Internal Branding (Asha & Jyothi, 2013; Backhaus & Tikoo, 2004; Foreman & Argenti, 2005; Ind, 2003; Punjaisri et al., 2009; King & Grace, 2012; Sharma & Kamalanabhan, 2012)

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การศึกษาเพื่อพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ตามแนวคิด Internal Branding ยังมีจำนวนน้อย จำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในบริบท (Context) ที่แตกต่างกันขององค์กรในแต่ละประเภท (Argenti, 2007; Sharma & Kamalanabhan, 2012) ประกอบกับงานวิจัยเรื่องนี้ มุ่งที่จะพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) ภายใต้แนวคิดของ Internal Branding โดยศึกษากับศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมายังไม่มีการศึกษากับองค์กรในรูปแบบลักษณะดังกล่าว ดังนั้นจึงเป็นที่มาของวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ดังต่อไปนี้

“วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ตามแนวคิดของ Internal Branding ที่เหมาะสมกับบริบทของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา”

นอกจากนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องยังพบว่า การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) จะส่งผลต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Attitudes) ที่ประกอบด้วย 3 ทัศนคติ ได้แก่ Employees' brand commitment, Employees' brand identification และ

Employees' brand loyalty ก่อน และจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปสู่ลูกค้า (Employees' Brand Behaviour) ตามมาอีกภายหลัง (Punjaisri et al., 2009)

ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นต้องประเมินผล องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ที่ได้จากการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1 ว่าสามารถส่งผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Attitudes) และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปสู่ลูกค้า (Employees' Brand Behaviour) ตามมาได้หรือไม่ ดังนั้นจึงเป็นที่มาของวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ดังต่อไปนี้

“วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding ในศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา”

1.3 แนวทางการวิจัย (Research Approach)

งานวิจัยชิ้นนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) โดยเริ่มต้นจากการพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ภายใต้แนวคิดของ Internal Branding โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่ดูแลรับผิดชอบในการฝึกอบรมนักศึกษา รวมถึงสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการจัดการโรงแรม ในฐานะผู้ให้บริการภายในศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง เมื่อได้องค์ประกอบของการสื่อสารภายในมาแล้ว จะมีการทำการศึกษาสำรวจ (Pilot Survey) กับนักศึกษาจำนวน 30 คน หลังจากนั้นจะทำการสอบถามผ่านแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจริง ซึ่งเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการจัดการโรงแรม จำนวน 300 คน

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจะถูกนำเข้าสู่กระบวนการประมวลผลโดยใช้โปรแกรม SPSS 22.0 หลังจากนั้นจะใช้สถิติการวิเคราะห์พหุตัวแปร (Multivariate Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อทดสอบค่าความเที่ยงตรง (Reliability) และค่าความเชื่อมั่น (Validity) ขององค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรที่ได้ทำการทดสอบผ่านโปรแกรม AMOS 22.0 และขั้นตอนสุดท้ายจะเป็นการทดสอบสมมุติฐานเพื่อความสัมพันธ์ระหว่าง

การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) และผลลัพธ์ทางด้านทัศนคติ (Employees' Brand Attitudes) และพฤติกรรมของพนักงานผู้ให้บริการ (Employees' Brand Behavior) ตามแนวคิด Internal Branding โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model)

1.4 กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย (Parameters of Research)

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

นอกจากนี้การศึกษานี้ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรม ในสถาบันการศึกษา ยังมีประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการผลิตบัณฑิตสาขาการจัดการโรงแรม ในสถาบันการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและสามารถผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

1.5 สรุปความหมายคำสำคัญ (Summary of Definitions)

ตารางที่ 1-1 สรุปความหมายคำสำคัญ

คำสำคัญ	ความหมาย
การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding)	ระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานในองค์กรเข้าใจจุดเด่นขององค์กรและนำเสนอจุดเด่นนั้นไปสู่ลูกค้าเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรจากคู่แข่ง (Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson, 2009)
การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication)	การสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างหรือเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมไปสู่สิ่งพึงปรารถนาขององค์กร (Punjaisri, 2008)
ทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employees' Brand Attitudes)	ทัศนคติที่เกิดขึ้นในจิตใจของพนักงาน ที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจในการที่จะบรรลุเป้าหมายของแบรนด์ที่องค์กรได้วางไว้ (Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson, 2009)
พฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employees' Brand Behavior)	พฤติกรรมของพนักงานในองค์กรที่นำเสนอพันธะสัญญา (Brand Promise) ของแบรนด์ที่องค์กรกำหนดไว้ไปสู่ลูกค้า (Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson, 2009)

บทที่ 2

แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding)

และอิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication)

2.0 บทนำ (Introduction)

เป้าหมายของงานวิจัยชิ้นนี้ คือ การพยายามที่จะพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ในแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ที่องค์กรมีต่อลูกค้า โดยศึกษาในศูนย์ปฏิบัติการกวดตาการและโรงแรมในสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง

วัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย:

1. เพื่อพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ที่เหมาะสมกับบริบทของศูนย์ปฏิบัติการกวดตาการและโรงแรมในสถาบันการศึกษา
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ในศูนย์ปฏิบัติการกวดตาการและโรงแรมในสถาบันการศึกษา

เพื่ออธิบายความสำคัญของวัตถุประสงค์การวิจัยทั้งสองข้อ ในบทนี้จะพยายามตอบคำถามสามข้อ ได้แก่

1. อะไรคือความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ในแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding)
2. อะไรคือผลลัพธ์ของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding)
3. จากงานวิจัยที่ผ่านมา องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ประกอบด้วยอะไรบ้าง ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding)

ในบทนี้ผู้วิจัยจะแบ่งเนื้อหาออกเป็นสองส่วนหลัก โดยในส่วนแรกจะเป็นการอธิบายถึงความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร และผลลัพธ์ที่จะได้รับ ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (หัวข้อ 2.1 – 2.3) และในส่วนที่สองจะเป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อพนักงานในองค์กร ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (หัวข้อ 2.4-2.5)

2.1 แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

ความสำคัญของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ที่ช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถบรรลุความสำเร็จในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากนักวิจัยทางการตลาดในอดีตที่ผ่านมา (De Chernatony & Cottam, 2006; Punjaisri & Wilson, 2007; Vallaster & De Chernatony, 2005) โดยผลการศึกษานักวิจัยเหล่านั้นพบว่า การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ส่งผลต่อความเข้มแข็งของแบรนด์องค์กร (Corporate Brand) และนำมาซึ่งการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ที่มีเหนือกว่าคู่แข่ง

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร จะให้ความสำคัญกับการสร้างพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กรที่จะนำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ที่องค์กรมีต่อลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และรับรู้ถึงจุดเด่นของแบรนด์ขององค์กรนั้นที่แตกต่างจากคู่แข่ง

ดังนั้น พนักงานภายในองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ในแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพราะจะนำมาซึ่งการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้ การศึกษาวิจัยในเรื่องการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) จึงมีความสำคัญมากขึ้น ทั้งในการวิจัยการตลาดและการนำแนวคิดนี้ไปใช้จริงในการดำเนินธุรกิจ (Punjaisri & Wilson, 2007)

อย่างไรก็ตามยังมีงานวิจัยจำนวนน้อย ที่ทำการศึกษาวิจัยการนำแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อนำไปใช้กับศูนย์ปฏิบัติการภัตราคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา ซึ่งมีรูปแบบที่แตกต่างจากองค์กรธุรกิจบริการโดยทั่วไป จึงเป็นที่มาที่ต้องมีการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

2.1.1 ความหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ผ่านมา สามารถสรุปนิยามการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ว่า

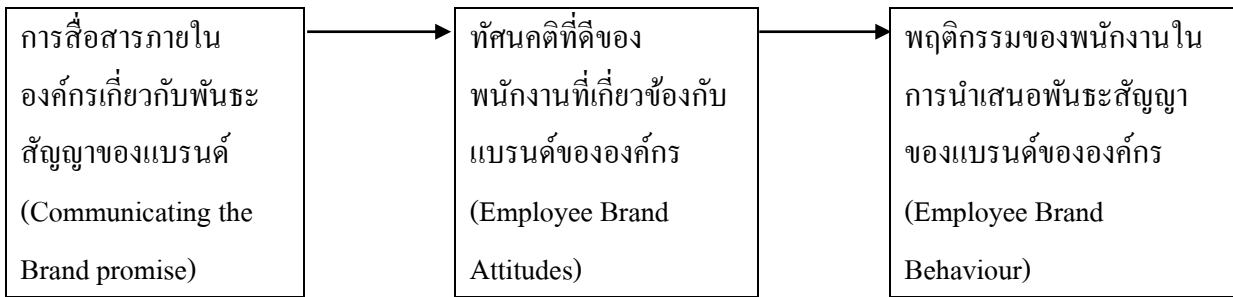
“การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร หรือ *Internal Branding* เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นที่จะพัฒนาพฤติกรรมพนักงานในองค์กรให้นำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ (*Brand Promise*) ขององค์กร ไปยังลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรธุรกิจที่มีเหนือกว่าคู่แข่ง” (Bergstrom, Blumenthal, & Crothers, 2002; MacLavery, McQuillan, & Oddie, 2007; Punjaisri & Wilson, 2007; Stershic, 2006)

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแบรนด์องค์กร (*Corporate Branding*) โดยการสร้างแบรนด์องค์กรนั้น จะต้องสร้างสมดุลระหว่าง *External Branding* ที่ทำการสื่อสารไปยังผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายนั้นเกิดการรับรู้ในพันธะสัญญาของแบรนด์ (*Brand Promise*) ที่องค์กรนำเสนอที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง อย่างไรก็ตามการศึกษาของ Bergstrom et al. (2002) และ MacLavery et al. (2007) พบว่าการสื่อสารพันธะสัญญาของแบรนด์ไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย หรือ *External Branding* เพียงฝ่ายเดียวจะไม่สามารถทำให้การสร้างแบรนด์องค์กรประสบความสำเร็จได้ องค์กรธุรกิจยังต้องให้ความสำคัญการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานสามารถนำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์นั้นไปยังลูกค้าได้ดีตามที่ลูกค้าคาดหวัง หรือ *Internal Branding* นี้คือเหตุผลที่องค์กรธุรกิจ หรือศูนย์ปฏิบัติการ ภัตราคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา จึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั่นเอง

จากนิยามและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น เราสามารถสรุปองค์ประกอบพื้นฐานของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ 3 ประการ

1. การสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับพันธะสัญญาของแบรนด์ไปยังพนักงานภายในองค์กร คือ หัวใจสำคัญของแนวคิดนี้
2. การสื่อสารภายในองค์กรจะช่วยหล่อหลอมให้พนักงานสร้างทัศนคติที่ดีที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ขององค์กร (*Employees' Brand Attitudes*)
3. เมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์ขององค์กร จะนำมาซึ่งพฤติกรรมในการนำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ขององค์กรไปยังลูกค้า และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ นำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่เหนือกว่าคู่แข่ง

ตารางที่ 2-1 แสดงองค์ประกอบสำคัญทั้ง 3 องค์ประกอบของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร



จากตารางที่ 2-1 จะเห็นว่าการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร จะต้องเริ่มต้นจากการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับพันธะสัญญาของแบรนด์ไปยังพนักงาน (ในกรณีงานวิจัยนี้คือ นักศึกษา) เกี่ยวกับพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า ซึ่งในหัวข้อ 2.1.2 จะอธิบายความหมายและความสำคัญของสัญญาของแบรนด์ต่อไป

2.1.2 พันธะสัญญาของแบรนด์

พันธะสัญญาของแบรนด์ หมายถึง ประสบการณ์โดยรวมที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายคาดหวังว่าจะได้รับจากองค์กรธุรกิจ โดยจะเป็นสิ่งที่ลูกค้าสามารถรับรู้ถึงจุดเด่นที่จะได้รับจากองค์กร ที่เป็นสิ่งที่แตกต่างจากคู่แข่ง และสะท้อนถึงคุณค่า (Values) ที่องค์กรธุรกิจจะมอบให้กับลูกค้า (Smith and Rupp's, 2002) นั้นหมายความว่า เมื่อศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษาสื่อสารพันธะสัญญาของแบรนด์ไปยังลูกค้าเป้าหมายให้รับรู้ เช่น การจะได้รับบริการที่ดี หรืออาหารรสชาติอร่อย เป็นต้น เท่ากับว่าศูนย์ได้สร้างพันธะสัญญาให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ดังนั้นเมื่อลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้บริการ ศูนย์ต้องพยายามทำให้สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังนั้นเป็นจริง เพราะจะส่งผลต่อความพึงพอใจและการกลับมาซื้อบริการซ้ำ (Customer Retention) โดยถ้าศูนย์ไม่สามารถทำให้ลูกค้าได้รับตามสิ่งที่คาดหวัง ลูกค้าจะเกิดความไม่พอใจ และหันไปหาบริการของคู่แข่งมาทดแทน (Chong, 2007; Ward, Goldstine, & Light, 1999)

งานวิจัยของ O'Loughlin, Szmigin, & Turnbull (2004) และ Olins (2000) สนับสนุนความสำคัญในการที่องค์กรจำเป็นต้องทำให้ผู้บริโภคได้รับสิ่งที่พวกเขาคาดหวัง ในสิ่งที้องค์กรได้สื่อสารพันธะสัญญาของแบรนด์ออกไป เพราะ จะส่งผลต่อความเชื่อถือในแบรนด์ขององค์กร (Corporate Brand) ในภาพรวม นอกจากนี้ การศึกษาของ Kotler & Armstrong (2013) และ Ward et al. (1999) ได้แสดงถึงบทบาทสำคัญขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับพันธะสัญญาของแบรนด์ใน 2 บทบาท

บทบาทแรก เรียกว่า การสร้างแบรนด์ภายนอก (External Branding) หมายความว่า องค์กรจำเป็นต้องใช้การสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) เพื่อสื่อสารพันธะสัญญาของแบรนด์ไปยังผู้บริโภค กลุ่มเป้าหมายให้ได้รับรู้ โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายเกิดการรับรู้ความแตกต่างของสินค้าและบริการขององค์กรจากคู่แข่ง

บทบาทที่สอง เรียกว่าการสร้างแบรนด์ภายใน (Internal Branding) หมายถึง การสื่อสารภายในองค์กรไปยังพนักงาน เพื่อสื่อสารพันธะสัญญาของแบรนด์ให้พนักงานภายในองค์กรรับรู้ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีกับพันธะสัญญาของแบรนด์ และแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับความพอใจสูงสุด

โดยสรุป Kotler & Armstrong (2013) และ Ward et al. (1999) ได้แสดงให้เห็นว่า การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นกับองค์กรธุรกิจได้ องค์กรจำเป็นต้องรักษาสมดุลระหว่าง External Branding และ Internal Branding นั้นเอง ซึ่งผลการศึกษาของ Kotler & Armstrong (2013) และ Ward et al. (1999) มีความสอดคล้องกับแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ที่ได้วิจัยโดยนักวิจัยทางการตลาดหลายท่าน เช่นเดียวกัน (Bergstrom, Blumenthal, & Crothers, 2002; MacLavery, McQuillan, & Oddie, 2007; Punjaisri & Wilson, 2007; Stershic, 2006)

ดังนั้นจากข้อสรุปดังกล่าว นักศึกษาในฐานะปฏิบัติหน้าที่เป็นพนักงานของในศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา ที่ทำหน้าที่ติดต่อพบปะกับลูกค้าโดยตรง (Customer-facing Employees) จึงมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จในแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายนอกของศูนย์ โดยผลการศึกษาของกลุ่มนักวิจัยการตลาดในเรื่องของ “Branding” (Chong, 2007; De Chernatony & Cottam, 2006; Du Preez & Bendixen, 2015; Henkel et al., 2007; Joseph, 1996; King & Grace, 2012; Tavassoli et al., 2014) พบว่า พฤติกรรมของพนักงานที่ทำหน้าที่ติดต่อพบปะกับลูกค้าโดยตรงมีผลโดยตรงต่อภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Brand Image) นอกจากนี้ยังวิจัยเรื่องของ “Branding” ในภาคธุรกิจบริการ (Burmam & Zeplin, 2005; Du Preez & Bendixen, 2015; Khan, 2009; Papisolomou & Vrontis, 2006; Punjaisri & Wilson, 2007; Tavassoli et al., 2014) ก็สนับสนุนถึงความสำคัญของพฤติกรรมของพนักงานที่ทำหน้าที่ติดต่อพบปะกับลูกค้าโดยตรง ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จของการสร้างแบรนด์ของภาคธุรกิจบริการ ด้วยเช่นเดียวกัน

ดังนั้นคำถามคือ จะทำอย่างไรให้นักศึกษาในฐานะปฏิบัติหน้าที่เป็นพนักงานของในศูนย์ปฏิบัติการ ภัตราคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา แสดงพฤติกรรมตามเป้าหมายของแนวคิดการสร้างแบรนด์ ภายในองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จ คำตอบคือ การใช้การสื่อสารภายในองค์กร คือปัจจัยของความสำเร็จนั้น

2.2 ทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) พบว่ามี คำศัพท์หลายคำที่ใช้ในความหมายใกล้เคียงกับ Internal Communication ได้แก่

- Internal media, Cross-departmental communication และ Management communication (Greenbaum, Clampitt, & Willihnganz, 1988 Neves & Eisenberger, 2012)
- Corporate communication และ Business communication (Kitchen, 1997; Valackiene, 2015)
- Organizational communication, Internal marketing และ Employee relations (Berthon et al., 2005; Chen et al., 2015; Quirke, 2000)
- Integrated internal communication (Kalla, 2005)
- Strategic communication (Argenti, 2007; Henderson et al., 2015)

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของ Horomia (2007) พบว่าคำว่า “การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication)” สามารถครอบคลุมทุกมิติของการสื่อสารภายในองค์กร และเป็นคำศัพท์ที่เหมาะสมที่สุด

นักวิจัยทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับ Internal Branding ได้ให้ความหมายของการสื่อสารภายในองค์กร ว่า หมายถึง “การสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม บางอย่าง และแสดงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงนั้นออกมา” (Gelb & Rangarajan, 2014; Punjaisri, 2008; Sharma & Kamalanabhan, 2012; Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001) นั้นหมายความว่า ในแนวคิดของการ สร้างแบรนด์ภายในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรเป็นการสื่อสารพันธะสัญญาของแบรนด์องค์กร ไปสู่ พนักงานภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการนำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ไปสู่ ลูกค้า ตามที่ลูกค้าได้คาดหวังไว้

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร พบว่ามี 2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่ ทฤษฎีการสื่อสารองค์กร (Corporate Communication Approach) และ ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behaviour Theory) ซึ่งจะอธิบายในหัวข้อ 2.2.1 และ 2.2.2 ตามลำดับ

2.2.1 ทฤษฎีการสื่อสารองค์กร

ทฤษฎีการสื่อสารองค์กรเป็นทฤษฎีการสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร (Corporate Image) โดยทฤษฎีการสื่อสารองค์กร จะแบ่งย่อยออกเป็น 3 เครื่องมือ ได้แก่ การสื่อสารการตลาด (Marketing Communication), การติดต่อสื่อสารขององค์กร (Organizational Communication) และ การติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร (Management Communication) โดยทั้งสามเครื่องมือต้องทำงานสอดประสานสานกันเพื่อทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร (Riel, 1995)

การสื่อสารการตลาด เป็นการสื่อสารผ่านเครื่องมือการสื่อสารการตลาดต่างๆ (Promotion Mix) เพื่อนำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เครื่องมือที่ใช้ เช่น การโฆษณา (advertising), การส่งเสริมการขาย (Sales promotions), การตลาดทางตรง (Direct marketing), การใช้พนักงานขาย (Personal selling) เป็นต้น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความต้องการซื้อสินค้าและบริการ (Riel, 1995) ดังนั้นการที่ศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา ทำการโฆษณาเพื่อชักจูงให้ลูกค้ามาใช้บริการภัตตาคารหรือโรงแรม จึงถือเป็นการสื่อสารการตลาดนั่นเอง

การติดต่อสื่อสารขององค์กร เป็นการสื่อสารภายในองค์กรโดยมีกลุ่มเป้าหมายไปยังกลุ่มต่างๆที่อยู่ภายในองค์กรนั้น โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาพฤติกรรมของพนักงานในกลุ่มนั้น ให้สนับสนุนภาพลักษณ์ขององค์กรโดยภาพรวม (Riel, 1995) ตัวอย่างเช่น ศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรม มีการสื่อสารรณรงค์ผ่านบอร์ดประกาศตามที่ต่างๆในศูนย์ เพื่อให้นักศึกษาผู้ให้บริการต่างกายให้เรียบร้อยถูกต้องสวยงามตามระเบียบที่กำหนดไว้ ถือเป็นการติดต่อสื่อสารขององค์กรอย่างหนึ่งที่หวังผลในภาพรวมของกลุ่มผู้ให้บริการคือนักศึกษาทั้งหมดนั่นเอง เป็นต้น

การติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร เป็นการสื่อสารภายในองค์กร โดยเป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงานภายใต้การดูแลรับผิดชอบ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ทั้งในเรื่องของพันธะสัญญาของแบรนด์ นโยบายบริษัท และเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวข้อง (Riel, 1995) จากการศึกษาของ McKenna (2012) และ Riel (1995) พบว่า การติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร เป็นการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดที่ช่วยสนับสนุนภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งในส่วนของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรม การติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร จะได้แก่ การสื่อสารของผู้จัดการศูนย์ฯ ไปยังหัวหน้าหน่วยงานภายในศูนย์ฯ ได้แก่ หน่วยงานภัตตาคาร และหน่วยงานโรงแรมที่พัก รวมถึงการสื่อสารของหัวหน้าหน่วยงานไปยังนักศึกษาที่ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานด้วยเช่นกัน

จากทฤษฎีการสื่อสารองค์กรข้างต้น เราจะพบว่ามีความเชื่อมโยงกับผลการศึกษาของ Kotler & Armstrong (2013) และ Ward et al. (1999) ที่พบว่า การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นกับองค์กรธุรกิจได้ องค์กรจำเป็นต้องรักษาสสมดุลระหว่าง การสร้างแบรนด์ภายนอก (External Branding) และ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) โดย การสร้างแบรนด์ภายนอก คือการใช้เครื่องมือ การสื่อสาร การตลาด จากทฤษฎีการสื่อสารองค์กร เพื่อสื่อสารกับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย และ การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เป็นการใช้เครื่องมือ การติดต่อสื่อสารขององค์กร และ การติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร จากทฤษฎีการสื่อสารองค์กร เพื่อสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร

ดังนั้น จากการศึกษาจากทฤษฎีการสื่อสารองค์กร ทำให้เราพบว่า ศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรม มีการใช้องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ที่ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารขององค์กร และ การติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้ศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมสามารถบรรลุเป้าหมาย ในการสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ (Du Preez et al.; 2015; Gelb & Rangarajan, 2014; Punjaisri & Wilson, 2007; Sharma & Kamalanabhan, 2012) เพื่อให้สามารถเข้าใจบทบาทของการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานได้ชัดเจนมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behaviour Theory) เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความเข้าใจกระบวนการทำงานของการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

2.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behaviour Theory)

ในทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรนั้น การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับทัศนคติและพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมาในองค์กร ทั้งในระดับบุคคล (Individual) และในระดับกลุ่ม (Group) (McKenna, 2012)

การสื่อสารภายในองค์กรในทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรนั้น ครอบคลุมตั้งแต่ การใช้วัจนภาษาผ่านภาษาพูดและภาษาเขียน (Oral & Written communication), วัจนภาษา (Nonverbal communication), รวมถึง ข้อมูลและเทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสาร (Information & Communication Technology) (McKenna, 2012) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการสื่อสารองค์กร ที่อธิบายว่า การติดต่อสื่อสารขององค์กร และการติดต่อสื่อสารเพื่อการบริหาร จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือในการสื่อสารทั้งที่เป็น ภาษาพูด และภาษาเขียน มาช่วยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน (Riel, 1995)

นอกเหนือจากนั้น ในทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กร โดยใช้เทคนิคต่างๆ ได้แก่ การใช้เรื่องเล่า (Storytelling), การใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media) และการพัฒนาทักษะในการสื่อสารของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร และพบว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กร (McKenna, 2012) และเช่นเดียวกันก็สอดคล้องกับทฤษฎีการสื่อสารองค์กร ที่ว่า “เทคโนโลยีในการสื่อสาร” มีบทบาทที่ช่วยการสื่อสารภายในองค์กรในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน (Riel, 1995)

จากทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรแสดงให้เห็นว่า การสื่อสารภายในองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้น จะต้องมีการพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดย McKenna (2012) ได้เสนอองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพควรมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

- การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal & Informal communication) สำหรับศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรม ได้แก่ การจัดทำคู่มือปฏิบัติการสำหรับนักศึกษาในศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรม หรือการพบปะพูดคุยระหว่างหัวหน้าหน่วยปฏิบัติงานกับนักศึกษาในช่วงหลังเลิกงาน เป็นต้น

- ช่องทางการสื่อสาร (Channels of communication) สำหรับศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรม ได้แก่ บอร์ดติดประกาศ หรือการใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ เป็นต้น
- ผลสะท้อนกลับ (Feedback) สำหรับศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ซักถามข้อสงสัยในระหว่างเข้าชั้นเรียน หรือการเปิดโอกาสให้ซักถามในระหว่างการประชุมก่อนการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) สำหรับศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรม ได้แก่ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของอาจารย์ที่ผู้สอน หรือการใช้อารมณ์ขันในการสื่อสาร เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรได้สนับสนุนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารภายในองค์กรกับทัศนคติและพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมาในองค์กร นอกจากนี้รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์ฯ ยังสอดคล้องกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพตามทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตามยังไม่มีงานวิจัยใดที่ศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวในบริบทของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา

2.3 ผลลัพธ์ของการสื่อสารภายในองค์กรในแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

งานวิจัยนี้มีเป้าหมายที่จะศึกษาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมาในองค์กร ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ในบริบทของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาถึงผลลัพธ์ของการสื่อสารภายในองค์กรในแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

จากการวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่ผ่านมา (Asha & Jyothi, 2013; Backhaus & Tikoo, 2004; Foreman & Argenti, 2005; Ind, 2003; Punjaisri et al., 2009; King & Grace, 2012; Sharma & Kamalanabhan, 2012) ได้ข้อสรุปตรงกันว่า ผลของการสื่อสารภายในองค์กรจะส่งผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Attitudes) และพฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปสู่ลูกค้า (Employees' Brand Behaviour) อย่างไรก็ตามผลการศึกษาของ Punjaisri et al. (2009) แสดงให้เห็นว่า การสื่อสารภายในองค์กรจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับแบรนด์ก่อน แล้วจึงพัฒนาไปสู่การแสดงออกเชิงพฤติกรรมในการนำเสนอแบรนด์นั้นไปสู่ลูกค้าเป้าหมาย

Punjaisri et al. (2009) พบว่า ทักษะของพนักงานเกี่ยวกับแบรนด์ที่เป็นผลมาจากการสื่อสารภายในองค์กร ประกอบด้วยทัศนคติทั้งหมด 3 ทัศนคติ ได้แก่ ความทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' brand commitment), การระบุตัวตนของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' brand identification) และ ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' brand loyalty) ซึ่งจะอธิบายรายละเอียดในหัวข้อที่ 2.3.1 ส่วน Employees' Brand Behaviour จะอธิบายรายละเอียดในหัวข้อที่ 2.3.2 ต่อไป

2.3.1 ทักษะของพนักงานที่มีต่อแบรนด์

2.3.1.1 ความทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์

Burmann & Zeplin (2005, p. 284) ได้ให้ความหมายของ ความทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' brand commitment) ไว้ว่า “ความรู้สึกทางจิตใจของพนักงานเกี่ยวกับแบรนด์ขององค์กร ที่ส่งผลต่อความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแบรนด์นั้น”

ผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า การสื่อสารภายในองค์กร ส่งผลให้พนักงานซึมซับข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับแบรนด์ขององค์กร ซึ่งเมื่อเกิดความเข้าใจและซาบซึ้งแล้ว จะส่งผลต่อทัศนคติในการพยายามทุ่มเทที่จะทำงานตามแนวทางที่แบรนด์องค์กรวางไว้ (Burmann & Zeplin, 2005; Khan, 2009; Punjaisri et al., 2009; McKenna, 2012; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989; Mowday, Porter, & Steers, 2013; Punjaisri & Wilson, 2007)

2.3.1.2 การระบุตัวตนของพนักงานที่มีต่อแบรนด์

Mael & Ashforth (1992, p. 104) ได้ให้ความหมายของ การระบุตัวตนของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' brand identification) ว่าหมายถึง “ความรู้สึกของพนักงานที่รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ส่งผลให้พนักงานมองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร”

ผลการศึกษาของ McKenna (2012) และ Welch & Jackson (2007) พบว่า การสื่อสารภายในองค์กร ส่งผลให้พนักงานรับรู้ว่ามีสิ่งใดเมื่อปฏิบัติแล้วเขาจะได้รับผลลัพธ์ที่ดี (Reward) เป็นการตอบแทน และสิ่งใดเมื่อปฏิบัติแล้วเขาจะได้รับผลลัพธ์ในทางลบ (Punishment) ส่งผลให้พนักงานรู้ว่าสิ่งใดที่องค์กรให้คุณค่า

(Values) และพนักงานจะเกิดการเรียนรู้ปรับตัวให้เข้ากับคุณค่าขององค์กรเหล่านั้น ซึ่ง McKenna (2012) อธิบายว่าการเรียนรู้ปรับตัวดังกล่าว คือ ความรู้สึกของพนักงานที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือแบรนด์ขององค์กร ซึ่งหมายถึง การระบุตัวตนของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ นั่นเอง

2.3.1.3 ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์

Allen & Meyer (1990) ให้ความหมายของ ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ ว่าหมายถึง “ความรู้สึกของพนักงานที่มีความผูกพันกับแบรนด์ขององค์กร ส่งผลให้พนักงานยังคงต้องการที่จะทำงานอยู่ในองค์กรนี้ต่อไป”

ผลการที่ผ่านมา (Asif & Sargeant, 2000; Huczynski & Buchanan, 2013; McKenna, 2012; Pappasolomou & Vrontis, 2006; Robbins & Judge, 2014; Silvestro, 2002) พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นกลุ่มก้อนของสมาชิกในองค์กรให้มีความเข้มแข็ง ส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ตนรับผิดชอบ และต้องการทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป

2.3.2 พฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปสู่ลูกค้า

จากผลการศึกษาที่ผ่านมามีพบว่า พฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปสู่ลูกค้า (Employees' Brand Behaviour) เป็นผลที่เกิดจาก “ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์” (Gapp & Merrilees, 2006; Ind, 2003 Ind, 2014; Sharma & Kamalanabhan, 2012) หมายความว่า เมื่อพนักงานในองค์กรเกิดทัศนคติเกี่ยวกับพันธะสัญญากับแบรนด์ขององค์กร ได้แก่ ความทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์, การระบุตัวตนของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ และ ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ จะส่งผลให้พนักงานนำเสนอ พันธะสัญญาของแบรนด์ผ่านพฤติกรรมของพนักงานไปสู่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของธุรกิจ ที่คาดหวังจะได้รับ

การศึกษาของ Mayer, Davis, and Schoorman (1995) สนับสนุนผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น โดยทัศนคติที่เป็นบวกของพนักงานมีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นบวกตามมาเช่นเดียวกัน ดังนั้นทัศนคติที่เป็นบวก ทั้ง ความทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์, การระบุตัวตนของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ และ ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ จะส่งผลต่อพฤติกรรมที่เป็นบวกในแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้เช่นกัน

งานวิจัยของ Punjaisri (2008) กล่าวถึง “พฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปสู่ลูกค้า” ในฐานะที่เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่มีความสำคัญ ต่อการนำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ไปยังลูกค้า

กลุ่มเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้พันธะสัญญาของแบรนด์ในสายตาลูกค้าสามารถจับต้องได้เป็นรูปธรรม นำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า การซื้อซ้ำ และการบอกต่อไปยังลูกค้าคนอื่นๆ ส่งผลดีต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจในระยะยาว ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากก็ยอมรับความสำคัญของพนักงานในประเด็นดังกล่าว (Ahmed, Rafiq, & Saad, 2003; Asha & Jyothi, 2013; Drake, Gulman, & Roberts, 2005; Free, 1999; Punjaisri, 2008; Löhdorf & Diamantopoulos, 2014) โดยเฉพาะงานวิจัยของ Lai & Hsu (2015) ที่ศึกษาพนักงานในสถาบันการเงินสององค์กรเปรียบเทียบกัน ผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่ผู้บริหารมีความพึงพอใจในพฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปสู่ลูกค้าที่มากกว่า จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่า องค์กรที่มีความพอใจในเรื่องดังกล่าวที่ต่ำกว่า

นอกจาก “พฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปสู่ลูกค้า” จะสร้างผลดีในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรธุรกิจแล้ว งานวิจัยของ Collis & Montgomery (2008) ยังพบว่า การพัฒนา “พฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปสู่ลูกค้า” จะส่งผลให้องค์กรสามารถดึงศักยภาพของพนักงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้เพิ่มมากขึ้น นั่นหมายความว่า การพัฒนาพฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปสู่ลูกค้า ช่วยให้พนักงานดึงศักยภาพที่ตนมีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด

โดยสรุปเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องสร้างให้เกิดทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ให้เกิดขึ้น (Employees' Brand Attitudes) ซึ่งประกอบด้วย ความทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์, การระบุตัวตนของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ และ ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ เพราะจะส่งผลถึงพฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปสู่ลูกค้า ปัจจัยสำคัญจึงอยู่ที่การใช้การสื่อสารภายในองค์กร ในการนำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ขององค์กรไปยังพนักงานในองค์กรนั่นเอง (Carriere & Bourque, 2009; Du Preez et al., 2015; Sharma & Kamalanabhan, 2012)

จากผลการศึกษาข้างต้น เราจึงได้ข้อสรุปว่า มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างการสื่อสารภายในองค์กร และ ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ และส่งผลต่อไปยัง พฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปสู่ลูกค้า ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม การศึกษาของ Gray & Laidlaw (2004) และ Zwijze-Koning & de Jong (2007) ได้เรียกร้องให้นักวิจัย ศึกษาหาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ที่เหมาะสมในบริบท (Context) ต่างๆ โดยการศึกษาดังกล่าวพบว่า การศึกษาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร นอกจากจะเป็นการช่วยพัฒนา

ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่องค์กรธุรกิจสามารถใช้วัดความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร เกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรด้วย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาระบบการสื่อสารภายในขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย นอกจากนี้งานวิจัยของ Bakar & Mustaffa (2013) ยังได้สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์กร ในแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งปัจจุบันยังมีงานวิจัยจำนวนน้อยอยู่

ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการวิจัยชิ้นนี้ คือ การพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ของศูนย์ปฏิบัติการกวดาการและโรงแรมในสถาบันการศึกษา ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรและทดสอบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ที่ได้พัฒนาขึ้น กับผลลัพธ์ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ ความทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์, การระบุด่วนของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ และ ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ และ พฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปสู่ลูกค้า

ในหัวข้อต่อไป จะทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร และผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัยดังกล่าว

2.4 องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (The Construct of Internal Communication)

Gardner (2009) พบว่า การศึกษาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร จะช่วยให้องค์กรสามารถใช้องค์ประกอบนั้นเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การดำเนินงานกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร ทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของระบบการสื่อสารภายในองค์กร และช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารภายในให้ดียิ่งขึ้น Gardner (2009) กล่าวว่า องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรที่ได้รับจากการศึกษา สามารถนำไปใช้ในการวางแผน กำหนดโครงสร้างองค์กร และพัฒนาระบบควบคุมดูแลพนักงาน ให้ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลการศึกษาของ Gray & Laidlaw (2002) พบว่า การศึกษาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ทำให้องค์กรได้รับกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Strategies) ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวช่วยให้องค์กรพัฒนาและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานที่พวกเขาทำ และส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการรับรู้ข่าวสารข้อมูลขององค์กร

ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้จึงมีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ของ ศูนย์ปฏิบัติการกวดตาการและโรงแรมในสถาบันการศึกษา ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการของศูนย์ฯ และเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอนวิชาการจัดการโรงแรมและภัตตาคารต่อไป

จากการทบทวนวรรณกรรมในงานวิจัยที่ผ่านมา เกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร พบว่ามีความหลากหลายขององค์ประกอบ อย่างไรก็ตามก็ตามผลการศึกษาของ Sharma & Kamalanabhan (2012) พบว่าสามารถจัดประเภทขององค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์กร ได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

- การสื่อสารแบบสนทนา (A dialogue communication)
- ช่องทางการสื่อสาร (Communication channels)
- การสื่อสารและกิจกรรมที่ทำให้เข้าใจความหมายที่อยู่เบื้องลึก (Communication and a sense-making activity)

งานวิจัยชิ้นนี้จะใช้แนวทางการแบ่งประเภทขององค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์กรของ Sharma & Kamalanabhan (2012) เป็นแนวทางในการอธิบายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแต่ละองค์ประกอบและเชื่อมโยงกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในของศูนย์ปฏิบัติการกวดตาการและโรงแรมในสถาบันการศึกษา

2.4.1 การสื่อสารแบบสนทนา (Dialogue communication)

การใช้การสื่อสารแบบสนทนาในงานวิจัยที่ผ่านมา จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพยายามสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Corporate Vision) คุณค่าขององค์กร (Corporate Values) และพันธะสัญญาของแบรนด์องค์กร (Brand Promise) ไปสู่พนักงาน ผ่านเนื้อหาในบทการสนทนากับพนักงานในรูปแบบต่างๆ เพื่อความสำเร็จตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ซึ่งจะพบว่าในกรณีของศูนย์ปฏิบัติการกวดตาการและโรงแรมในสถาบันศึกษานั้น จะมีการใช้การสื่อสารแบบสนทนากับนักศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ทั้งในระหว่างการเข้าชั้นเรียนในวิชาปฏิบัติ และในระหว่างปฏิบัติงานจริง

การศึกษาของ Grunig, Grunig, Sriramesh, Huang, & Lyra (1995) พบว่าการใช้การสื่อสารแบบสนทนาเพื่อสื่อสารวิสัยทัศน์ คุณค่า และพันธะสัญญาขององค์กร ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ในงานวิจัยต่อมาของ Sharma & Kamalanabhan (2012) พบว่า การใช้ การสื่อสารแบบสนทนาช่วยให้พนักงานเกิดความซาบซึ้งในวิสัยทัศน์ คุณค่า และพันธะสัญญาขององค์กรที่มีต่อลูกค้า และทำให้

พนักงานนำวิสัยทัศน์และคุณค่าเหล่านั้น พัฒนาเป็นวิสัยทัศน์และคุณค่าส่วนตัวของเขาเอง นอกจากนี้ การศึกษาของ McKenna (2012) พบว่า การใช้การสื่อสารแบบสนทนาช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และสามารถลดความเครียดและความคับข้องใจของพนักงานลงได้เช่นกัน

จากงานวิจัยที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารแบบสนทนา ในฐานะองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรนั้น พบว่าเทคนิคที่ใช้แล้วประสบความสำเร็จ คือการใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) กับพนักงานภายในองค์กร โดยพบว่าการใช้การสื่อสารแบบสองทางช่วยพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรปรารถนา (Brunetto & Farr-Wharton, 2004; Juholin et al., 2015; Kapoor, 2010; Power & Rienstra, 1999; Sharma & Kamalanabhan, 2012)

2.4.2 ช่องทางการสื่อสาร (Communication channels)

การศึกษาของ Argenti (2007) และ Tukiainen (2001) พบว่า การใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จในการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อพนักงาน โดยเฉพาะการสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และพันธะสัญญาเกี่ยวกับแบรนด์ (Brand Promise) ขององค์กร (De Chernatony & Segal-Horn, 2003) การศึกษาของ De Chernatony & Segal-Horn (2003) พบว่าช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรที่สอดคล้องกับคุณค่าขององค์กร (Corporate Values) นอกจากนี้การศึกษาของ McKenna (2012) ยังพบว่า ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานในภาคส่วนต่างๆขององค์กร

การศึกษาของ Herstein, Mitki, & Jaffe (2008) พบว่าเทคนิคเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารในการสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ การใช้ช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ (Formal and Informal communication channels) โดยใช้ประกอบกันทั้งสองแบบ ซึ่งงานวิจัยของ To et al. (2015) ก็สนับสนุนแนวความคิดดังกล่าว โดยพบว่าทั้ง การใช้ช่องทางการสื่อสารแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ สามารถพัฒนาทัศนคติเชิงบวกให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้ และส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร

นอกจากนี้ งานวิจัยของ Herstein, Mitki, & Jaffe (2008) ได้ให้ความสำคัญกับช่องทางการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ โดยใช้เทคนิคแบบเผชิญหน้า (Face-to-face communication) ซึ่งนักวิจัยหลายท่านก็สนับสนุนเทคนิคดังกล่าว ในฐานะช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ (Hargie & Dickson, 2007;

Power & Rienstra, 1999; Tukiainen, 2001) เหตุเพราะ ผู้ส่งสารสามารถได้รับปฏิกิริยา (Feedback) จากผู้รับสารได้ทันทีที่สามารถตอบคำถามที่สงสัยได้ และสามารถใช้อธิบายคุณค่าขององค์กร (Corporate Values) ได้อย่างกระจ่างแจ้ง ความสำคัญของเทคนิคแบบเผชิญหน้า ในฐานะเทคนิคที่มีประสิทธิภาพในช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ได้รับการยืนยันจากนักวิจัยอีกหลายท่าน (Herstein et al., 2008; McKenna, 2012; Sharma & Kamalanabhan, 2012) ว่า เป็นเครื่องมือที่สามารถเปลี่ยนแปลงจากคุณค่าที่องค์กรมี (Corporate values) มาสู่พฤติกรรมของพนักงานในการที่จะแสดงออกไปสู่ลูกค้า

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสาร จะพบว่าภายในศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษานั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับช่องทางในการสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการ (เช่น ในเอกสารประกอบการสอน ในห้องเรียน ในการประชุมก่อนและหลังปฏิบัติงาน เป็นต้น) และไม่เป็นทางการ (เช่น การพูดคุยระหว่างเพื่อนักศึกษาในระหว่างปฏิบัติงาน การพูดคุยปรึกษาปัญหากับอาจารย์หลังเลิกเรียน หรือการส่งข้อความสอบถามปัญหาผ่านช่องทางสังคมออนไลน์ เป็นต้น)

2.4.3 การสื่อสารและกิจกรรมที่ทำให้เข้าใจความหมายที่อยู่เบื้องลึก (Communication and a sense-making activity)

การสื่อสารและกิจกรรมที่ทำให้เข้าใจความหมายที่อยู่เบื้องลึก เป็นการสื่อสารภายในองค์กรโดยการใช้กิจกรรมบางอย่างผสมผสานไปกับการสื่อสารนั้น ซึ่งกิจกรรมที่เลือกใช้จะคำนึงถึงความรู้สึกชอบของพนักงานผู้รับสารเป็นหลักสำคัญ ส่งผลให้พนักงานเกิดความเข้าใจความหมายสำคัญบางอย่างที่ต้องการสื่อสาร ในกรณีของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษานั้น จะพบว่ามีการนำ “การสื่อสารและกิจกรรมที่ทำให้เข้าใจความหมายที่อยู่เบื้องลึก” ไปใช้ เช่น การใช้คลิปวิดีโอในการนำเสนอพันธกิจในการเสนอบริการที่ดีให้กับลูกค้า เพื่อให้ให้นักศึกษาเกิดแรงบันดาลใจในการให้บริการ หรือการใช้รูปวาดการ์ตูนในการนำเสนอขั้นตอนในการปฏิบัติงานภายในโรงแรมหรือภัตตาคาร หรือการเชิญศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จมาบรรยายเกี่ยวกับประสบการณ์วิชาชีพหลังสำเร็จการศึกษา เป็นต้น

โดยการศึกษาของ Sharma & Kamalanabhan (2012) และ Weick (1987) พบว่า การใช้ การสื่อสารและกิจกรรมที่ทำให้เข้าใจความหมายที่อยู่เบื้องลึก ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยจากงานวิจัยที่ผ่านมากิจกรรมที่เลือกใช้ได้แก่

การเลือกใช้ภาษา (Language) ที่เหมาะสมในการสื่อสาร ซึ่งจากการศึกษาของ Weick (1987) พบว่า ส่งผลต่อการพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อลูกค้าขององค์กร

การใช้ การสื่อสารความหมายด้วยภาพ (Visual Communication) ก็เป็นอีกเทคนิคหนึ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะ การพยายามอธิบายเกี่ยวกับ คุณค่าของแบรนด์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ออกมาเป็นภาพ เพื่อความเข้าใจที่ง่ายขึ้น จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องของทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน (Melewar & Akeel, 2005; และ Mestre, Stainer, Stainer, & Strom, 2000)

การใช้เทคนิคเรื่องเล่าขององค์กร (Organizational Storytelling) เช่น ประวัติของผู้ก่อตั้ง ความสำเร็จของ องค์กรในอดีต เป็นต้น มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร (McKenna, 2012)

โดยสรุปเกี่ยวกับการทบทวนวรรณกรรมขององค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร จะพบว่า องค์ประกอบที่ศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษาใช้ชื่อนั้น มีความเกี่ยวข้องกับ องค์ประกอบที่ปรากฏในงานวิจัยในอดีต อย่างไรก็ตามยังไม่มียงานวิจัยที่ผ่านมาที่ทำการศึกษาเชิงประจักษ์ ถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสื่อสารภายในองค์กรที่ศูนย์ฯเลือกใช้กับผลลัพธ์ตามแนวคิดของการ สร้างแบรนด์ภายในองค์กร

2.5 ความต้องการงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรในหัวข้อ 2.4 ข้างต้น แสดงให้เห็นถึง ความสำคัญของการใช้การสื่อสารภายในองค์กรตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังมีจำนวนน้อยอยู่ และมีการเรียกร้องให้นักวิจัยศึกษาเรื่องนี้เพิ่มเติมในบริบท (Context) ขององค์กรที่แตกต่างกัน (Argenti, 2007; Sharma & Kamalanabhan, 2012) โดย Sharma & Kamalanabhan (2012, p. 301) ได้กล่าวถึงความสำคัญในเรื่องนี้ไว้ว่า

“ทุกครั้งที่มีการอภิปรายถึงผลลัพธ์ที่ได้รับจากการนำแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรไปปฏิบัติ ก็จะมี คำถามตามมาเสมอว่า องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบ อะไรบ้าง จึงจะสามารถประสบความสำเร็จตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้”

จากผลการศึกษาของ Sharma & Kamalanabhan (2012) พบว่าในปัจจุบันนักการตลาดให้การยอมรับ ความสำคัญของการนำแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรไปปฏิบัติในองค์กร เพื่อเสริมสร้าง ความสามารถในการแข่งขันผ่านตัวพนักงานในองค์กรนั้น โดยใช้เครื่องมือ คือ การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) แต่อย่างไรก็ตาม Sharma & Kamalanabhan (2012) ก็พบว่ายังขาดงานวิจัยที่

ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลตามแนวคิด Internal Branding อยู่ และต้องการงานวิจัยเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในเรื่องดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Smidts et al. (2001) ที่พบว่า ความสำเร็จของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรในองค์กรนั้น จำเป็นต้องอาศัยความรู้ในการศึกษาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรเป็นสำคัญ

บทที่ 3

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives)

และวิธีการดำเนินการวิจัย (Methodology)

3.0 บทนำ

จากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 วัตถุประสงค์ของการวิจัยจะถูกพัฒนาและนำเสนอในบทนี้ โดยใน ส่วนแรกจะเป็นการสรุปการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ที่จะนำไปสู่การตั้งวัตถุประสงค์การวิจัย และใน ส่วนที่สอง จะนำเสนอวิธีการดำเนินการวิจัย เหตุผลในการเลือกใช้วิธีการดำเนินการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีการ วิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ในการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนอธิบายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการ เลือกกลุ่มตัวอย่าง

3.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในหัวข้อนี้จะสรุปวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยพัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ที่ผ่านมา

“วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (*Internal Communication Constructs*) ตามแนวคิดของ *Internal Branding* ที่เหมาะสมกับบริบทของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและ โรงแรมในสถาบันการศึกษา”

“วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กร (*Internal Communication*) ที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ *Internal Branding* ในศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและ โรงแรมในสถาบันการศึกษา”

3.2 ปรัชญาการวิจัย (Philosophy of Research)

ถึงแม้ว่าจะมีปรัชญาการวิจัยหลายปรัชญา ที่นักวิจัยใช้เพื่อนำมาดำเนินงานวิจัยในทางสังคมศาสตร์ แต่ นักวิจัยจำนวนมาก (Collis & Hussey, 2003; Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012; Husse & Hussey, 1997; Saunders et al., 2011) ได้แบ่งกลุ่มปรัชญาการวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ แนวคิดปฏิฐานนิยม (Positivism) และ แนวคิดปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology)

Easterby-Smith et al. (2012) อธิบายถึง แนวคิดปฏิฐานนิยม (Positivism) ว่าเป็นปรัชญาที่เน้นการหาความจริงจากปรากฏการณ์ในสังคม โดยมองว่าปรากฏการณ์ต่างๆสามารถศึกษา วัด และประเมินได้ตามความจริงที่เป็นอยู่ ดังนั้น ความคิด และความรู้สึกของผู้วิจัย ไม่ส่งผลต่อการศึกษาหาความจริงนั้น ในขณะที่ Carson et al. (2001) ได้อธิบายแนวคิดปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) ว่าเป็นปรัชญาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเข้าใจปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นจากมุมมองของบุคคล นั้นหมายความว่า แนวคิดปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) ไม่ปฏิเสธว่า ความคิด และความรู้สึกของผู้วิจัย มีส่วนในผลการวิจัยนั้นด้วย

เมื่อพิจารณาปรัชญาการวิจัยทั้งสองกลุ่มในการวิจัยทางการตลาด พบว่า แนวคิดปฏิฐานนิยม (Positivism) มุ่งที่จะใช้เพื่ออธิบายเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย โดยอยู่ภายใต้ทฤษฎีและสมมติฐานที่มีอยู่ โดยใช้เครื่องมือทางสถิติและคณิตศาสตร์เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์และอธิบาย (Carson et al., 2001; Ehrenberg, 2000; Hunt, 1993) และเมื่อพิจารณา แนวคิดปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) ในทางการวิจัยทางการตลาด พบว่า แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละบริบท (Context) โดยอยู่ภายใต้พื้นฐานความเชื่อที่ว่า มุมมองในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละบริบทของแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน ดังนั้นแนวคิดนี้จึงยอมรับว่าผู้วิจัยมีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการศึกษา ทั้งในเรื่องของมุมมองที่มีต่อปรากฏการณ์นั้น และการตีความจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาของผู้วิจัย (Buttle, 1994; Carson et al., 2001; Peter & Olson, 1989)

การวิจัยนี้ มีเป้าหมายที่จะศึกษาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ในแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) โดยทำการศึกษากับศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง นอกจากนี้งานวิจัยนี้ต้องการประเมินผลขององค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร กับผลลัพธ์ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ซึ่งประกอบด้วย ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Attitudes) และ พฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปสู่ลูกค้า (Employees' Brand Behaviour) ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงเลือกใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ทั้งแนวคิดปฏิฐานนิยม (Positivism) และแนวคิดปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) โดยมีเหตุผลดังต่อไปนี้

- งานวิจัยนี้ ต้องการศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบที่เหมาะสมของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ในบริบท (Context) ของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา ดังนั้นจึงต้องเกี่ยวข้องกับประสบการณ์และมุมมองของอาจารย์และบุคลากรของ

ศูนย์ปฏิบัติการและนักศึกษาด้านการจัดการโรงแรม ในการพิจารณาการสื่อสารภายในองค์กรที่จะใช้ ดังนั้น แนวคิดปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) จึงเหมาะสม เพราะแนวคิดดังกล่าวใช้เมื่องานวิจัย ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และทัศนคติระหว่างบุคคล (Hussey and Hussey, 1997 and Collis and Hussey, 2003)

นอกจากนี้ วัตถุประสงค์อีกหนึ่งข้อของการวิจัยนี้ คือ ต้องการประเมินผลองค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ที่ได้จากการศึกษา กับผลลัพธ์ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ซึ่งประกอบไปด้วยทั้งทัศนคติและพฤติกรรม ดังนั้น แนวคิดปฏิฐานนิยม (Positivism) จึงถูกเลือกใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยมีเหตุผลดังต่อไปนี้

- งานวิจัยนี้ต้องการทดสอบสมมติฐาน เพื่อประเมินผลในบทบาทของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ที่พัฒนาขึ้น กับผลลัพธ์ทางด้านทัศนคติและพฤติกรรมตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ดังนั้น แนวคิดปฏิฐานนิยม (Positivism) จึงเหมาะสมกับงานวิจัยที่ต้องการทดสอบสมมติฐาน
- การศึกษาเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Attitudes) ที่ส่งผลไปถึง พฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปสู่ลูกค้า (Employees' Brand Behaviour) นั้น งานวิจัยจะศึกษาแต่ละปัจจัยในผลที่เป็นตัวเลข มากกว่าถ้อยคำ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นแบบจำลองของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ดังนั้น แนวคิดปฏิฐานนิยม (Positivism) จึงถูกพิจารณา เพราะแนวคิดดังกล่าวเหมาะสมกับวัตถุประสงค์การวิจัยที่ต้องการทดสอบแบบจำลองเพื่ออธิบายพฤติกรรม หรือต้องการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร หรือมากกว่า
- ประการสุดท้าย งานวิจัยนี้ต้องการทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น (Validity and Reliability) ขององค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ที่ได้พัฒนาขึ้นตามบริบทของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรม ดังนั้น แนวคิดปฏิฐานนิยม (Positivism) จึงเหมาะสม

3.3 การดำเนินการวิจัย

จากเหตุผลในหัวข้อที่ 3.1 ข้างต้น งานวิจัยนี้จะแบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 1 คือการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยขั้นตอนที่ 2-4 ได้แก่

- **การศึกษาเบื้องต้น (Preliminary study)** เป็นการพัฒนางองค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์กร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับอาจารย์และบุคลากรของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาหารและโรงแรม และนักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรม ในสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสม
- **การศึกษานำร่อง (Pilot study)** เป็นตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการศึกษา โดยผู้เชี่ยวชาญทางการสื่อสารภายในองค์กรและการสร้างแบรนด์ รวมถึงการศึกษานำร่องกับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กจำนวน 30 คน
- **การศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริง (Main Study)** เป็นการศึกษา กับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 300 คน

โดยตารางที่ 3-2 จะสรุปการดำเนินการวิจัยทั้ง 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3-2: สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ส่วนที่ 1

การทบทวนวรรณกรรม (บทที่ 2)

ส่วนที่ 2

การศึกษาเบื้องต้น (Preliminary study): พัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร โดยอาจารย์และบุคลากรของศูนย์ปฏิบัติการภัยพิบัติและโรงแรมในสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง (n=10)

การศึกษานำร่อง (Pilot study): ตรวจสอบความเชื่อถือของเครื่องมือ (Instrument validation) กับผู้เชี่ยวชาญสาขาการสื่อสารภายในองค์กรและการสร้างแบรนด์ หลังจากนั้นทำการศึกษานำร่องกับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (n=30)

วัตถุประสงค์:

-เพื่อให้ได้มาซึ่งเครื่องมือที่ใช้วัดองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร และผลลัพธ์ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

-ทำการทดสอบนำร่อง เพื่อดูข้อผิดพลาด เพื่อนำมาแก้ไขก่อนใช้ทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจริง

การศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริง (Main study): สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจริง (n=300)

วิธีการดำเนินการสำรวจ: การสุ่มแบบลูกโซ่ (Snowball sampling), ทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Measure validation), ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของเครื่องมือ (Invariance validation of new measures) และ การทดสอบความสัมพันธ์ของการสื่อสารภายในองค์กรกับผลลัพธ์ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

วัตถุประสงค์:

-เพื่อให้ได้มาซึ่งเครื่องมือวัดที่ดี

-เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยทั้งสองข้อ

-เพื่อทดสอบสมมุติฐาน

ในหัวข้อที่ 3.4 จะกล่าวถึงรายละเอียดของขั้นตอนที่ 2 ของการดำเนินการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การศึกษาเบื้องต้น, การศึกษานำร่อง และ การศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริง ต่อไป

3.4 การศึกษาเบื้องต้น, การศึกษานำร่อง และ การศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริง

จากส่วนที่ 2 ของการดำเนินงานวิจัยในหัวข้อ 3.2 มีจุดมุ่งหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้งสองข้อ และมีเป้าหมายเพื่อบรรลุในการทดสอบสมมุติฐานของการวิจัยข้อที่ 1-4 โดยจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

- การศึกษาเบื้องต้น (Preliminary study) เพื่อพัฒนาองค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์กรกับอาจารย์และบุคลากรของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและ และนักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรม ในสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง
- การศึกษานำร่อง (Pilot study) มีเป้าหมายเพื่อทดสอบนำร่องกับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก ในองค์ประกอบการสื่อสารภายในที่ได้พัฒนาขึ้น
- การศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริง (Main study) เป็นการสำรวจกับกลุ่มตัวอย่างจริง

3.4.1 การศึกษาเบื้องต้น

การพัฒนาองค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) สำหรับศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของการวิจัยนั้น ผู้วิจัยจะใช้เทคนิควิธีของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative study) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับอาจารย์และบุคลากรของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรม และนักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรม ของสถาบันการศึกษาแห่งหนึ่ง ซึ่งจากการศึกษาพบว่า เป็นเทคนิควิธีที่สามารถเข้าถึงการรับรู้ปรากฏการณ์ต่างๆของบุคคลในบริบท (Context) ต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Fischer & Otnes, 2006; Malhotra & Birks, 2007) โดยมีเป้าหมายเพื่อตอบคำถามว่า “องค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ที่เหมาะสมกับศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ประกอบด้วยอะไรบ้าง”

3.4.1.1 วิธีในการเก็บข้อมูล (Data Collection)

ในหัวข้อนี้มีเป้าหมายที่จะอธิบายกลวิธีในการเก็บข้อมูลในส่วนของการศึกษาเบื้องต้น ที่ประกอบไปด้วยกลุ่มตัวอย่าง และกลวิธีในการเก็บข้อมูลที่เลือกใช้

● กลุ่มตัวอย่าง (Sampling)

ศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษาที่เลือกศึกษา มีภารกิจหลักในการฝึกอบรมนักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรม ทั้งในส่วนของภัตตาคารและโรงแรม โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของอาจารย์และบุคลากรทั้งหมดจำนวน 15 คน โดยมีนักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรมทั้ง 4 ชั้นปีหมุนเวียนเข้ามาฝึกปฏิบัติในหน่วยงานต่างๆ ของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรม จำนวนประมาณ 300 คน

จากการศึกษาแนวคิดของการสร้างแบรนด์ในองค์กร (Internal Branding) ของ Punjaisri et al. (2009) พบว่าหัวหน้างาน และพนักงานในองค์กรล้วนมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ดังนั้น งานวิจัยนี้จะใช้กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึกจากทั้งกลุ่มอาจารย์และเจ้าหน้าที่รวมทั้งกลุ่มนักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรม โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างกลุ่มละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน

● วิธีการเก็บข้อมูล (Procedure)

การสัมภาษณ์ในการวิจัยนี้ จะเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยมีคำถามที่เตรียมไว้ที่ครอบคลุมแก่นของงานวิจัยคือ องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร แต่สามารถปรับเปลี่ยนคำถามตามการรับรู้และประสบการณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ (Kvale, 1996) โดยจะมีการบันทึกผ่านเครื่องบันทึกเสียง โดยได้รับอนุญาตจากผู้ถูกสัมภาษณ์ก่อน

3.4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะถูกวิเคราะห์และให้รหัสข้อมูล (Code) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยดำเนินการตามขั้นตอนตามข้อเสนอแนะของ Kvale, (1996) และ Strauss & Corbin (1990)

3.4.2 การศึกษานำร่อง (Pilot study)

จากองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ที่ได้จากหัวข้อ 3.3.1 แล้วนั้น ต่อมาส่วนของ Pilot study ผู้วิจัยจะดำเนินการ 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ การพัฒนาเครื่องมือวัดการสื่อสารภายในองค์กร (New Measure Development: The internal communication scale) และการทดสอบนำร่องกับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก

3.4.2.1 การพัฒนาเครื่องมือวัดการสื่อสารภายในองค์กร (New Measure Development: The internal communication scale)

ผู้วิจัยจะใช้การประยุกต์แนวคิดเรื่อง “ขั้นตอนในการพัฒนาเครื่องมือวัด (Scale Development Procedures)” (DeVellis, 2012; Kipnis, 2015; Netemeyer, Bearden, & Sharma, 2003) มาปรับใช้ในขั้นตอนนี้ โดยตารางที่ 3-3 จะแสดงสรุปขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือวัดการสื่อสารภายในองค์กร

ตารางที่ 3-3 ตารางสรุปขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือวัดการสื่อสารภายในองค์กร

ลำดับ	คำอธิบาย	เป้าหมาย	เทคนิควิธีที่ใช้
การพัฒนาเครื่องมือวัด (Measure Development)			
1	การกำหนดนิยามของแต่ละองค์ประกอบ	เพื่อกำหนดขอบเขตขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ	ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
2	รวบรวมข้อความที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบแต่ละอัน	เพื่อหาตัวแทนของคำถามที่เหมาะสมกับองค์ประกอบนั้น	ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบนั้นจากงานวิจัยในอดีต
3	ผู้เชี่ยวชาญตัดสินใจเลือก (Expert judging) (10 judges)	เพื่อเลือกข้อความที่เหมาะสมที่สุดของแต่ละองค์ประกอบ	ให้ผู้เชี่ยวชาญให้ลำดับคะแนนแต่ละข้อความ เพื่อนำมาเรียงลำดับจากมากไปน้อย
4	ปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญในวิชาการเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร และการสร้างแบรนด์	เพื่อดูความสอดคล้องของเนื้อหาในแต่ละข้อความกับนิยามที่กำหนดไว้ ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่	พิจารณาข้อความควบคู่กับนิยามของแต่ละองค์ประกอบที่กำหนดไว้
5	การทดสอบนำร่องกับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (n=30)	เพื่อตรวจสอบข้อผิดพลาดที่อาจมีในเครื่องมือเพื่อที่จะสามารถนำไปแก้ไขก่อนที่จะสำรวจจริง	ปรับปรุงข้อความจากข้อเสนอแนะที่ได้รับ

3.4.2.2 การทดสอบนำร่องกับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก

หลังจากการพัฒนาข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ชุดคำถามนั้นจะถูกนำไปทดสอบนำร่องกับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (Pilot study) ตามข้อเสนอแนะของ Hair & Lukas (2014) เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ที่สามารถจะได้รับข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Hair & Lukas (2014) ได้เสนอแนะว่า กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานำร่องนั้น ควรมาจากกลุ่มที่สามารถเป็นตัวแทนของกลุ่มบุคคลที่จะใช้ในการสำรวจจริงด้วย ดังนั้น การวิจัยนี้จึงเลือกกลุ่มนักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรมจำนวน 30 คนเป็นกลุ่มตัวอย่าง นอกจากนี้เพื่อให้ได้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบสอบถามดังกล่าว ผู้วิจัยจะเพิ่มข้อคำถามในท้ายแบบสอบถามในลักษณะคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นได้อิสระ เกี่ยวกับหัวข้อต่างๆในแบบสอบถาม เช่น คำแนะนำของการตอบ ข้อคำถาม ภาษาที่ใช้ ลำดับขั้นในการเรียงคำถาม เป็นต้น โดยข้อคิดเห็นที่ได้รับจะถูกนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3.4.3 การศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริง (Main Study)

3.4.3.1 กลุ่มตัวอย่าง (Sampling)

จากการศึกษาของ Punjaisri & Wilson (2007) พบว่า กลุ่มเป้าหมายหลักที่ทำให้แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ประสบความสำเร็จ คือ พนักงานที่ทำหน้าที่พบปะกับลูกค้าโดยตรง (Customer-facing employee) จากผลการศึกษาดังกล่าวทำให้การศึกษาดำเนินการตามแนวคิดของ Internal Branding ในงานวิจัยชิ้นนี้จึงมุ่งเน้นไปที่นักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรม เนื่องจากภายในศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษานั้น พนักงานผู้ให้บริการที่ทำหน้าที่พบปะลูกค้าโดยตรง ก็คือนักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรมนั่นเอง โดยมีอาจารย์และเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลอีกชั้นหนึ่ง ดังนั้น ประชากรของการวิจัยชิ้นนี้ คือ นักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรม จำนวน 300 คน

3.4.3.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)

ในงานวิจัยชิ้นนี้ จะมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารภายในองค์กร และผลลัพธ์ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยทั้งทัศนคติและพฤติกรรม ดังนั้นสถิติการวิเคราะห์หลายตัวแปร (Multivariate data analysis) จึงเป็นวิธีทางสถิติที่เหมาะสม (Hair et al., 2006)

สำหรับการวิจัยที่ใช้สถิติการวิเคราะห์หลายตัวแปรนั้น (Multivariate data analysis) การศึกษาของ Hair et al. (2006) พบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 200-500 เป็นกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม โดยงานวิจัยนี้ กำหนดกลุ่มตัวอย่างไว้ที่ 300 คน

3.4.3.3 กระบวนการการสำรวจ

การสำรวจจะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถตอบคำถามได้ด้วยตนเอง สำหรับเหตุผลที่งานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามในการสำรวจ มี 2 เหตุผล ประการแรก แบบสอบถามช่วยลดปัญหา การตอบตามความปรารถนาของสังคม (social desirability bias) และปัญหาความลำเอียงของผู้สัมภาษณ์ (Interviewer bias) (Malhotra, 2008; Malhotra et al., 1996) ประการต่อมา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่มีการศึกษาที่ดี มีความสามารถในการอ่านและเขียนภาษาไทยและภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี ดังนั้นการใช้แบบสอบถามจึงไม่มีปัญหาในการตอบแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

กระบวนการการสำรวจ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

- ผู้วิจัย จะนำแบบสอบถามไปมอบให้กับอาจารย์ในสาขาการจัดการโรงแรม ในมหาวิทยาลัยที่เลือกศึกษา จำนวน 12 ท่าน ซึ่งทุกท่านจะมีนักศึกษาสาขาการจัดการโรงแรมในความดูแลในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาโดยเฉลี่ยท่านละ 35 คน โดยอาจารย์ทุกท่านจะมีการประชุมร่วมกันเพื่อสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์การวิจัย ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย และข้อคำถามในแบบสอบถามก่อนจะแจกจ่ายแบบสอบถามไปยังนักศึกษาในที่ปรึกษา
- เมื่ออาจารย์ที่ปรึกษาแต่ละท่านมีการประชุมกับนักศึกษา ก็จะมีการสอบถามความสมัครใจในการตอบแบบสอบถาม หลังจากนักศึกษาเต็มใจจะตอบแบบสอบถาม อาจารย์แต่ละท่านก็จะอธิบายข้อคำถามและวิธีการตอบแบบสอบถามให้กับนักศึกษา
- นักศึกษาที่ได้รับแบบสอบถามไปคนละหนึ่งชุดนั้น จะมีเวลาที่จะตอบคำถามในแบบสอบถามโดยอิสระ เมื่อตอบแบบสอบถามเสร็จก็จะนำแบบสอบถามนั้นมาส่งคืนที่อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งอาจารย์ที่

ปรึกษาจะเป็นผู้ตรวจสอบในเบื้องต้นเกี่ยวกับแบบทดสอบที่ตอบกลับมา และถ้ามีคำถามใดผู้ตอบ ยังไม่ได้ตอบ ก็จะติดต่อผู้ตอบให้ตอบคำถามให้ครบถ้วน

- แบบสอบถามทั้งหมดที่รวบรวมได้โดยอาจารย์ที่ปรึกษาทุกท่าน จะถูกส่งกลับมายังผู้วิจัย

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยทั้งสองข้อ และสามารถทดสอบสมมุติฐาน ทั้งสี่ข้อที่กำหนดไว้ได้ โดยจะแบ่งขั้นตอนออกเป็น 3 ขั้นตอน โดยในตารางที่ 3-4 จะแสดงขั้นตอนทั้งหมด

ตาราง 3-4: ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอน	เป้าหมาย
1. ตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์	1. เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่ขัดแย้งกัน (Inconsistency) 2. ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล
2. ตรวจสอบความมีมาตรฐานของเครื่องมือวัด (Measure Purification and Validation)	เพื่อตรวจสอบว่าเครื่องมือวัดเป็นเครื่องมือที่มีมาตรฐาน
3. ทดสอบโมเดลสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modelling)	เพื่อทดสอบวัตถุประสงค์ที่ 1 และ 2 (สมมุติฐานที่ 1, 2, 3, และ 4) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารภายในองค์กร และผลลัพธ์ตามแนวคิดของ Internal Branding

3.5.1 ตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์

แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่รวบรวมมาได้ นั้น ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบเกี่ยวกับข้อมูลที่ขัดแย้งกัน (Inconsistency) เพื่อตรวจสอบความคลาดเคลื่อน (Samuel Craig & Douglas, 2001)

3.5.2 . ตรวจสอบความมีมาตรฐานของเครื่องมือวัด (Measure Purification และ Validation)

ตารางที่ 3-5 จะแสดงขั้นตอนโดยสรุปของตรวจสอบความมีมาตรฐานของเครื่องมือวัด

ตารางที่ 3-5: ตารางสรุปขั้นตอน การคัดกรองเครื่องมือวัด (Measure Purification) และ การประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือวัด (Validation)

ลำดับ	คำอธิบาย	เป้าหมาย	เทคนิควิธีที่ใช้
ข้อมูลที่ได้รับรวบรวมได้จากการสำรวจ (n= 257)			
การคัดกรองเครื่องมือวัด (Measure Purification)			
1	1) แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่มทดสอบ กลุ่มละ 128 คน 2) ทดสอบกับกลุ่มแรก	เพื่อตรวจสอบความสม่ำเสมอภายในของข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบ (Internal consistency)	-ความสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม (Inter-item correlations) -ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlations) -การวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) -ทดสอบค่า KMO (KMO Measure of Sampling Adequacy) (>.4, ตามข้อเสนอแนะของ Ford, MacCallum, & Tait 1986) -การทดสอบบาร์เล็ท (Bartlett's test)
การประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือวัด (Measure Validation)			
2	ทดสอบการแจกแจงแบบปกติของข้อมูล (Normality assessment)	เพื่อความแน่ใจว่าข้อมูลสามารถใช้ในการทดสอบกับโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modelling) ได้	ทดสอบเพื่อวัดความเบ้และความโด่ง (Skewness and kurtosis statistics) ของข้อมูล
3	การประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือวัด: โดยการแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่มทดสอบ กลุ่มละ 128 และ 129 คน โดยในข้อ 3 นี้ จะทำการทดสอบกับกลุ่มทดสอบกลุ่มแรกจำนวน 128 คน		
	3a) ทดสอบมาตรวัดมิติเดียวกัน (Undimensionality confirmation)	เพื่อตัดข้อคำถามที่ไม่มีความสัมพันธ์กันกับข้อคำถามอื่นๆในแต่ละองค์ประกอบ	-การวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) -ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Residuals and square multiple correlations assessment) -การทดสอบความสอดคล้อง (Fit indices examination)

ตารางที่ 3-5: ตารางสรุปขั้นตอน การคัดกรองเครื่องมือวัด (Measure Purification) และ การประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือวัด (Validation)

ลำดับ	คำอธิบาย	เป้าหมาย	เทคนิควิธีที่ใช้
ข้อมูลที่ได้รับรวบรวมได้จากการสำรวจ (n= 257)			
การประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือวัด (Measure Validation)			
	3b) ทดสอบความเชื่อถือได้ของการวัด (Reliability assessment)	เพื่อดูว่า ถ้ามีการวัดหลายครั้ง และการวัดแต่ละครั้งมีความเป็นอิสระต่อกัน เมื่อใช้วัดสิ่งเดียวกัน ถ้าเครื่องมือวัดมีความแน่นอน ก็จะ ได้ผลออกมาเหมือนกัน	การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) (มีค่ามากกว่า 0.6 จากข้อเสนอแนะของ Bagozzi and Yi (1988))
	3c) ความเที่ยงตรงตามสภาพงาน (Face validity assessment)	ทดสอบความเที่ยงตรงของข้อความที่สัมพันธ์กับลักษณะงาน ในที่นี้คือการสื่อสารภายในองค์กรประเภทธุรกิจโรงแรม	
	3d) ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent validity assessment)	เพื่อทดสอบความสามารถของเครื่องมือวัดว่ามีความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง	-ค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor loading) ของแต่ละข้อความ - ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average variance extracted: AVE) (มีค่ามากกว่า .50 จากข้อเสนอแนะของ Fornell and Larcker (1981))

ตารางที่ 3-5: ตารางสรุปขั้นตอน การคัดกรองเครื่องมือวัด (Measure Purification) และ การประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือวัด (Validation)

ลำดับ	คำอธิบาย	เป้าหมาย	เทคนิควิธีที่ใช้
ข้อมูลที่ได้รับรวบรวมได้จากการสำรวจ (n= 257)			
การประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือวัด (Measure Validation)			
4	ในข้อที่ 4 นี้จะทำการทดสอบกับกลุ่มทดสอบครั้งหลังจำนวน 129 คน		
	4a) ทดสอบมาตรวัดมิติเดียวกัน (Undimensionality confirmation)	เพื่อตัดข้อคำถามที่ไม่มี ความสอดคล้องกันกับข้อคำถามอื่นๆในแต่ละ องค์ประกอบ	-การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) -ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (Residuals and square multiple correlations assessment) -การทดสอบความสอดคล้อง (Fit indices examination)
	4b) ทดสอบความเชื่อถือได้ของการวัด (Reliability assessment)	เพื่อดูว่า ถ้ามีการวัดหลาย ครั้ง และการวัดแต่ละครั้ง มีความเป็นอิสระต่อกัน เมื่อใช้วัดสิ่งเดียวกัน ถ้า เครื่องมือวัดมีความ แน่นนอน ก็จะได้ผลออกมา เหมือนกัน	การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) (มีค่ามากกว่า 0.6 จาก ข้อเสนอแนะของ Bagozzi and Yi (1988))
	4c) ทดสอบความเที่ยงตรงเชิง สอดคล้อง (Convergent validity assessment)	เพื่อทดสอบความสามารถ ของเครื่องมือวัดที่มีความ เที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง	-ค่าน้ำหนักตัวแปร (Factor loading) ของแต่ละข้อคำถาม - ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูก สกัดได้ (Average variance extracted: AVE) (มีค่ามากกว่า .50 จากข้อเสนอแนะของ Fornell and Larcker (1981))

3.5.3 โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

โมเดลสมการโครงสร้างเป็นเครื่องมือทางสถิติที่ใช้ทดสอบความเที่ยงตรงของทฤษฎี (Nomological validity assessment) (Byrne, 2013) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ ที่ต้องการทดสอบว่าการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ที่งานวิจัยพัฒนาขึ้นตามบริบทของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา ว่ามีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) หรือไม่ ดังนั้นงานวิจัยนี้ จึงเลือกใช้โมเดลสมการโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการทดสอบสมมติฐานที่ 1-4

3.6 สรุปกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis Process)

ตารางที่ 3-6 แสดงผลสรุปขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้

วัตถุประสงค์	ขั้นตอน	วิธีการวิเคราะห์
การพัฒนาเครื่องมือวัด (Measure Development)	<ul style="list-style-type: none"> ● การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) (n=10) ● ผู้เชี่ยวชาญตัดสินใจเลือก (Expert Judgement) (n=10) ● การศึกษานำร่อง (Pilot test) (n=30) 	<ul style="list-style-type: none"> ● พิจารณาคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนสูงสุด (Best item selection based on Judge's agreement percentage) ● วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละรายการคำถาม (Inter-item correlation analysis)
ตรวจสอบความมีมาตรฐานของเครื่องมือวัด (Measure Purification & Validation)	<ul style="list-style-type: none"> ● การศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริง (Main Survey) (n=257) 	<ul style="list-style-type: none"> ● การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ● ตรวจสอบความมีเที่ยงตรงของเครื่องมือวัด (Reliability and validity assessment)
การทดสอบสมมติฐาน (Testing of Hypotheses)	<ul style="list-style-type: none"> ● การศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง (Main Survey) (n=257) 	<ul style="list-style-type: none"> ● ทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modelling)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนที่ 1
(Analysis and Results Part 1)

4.0 บทนำ

ในบทนี้จะนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก กับอาจารย์ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการฝึกอบรมนักศึกษาจำนวน 6 คน และทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักศึกษาด้านการจัดการโรงแรมซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ปฏิบัติการฯ จำนวน 6 คนเช่นเดียวกัน การวิเคราะห์ข้อมูลมีเป้าหมายที่จะแสวงหาคำตอบเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ภายใต้นวัตกรรมสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ที่เหมาะสมกับบริบทของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา ซึ่งได้กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในข้อที่ 1 ในบทที่ 1 ที่ผ่านมา

โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจะสอบถามในประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความสำคัญของนักศึกษาซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ปฏิบัติการฯ ในฐานะที่จะเป็นนำเสนอพันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เพื่อยืนยันความสำคัญของพนักงานผู้ให้บริการตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร และประเด็นต่อมาจะมุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสม ที่สามารถหล่อหลอมให้พนักงานผู้ให้บริการถ่ายทอดพันธสัญญาของแบรนด์ไปยังผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้

4.1 ความสำคัญของนักศึกษาซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ปฏิบัติการฯ

จากการสัมภาษณ์กับอาจารย์ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการฝึกอบรมนักศึกษาในศูนย์ปฏิบัติการฯ พบว่าทุกคนแสดงความคิดเห็นในทิศทางเดียวกัน ถึงความสำคัญของนักศึกษาในการทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ปฏิบัติการฯ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการสร้างแบรนด์ของศูนย์ปฏิบัติการฯ

อาจารย์ผู้สอนสาขาการจัดการ โรงแรมท่านหนึ่ง ได้กล่าวถึงความสำคัญของนักศึกษาในการทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ปฏิบัติการฯ ว่ามีบทบาทในฐานะเป็นเสมือนตัวแทนขององค์กรที่สะท้อนถึงคุณค่าของแบรนด์ผ่านทัศนคติและพฤติกรรมของนักศึกษาที่แสดงออกให้ผู้รับบริการหรือลูกค้าได้รับรู้ ดังคำกล่าวของอาจารย์ที่ว่า “จะสอนนักศึกษาเสมอว่า การให้บริการที่ดีต้องเริ่มต้นมาจากทัศนคติที่ดี เพราะจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกไปยังลูกค้า และพฤติกรรมที่นักศึกษาแสดงออกในเวลาให้บริการนี้เอง คือ ภาพลักษณ์ที่ดี

ของศูนย์ปฏิบัติการฯ นั้นเอง” (อาจารย์ A) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ A ซึ่งสนับสนุนความคิดดังกล่าวว่า “โดยปกติ เมื่อลูกค้าของศูนย์ปฏิบัติการฯ กล่าวชมการบริการ จะไม่ได้มีการพูดถึงว่ามาจาก การบริหารจัดการที่ดี หรือศูนย์ปฏิบัติการฯ นี้เป็นของมหาวิทยาลัย แต่ลูกค้าจะกล่าวชมการบริการ เพราะพวกเขา ได้รับบริการที่ดีจากนักศึกษาที่ทำหน้าเป็นผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ปฏิบัติการฯ” ซึ่งเจ้าหน้าที่ B ได้กล่าวถึงความสำคัญในเรื่องนี้ไว้ว่า “นักศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของการให้บริการ เพราะนักศึกษาร่างความประทับใจให้ลูกค้าเมื่อแรกพบและสร้างความประทับใจครั้งสุดท้ายเมื่อลูกค้าใช้บริการเสร็จสิ้น” จากการสัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาพลักษณ์ที่ดีของศูนย์ปฏิบัติการหรือภาพลักษณ์ที่ดีของแบรนด์องค์กรนั้น เกิดจากความประทับใจที่ลูกค้ามีต่อบริการที่ได้รับและคนที่สร้างบริการที่ดีก็คือนักศึกษานั้นเอง

นอกจากนี้การนำเสนอบริการที่ดีของนักศึกษาและส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีของศูนย์ปฏิบัติการได้นั้น นักศึกษาผู้ให้บริการในศูนย์ปฏิบัติการจะต้องตระหนักว่านักศึกษาเป็นผู้นำเสนอพันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ดังคำกล่าวของอาจารย์ A ที่กล่าวว่า “เราพยายามที่จะทำให้นักศึกษาเข้าใจความแตกต่างของศูนย์ปฏิบัติการที่มีจุดเด่นแตกต่างจากภัตตาคารหรือ โรงแรมอื่น เพราะเมื่อนักศึกษาเข้าใจก็จะสามารถนำเสนอบริการดังกล่าวไปสู่ลูกค้าได้ดังที่เราต้องการ” จากคำสัมภาษณ์นี้จะเห็นว่า “จุดเด่นแตกต่าง” นี้ก็คือ “พันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise)” ของศูนย์ปฏิบัติการที่มีต่อลูกค้า นั่นเอง ซึ่งอาจารย์ B ซึ่งเป็นอาจารย์ในสาขาการจัดการโรงแรมได้สนับสนุนแนวคิดนี้เช่นกันโดยกล่าวว่า “ฉันคิดว่าความเข้าใจของนักศึกษาลูกค้าคาดหวังอะไรจากการที่มาใช้บริการที่ศูนย์ปฏิบัติการ จะทำให้นักศึกษาสามารถนำเสนอบริการออกไปอย่างดีที่สุด” ดังนั้นเราสามารถสรุปได้ถึงความสำคัญของการเข้าใจ “พันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise)” ของนักศึกษามีความสำคัญต่อความสำเร็จในการถ่ายทอดพันธสัญญาดังกล่าวไปสู่ลูกค้า เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จของการสร้างแบรนด์ของศูนย์ปฏิบัติการฯ แต่คำถามคือ ศูนย์ปฏิบัติการมีวิธีการถ่ายทอด “พันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise)” ไปสู่นักศึกษาได้อย่างไร อาจารย์ A ได้กล่าวว่า “เราถ่ายทอดจุดเด่นในการให้บริการที่แตกต่างของศูนย์ปฏิบัติการไปยังนักศึกษา ทั้งการสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานและในชั้นเรียนก่อนลงปฏิบัติงาน” นั่นหมายความว่า มี 2 วิธีการในการสร้างให้นักศึกษาสามารถเข้าใจ “จุดเด่นแตกต่าง” หรือ “พันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise)” ของศูนย์ปฏิบัติการที่มีต่อลูกค้า ได้แก่ การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training)

- การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หมายถึง การสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลกับนักศึกษาเกี่ยวกับ “พันธะสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise)” ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์ปฏิบัติการ
- การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หมายถึง การสื่อสารเพื่อให้ความรู้และข้อมูลกับนักศึกษาเกี่ยวกับ “พันธะสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise)” ในชั้นเรียนเพื่อปลูกฝังทัศนคติและพฤติกรรมที่จำเป็นในการถ่ายทอดพันธะสัญญาของแบรนด์ไปสู่ลูกค้าเมื่อปฏิบัติงานจริงต่อไป

ในมุมมองของนักศึกษาผู้ปฏิบัติงาน การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) เป็นสิ่งสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพราะช่วยให้นักศึกษาเข้าใจมาตรฐานการให้บริการที่ดีของแบรนด์หรือศูนย์ปฏิบัติการและแสดงออกถึงพฤติกรรมการให้บริการที่สอดคล้องเหมาะสม “การเข้าชั้นเรียนช่วยให้ผมรู้ที่มาที่ไปในการปฏิบัติงาน หลักการต่างๆ แต่บางครั้งระหว่างปฏิบัติงานผมอาจลืมขั้นตอน การที่อาจารย์คอยเตือนในเวลาปฏิบัติงานด้วย ช่วยที่ผมบริการได้ดีมากยิ่งขึ้น” (นักศึกษา A) และ “หนูคิดว่าเรียนในชั้นเรียนทำให้หนูรู้ว่าบริการอย่างไรหนูกถูก อย่างไรหนูกผิด แต่ประสบการณ์จริงเวลาปฏิบัติมันอาจทำให้หนูตัดสินใจไม่ถูกว่าต้องทำตัวอย่างไร การที่มีอาจารย์คอยดูและสอนอยู่ใกล้ๆ ทำให้หนูบริการได้ดีขึ้น” (นักศึกษา B) อย่างไรก็ตาม ก็มีความคิดเห็นจากนักศึกษบางท่านที่ให้ความสำคัญกับ “การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง” โดยกล่าวว่า “หนูคิดว่าวิชาเกี่ยวกับการโรงแรมเป็นวิชาปฏิบัติ ดังนั้นการสอนของอาจารย์ระหว่างการปฏิบัติงานจริงจะทำให้เกิดการเรียนรู้มากกว่าและสามารถสร้างบริการที่ดีกับลูกค้าได้ทันที” (นักศึกษา C)

โดยสรุป การสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าหน้าที่อาจารย์และนักศึกษสนับสนุนแนวคิด “การสร้างแบรนด์ในองค์กร (Internal Branding)” ในเรื่องความสำคัญของผู้ให้บริการหรือนักศึกษาในการถ่ายทอด “พันธะสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise)” ผ่านทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีไปยังลูกค้า ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรตามมา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต (Burman & Zeplin, 2005 และ de Chernatony, 2003) โดยมีวิธีการสร้างให้นักศึกษาเข้าใจ “พันธะสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise)” นั้นมี 2 วิธีการ ได้แก่ การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) ซึ่งจะอธิบายในหัวข้อต่อไป

4.2 การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace)

ทั้งอาจารย์เจ้าหน้าที่และนักศึกษาต่างเห็นพ้องตรงกันถึงความสำคัญของการสื่อสารผ่านการสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) ที่ช่วยให้นักศึกษาเข้าใจจุดเด่นในการบริการของศูนย์ปฏิบัติการ ช่วยพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อการบริการ และสามารถถ่ายทอดพฤติกรรมบริการที่ดีตาม “พันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise)” ไปสู่ลูกค้าได้ ซึ่งอาจารย์ A ได้กล่าวว่า “การสร้างแบรนด์ของศูนย์ปฏิบัติการนั้น จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานกับนักศึกษา ดังนั้นทั้งอาจารย์เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องและนักศึกษาต้องทำงานร่วมกัน” คำถามต่อมาก็คือ การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริงนั้น ต้องใช้เทคนิคการสื่อสารแบบใด

4.2.1 เทคนิคการสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communication Techniques in the Workplace)

เทคนิค “การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication)” คือเทคนิคสำคัญที่ใช้ในการสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริงที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ อาจารย์เจ้าหน้าที่และนักศึกษาได้กล่าวถึงการสื่อสารแบบสองทางผ่านคำสำคัญต่างๆ อาทิเช่น “การเปิดโอกาสให้สอบถามได้อิสระ” “ให้เบอร์โทรศัพท์มือถือเพื่อโทรมาเมื่อเกิดปัญหา” “การประชุมพูดคุยกันหลังเลิกงาน” และ “การฝากโน้ตถึงกัน”

จุดเด่นของ “การสื่อสารแบบสองทาง” ก็คือ การเปิดโอกาสให้นักศึกษาสะท้อนความรู้สึกกลับไปยังอาจารย์และเจ้าหน้าที่โดยตรง (Feedback) เหมือนกับที่นักศึกษา D กล่าวว่า “ผมรู้สึกสบายใจที่จะถามปัญหาข้อสงสัยกับอาจารย์ในระหว่างปฏิบัติงาน มากกว่าในห้องเรียน” จากความสำคัญของเทคนิคการสื่อสารแบบสองทางนี้ พบว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่การสื่อสารแบบสองทางช่วยให้พนักงานภายในองค์กรปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการถ่ายทอดพันธสัญญาของแบรนด์ไปยังลูกค้า (Asif & Sargeant, 2000; Sonenberg, 1991; Varey, 1995) ซึ่งจากการสัมภาษณ์อาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่สนับสนุนความสำคัญของการสื่อสารแบบสองทาง ดังนี้

“หนูจะให้เบอร์โทรศัพท์มือถือกับนักศึกษา เพื่อเวลาพวกเขามีปัญหาจะได้สามารถโทรมาหาหนูได้ตลอดเวลา เพราะหนูไม่ได้อยู่กับนักศึกษาตลอดเวลาปฏิบัติงานของเขา” (เจ้าหน้าที่ C)

“บางทีผมเห็นนักศึกษามีปัญหาในการจัดการปัญหาให้ลูกค้า แต่ระหว่างนั้นผมมีภารกิจอื่นไม่สามารถเข้าไปช่วยนักศึกษาได้ ผมจะใช้วิธีจดโน้ตวิธีแก้ปัญหา แล้วส่งให้นักศึกษาต่อเมื่อมีโอกาส” (เจ้าหน้าที่ B)

“ผมมองว่าการเข้าไปช่วยนักศึกษาเวลามีปัญหาในการปฏิบัติงานกับลูกค้า เป็นวิธีการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพราะจะช่วยให้นักศึกษาเห็นตัวอย่างวิธีการแก้ปัญหา และทำตาม” (อาจารย์ A)

นอกจากเทคนิคการสื่อสารแบบสองทางแล้ว ยังมีอีกหนึ่งเทคนิคที่ถูกพูดถึงจากการสัมภาษณ์ คือ “การสื่อสารแบบต่างหน่วยงานและต่างระดับภายในองค์กร (Diagonal Communication)” เนื่องจากในศูนย์ปฏิบัติงานมีหลายส่วนงาน บางครั้งนักศึกษาที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่บริการบางอย่าง แต่ในระหว่างนั้นอาจารย์และเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลในส่วนงานนั้นคิดภารกิจอื่น ไม่สามารถตอบคำถามหรือช่วยแก้ปัญหาได้ การที่อาจารย์และเจ้าหน้าที่ส่วนงานอื่นเข้ามาสอบถามพูดคุยกับนักศึกษาก็สามารถช่วยพัฒนาการบริการให้กับนักศึกษาได้ด้วยเช่นกัน นักศึกษา B ได้กล่าวว่า “ช่วงที่หนูฝึกปฏิบัติงานเสิร์ฟอาหารในภัตตราคาร มีลูกค้าฝรั่งในแต่ละวันมาก มีอยู่ครั้งหนึ่งหนูไม่รู้จะอธิบายรายการอาหารเป็นภาษาอังกฤษอย่างไรดี อาจารย์ภาษาอังกฤษในขณะมาทานอาหารอยู่ในภัตตราคารพอดี เห็นหนูมีปัญหา เลยเข้ามาช่วยอธิบายภาษาอังกฤษให้ลูกค้า ทำให้หนูได้เรียนรู้คำศัพท์ภาษาอังกฤษจากอาจารย์”

นอกจากนี้ยังมีเทคนิค “การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication)” โดยเฉพาะการสื่อสารระหว่างนักศึกษาที่ปฏิบัติงานด้วยกัน เรียกว่า “Buddy System” ซึ่งช่วยให้นักศึกษาฝึกแก้ปัญหาและเข้าใจเป้าหมายร่วมกันถึงเป้าหมายการบริการที่ดีขององค์กร

4.2.2 เครื่องมือในการสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communication Tools in the Workplace)

จากการสัมภาษณ์พบเครื่องมือหลากหลายที่ใช้ในการสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงาน เช่น การสรุปหน้าที่สั้นๆ ก่อนการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละวัน การประชุมหลังเวลาปฏิบัติงาน สมุดบันทึกประจำวัน คู่มือการปฏิบัติงาน บอร์ดข่าวสาร Facebook ของศูนย์ปฏิบัติการ และ Lineกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ในที่นี้ขอแบ่งประเภทของเครื่องมือที่ใช้ออกเป็น 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

4.2.2.1 สื่อที่เข้าถึงคนจำนวนมากได้ (Mass Method)

สื่อที่เข้าถึงคนจำนวนมากได้ ได้แก่ คู่มือการปฏิบัติงาน, บอร์ดข่าวสาร, Facebook ของศูนย์ปฏิบัติการ และ Lineกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสื่อที่การนำเสนอข่าวสารเพียงหนึ่งครั้งสามารถไปถึงอาจารย์เจ้าหน้าที่และนักศึกษาทั้งศูนย์ปฏิบัติการได้ทั้งหมด จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารศูนย์จะใช้ Mass Method นี้ในการเผยแพร่ “พันธะ

สัญญาของแบรนด์ (Brand Promise)” และ “พันธกิจ (Mission)” ของศูนย์ปฏิบัติการที่มีต่อลูกค้า ซึ่งผู้บริหารเชื่อว่าสามารถส่งข้อมูลไปถึงกลุ่มเป้าหมายโดยทั่วถึง และส่งผลให้นักศึกษาตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนในการถ่ายทอด Brand Promise ไปยังลูกค้าต่อไป

“ทุกคนที่ทำงานในศูนย์ปฏิบัติการจะต้องผ่านตากับบอร์ดข่าวสารทุกวัน ซึ่งเราจะติดข้อความการเสนอบริการที่ดีที่สุดให้ลูกค้าไว้ (Brand Promise) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีต่อลูกค้า ขณะเดียวกันลูกค้าผู้มาใช้บริการก็จะเห็นข้อความนี้ด้วย ทำให้นักศึกษารู้ว่าลูกค้าคาดหวังอะไรจากการมาใช้บริการกับศูนย์” (อาจารย์ A)

“Facebook และ Line ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดี สามารถเข้าถึงทุกคนได้พร้อมกัน ซึ่งการ post ข้อมูลเกี่ยวกับการเสนอบริการที่ดีเพื่อลูกค้าใน Facebook และ Line ช่วยย้ำเตือนความสำคัญเรื่องนี้กับนักศึกษา และช่วยเป็นเวทีให้นักศึกษาสามารถถามคำถาม ข้อเสนอแนะเพื่อช่วยพัฒนาบริการได้อีกด้วย” (อาจารย์ B)

แม้ว่าการใช้ Mass Method จะเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์มาก แต่ในมุมมองของนักศึกษบางท่านเห็นว่าจำเป็นต้องมีเครื่องมือบางอย่างมาสนับสนุนเพื่อให้เกิดความเข้าใจใน “พันธะสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise)” มากขึ้น ได้แก่ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Communication) เนื่องจากข้อความใน Mass Method เป็นภาษาทางการ การที่มีคนมาช่วยอธิบายด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายแบบตัวต่อตัว จะทำให้เพิ่มความเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้ผลดีมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ถ้าคนที่ช่วยอธิบายอีกครั้งโดยใช้เครื่องมือการสื่อสารแบบเผชิญหน้านั้น เป็นอาจารย์หรือเจ้าหน้าที่ในศูนย์ปฏิบัติการ จะช่วยเพิ่มความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นด้วย

“ผมภูมิใจในตอนที่เรียน ภูมิใจในศูนย์ปฏิบัติการที่ดี เมื่อผมอ่านเกี่ยวกับการสร้างบริการที่ดีให้ลูกค้าจากบอร์ดแล้ว มันทำให้ผมจำได้ว่าอาจารย์เคยสอนเรื่องนี้ไว้ในห้องเรียน” (นักศึกษา D)

“เวลาหนูอ่าน Line เกี่ยวกับการให้บริการที่ดีกับลูกค้ามัน หนูมีคำถามหลายอย่างอยากถามอาจารย์และพี่ๆ เจ้าหน้าที่ในภายหลัง เมื่อหนูได้คุยกับอาจารย์และพี่ๆแล้ว ทำให้หนูมั่นใจในการให้บริการกับลูกค้ามากขึ้น” (นักศึกษา F)

ความสำคัญของเครื่องมือ Mass Method นี้สอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยในอดีตที่พบว่า การใช้บอร์ด

เพื่อเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับพันธะสัญญาของแบรนด์นั้น ถ้ามีการพัฒนารูปแบบวิธีการนำเสนอที่น่าสนใจจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือจูงใจให้พนักงานนำเสนอบริการที่ดีไปสู่ลูกค้าได้ และส่งผลดีต่อภาพลักษณ์องค์กรตามมา (Hankinson, 2004; Howard, 1998; Olins, 2004) ซึ่งจากการสัมภาษณ์มีนักศึกษาบางท่านได้สนับสนุนผลการศึกษานี้ ได้แก่ ความคิดเห็นของนักศึกษา F ที่ว่า “เวลาอ่านบอร์ดที่ติดข้อมูลเก่าๆ สีซีดๆ หนูจะไม่ชอบอ่าน” และความคิดเห็นของนักศึกษา C ที่ว่า “ข้อความในบอร์ดที่ยาวๆ หนูก็เกลียดอ่าน”

4.2.2.2 คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)

คู่มือการปฏิบัติงาน จะช่วยบอกแนวทาง ขั้นตอน หรือวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละภาระหน้าที่ในศูนย์ปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าจะเปรียบเทียบก็เสมือนเป็นแผนที่บอกกับนักศึกษาผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับเส้นทางการทำงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุดกระบวนการ ขั้นตอนในกระบวนการอย่างละเอียด รวมถึงวิธีการควบคุมกระบวนการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์พบว่า “คู่มือการปฏิบัติงาน” เป็นสิ่งที่นักศึกษาหรือผู้ปฏิบัติงานเรียกร้องอยากให้มีในฐานะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารภายในองค์กรในระหว่างปฏิบัติงาน เนื่องจากเหตุผลที่ว่า นักศึกษาต้องการใช้คู่มือนี้เป็นหลักเกณฑ์พิจารณาตัดสินใจว่าควรทำอะไรเพื่อให้ได้มาซึ่งบริการที่ดีกับลูกค้า และไม่ควรทำอะไรที่ผิดขั้นตอน ซึ่งนักศึกษา C ได้กล่าวว่า “อยากให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน เพราะบางทีหนูกับเพื่อนเถียงกันและหาข้อสรุปไม่ได้ว่าควรทำการบริการขั้นตอนใดก่อนหลัง และสอบถามอาจารย์กับพี่เจ้าหน้าที่ในขณะนั้นไม่ได้ด้วย”

4.2.2.3 การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-face communication)

จากการสัมภาษณ์พบว่า ทั้งอาจารย์เจ้าหน้าที่และนักศึกษาต่างเห็นพ้องต้องกันในการใช้เครื่องมือ “การสื่อสารแบบเผชิญหน้า” ไม่ว่าจะเป็น การสรุปหน้าที่สั้นๆก่อนการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละวัน และการประชุมหลังเวลาปฏิบัติงาน โดยถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารภายในองค์กรในระหว่างปฏิบัติงานซึ่งส่งผลต่อเป้าหมายของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตเช่นกัน ที่กล่าวว่า “Daily briefing” และ “Group meeting” คือเครื่องมือสำคัญของการสื่อสารแบบเผชิญหน้าที่ช่วยพัฒนาบริการที่ดีของพนักงานไปสู่ลูกค้าเป้าหมาย (Carmel, 2002; Kline, 1994; Tourish & Hargie, 1998)

การสรุปหน้าที่สั้นๆก่อนการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละวัน หรือ Daily briefing เป็นเครื่องมือช่วยในการตอกย้ำ “พันธะสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise)” ไปยังนักศึกษาในทุกวันปฏิบัติการ เมื่อนักศึกษาเกิดความเข้าใจก็

จะนำไปปฏิบัติโดยเสนอบริการที่ดีที่สุดไปยังลูกค้า สำหรับการประชุมหลังเวลาปฏิบัติงาน หรือ “Group meeting” จะช่วยคลี่คลายปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักศึกษาในแต่ละวันทำการ นอกจากนี้ยังเป็นช่องทางในการพัฒนาการบริการเพื่อบรรลุพันธะสัญญาของแบรนด์ผ่านการระดมสมองของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งนักศึกษา F สนับสนุนเครื่องมือดังกล่าว โดยกล่าวว่า “หนูชอบการประชุมหลังร้านปิด เพราะจะได้ฟังปัญหาที่แต่ละคนเจอมาในแต่ละวัน และช่วยกันคิดแก้ปัญหา รู้สึกผ่อนคลายเพราะไม่ต้องเครียดที่จะต้องเตรียมตัวทำงานต่อ ทำให้จำในสิ่งที่อาจารย์และพี่ๆแนะนำได้ดีและจะนำไปใช้ต่อ”

4.3 การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training)

การฝึกอบรมในชั้นเรียนนั้นช่วยพัฒนานักศึกษาทั้งในด้านความรู้และทักษะการให้บริการ ทำให้เมื่อปฏิบัติงานจริงจะสามารถทำงานบริการได้อย่างถูกต้องและบรรลุเป้าหมายตาม “พันธะสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise)” ที่ศูนย์ปฏิบัติการมีต่อลูกค้าเป้าหมายได้ เหมือนกับการใช้การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริงนั่นเอง

“การเข้าชั้นเรียนก่อนปฏิบัติงานจริงของนักศึกษาช่วยให้เข้าใจมาตรฐานในการปฏิบัติงานของศูนย์ปฏิบัติการ ทำให้มั่นใจได้ว่านักศึกษาจะสามารถให้บริการตามที่ลูกค้าคาดหวังจะได้รับได้” (อาจารย์ A)

“บางครั้งผมขาดเรียน ดังนั้นก่อนมาปฏิบัติงานผมจะยืมเลกเชอร์เพื่อนมาอ่านก่อน กลัวว่าอาจารย์และพี่ๆถามอะไรแล้วผมไม่รู้เรื่อง” (นักศึกษา D)

“การมีชั้นเรียนเป็นสิ่งที่ดี เพราะนักศึกษาแต่ละคนมาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน การสอนในชั้นเรียนช่วยปรับทัศนคติในการให้บริการ และเข้าใจสิ่งที่ลูกค้าต้องการ” (เจ้าหน้าที่ C)

นอกเหนือจากนั้นจากการสัมภาษณ์ยังพบว่า การใช้เครื่องมือสนับสนุนการฝึกอบรมในชั้นเรียนก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยอุปกรณ์ประกอบการสอน เช่น วิดีโอคลิป สไลด์ และการนำเสนอผ่าน PowerPoint รวมถึงวิธีการสอนแบบใช้ “บทบาทสมมติ (Role Playing)” ก็มีช่วยในการพัฒนาความรู้และทักษะในการให้บริการของนักศึกษาเช่นเดียวกัน

แม้ว่าจากการสัมภาษณ์อาจารย์เจ้าหน้าที่และนักศึกษาจะมีความคิดเห็นในแนวทางเดียวกัน ถึงความสำคัญของการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริงของกลุ่มวิชาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ โรงแรมเป็นหลัก

อย่างไรก็ตามนักศึกษาบางท่านกลับพูดถึงความสำคัญของการฝึกอบรมในชั้นเรียนในบางรายวิชาที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกลุ่มวิชาเกี่ยวกับการจัดการโรงแรม เช่น วิชาภาษาอังกฤษพื้นฐาน วิชาภาษาญี่ปุ่น วิชาภาษาจีน เป็นต้น นักศึกษา F ได้กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมวิชากลุ่มดังกล่าวว่า “หนูเคยลงทะเบียนวิชาเลือกเสรีภาษาญี่ปุ่น มีครั้งหนึ่งลูกค้าชาวญี่ปุ่นมาใช้บริการ หนูเลยใช้คำทักทายและขอบคุณภาษาญี่ปุ่นที่เคยเรียนมากับลูกค้า ดูเขาประทับใจมาก ทำให้หนูมีกำลังใจอยากเรียนภาษาญี่ปุ่นต่ออีก” ดังนั้นนอกจากการฝึกอบรมในชั้นเรียนในกลุ่มวิชาการจัดการโรงแรมแล้ว การฝึกอบรมในชั้นเรียนในกลุ่มวิชาภาษาที่สามารถมีส่วนช่วยให้นักศึกษาสร้างบริการที่ดีตามที่ลูกค้าคาดหวังได้เช่นเดียวกัน

4.4 องค์ประกอบสำคัญที่สร้างให้เกิดแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding)

จากการวิเคราะห์บทบาทสัมพันธภาพของอาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาของศูนย์ปฏิบัติการ พบว่าองค์ประกอบสำคัญที่สร้างให้เกิดแบรนด์ภายในองค์กร (Internal branding) สำหรับศูนย์ปฏิบัติการในสถาบันการศึกษามี 2 องค์ประกอบ ได้แก่

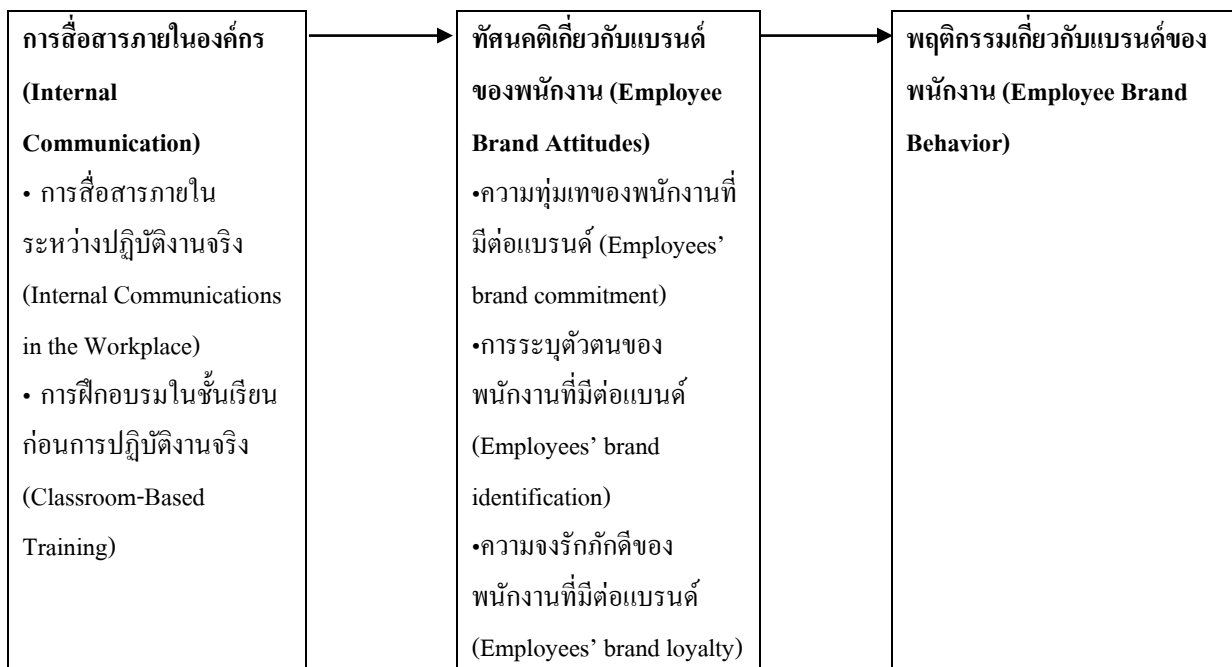
- การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) ซึ่งจะมีองค์ประกอบย่อยดังต่อไปนี้
 - บอร์ดข่าวสาร (Notice Boards)
 - การสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ (Social Media)
 - คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)
 - การสรุปหน้าที่สั้นๆก่อนการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละวัน (Daily briefing)
 - การประชุมหลังเวลาปฏิบัติงาน (Group meeting)
- การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training)
 - ทฤษฎีการจัดการและการปฏิบัติการในอุตสาหกรรมโรงแรม (Management Theories & Practices in the Hotel Industry)
 - วิชาภาษาต่างประเทศ (Foreign Language Courses)

เมื่อได้องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ผู้วิจัยจะนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding Concept) จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีตในบทที่ 2 ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ในเชิงทัศนคติของพนักงาน 3

ประการ และผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรมของพนักงาน 1 ประการ ได้แก่

- ความทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' brand commitment) หมายถึง ความรู้สึกทางจิตใจของพนักงานเกี่ยวกับแบรนด์ขององค์กร ที่ส่งผลต่อความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแบรนด์นั้น
- Employees' brand identification หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ส่งผลให้พนักงานมองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- การระบุตัวตนของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' brand loyalty) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความผูกพันกับแบรนด์ขององค์กร ส่งผลให้พนักงานยังคงต้องการที่จะทำงานอยู่ในองค์กรนี้ต่อไป
- ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' brand behavior) หมายถึง การที่พนักงานนำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ผ่านพฤติกรรมของพนักงานไปสู่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของธุรกิจที่คาดหวังจะได้รับพันธะสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise)

รูปที่ 4.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในการสร้างแบรนด์องค์กรและผลลัพธ์ที่เกิดกับทัศนคติและพฤติกรรมของนักศึกษาในศูนย์ปฏิบัติการ ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร



4.5 สมมติฐานการวิจัย

จากในหัวข้อ 4.4 สามารถพัฒนามาเป็นสมมติฐานการวิจัย ดังต่อไปนี้

H 1: การสื่อสารภายในองค์กรผ่านการใช้การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Influence) ต่อพฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Behavior) ดังต่อไปนี้

H 1.1 : การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) มีอิทธิพลทางบวกต่อทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Attitudes)

H 1.2 : ทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Attitudes) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediation) ระหว่าง การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) และพฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Behavior)

H 2: การสื่อสารภายในองค์กรผ่านการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) มีอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Influence) ต่อพฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Behavior) ดังต่อไปนี้

H 2.1 : การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) มีอิทธิพลทางบวกต่อทัศนคติของพนักงาน (Employee Brand Attitudes)

H 2.2 : ทัศนคติของพนักงาน (Employee Brand Attitudes) ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediation) ระหว่าง การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) และพฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Behavior)

4.6 บทสรุป

บทนี้นำเสนอผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของอาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาในศูนย์ปฏิบัติการฯ ในสถาบันการศึกษา โดยพบว่านักศึกษาในฐานะผู้ปฏิบัติงานในการให้บริการลูกค้าของศูนย์ปฏิบัติการฯ มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความพึงพอใจของลูกค้าและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรหรือแบรนด์องค์กรนั่นเอง อย่างไรก็ตามการบริการที่ดีของนักศึกษานั้นได้มาจากการพัฒนาผ่านกระบวนการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) นั่นเอง

เมื่อพิจารณาในเรื่องการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ผลจากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์พบว่าจะต้องประกอบด้วย

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

ในส่วนสุดท้ายของบท ผู้วิจัยได้ทำการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสองของการสร้างแบรนด์ในองค์กรกับผลลัพธ์ที่ได้รับจากการสร้างแบรนด์ในองค์กร ซึ่งได้มาจากแนวคิดการสร้างแบรนด์ในองค์กรจากงานวิจัยในอดีต เพื่อพัฒนาเป็น “กรอบแนวคิดการวิจัย” เพื่อพัฒนาต่อเป็น “สมมติฐานการวิจัย” ที่ใช้ศึกษาในวิธีการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป

บทที่ 5

การพัฒนาเครื่องมือวัดและการวิเคราะห์ผลเชิงปริมาณ

(Measure Development and the Quantitative Analysis)

5.0 บทนำ

ในบทนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยหรือแบบสอบถาม เพื่อใช้วัดองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของศูนย์ปฏิบัติการ ภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา และตามด้วยการนำเสนอผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณจากการสำรวจกับกลุ่มตัวอย่าง

5.1 การพัฒนาเครื่องมือวัด (Measure Development)

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาในบทที่ 4 พบว่า การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ของศูนย์ปฏิบัติการในสถาบันการศึกษา มีองค์ประกอบสำคัญและองค์ประกอบย่อย ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1: องค์ประกอบหลักของการสื่อสารภายในองค์กรตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

องค์ประกอบ	ภาษาอังกฤษ	ตัวย่อ
1.การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง	Internal Communications in the Workplace	ICW
2.การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง	Classroom-Based Training	CBT

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตพบว่า ยังไม่มีเครื่องมือวัดที่เหมาะสมกับองค์ประกอบตามตารางที่ 5.1 จึงเป็นที่มาที่ผู้วิจัยจำเป็นต้องพัฒนาเครื่องมือวัดที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งมีขั้นตอนดังแสดงในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2: ตารางแสดงขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือวัดการสื่อสารภายในองค์กร

ลำดับ	คำอธิบาย	เป้าหมาย	เทคนิควิธีที่ใช้
การพัฒนา เครื่องมือวัด (Measure Development)			
1	การกำหนดนิยามของแต่ละองค์ประกอบ	เพื่อกำหนดขอบเขตขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ	ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
2	รวบรวมข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบแต่ละอัน	เพื่อหาตัวแทนของคำถามที่เหมาะสมกับองค์ประกอบนั้น	ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบนั้นจากงานวิจัยในอดีต
3	ผู้เชี่ยวชาญตัดสินใจเลือก (Expert judging) (10 judges)	เพื่อเลือกข้อคำถามที่เหมาะสมที่สุดของแต่ละองค์ประกอบ	ให้ผู้เชี่ยวชาญให้ลำดับคะแนนแต่ละข้อคำถาม เพื่อนำมาเรียงลำดับจากมากไปน้อย
4	ปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญในวิชาการเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร และการสร้างแบรนด์	เพื่อดูความสอดคล้องของเนื้อหาในแต่ละข้อคำถามกับนิยามที่กำหนดไว้ ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่	พิจารณาข้อคำถามควบคู่กับนิยามของแต่ละองค์ประกอบที่กำหนดไว้
5	การทดสอบนำร่องกับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (n=30)	เพื่อตรวจสอบข้อผิดพลาดที่อาจมีในเครื่องมือ เพื่อที่จะสามารถนำไปแก้ไขก่อนที่จะสำรวจจริง	ปรับปรุงข้อคำถามจากข้อเสนอแนะที่ได้รับ

5.1.1 การกำหนดนิยามของแต่ละองค์ประกอบ

เพื่อกำหนดขอบเขตขององค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยในอดีตและสรุปเป็นนิยามของแต่ละองค์ประกอบตามตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3: นิยามของแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ความหมาย	แหล่งอ้างอิง
1.การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง	การสื่อสารกับบุคคลภายในองค์กรในระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม	Bussy, Ewing & Pitt (2003); Dolphin R. Richard (2005); Welch and Jackson (2007)
1.1บอร์ดข่าวสาร	กระดานป้ายติดประกาศเพื่อแจ้งข่าวสารข้อมูลกับบุคคลในองค์กรและลูกค้า	Wicke, Lodge & Jones (1994)
1.2การสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์	สังคมออนไลน์ที่องค์กรในฐานะผู้สื่อสาร เขียนเล่าเรื่องราว ประสบการณ์ บทความ รูปภาพ และวิดีโอ เพื่อแบ่งปันให้กับพนักงานภายในองค์กรที่อยู่ในเครือข่าย ผ่านทางเว็บไซต์ Facebook และ Line	Duggan, Ellison, Lampe, Lenhart & Madden (2015); Kaplan & Haenlein (2014)
1.3คู่มือการปฏิบัติงาน	แผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการ โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดต่างๆของกระบวนการ	Francis & Young (1979)
1.4การสรุปหน้าที่สั้นๆก่อนการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละวัน	การประชุมก่อนการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ที่มีผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายนั้นเป็นประธาน และมีพนักงานทุกคนในฝ่ายนั้นเข้าร่วมเพื่อแจ้งให้ทราบถึงแผนการปฏิบัติงานในแต่ละวัน เพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป	Gamble & Kelliher (1999)
1.5การประชุมหลังเวลาปฏิบัติงาน	การประชุมหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานในแต่ละวันที่มีผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายนั้นเป็นประธานและมีพนักงานทุกคนในฝ่ายนั้นเข้าร่วมเพื่อรายงานสรุปการปฏิบัติหน้าที่ในวันที่ผ่านมา	Reinig & Shin (2002)
2.การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง	การเรียนการสอนในห้องเรียน เพื่อสร้างเสริมให้ผู้เข้าเรียนมีความรู้และรู้วิธีการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมโรงแรมส่วนงานต่างๆ	Brackett & Katulak (2006)
2.1วิชาทฤษฎีการจัดการและปฏิบัติการในอุตสาหกรรมโรงแรม	การศึกษาทฤษฎีการบริหารจัดการ โรงแรม แนวคิด เครื่องมือ และแผนปฏิบัติการในอุตสาหกรรมโรงแรม	Olsen & Roper (1998)
2.2วิชาภาษาต่างประเทศ	การศึกษาภาษาต่างประเทศที่จำเป็นสำหรับพนักงานโรงแรมและภัตตราคาร เพื่อประโยชน์ในการให้บริการลูกค้า	Broughton, Brumfit, Flavell, Hill & Pincas (1978)

5.1.2 รวบรวมข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ

จากความหมายของแต่ละองค์ประกอบในตารางที่ 5.3 ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการรวบรวมคำถามเพื่อใช้วัดองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ โดยพิจารณาจากงานวิจัยในอดีตที่มีการวัดในองค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อนำไปเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาในขั้นตอนต่อไป

5.1.3 ผู้เชี่ยวชาญตัดสินใจเลือก (Expert judging)

จากในขั้นตอนที่ 5.1.2 สามารถรวบรวมข้อคำถามเพื่อใช้วัดในแต่ละองค์ประกอบย่อยดังกล่าวได้ทั้งหมด 59 คำถาม เพื่อนำมาให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตัดสินใจเลือกข้อคำถามที่เหมาะสม ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นไปตามข้อเสนอแนะของ Hair and Lukas (2014) ที่แนะนำว่าการให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา จะช่วยให้คำถามสอดคล้องกับความหมายที่ได้กำหนดไว้มากยิ่งขึ้น และการศึกษาของ Voss, Tsikriktsis & Frohlich (2002) ก็สนับสนุนความสำคัญในขั้นตอนนี้เช่นเดียวกัน โดย Voss, Tsikriktsis & Frohlich (2002) แนะนำให้นักวิจัยเลือกผู้เชี่ยวชาญที่สามารถให้คำตอบในคำถามการวิจัยได้ ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จึงใช้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ในสถานปฏิบัติการโรงแรมและภัตตาคารในสถาบันการศึกษาจำนวน 10 ท่าน ซึ่งมาจากสถาบันการศึกษาทั้งของภาครัฐและเอกชนเป็นผู้ตัดสินใจเลือกคำถาม เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้มีบทบาทในการถ่ายทอด “พันธะสัญญาของแบรนด์ในศูนย์ปฏิบัติการฯ” ไปยังนักศึกษาได้ จึงสามารถรู้และเข้าใจวิธีการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ให้นักศึกษาสามารถสร้างบริการที่ดีไปสู่ลูกค้าเป้าหมายได้

สำหรับในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้จัดทำแบบฟอร์มลงคะแนนเลือกคำถาม (A moderator's guide) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทำการลงคะแนนเลือกแต่ละข้อคำถาม ซึ่งเป็นไปตามข้อเสนอแนะของ Hair & Lukas (2014) โดยแต่ละข้อคำถามจะมีคะแนนระหว่าง 1 ถึง 5 โดยคำถามที่ถูกเลือกจะมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3 คะแนนขึ้นไป ซึ่งในตารางที่ 5.4 จะสรุปผลคะแนนเฉลี่ยของแต่ละคำถาม

ตารางที่ 5.4: สรุปผลคะแนนเฉลี่ยของแต่ละคำถามจากการลงคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

	องค์ประกอบ	คะแนนเฉลี่ย
	การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง	
1.	ข่าวสารข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามที่ต่างๆ เป็นประโยชน์กับฉันในการปฏิบัติงาน	5
2.	ข่าวสารข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามที่ต่างๆ ช่วย使我เข้าใจเป้าหมายการให้บริการของ Viridian มากขึ้น	3
3.	ข่าวสารข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามที่ต่างๆ ช่วย使我รู้ข้อมูลว่า X มีบริการอะไรเสนอให้กับลูกค้าบ้าง	3
4.	ฉันเคยนำข่าวสารข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามที่ต่างๆ มาพูดคุยกับคนใกล้ชิด	4
5.	รูปแบบที่น่าสนใจและน่าดึงดูดในการนำเสนอข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามที่ต่างๆ ส่งผลให้ฉันอยากอ่าน	4
6.	Facebook ของ X คือแหล่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ที่ช่วยในการให้บริการลูกค้าของฉัน	3
7.	Facebook หรือ Line ของเพื่อนและอาจารย์ คือแหล่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ที่ช่วยในการให้บริการลูกค้าของฉัน	3
8.	Facebook หรือ Line ของเพื่อนและอาจารย์ ช่วย使我ได้รับคำแนะนำที่ดี เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการให้บริการกับลูกค้าได้	3
9.	เมื่อมีความประทับใจที่ได้รับจากลูกค้า หรือได้รับคำตำหนิจากลูกค้า ฉันเคยเล่าให้เพื่อนและอาจารย์ฟังผ่าน Facebook หรือ Line	4
10.	ฉันรู้สึกสะดวกใจในการพูดคุยกับอาจารย์ในเรื่องต่างๆผ่าน Facebook หรือ Line	4
11.	การตอบคำถามของอาจารย์ผ่าน Facebook หรือ Line ในสิ่งที่ฉันถาม ทำให้ฉันประทับใจ	3
12.	เอกสารประกอบการสอนในวิชาปฏิบัติการต่างๆที่ฉันได้รับ เป็นประโยชน์มากในเวลาที่ต้องให้บริการลูกค้า	4
13.	เอกสารประกอบการสอนในวิชาปฏิบัติการต่างๆ ช่วย使我รู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานบริการ ว่าควรบริการสิ่งใดก่อนหลังกับลูกค้า	4
14.	การอ่านเอกสารประกอบการสอนในวิชาปฏิบัติการต่างๆมาก่อนการปฏิบัติงาน ช่วย使我ปฏิบัติงานผิดพลาดน้อยลง	3
15.	เวลาเกิดปัญหาในการให้บริการลูกค้า ฉันเคยกลับไปอ่านเอกสารประกอบการสอนในวิชาปฏิบัติการต่างๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา	3
16.	ฉันเคยนำเนื้อหาในเอกสารการสอนในวิชาปฏิบัติการต่างๆ มาพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนและอาจารย์	5
17.	รูปแบบเอกสารการสอนวิชาปฏิบัติการต่างๆ ที่น่าสนใจและน่าดึงดูด ส่งผลให้ฉันอยากอ่าน	5

ตารางที่ 5.4: สรุปผลคะแนนเฉลี่ยของแต่ละคำถามจากการลงคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

	องค์ประกอบ	คะแนนเฉลี่ย
	การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (ต่อ)	
18.	การประชุมก่อนการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ช่วยให้ฉันเข้าใจเป้าหมายในการให้บริการลูกค้า	4
19.	การประชุมก่อนการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ช่วยให้ฉันเข้าใจบทบาทหน้าที่ของฉัน และพยายามทำให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดี	5
20.	การประชุมก่อนการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ช่วยให้ฉันรู้ว่า ถ้าเกิดปัญหาในระหว่างปฏิบัติงาน ใครสามารถช่วยแก้ปัญหาได้	4
21.	การประชุมก่อนการปฏิบัติงานในแต่ละวัน เปิดโอกาสให้ฉันสามารถพูดคุยซักถามข้อข้องใจต่างๆก่อนการปฏิบัติงาน ทำให้ฉันสามารถปฏิบัติงานด้วยความสบายใจมากขึ้น	3
22.	การประชุมก่อนการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ทำให้ฉันรู้ว่าเพื่อนคนไหนทำหน้าที่เดียวกับฉัน ทำให้ฉันสบายใจว่าในการทำงาน ว่าฉันจะมีเพื่อนคอยช่วยเหลืออยู่ด้วย	3
23.	การประชุมก่อนการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ช่วยทำให้ฉันคุยเกี่ยวกับอาจารย์และเพื่อน ช่วยให้การปฏิบัติงานร่วมกันราบรื่น	3
24.	ฉันพอใจกับการมีการประชุมหลังการปฏิบัติงานในแต่ละวัน	4
25.	การประชุมหลังการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ช่วยให้ฉันเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในแต่ละวัน และวิธีการแก้ไขปัญหา	4
26.	การประชุมหลังการปฏิบัติงานในแต่ละวัน เปิดโอกาสให้ฉันได้เล่าปัญหาที่ฉันเจอจากการปฏิบัติงาน และได้ฟังแนวทางแก้ไขจากเพื่อนและอาจารย์	3
27.	ฉันเคยเสนอแนวทางแก้ปัญหาคือการบริการ ในการประชุมหลังการปฏิบัติงานในแต่ละวัน	5
28.	ฉันชอบบรรยากาศที่ผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียดของการประชุมหลังการปฏิบัติงานในแต่ละวัน	4
	การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง	
1.	การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ช่วยจุดประกายให้ฉันอยากจะลงไปปฏิบัติงานกับลูกค้าจริงให้ลูกค้าได้รับความพอใจ	3
2.	การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ช่วยให้ฉันเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพอใจ	4
3.	การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ช่วยทำให้ฉันลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานลง เมื่อไปปฏิบัติงานกับลูกค้าจริง	3
4.	ฉันมีความพอใจในอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนของการเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน เช่น เครื่องฉายภาพ 3 มิติ, Projector , คอมพิวเตอร์ เป็นต้น	5
5.	รูปแบบและวิธีการสอนของอาจารย์ในการเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน มีผลต่อความสนใจเรียนของฉัน	3

ตารางที่ 5.4: สรุปผลคะแนนเฉลี่ยของแต่ละคำถามจากการลงคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

	องค์ประกอบ	คะแนนเฉลี่ย
	การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (ต่อ)	
6.	จำนวนเพื่อนร่วมชั้นเรียนจำนวนน้อยไม่เกิน 30 คนในการเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียนก่อนลงไปปฏิบัติงานจริง ส่งผลให้ฉันสนใจเรียนมากขึ้น	4
7.	การเรียนวิชาภาษาต่างประเทศ เป็นประโยชน์กับฉันเมื่อต้องไปปฏิบัติงานบริการกับลูกค้าจริง	5
8.	การใช้ภาษาต่างประเทศสนทนากับลูกค้าได้ ช่วยให้ฉันสามารถสร้างความประทับใจให้กับลูกค้ามากขึ้น	4
9.	ฉันมีความพอใจกับการเรียนการสอนวิชาภาษาต่างประเทศที่ได้รับ	3
10.	รูปแบบและวิธีการสอนของอาจารย์วิชาภาษาต่างประเทศ ส่งผลต่อความตั้งใจเรียนและการนำภาษาต่างประเทศนั้นไปใช้กับลูกค้าของฉัน	5
11.	นอกจากภาษาอังกฤษแล้ว ฉันคิดว่าการรู้ภาษาที่สาม เช่น ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาเกาหลี เป็นต้น จะเป็นประโยชน์ต่อการให้บริการลูกค้าเป็นอย่างมาก	4
12.	จำนวนเพื่อนร่วมชั้นเรียนจำนวนน้อยไม่เกิน 30 คนในการเรียนวิชาภาษาต่างประเทศ ส่งผลให้ฉันสนใจเรียนมากขึ้น	5
13.	การเรียนวิชาภาษาต่างประเทศโดยอาจารย์เจ้าของภาษา ส่งผลให้ฉันสนใจเรียนมากขึ้น	3

5.1.4 ปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญในวิชาการเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร และการสร้างแบรนด์

ขั้นตอนต่อมาผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามจากข้อคำถามที่มีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3 ขึ้นไป เพื่อนำเสนอให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัย 2 ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสื่อสารองค์กรหนึ่งท่าน และผู้เชี่ยวชาญในการสร้างแบรนด์อีกหนึ่งท่านพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อดูความสอดคล้องของเนื้อหาในแต่ละข้อคำถามกับนิยามที่กำหนดไว้ ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ หลังจากนั้นจึงนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้งสองมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม ก่อนที่จะนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กต่อไป

5.1.5 การทดสอบนำร่องกับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก

Hair and Lukas (2014) ได้แนะนำว่า การทดสอบแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กนั้น ช่วยทำให้ผู้วิจัยเกิดความมั่นใจได้ว่าข้อคำถามนั้นสามารถให้คำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามที่ได้ไปทดสอบกับนักศึกษาผู้ปฏิบัติงานจริงในศูนย์ปฏิบัติการจำนวน 30 คน ซึ่งเป็นไปตามข้อเสนอแนะของ Hair and Lukas (2014) ที่แนะนำว่ากลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กที่ทำการทดสอบนั้น ต้องสามารถเป็นตัวแทนของผู้ตอบคำถามกลุ่มใหญ่ของงานวิจัยได้ โดยข้อมูลที่ได้จากการทดสอบนำร่องกับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กนี้ ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงแบบสอบถามให้ดียิ่งขึ้น ทั้งวิธีการใช้ภาษา และการจัดลำดับข้อคำถาม

5.2 การเก็บข้อมูล

หลังจากทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กและพัฒนาปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามกลับกลุ่มเป้าหมายจริง โดยสามารถได้รับข้อมูลกลับมาจำนวน 257 คน ซึ่งในขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมด

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามมาทั้ง 257 คนแล้ว ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการใน 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

5.3.1 การตรวจสอบว่าเครื่องมือวัดการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์ปฏิบัติการฯ (Internal Communication) ซึ่งเป็นเครื่องมือใหม่นั้นมีมาตรฐาน (New Measure Development and Validation)

5.3.2 การตรวจสอบว่าเครื่องมือวัดผลลัพธ์ในเชิงทัศนคติของพนักงาน (Employee Brand Attitudes) และผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรมของพนักงาน (Employee Brand Behavior) ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีอยู่เดิมนั้นมีความน่าเชื่อถือ (Validation of Existing Measures)

5.3.1 การพัฒนาและตรวจสอบเครื่องมือใหม่ให้มีมาตรฐาน (New Measure Development and Validation)

การสื่อสารภายในองค์กรตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของศูนย์ปฏิบัติการนั้น จะมีองค์ประกอบสำคัญ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หรือ ICW และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT ซึ่งเครื่องมือในการวัดจากแบบสอบถามนี้ถือเป็นเครื่องมือใหม่ โดย ICW ประกอบด้วยคำถามย่อย 28 คำถาม และ CBT ประกอบด้วยคำถามย่อย 13 คำถาม

เพื่อตรวจสอบความสม่ำเสมอภายในของข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบ (Internal consistency) จะมีการแบ่งข้อมูลเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกมีจำนวน 128 คน และกลุ่มที่สองมีจำนวน 129 คน

โดยข้อมูลในกลุ่มแรก ($n = 128$) จะถูกนำมาทดสอบเพื่อคัดกรองเครื่องมือวัด (Measure Purification) ส่วนข้อมูลในกลุ่มที่สอง ($n = 129$) จะถูกนำมาทดสอบเพื่อทวนสอบเครื่องมือวัด (Measure Validation) หลังจากนั้นจะนำกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ($n = 257$) มาทำการคัดกรองเครื่องมือวัด (Measure Purification) และทวนสอบเครื่องมือวัด (Measure Validation) ครั้งสุดท้ายต่อไป

5.3.1.1 การคัดกรองเครื่องมือวัด (Measure Purification)

ข้อมูลในกลุ่มแรก ($n = 128$) จะถูกนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบคำถามที่เรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ หรือ Exploratory Factor Analyses (EFA) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์ใหม่ และเป็นเครื่องมือในการลดจำนวนข้อคำถามที่มีอยู่เดิมให้มีการรวมกันได้ โดยข้อคำถามใดที่มีค่าผ่านตามเกณฑ์จะได้รับการคัดเลือกใช้เป็นเครื่องมือวัด ส่วนข้อคำถามใดที่ไม่ผ่านเกณฑ์การทดสอบจะถูกตัดออก และเงื่อนไขที่สำคัญอีกหนึ่งข้อก็คือในภาพรวมข้อคำถามที่ถูกคัดเลือกของแต่ละองค์ประกอบนั้นจะมีคำถามก็ตาม จะต้องทำให้ได้ค่า Cronbach's Alpha ไม่ต่ำกว่า 0.7 (รายละเอียดขั้นตอนไว้ในภาคผนวกสำหรับบทที่ 5) ตารางที่ 5.5 – 5.6 แสดงผลการตรวจสอบ Measure Purification ที่ได้รับ

ตารางที่ 5.5: ค่าสถิติเพื่อการคัดกรองเครื่องมือวัดของ ICW กลุ่มแรก (n = 128)

ข้อคำถาม		Loading
Boards1	ข่าวสารข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามต่างๆ เป็นประโยชน์กับฉันในการปฏิบัติงาน	.755
Boards2	ข่าวสารข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามต่างๆ ช่วย使我สนใจเป้าหมายการให้บริการของ Viridian มากขึ้น	.755
Boards3	ข่าวสารข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามต่างๆ ช่วย使我รู้ว่า X มีบริการอะไรเสนอให้กับลูกค้าบ้าง	.709
Boards4	ฉันเคยนำข่าวสารข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามต่างๆ มาพูดคุยกับคนใกล้ชิด	.697
Boards5	รูปแบบที่น่าสนใจและน่าดึงดูดในการนำเสนอข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามต่างๆ ส่งผลให้ฉันอยากอ่าน	.742
Social Media1	Facebook ของ X คือแหล่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ที่ช่วยในการให้บริการลูกค้าของฉัน	.675
Social Media2	Facebook หรือ Line ของเพื่อนและอาจารย์ คือแหล่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ที่ช่วยในการให้บริการลูกค้าของฉัน	.727
Social Media3	Facebook หรือ Line ของเพื่อนและอาจารย์ ช่วย使我ได้รับคำแนะนำที่ดี เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการให้บริการกับลูกค้าได้	.690
ค่าแอลฟาของคอนบาค (Cronbach's alpha)		.865
ค่าความแปรปรวน (Total Variance Explained)		66.577 %
ค่าไคเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (KMO Measure of Sampling Adequacy)		.851
การทดสอบ Bartell's Test of Sphericity		899.013, df 28, p = .000

ตารางที่ 5.6: ค่าสถิติเพื่อการคัดกรองเครื่องมือวัดของ CBT กลุ่มแรก (n = 128)

ข้อคำถาม		Loading
Theories 1	การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ช่วยจุดประกายให้ฉัน อยากจะลงไปปฏิบัติงานกับลูกค้าจริงให้ลูกค้าได้รับความพอใจ	.762
Theories 2	การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ช่วยให้ฉันเข้าใจขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพอใจ	.818
Theories 3	การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ช่วยให้ฉันลดข้อผิดพลาด จากการปฏิบัติงานลง เมื่อไปปฏิบัติงานกับลูกค้าจริง	.790
Theories 5	รูปแบบและวิธีการสอนของอาจารย์ในการเรียนวิชาปฏิบัติงาน ในห้องเรียน มีผลต่อความสนใจเรียนของฉัน	.645
Theories 6	จำนวนเพื่อนร่วมชั้นเรียนจำนวนน้อยไม่เกิน 30 คนในการเรียน วิชาปฏิบัติงานในห้องเรียนก่อนลงไปปฏิบัติงานจริง ส่งผลให้ฉัน สนใจเรียนมากขึ้น	.603
ค่าแอลฟาของคอนบาค (Cronbach's alpha)		.772
ค่าความแปรปรวน (Total Variance Explained)		74.701 %
ค่าไคเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (KMO Measure of Sampling Adequacy)		.739
การทดสอบ Bartell's Test of Sphericity		194.721, df 10, p = .000

5.3.1.2 ทวนสอบเครื่องมือวัด (Measure Validation)

มีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบความตรงขององค์ประกอบ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis: CFA) โดย CFA เป็นเทคนิคที่พัฒนาเพื่อลดจุดอ่อนของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ทำให้ผลการวิเคราะห์มีความสมเหตุสมผลมากยิ่งขึ้น โดยการทดสอบ CFA เพื่อพิจารณา 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หรือ ICW และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT จะทำการทดสอบกับข้อมูลกลุ่มที่สองซึ่งมีจำนวน 129 คน ซึ่งเป็นไปตามข้อเสนอของ Joreskog & Sorbom (1996) ที่ให้ทำการทดสอบในกลุ่มที่แตกต่างกัน โดยค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาจะแสดงอยู่ในตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7: สรุปค่าทางสถิติที่ใช้ตรวจสอบ

ค่าสถิติ	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา
ค่าไค-สแควร์ (Chi-square)	p value ($p > 0.05$) (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008)
ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.08 (MacCallum et al., 1996)
ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit: GFI)	GFI มีค่ามากกว่า 0.90 (Ping, 2004)
ดัชนีที่วัดค่าเฉลี่ยส่วนที่เหลือจากการเปรียบเทียบขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรของประชากร (Standardized version of the RMR: SRMR)	SRMR มีค่าน้อยกว่า 0.08 (Hu & Bentler, 1999)
ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	CFI มีค่ามากกว่า 0.90 (Hooper et al., 2008)
ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI)	NFI มีค่ามากกว่า 0.90 (Bentler, 1990)
ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีไม่อิงเกณฑ์ (Non-Normed Fit Index : NNFI) or Tucker-Lewis Index : TLI)	NNFI หรือ TLI มีค่ามากกว่า 0.90 (Hooper et al., 2008)

ตารางที่ 5.8 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis: CFA) ของ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หรือ ICW และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT

ตารางที่ 5.8: ผลการวิเคราะห์ตามค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ ICW กลุ่มที่สอง (n = 129)

Fit Indices	Criteria	Sample	Acceptability
ICW			
d.f.		18	
P	>0.05	0.122	Yes
RMSEA	<0.08	0.056	Yes
GFI	≥ 0.9	0.954	Yes
CFI	≥ 0.9	0.971	Yes
NFI	≥ 0.9	0.908	Yes
NNFI (TLI)	≥ 0.95	0.955	Yes
SRMR	<0.08	0.017	Yes
CBT			
d.f.		4	
P	>0.05	0.167	Yes
RMSEA	<0.08	0.069	Yes
GFI	≥ 0.9	0.980	Yes
CFI	≥ 0.9	0.986	Yes
NFI	≥ 0.9	0.965	Yes
NNFI (TLI)	≥ 0.95	0.964	Yes
SRMR	<0.08	0.019	Yes

5.3.1.3 การตรวจสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง (Reliability & Validity Assessment)

การตรวจสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง (Reliability & Validity Assessment) หมายถึง การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หรือ ICW และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT โดยใช้การตรวจสอบกับ 4 ค่าสถิติสำคัญ ได้แก่ ค่าน้ำหนักของแต่ละคำถาม (Standardized loadings), ความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR), ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance

Extracted: AVE) และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) โดยค่าน้ำหนักของแต่ละคำถาม (Standardized loadings) ควรมีค่ามากกว่า 0.4, CR ควรมีค่ามากกว่า 0.60, AVE ควรมีค่ามากกว่า 0.50 และ Cronbach's Alpha ควรมีค่ามากกว่า 0.7 (Fornell & Larcker, 1981; Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

การทดสอบครั้งแรกสำหรับองค์ประกอบ ICW พบว่าข้อคำถาม "Social Media1" และ "Social Media2" มีค่า Standardized loadings ต่ำกว่า 0.4 ดังนั้นข้อคำถามทั้งสองข้อนี้จึงถูกตัดออก และเมื่อทำการทดสอบครั้งที่สองพบว่า ค่า Standardized loadings, CR และ Cronbach's Alpha ขององค์ประกอบ CBT ในทุกข้อคำถามที่เหลือมีค่าสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Fornell & Larcker, 1994; Diamantopoulos & Siguaw, 2000) และเมื่อพิจารณาที่ค่า AVE พบว่ามีค่า 0.4 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม Fornell & Larcker (1994) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า สามารถยอมรับค่า AVE ที่ 0.4 ได้ ถ้าค่า CR มีค่ามากกว่า 0.6 ซึ่งในองค์ประกอบ ICW ค่า CR มีค่าเท่ากับ 0.79

การทดสอบครั้งแรกสำหรับองค์ประกอบ CBT พบว่าข้อคำถาม "Theories 6" มีค่า Standardized loadings ต่ำกว่า 0.4 ดังนั้นข้อคำถามนี้จึงถูกตัดออก และเมื่อทำการทดสอบครั้งที่สองพบว่า ค่า Standardized loadings, CR, AVE และ Cronbach's Alpha ขององค์ประกอบ CBT ในทุกข้อคำถามที่เหลือมีค่าสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Fornell & Larcker, 1994; Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

โดยตารางที่ 5.9 และ 5.10 จะแสดงถึง Factor Loadings, AVE, CR, และ Cronbach's Alpha ของทั้งสององค์ประกอบ

ตารางที่ 5.9: ผลการวิเคราะห์ตามค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ ICW กลุ่มที่สอง (n = 129)

	Item	Standardized loadings	Indicator measurement error
Boards1	ข่าวสารข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามที่ต่างๆ เป็นประโยชน์กับฉันในการปฏิบัติงาน	0.659	0.566
Boards2	ข่าวสารข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามที่ต่างๆ ช่วยให้ฉันเข้าใจเป้าหมายการให้บริการของ X มากขึ้น	0.748	0.44
Boards3	ข่าวสารข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามที่ต่างๆ ช่วยให้ฉันรู้ข้อมูลว่า X มีบริการอะไรเสนอให้กับลูกค้าบ้าง	0.696	0.516
Boards4	ฉันเคยนำข่าวสารข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามที่ต่างๆ มาพูดคุยกับคนใกล้ชิด	0.615	0.622
Boards5	รูปแบบที่น่าสนใจและน่าดึงดูดในการนำเสนอข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามที่ต่างๆ ส่งผลให้ฉันอยากอ่าน	0.506	0.744
Social Media3	Facebook หรือ Line ของเพื่อนและอาจารย์ ช่วยให้ฉันได้รับคำแนะนำที่ดี เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการให้บริการกับลูกค้าได้	0.482	0.767
Convergent validity (AVE)		0.4	
Composite reliability (CR)		0.79	
Cronbach's Alpha		0.784	

ตารางที่ 5.10: ผลการวิเคราะห์ตามค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ CBT กลุ่มที่สอง (n = 129)

	Item	Standardized loadings	Indicator measurement error
Theories 1	การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ช่วยจุดประกายให้ฉันอยากจะทำไปปฏิบัติงานกับลูกค้าจริงให้ลูกค้าได้รับความพอใจ	0.741	0.457
Theories 2	การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ช่วยให้ฉันเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพอใจ	0.851	0.271
Theories 3	การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ช่วยให้นฉันลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานลง เมื่อไปปฏิบัติงานกับลูกค้าจริง	0.672	0.55
Theories 5	รูปแบบและวิธีการสอนของอาจารย์ในการเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน มีผลต่อความสนใจเรียนของฉัน	0.531	0.715
Convergent validity (AVE)		0.5	
Composite reliability (CR)		0.79	
Cronbach's Alpha		0.786	

5.3.1.4 การทดสอบเครื่องมือวัดกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (Pooled Samples Fit Assessment)

นำกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257) มาทำการทดสอบคัดกรองเครื่องมือวัด (Measure Purification) และทวนสอบเครื่องมือวัด (Measure Validation) กับองค์ประกอบทั้งสอง ได้แก่ การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หรือ ICW ซึ่งประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT ซึ่งประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม เป็นขั้นตอนสุดท้าย โดยตารางที่ 5.11 แสดงค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบการคัดกรองเครื่องมือวัด และตารางที่ 5.12, 5.13 แสดงค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบการทวนสอบเครื่องมือวัด ซึ่งจะพบว่าทุกข้อคำถามในทั้งสององค์ประกอบ ผ่านเกณฑ์มาตรฐานทั้งหมดของการทดสอบ

ตารางที่ 5.11: ผลการวิเคราะห์ตามค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257)

Fit Indices	Criteria	Sample	Acceptability
ICW			
d.f.		9	
P	>0.05	0.377	Yes
RMSEA	<0.08	0.017	Yes
GFI	≥ 0.9	0.987	Yes
CFI	≥ 0.9	0.999	Yes
NFI	≥ 0.9	0.982	Yes
NNFI (TLI)	≥ 0.95	0.998	Yes
SRMR	<0.08	0.014	Yes
CBT			
d.f.		2	
P	>0.05	0.233	Yes
RMSEA	<0.08	0.042	Yes
GFI	≥ 0.9	0.994	Yes
CFI	≥ 0.9	0.997	Yes
NFI	≥ 0.9	0.990	Yes
NNFI (TLI)	≥ 0.95	0.991	Yes
SRMR	<0.08	0.011	Yes

ตารางที่ 5.12: ผลการวิเคราะห์ตามค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ ICW กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257)

	Item	Standardized loadings	Indicator measurement error
Boards1	ข่าวสารข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามทีต่างๆ เป็นประโยชน์กับฉันในการปฏิบัติงาน	0.745	0.445
Boards2	ข่าวสารข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามทีต่างๆ ช่วยให้ฉันเข้าใจเป้าหมายการให้บริการของ X มากขึ้น	0.803	0.355
Boards3	ข่าวสารข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามทีต่างๆ ช่วยให้ฉันรู้ข้อมูลว่า X มีบริการอะไรเสนอให้กับลูกค้าบ้าง	0.704	0.504
Boards4	ฉันเคยนำข่าวสารข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามทีต่างๆ มาพูดคุยกับคนใกล้ชิด	0.659	0.566
Boards5	รูปแบบที่น่าสนใจและน่าดึงดูดในการนำเสนอข้อมูลของ X ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามทีต่างๆ ส่งผลให้ฉันอยากอ่าน	0.708	0.499
Social Media3	Facebook หรือ Line ของเพื่อนและอาจารย์ ช่วยให้ฉันได้รับคำแนะนำที่ดี เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการให้บริการกับลูกค้าได้	0.478	0.771
Convergent validity (AVE)		0.5	
Composite reliability (CR)		0.84	
Cronbach's Alpha		0.836	

ตารางที่ 5.13: ผลการวิเคราะห์ตามค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ CBT กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257)

	Item	Standardized loadings	Indicator measurement error
Theories 1	การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ช่วยจุดประกายให้ฉันอยากจะทำไปปฏิบัติงานกับลูกค้าจริงให้ลูกค้าได้รับความพอใจ	0.736	0.458
Theories 2	การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ช่วยให้ฉันเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพอใจ	0.837	0.3
Theories 3	การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ช่วยให้นฉันลดข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานลง เมื่อไปปฏิบัติงานกับลูกค้าจริง	0.716	0.487
Theories 5	รูปแบบและวิธีการสอนของอาจารย์ในการเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน มีผลต่อความสนใจเรียนของฉัน	0.447	0.8
Convergent validity (AVE)		0.5	
Composite reliability (CR)		0.79	
Cronbach's Alpha		0.769	

5.3.2 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวัดที่มีอยู่เดิม (Validation of Existing measures)

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการตรวจสอบว่า เครื่องมือวัดผลลัพธ์ในเชิงทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Attitudes) และผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Behavior) ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีอยู่เดิมว่ามีความน่าเชื่อถือ (Validation of Existing Measures) โดยทำการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257) โดยทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Attitudes: EBA) จะทำการทดสอบกับองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การระบุตัวตนของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Identification: EI), ความทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Commitment: EC), และความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์

(Employees' Brand Loyalty: EL) หลังจากนั้นจะทำการทดสอบองค์ประกอบ ผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับ
 แบนด์ของพนักงาน (Employee Brand Behavior: EBB) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสุดท้ายต่อไป

5.3.2.1 การระบุตัวตนของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Identification: EI)

นำกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257) มาทำการทดสอบการคัดกรองเครื่องมือวัด (Measure Purification) และการ
 ทวนสอบเครื่องมือวัด (Measure Validation) กับองค์ประกอบ EI โดยตารางที่ 5.14 แสดงค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ
 Measure Purification และตารางที่ 5.15 แสดงค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ Measure Validation ซึ่งจะพบว่าทุกข้อ
 คำถาม ผ่านเกณฑ์มาตรฐานทั้งหมดของการทดสอบ Measure Purification และ Measure Validation

ตารางที่ 5.14: ผลการวิเคราะห์ตามค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257)

Fit Indices	Criteria	Sample	Acceptability
Employees' Brand Identification (EI)			
d.f.		10	
P	>0.05	0.531	Yes
RMSEA	<0.08	0.000	Yes
GFI	≥ 0.9	0.990	Yes
CFI	≥ 0.9	1.000	Yes
NFI	≥ 0.9	0.988	Yes
NNFI (TLI)	≥ 0.95	1.003	Yes
SRMR	<0.08	0.010	Yes

ตารางที่ 5.15: EI Scale Item parameters กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257)

	Item	Standardized loadings	Indicator measurement error
EI 1	ฉันพร้อมเสมอที่จะอุทิศร่างกายและแรงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าของ X	0.661	0.563
EI 2	ฉันมักเชิญชวนเพื่อนหรือบุคคลที่รู้จัก ให้มาเรียน หรือมาใช้บริการ กับ X	0.624	0.611
EI 3	เมื่อได้รับมอบหมายงาน ฉันจะทุ่มเทให้กับงานนั้น เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ	0.564	0.682
EI 4	เป้าหมายอย่างหนึ่งของฉัน คือ การทำงานให้บรรลุเป้าหมายของ X	0.672	0.549
EI 5	ถ้าฉันได้ไปปฏิบัติงานในหน้าที่เดียวกันในศูนย์ปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยอื่น ฉันก็สามารถปฏิบัติงานได้ดีเหมือนกัน	0.658	0.567
EI 6	การได้ทำงานใน X ทำให้ฉันเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้ดีที่สุด	0.878	0.23
EI 7	ฉันตั้งใจเป็นอย่างมาก ที่ได้ฝึกปฏิบัติงานกับ X	0.769	0.408
Convergent validity (AVE)		0.5	
Composite reliability (CR)		0.87	
Cronbach's Alpha		0.87	

5.3.2.2 ความทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Commitment: EC)

นำกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257) มาทำการทดสอบการคัดกรองเครื่องมือวัด (Measure Purification) และ การทวนสอบเครื่องมือวัด (Measure Validation) กับองค์ประกอบ EC โดยตารางที่ 5.16 แสดงค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ Measure Purification และตารางที่ 5.17 แสดงค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ Measure Validation ซึ่งจะพบว่าทุกข้อคำถาม ผ่านเกณฑ์มาตรฐานทั้งหมดของการทดสอบ Measure Purification และ Measure Validation

ตารางที่ 5.16: ผลการวิเคราะห์ตามค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257)

Fit Indices	Criteria	Sample	Acceptability
Employees' Brand Commitment (EC)			
d.f.		16	
P	>0.05	0.091	Yes
RMSEA	<0.08	0.044	Yes
GFI	≥ 0.9	0.977	Yes
CFI	≥ 0.9	0.991	Yes
NFI	≥ 0.9	0.974	Yes
NNFI (TLI)	≥ 0.95	0.985	Yes
SRMR	<0.08	0.016	Yes

ตารางที่ 5.17: EC Scale Item parameters กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257)

	Item	Standardized loadings	Indicator measurement error
EC 1	ฉันภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นว่า ฉันเป็นผู้ให้บริการของ X	0.722	0.479
EC 2	ฉันรู้สึกที่ X นี้เปรียบเสมือนบ้านของฉัน และฉันเป็นเจ้าของบ้านด้วยคนหนึ่ง	0.716	0.487
EC 3	ฉันจะรู้สึกเต็มใจและภูมิใจอย่างมาก ถ้าฉันได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในฐานะตัวแทนของ X เพื่อเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ	0.736	0.459
EC 4	เมื่อเห็น X ประสบความสำเร็จ ฉันก็รู้สึกเหมือนเป็นความสำเร็จของฉันด้วยเช่นกัน	0.779	0.393
EC 5	สมาชิกทุกคนใน X เสมือนเป็นคนในครอบครัวของฉัน	0.69	0.523
EC 6	การปฏิบัติงานที่ X ฉันได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากทุกคนเป็นอย่างดี	0.518	0.732
EC 7	ฉันจะใช้คำว่า “พวกเรา” เวลาฉันกล่าวถึงคนทำงานใน X ทุกคน	0.642	0.588
EC 8	เมื่อมีใครวิจารณ์ X ในแง่ลบ ฉันจะรู้สึกเหมือนฉันโดนตำหนิไปด้วย	0.671	0.55
Convergent validity (AVE)		0.5	
Composite reliability (CR)		0.88	
Cronbach’s Alpha		0.88	

5.3.2.3 ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Loyalty: EL)

นำกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257) มาทำการทดสอบการคัดกรองเครื่องมือวัด (Measure Purification) และ การ ทวนสอบเครื่องมือวัด (Measure Validation) กับองค์ประกอบ EL โดยตารางที่ 5.18 แสดงค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ Measure Purification และตารางที่ 5.19 แสดงค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ Measure Validation ซึ่งจะพบว่าทุกข้อ คำถาม ผ่านเกณฑ์มาตรฐานทั้งหมดของการทดสอบ Measure Purification และสำหรับการทดสอบ Measure Validation จะพบว่าทุกค่าผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ยกเว้นค่า AVE มีค่า 0.45 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ตาม Fornell & Larcker (1994) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า สามารถยอมรับค่า AVE ที่ 0.4 ได้ ถ้าค่า CR มีค่ามากกว่า 0.6 ซึ่งในองค์ประกอบนี้ค่า CR มีค่าเท่ากับ 0.8

ตารางที่ 5.18: ผลการวิเคราะห์ตามค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257)

Fit Indices	Criteria	Sample	Acceptability
Employees' Brand Loyalty (EL)			
d.f.		4	
P	>0.05	0.553	Yes
RMSEA	<0.08	0.000	Yes
GFI	≥ 0.9	0.995	Yes
CFI	≥ 0.9	1.000	Yes
NFI	≥ 0.9	0.993	Yes
NNFI (TLI)	≥ 0.95	1.006	Yes
SRMR	<0.08	0.008	Yes

ตารางที่ 5.19: EL Scale Item parameters กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257)

	Item	Standardized loadings	Indicator measurement error
EL 1	ช่วงเวลาปฏิบัติงานกับ X เป็นช่วงเวลาที่มีความสุข	0.627	0.606
EL 2	ฉันไม่มีความคิดที่จะเปลี่ยนไปเรียนสาขาการจัดการโรงแรมกับมหาวิทยาลัยอื่น	0.522	0.728
EL 3	อาจารย์และเพื่อนร่วมงาน ทำให้ฉันมีความสุขในการปฏิบัติงานกับ X	0.821	0.326
EL 4	ความตั้งใจในการปฏิบัติงานของฉันที่ X คือ การมอบบริการที่ดีที่สุด ที่สอดคล้องตามมาตรฐานและเป้าหมายของ X ไปยังลูกค้า	0.688	0.527
EL 5	ประสบการณ์ที่ดีที่ฉันได้รับจาก X เป็นสิ่งที่ฉันจะเก็บไว้ และเมื่อไปอยู่ที่ไหน ฉันจะไม่ทำให้เสียชื่อเสียง	0.646	0.583
Convergent validity (AVE)		0.45	
Composite reliability (CR)		0.8	
Cronbach's Alpha		0.803	

5.3.2.4 พฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employees' Brand Behavior: EBB)

นำกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257) มาทำการทดสอบการคัดกรองเครื่องมือวัด (Measure Purification) และการทวนสอบเครื่องมือวัด (Measure Validation) กับองค์ประกอบ EBB โดยตารางที่ 5.20 แสดงค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ Measure Purification และตารางที่ 5.21 แสดงค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ Measure Validation ซึ่งจะพบว่าทุกข้อคำถาม ผ่านเกณฑ์มาตรฐานทั้งหมดของการทดสอบ Measure Purification และ Measure Validation

ตารางที่ 5.20: ผลการวิเคราะห์ตามค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257)

Fit Indices	Criteria	Sample	Acceptability
Employees' Brand Behavior (EBB)			
d.f.		4	
P	>0.05	0.064	Yes
RMSEA	<0.08	0.069	Yes
GFI	≥ 0.9	0.986	Yes
CFI	≥ 0.9	0.989	Yes
NFI	≥ 0.9	0.981	Yes
NNFI (TLI)	≥ 0.95	0.973	Yes
SRMR	<0.08	0.011	Yes

ตารางที่ 5.21: EBB Scale Item parameters กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257)

	Item	Standardized loadings	Indicator measurement error
EB 1	ฉันประสบความสำเร็จ ในการทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานการบริการที่ X ได้กำหนดไว้	0.77	0.407
EB 2	เมื่อลูกค้าร้องขอการบริการพิเศษ ที่นอกเหนือจากมาตรฐานบริการปกติ ฉันก็จะพยายามบริการให้ได้ตามความต้องการของลูกค้านั้นเสมอ	0.609	0.629
EB 3	ฉันไม่เคยละเว้นการให้บริการบางอย่างให้กับลูกค้า ด้วยเหตุผลส่วนตัว	0.622	0.613
EB 4	คุณภาพการบริการของฉัน ตรงกับสิ่งที่ X ต้องการ และเป็นไปตามมาตรฐานที่ X กำหนดไว้	0.788	0.38
EB 5	ทุกๆครั้งที่ฉันให้บริการลูกค้า จะสูงกว่ามาตรฐานที่ X กำหนดและไม่เคยต่ำกว่ามาตรฐาน	0.684	0.532
Convergent validity (AVE)		0.5	
Composite reliability (CR)		0.82	
Cronbach's Alpha		0.832	

5.4 การทดสอบสมมติฐาน (Hypotheses Testing)

จากในหัวข้อ 5.3 ที่ได้ผลการตรวจสอบว่าเครื่องมือวัดการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์ปฏิบัติการฯ (Internal Communication) ซึ่งเป็นเครื่องมือใหม่นั้นมีมาตรฐาน (New Measure Development and Validation) นอกจากนี้ยังได้ผลการตรวจสอบว่า เครื่องมือวัดผลลัพธ์ในเชิงทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Attitudes: EBA) และผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Behavior: EBB) ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีอยู่เดิมนั้นมีความน่าเชื่อถือ (Validation of Existing Measures) ในหัวข้อ 5.4 นี้จะนำเครื่องมือวัดดังกล่าวข้างต้นมาทำการทดสอบสมมติฐานที่ได้พัฒนามา

จากบทที่ 4 โดยตารางที่ 5.20 จะแสดงสรุปวัตถุประสงค์การวิจัย และสมมติฐานทั้งหมดที่ต้องการทดสอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยนั้น

ตารางที่ 5.22: วัตถุประสงค์การวิจัย และสมมติฐานทั้งหมดที่ต้องการทดสอบ

<p>วัตถุประสงค์ข้อ 1: เพื่อพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่เหมาะสมกับบริบทของศูนย์ปฏิบัติการกักตักและโรงแรมในสถาบันการศึกษา</p>	
สมมติฐาน	Survey
H1: การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	
H1.1: การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) มีอิทธิพลทางบวกต่อทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	*
H1.2: ทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ทำหน้าที่เป็นปัจจัยสื่อกลาง (Meditational Factor) ของความสัมพันธ์ระหว่าง การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) และพฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	*
H2: การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	
H2.1: การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) มีอิทธิพลทางบวกต่อทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	*
H2.2: ทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ทำหน้าที่เป็นปัจจัยสื่อกลาง (Meditational Factor) ของความสัมพันธ์ระหว่าง การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) และพฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	*

ตารางที่ 5.22: วัตถุประสงค์การวิจัย และสมมติฐานทั้งหมดที่ต้องการทดสอบ

วัตถุประสงค์ 2: เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ในศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา	
สมมติฐาน	Survey
H3: องค์กรประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (The second-order factor structure) ของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) มีอิทธิพลทางบวกต่อทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	*
H4: องค์กรประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (The second-order factor structure) ของทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ทำหน้าที่เป็นปัจจัยสื่อกลาง (Meditational Factor) ของความสัมพันธ์ระหว่าง การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) และพฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	*
H5: องค์กรประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (The second-order factor structure) ของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	*

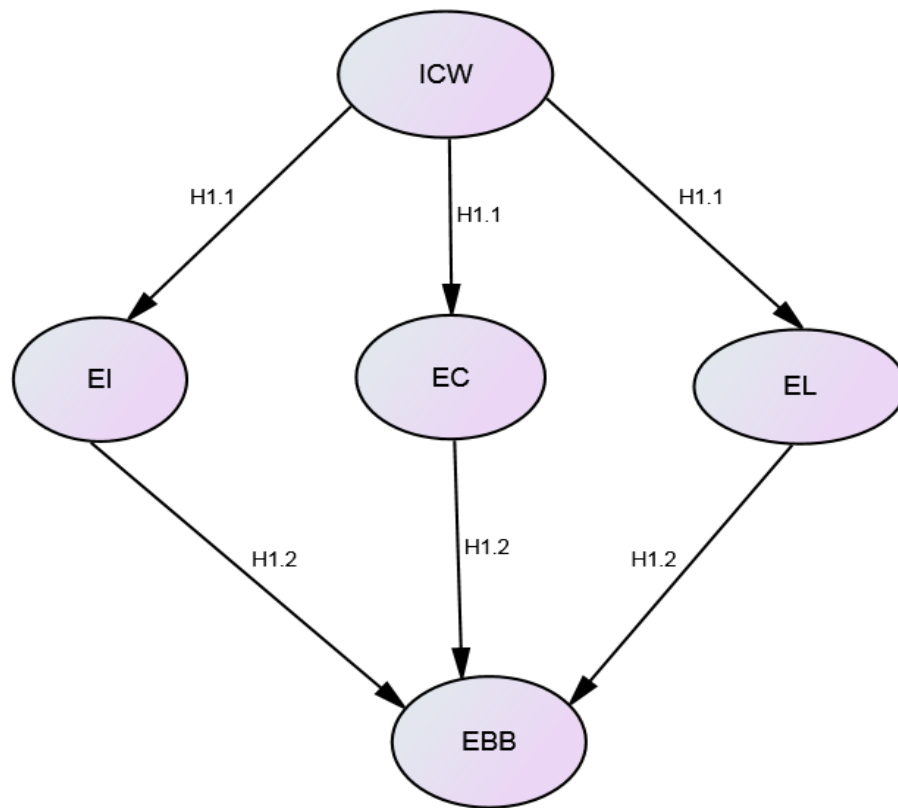
โดยในหัวข้อ 5.4.1 จะแสดงผลการทดสอบสมมติฐาน H1 และ H2 สำหรับหัวข้อที่ 5.4.2 จะแสดงผลการทดสอบสมมติฐาน H3, H4 และ H5

5.4.1 การทดสอบสมมติฐาน (H1 และ H2)

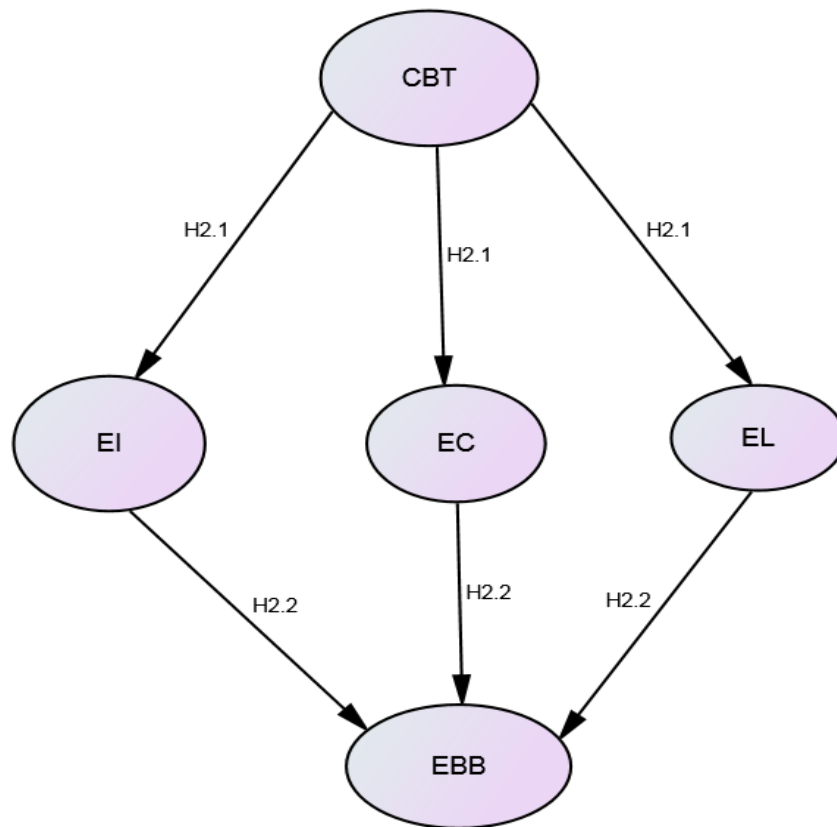
ในหัวข้อนี้จะทำการทดสอบสมมติฐาน H1 และ H2 กับกลุ่มตัวอย่าง ($n = 257$) โดยขั้นแรกจะเป็นการทดสอบการทวนสอบของเครื่องมือวัด (Measure Validation) โดยมีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบความตรงของโครงสร้าง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis: CFA) และในขั้นต่อมาจะเป็นการทดสอบสมมติฐานต่อไป ภาพที่ 5.1 และ 5.2 แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของ การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หรือ ICW และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT ที่มีต่อ ทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Attitudes: EBA) ที่ประกอบด้วย การระบุตัวตนของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Identification: EI), ความทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Commitment: EC), และความ

จงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Loyalty: EL) และผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับ
แบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Behavior: EBB)

ภาพที่ 5.1: โครงสร้างความสัมพันธ์ของ Internal Communications in the Workplace (ICW) ที่มีต่อ Employee Brand Attitudes (EBA) ที่ประกอบด้วย Employees' Brand Identification (EI) , Employees' Brand Commitment (EC), และ Employees' Brand Loyalty (EL) และ Employee Brand Behavior (EBB)



ภาพที่ 5.2: โครงสร้างความสัมพันธ์ของ Classroom-Based Training (CBT) ที่มีต่อ Employee Brand Attitudes (EBA) ที่ประกอบด้วย Employees' Brand Identification (EI) , Employees' Brand Commitment (EC), และ Employees' Brand Loyalty (EL) และ Employee Brand Behavior (EBB)



ตารางที่ 5.21 และ 5.22 แสดงผลการวิเคราะห์ตามค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความเหมาะสมโครงสร้างความสัมพันธ์ของ Internal Communications in the Workplace (ICW) และ Classroom-Based Training (CBT) กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257)

ตารางที่ 5.23: ผลการวิเคราะห์ตามค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์ของ **Internal Communications in the Workplace (ICW)**

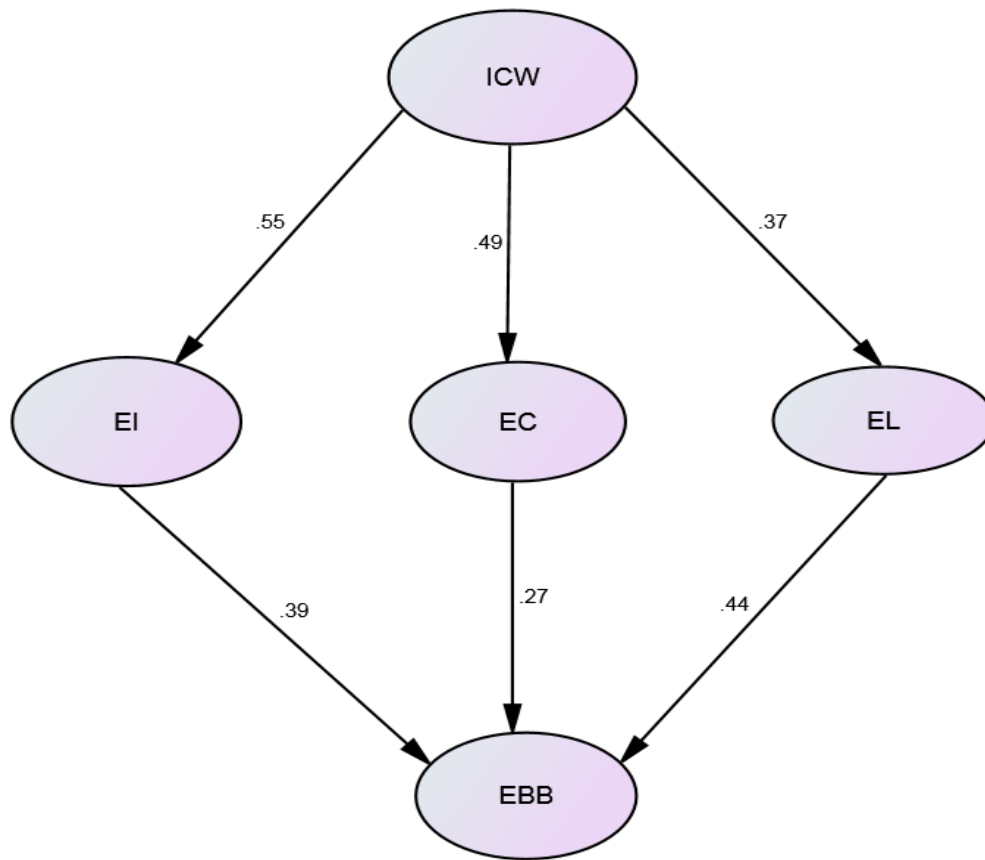
Fit Indices	Criteria	Sample	Acceptability
Internal Communications in the Workplace (ICW)			
d.f.		381	
P	>0.05	0.492	Yes
RMSEA	<0.08	0.000	Yes
GFI	≥ 0.9	0.914	Yes
CFI	≥ 0.9	1.000	Yes
NFI	≥ 0.9	0.910	Yes
NNFI (TLI)	≥ 0.95	1.000	Yes
SRMR	<0.08	0.023	Yes

ตารางที่ 5.24: ผลการวิเคราะห์ตามค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบโครงสร้างความสัมพันธ์ของ **Classroom-Based Training (CBT)**

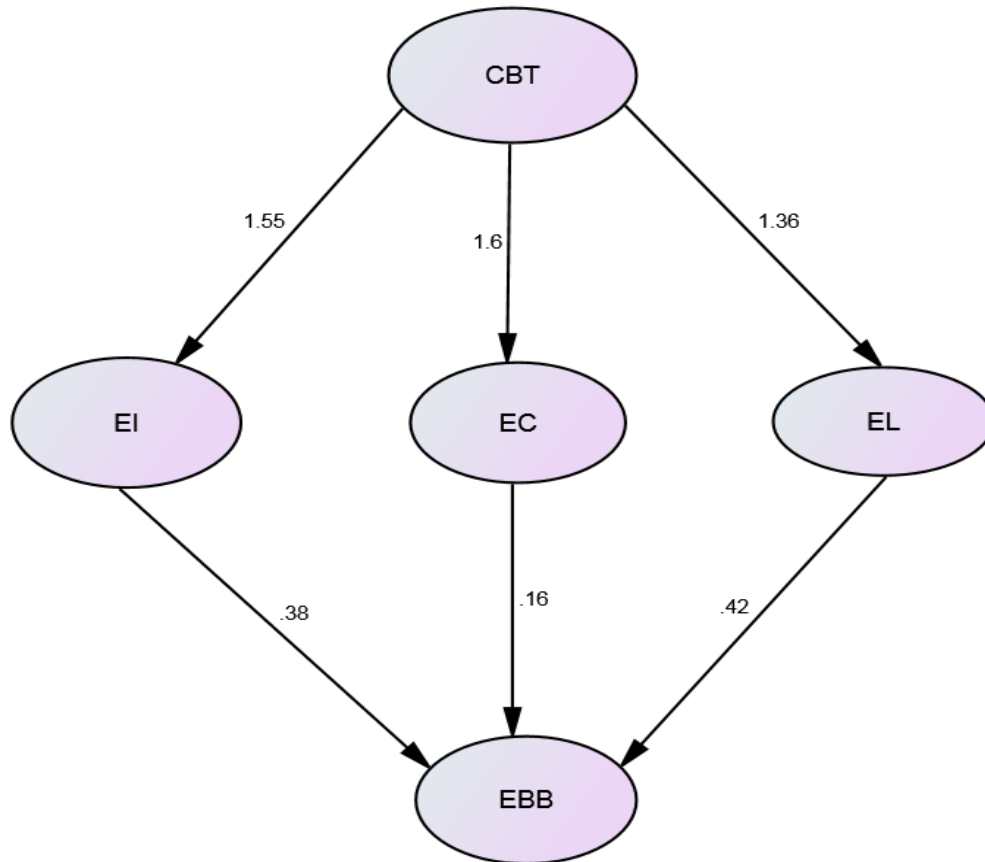
Fit Indices	Criteria	Sample	Acceptability
Classroom-Based Training (CBT)			
d.f.		326	
P	>0.05	0.074	Yes
RMSEA	<0.08	0.021	Yes
GFI	≥ 0.9	0.915	Yes
CFI	≥ 0.9	0.989	Yes
NFI	≥ 0.9	0.908	Yes
NNFI (TLI)	≥ 0.95	0.987	Yes
SRMR	<0.08	0.024	Yes

ผลการวิเคราะห์ตามค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความเหมาะสมโครงสร้างความสัมพันธ์ของ Internal Communications in the Workplace (ICW) และ Classroom-Based Training (CBT) กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257) พบว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของทั้งสองมีความเหมาะสมตามข้อเสนอแนะของ Hooper, Coughlan & Mullen (2008) โดยภาพที่ 5.3 และ 5.4 จะแสดงค่าสถิติความสัมพันธ์ของ Internal Communications in the Workplace (ICW) และ Classroom-Based Training (CBT) กับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (n = 257) และตารางที่ 5.23 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐาน H1 และ H2

ภาพที่ 5.3: ค่าสถิติความสัมพันธ์ของ Internal Communications in the Workplace (ICW) ที่มีต่อ Employee Brand Attitudes (EBA) ที่ประกอบด้วย Employees' Brand Identification (EI) , Employees' Brand Commitment (EC), และ Employees' Brand Loyalty (EL) และ Employee Brand Behavior (EBB)



ภาพที่ 5.4: ค่าสถิติความสัมพันธ์ของ Classroom-Based Training (CBT) ที่มีต่อ Employee Brand Attitudes (EBA) ที่ประกอบด้วย Employees' Brand Identification (EI) , Employees' Brand Commitment (EC), และ Employees' Brand Loyalty (EL) และ Employee Brand Behavior (EBB)



ตาราง 5.25: ผลสรุปการทดสอบสมมติฐาน H1 และ H2

No.	Hypotheses	Causal Path	Path Coefficients (β value)	Supported/ Not Supported
H1: การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร				
H1.1	การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) มีอิทธิพลทางบวกต่อทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	ICW \rightarrow EI ICW \rightarrow EC ICW \rightarrow EL	0.55 0.49 0.57	Supported Supported Supported
H1.2	ทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ทำหน้าที่เป็นปัจจัยสื่อกลาง (Meditational Factor) ของความสัมพันธ์ระหว่าง การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) และพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding	EI \rightarrow EBB EC \rightarrow EBB EL \rightarrow EBB	0.39 0.27 0.44	Supported Supported Supported

No.	Hypotheses	Causal Path	Path Coefficients (β value)	Supported/ Not Supported
H2: การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร				
H2.1	การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) มีอิทธิพลทางบวกต่อทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	CBT \rightarrow EI CBT \rightarrow EC CBT \rightarrow EL	1.55 1.6 1.36	Supported Supported Supported
H2.2	ทัศนคติของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ทำหน้าที่เป็นปัจจัยสื่อกลาง (Meditational Factor) ของความสัมพันธ์ระหว่าง การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) และพฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร	EI \rightarrow EBB EC \rightarrow EBB EL \rightarrow EBB	0.38 0.16 0.42	Supported Supported Supported

สามารถสรุปการทดสอบสมมติฐาน H1 และ H2 ได้ดังต่อไปนี้

สมมติฐาน H1

- การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) มีอิทธิพลทางบวกต่อทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน อันได้แก่ Employees' Brand Identification, Employees' Brand Commitment และ Employees' Brand Loyalty ตามแนวคิดของ Internal Branding
- ทัศนคติของผู้ให้บริการ อันได้แก่ Employees' Brand Identification, Employees' Brand Commitment และ Employees' Brand Loyalty ตามแนวคิดของ Internal Branding ทำหน้าที่เป็นปัจจัยสื่อกลาง (Meditational Factor) ของความสัมพันธ์ระหว่าง การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) และพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding

สมมติฐาน H2

- การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) มีอิทธิพลทางบวกต่อทัศนคติของผู้ให้บริการ อันได้แก่ Employees' Brand Identification, Employees' Brand Commitment และ Employees' Brand Loyalty ตามแนวคิดของ Internal Branding
- ทัศนคติของผู้ให้บริการ อันได้แก่ Employees' Brand Identification, Employees' Brand Commitment และ Employees' Brand Loyalty ตามแนวคิดของ Internal Branding ทำหน้าที่เป็นปัจจัยสื่อกลาง (Meditational Factor) ของความสัมพันธ์ระหว่าง การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) และพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding

5.4.2 การทดสอบสมมติฐาน H3, H4 และ H5

ในหัวข้อนี้จะทำการทดสอบสมมติฐาน H3, H4 และ H5 กับกลุ่มตัวอย่าง (n = 257) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding ในศูนย์ปฏิบัติการกวดตาการและโรงแรมในสถาบันการศึกษา โดยการทดสอบจะแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นแรกจะเป็นการประเมิน องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง (second order CFA model) ของ Internal Communication (ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ Internal Communications in the Workplace และ Classroom-Based Training) และ Employees' Brand Attitudes (ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ Employees' Brand Identification, Employees' Brand Commitment และ Employees' Brand Loyalty) ซึ่งจะไปตามคำแนะนำของ Markon (2010) เพราะ องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สอง (second order CFA

model) มีประโยชน์ที่จะทำให้โครงสร้างการวัดมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยจะอธิบายรายละเอียดในหัวข้อที่ 5.4.2.1

ขั้นตอนที่สอง เป็นการทดสอบสมมติฐาน H3, H4 และ H5 กับกลุ่มตัวอย่าง (n = 257) โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) โดยจะอธิบายรายละเอียดในหัวข้อที่ 5.4.2.2

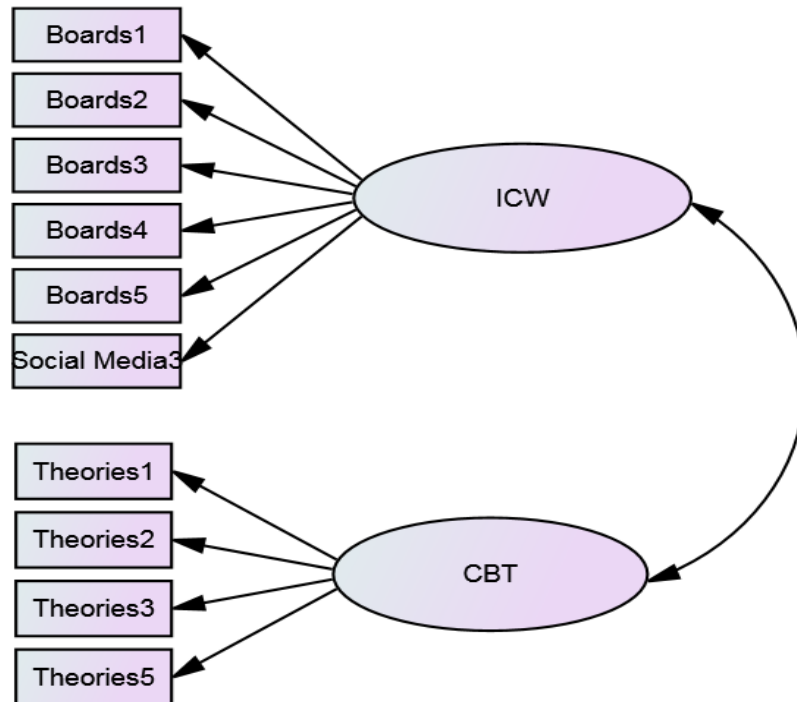
5.4.2.1 การประเมินองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (second order CFA model) ของ Internal Communication (IC) และ Employees' Brand Attitudes (EBA)

จากผลการศึกษาในส่วนของ การวิจัยเชิงคุณภาพทำให้พบว่า การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication: IC) เป็นองค์ประกอบหลักที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หรือ ICW และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT ในขณะเดียวกัน ทศนคติของพนักงาน (Employee Brand Attitudes) ก็เป็นองค์ประกอบหลัก ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ Employees' Brand Identification: EI, Employees' Brand Commitment: EC, และ Employees' Brand Loyalty: EL

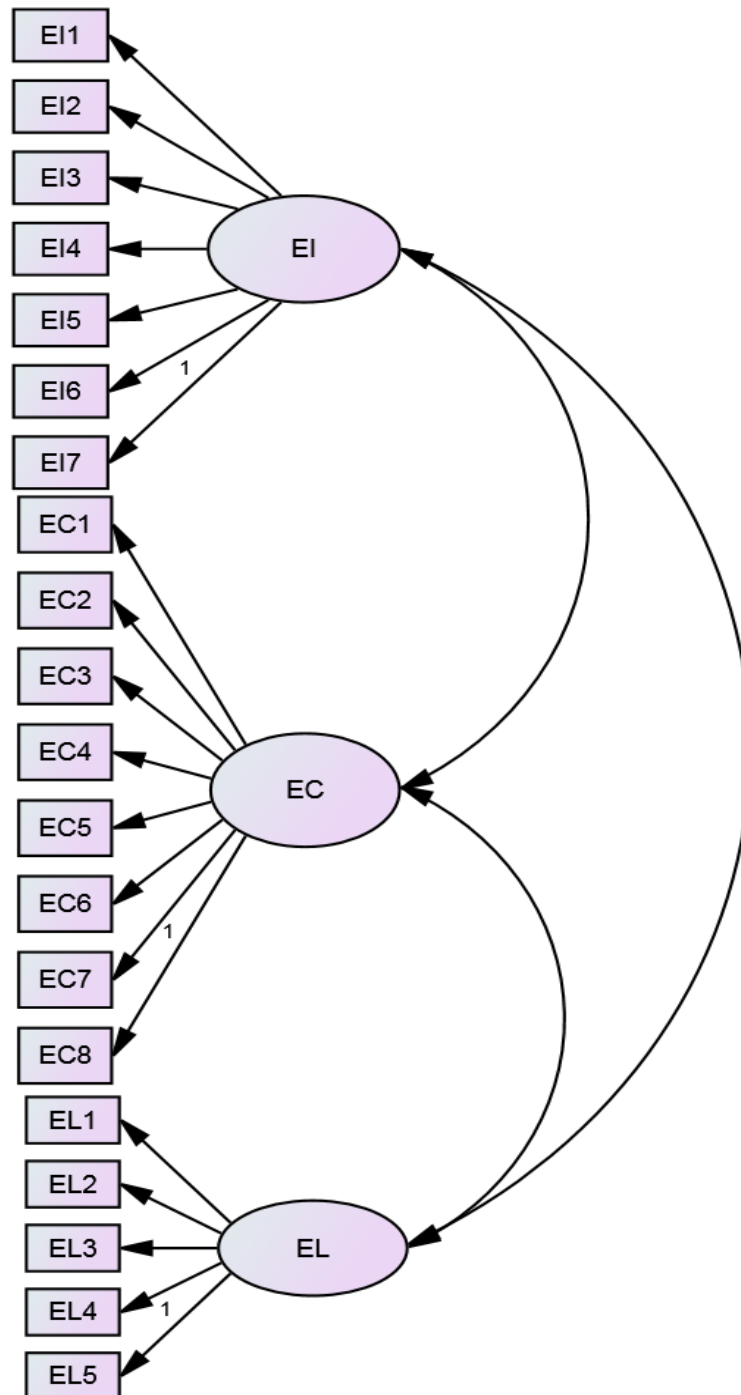
จากการศึกษาของ Brown (2015), Comer & Kendall (2013) และ Markon (2010) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (second order CFA model) ขององค์ประกอบหลักที่มีองค์ประกอบย่อย เนื่องจากจะช่วยให้โครงสร้างการวัดมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทั้งมิติภายนอก (Externalizing Dimensions) และมิติภายใน (Internalizing Dimensions)

ภาพที่ 5.5, 5.6, 5.7 และ 5.8 จะแสดงให้เห็นถึงภาพโครงสร้างองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของ การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication: IC) และ ทศนคติของพนักงาน (Employee Brand Attitudes) โดยภาพที่ 5.5 และ 5.6 แสดงองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First order CFA model) ส่วนภาพที่ 5.7 และ 5.8 แสดงองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (second order CFA model) ของทั้งสององค์ประกอบหลัก

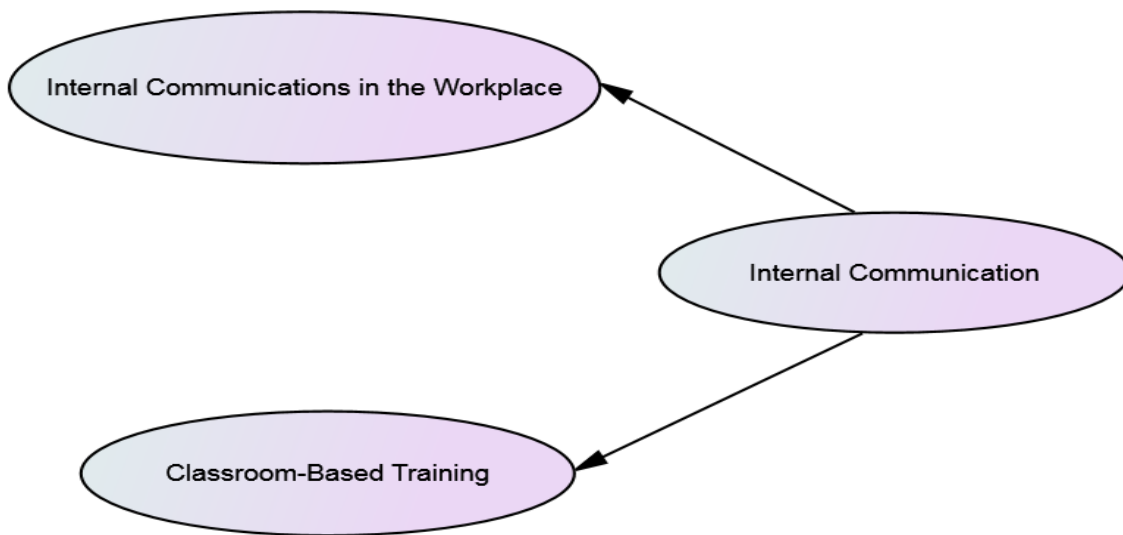
ภาพที่ 5.5: องค์กรประกอบเชิงยืนยันชั้นลำดับที่หนึ่ง (First order CFA model) ของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication: IC)



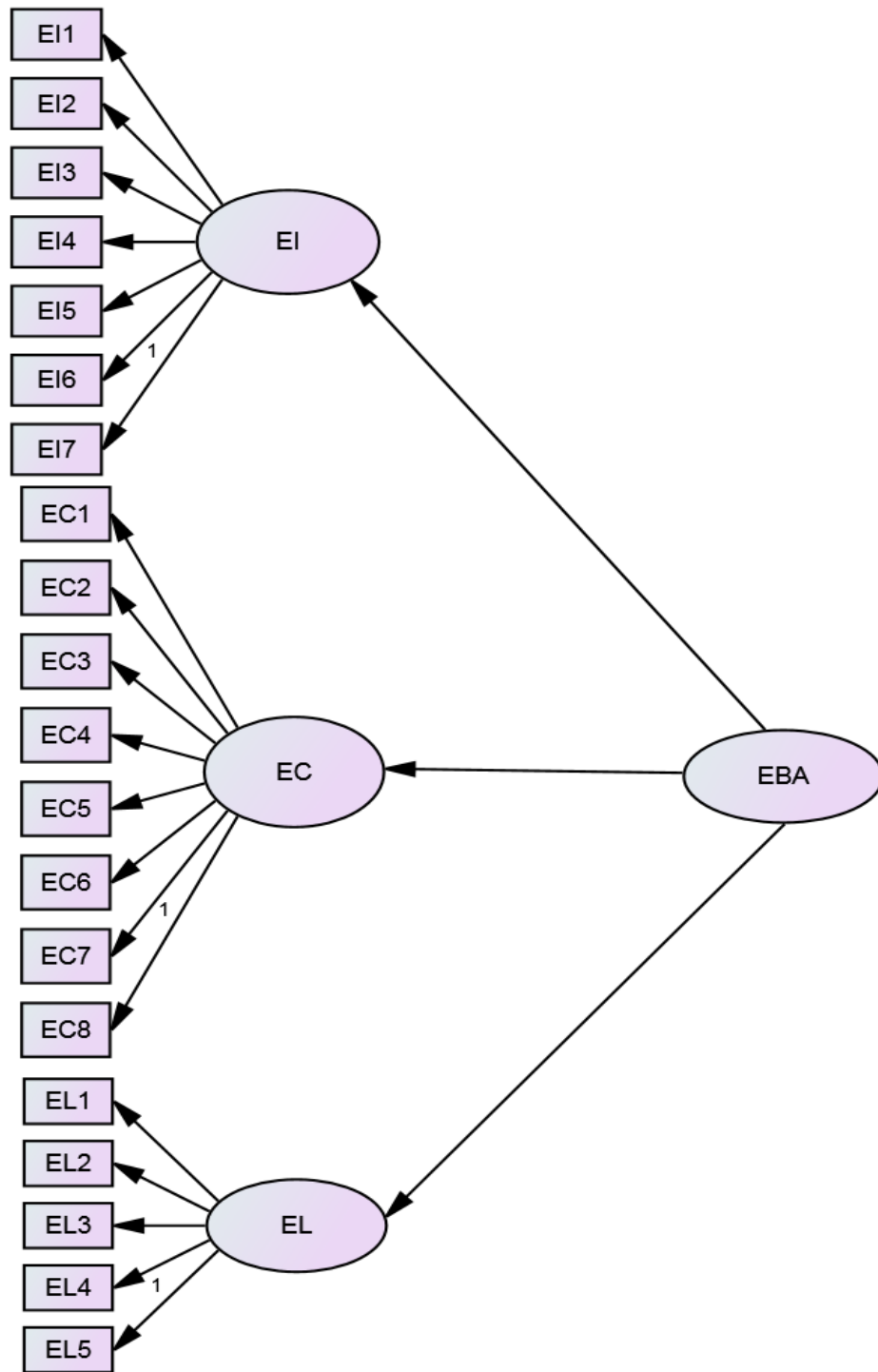
ภาพที่ 5.6: องค์กรประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First order CFA model) ของทัศนคติของพนักงาน (Employee Brand Attitudes)



ภาพที่ 5.7: องค์กรประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (second order CFA model) ของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication: IC)



ภาพที่ 5.8: องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (second order CFA model) ของทัศนคติของพนักงาน (Employee Brand Attitudes)



ตารางที่ 5.24 และ 5.25 แสดงผลทางสถิติเปรียบเทียบระหว่าง องค์กรประกอบเชิงยืนยันอันดับที่หนึ่ง (First order CFA model) และองค์กรประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (second order CFA model) ของทั้งสององค์กรประกอบหลัก เพื่อพิจารณาเลือกองค์กรประกอบเชิงยืนยันที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งจะพบว่า องค์กรประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (second order CFA model) มีค่าสถิติที่มีความเหมาะสมมากกว่า

ตารางที่ 5.26: Internal Communication Attributes: Fit indices of the first-order and the second-order model

Fit Indices	The first-order model (A)	The second-order model (B)	Model Selected
DF	34	32	
CMIN	44.901	30.669	
CMIN/DF	1.321	.958	B
P	.100	.534	B
RMSEA	.035	.000	B
GFI	.964	.975	B
NFI	.950	.966	B
CFI	.987	1.000	B
NNFI (TLI)	.983	1.002	B
SRMR	.028	.020	B

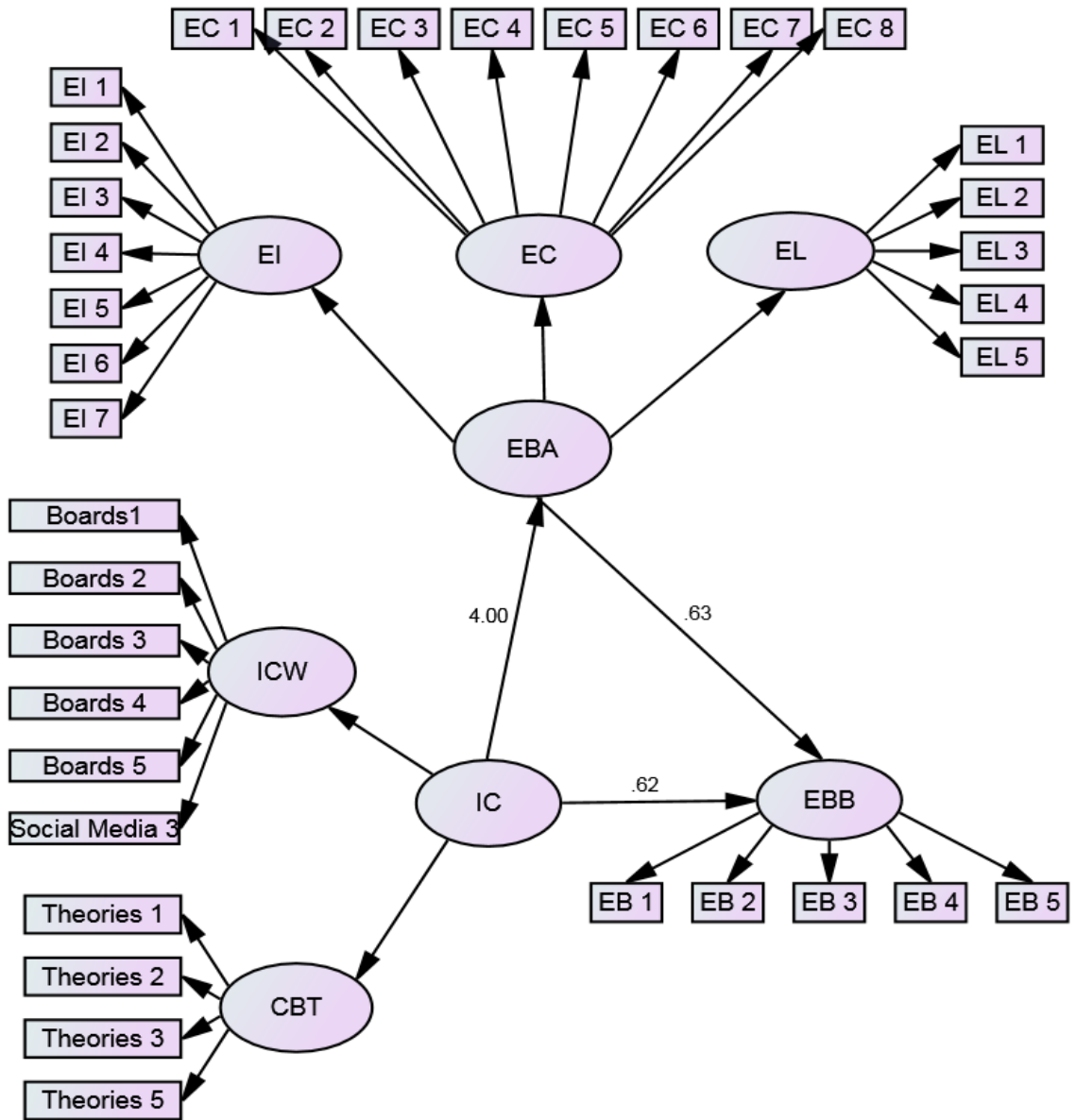
ตารางที่ 5.27: Employee Brand Attitudes: Fit indices of the first-order and the second-order model

Fit Indices	The first-order model (A)	The second-order model (B)	Model Selected
DF	133	131	
CMIN	132.831	119.343	
CMIN/DF	.999	.911	B
P	.488	.758	B
RMSEA	.000	.000	A,B
GFI	.951	.956	B
NFI	.952	.957	B
CFI	1.000	1.000	A,B
NNFI (TLI)	1.000	1.007	B
SRMR	.019	.018	B

5.4.2.2 การทดสอบสมมติฐาน H3, H4 และ H5 กับกลุ่มตัวอย่าง (n = 257) โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM)

ในส่วนนี้จะเป็นการทดสอบสมมติฐาน H3, H4 และ H5 เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่สองของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication: IC) ที่ทัศนคติของพนักงาน (Employee Brand Attitudes: EBA) และองค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่หนึ่งของพฤติกรรมของผู้ให้บริการ (Employee Brand Behavior: EBB) ตามแนวคิดของ Internal Branding โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) โดยภาพที่ 5.9 แสดงแบบจำลองสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งหมดและผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่จะทำการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 257 คน ตารางที่ 5.25 แสดงค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบเพื่อยืนยันว่าโมเดลสมการโครงสร้างที่ทำการทดสอบมีความน่าเชื่อถือ โดยผ่านเกณฑ์มาตรฐานทั้งหมดของการทดสอบ และตารางที่ 5.26 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐาน H3, H4 และ H5 โดยพิจารณาจากค่า Standardized Path Coefficient

ภาพที่ 5.9: Relationships between Internal Communication (IC), Employee Brand Attitudes (EBA) and Employee Brand Behavior (EBB)



ตารางที่ 5.28: ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบเพื่อยืนยันว่าโมเดลสมการโครงสร้างที่ทำการทดสอบมีความน่าเชื่อถือ

Fit Indices	Criteria	Sample	Acceptability
d.f.		468	
P	>0.05	0.368	Yes
RMSEA	<0.08	0.009	Yes
GFI	≥ 0.9	0.909	Yes
CFI	≥ 0.9	0.998	Yes
NFI	≥ 0.9	0.900	Yes
NNFI (TLI)	≥ 0.95	0.997	Yes
SRMR	<0.08	0.024	Yes

ตารางที่ 5.29: ผลสรุปการทดสอบสมมติฐาน H3, H4 และ H5

Hypotheses	Causal Path	Standardized Path Coefficient	Status
H3 องค์กรประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (The second-order factor structure) ของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) มีอิทธิพลทางบวกต่อทัศนคติของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding	IC → EBA	(4.00, P<0.001)	Supported
H4 องค์กรประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (The second-order factor structure) ของทัศนคติของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding ทำหน้าที่เป็นปัจจัยสื่อกลาง (Meditational Factor) ของความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) และพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding	EBA → EBB	(.63, P<0.001)	Supported
H5 องค์กรประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (The second-order factor structure) ของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding	IC → EBB	(.62, P<0.001)	Supported

จากการทดสอบสมมติฐาน H3, H4 และ H5 สามารถสรุปผลได้ดังนี้

สมมติฐาน H3

- องค์กรประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (The second-order factor structure) ของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ที่ประกอบด้วย การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หรือ ICW และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT มีอิทธิพลทางบวกต่อทัศนคติของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding

สมมติฐาน H4

- องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (The second-order factor structure) ของทัศนคติของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding ซึ่งประกอบด้วย Employees' Brand Identification: EI, Employees' Brand Commitment: EC, และ Employees' Brand Loyalty: EL ทำหน้าที่เป็นปัจจัยสื่อกลาง (Meditational Factor) ของความสัมพันธ์ระหว่าง การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) และพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding

สมมติฐาน H5

- องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (The second-order factor structure) ของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ที่ประกอบด้วย การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หรือ ICW และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding

บทที่ 6
ผลสรุปและประโยชน์ที่ได้รับ
(Conclusions and Contribution)

6.0 บทนำ

ในบทนี้จะประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 (หัวข้อ 6.1 – 6.2) นำเสนอผลสรุปจากงานวิจัยชิ้นนี้ โดยแบ่งการอธิบายตามวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 2 ข้อ ได้แก่

วัตถุประสงค์ข้อ 1: เพื่อพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ที่เหมาะสมกับบริบทของศูนย์ปฏิบัติการกวดำและโรงแรมในสถาบันการศึกษา (หัวข้อ 6.1)

วัตถุประสงค์ 2: เพื่อศึกษาอิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ในศูนย์ปฏิบัติการกวดำและโรงแรมในสถาบันการศึกษา (หัวข้อ 6.2)

ส่วนที่ 2 (หัวข้อ 6.3 – 6.4) นำเสนอประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น ประโยชน์ทางวิชาการ (Theoretical Contribution) และประโยชน์ทางการบริหาร (Managerial Contribution)

ส่วนที่ 3 (หัวข้อ 6.5) นำเสนอข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

6.1 การพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ที่เหมาะสมกับบริบทของศูนย์ปฏิบัติการกวดำและโรงแรมในสถาบันการศึกษา

จากวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) ที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของพนักงาน (Employee Brand Attitudes) ที่ประกอบด้วย การระบุตัวตนของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Identification: EI), ความทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Commitment: EC), และความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Loyalty: EL) และผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Behavior: EBB) ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) และเหมาะสมกับบริบทของศูนย์ปฏิบัติการกวดำและโรงแรมในสถาบันศึกษา นั้น

ผลการศึกษาในบทที่ 5 พบว่า องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร จะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หรือ ICW และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT ซึ่งจะอธิบายในรายละเอียดต่อไปในหัวข้อที่ 6.1.1 และ 6.1.2 ตามลำดับ

6.1.1 การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace: ICW)

ผลการศึกษาจากการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณในงานวิจัยนี้พบว่า การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (ICW) คือ หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยทำให้เกิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) โดยเครื่องมือสำคัญของ ICW ได้แก่ การสื่อสารผ่านบอร์ดข่าวสาร และการสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ นั้นแสดงให้เห็นว่า การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริงให้ได้ผลตามแนวคิดของ Internal Branding ควรประกอบไปด้วยทั้งสื่อที่เป็น สิ่งพิมพ์ (Printed Materials) ได้แก่ การสื่อสารผ่านบอร์ดข่าวสาร และสื่อที่เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communications) ได้แก่ การสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Punjaisri (2008) และ Punjaisri & Wilson (2007) ที่ว่าการสื่อสารที่เป็นสิ่งพิมพ์และการสื่อสารแบบสองทาง เป็นสื่อที่สนับสนุนกัน สามารถส่งผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมพนักงานภายในองค์กรได้

นอกจากนี้ผลการศึกษาพบว่า “การสื่อสารผ่านบอร์ดข่าวสาร” ของศูนย์ปฏิบัติการกวดาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษานั้น ต้องให้ความสำคัญกับการนำเสนอในประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

- การนำเสนอเป้าหมายในการทำงาน เพราะจะเป็นการช่วยหล่อหลอมทัศนคติและพฤติกรรมของนักศึกษาให้สอดคล้องกับเป้าหมายของศูนย์ปฏิบัติการฯ เมื่อให้บริการที่ดีกับลูกค้าผู้มาติดต่อ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ Punjaisri (2008) ที่เสนอให้องค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารเป้าหมายขององค์กรไปยังพนักงาน เมื่อนำแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรไปปฏิบัติใช้
- การนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับบริการที่ศูนย์ปฏิบัติการเสนอให้กับลูกค้า เพราะเป็นสื่อที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาได้ทบทวนสิ่งที่ต้องนำเสนอไปยังลูกค้าที่เป็นข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ McKenna (2012) ที่พบว่า การสื่อสารข้อมูลอย่างเป็นทางการช่วยให้พนักงานรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้อง และนำไปพัฒนาการให้บริการที่ดีในอนาคต
- การสื่อสารผ่านบอร์ดข่าวสารควรกระตุ้นให้นักศึกษานำข้อมูลไปพูดคุยกับบุคคลที่เกี่ยวข้องต่อไป ผ่านการเผยแพร่ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบสองทางประกอบการนำเสนอไปด้วย เช่น Facebook และ Line เป็นต้น เนื่องจาก “การสื่อสารผ่านบอร์ดข่าวสาร” โดยธรรมชาติเป็นการสื่อสารทางเดียว ซึ่งมีจุดอ่อนในกรณีเมื่อนักศึกษาเกิดความไม่เข้าใจในข้อมูลที่นำเสนอ ไม่สามารถสอบถามข้อข้องใจได้ทันที การนำเสนอช่องทางการติดต่อกลับไปด้วย จะทำให้สามารถช่วยลดความไม่เข้าใจของ

นักศึกษา และนำไปสู่การพัฒนาการบริการที่ดีขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Zeithaml et al (1988), Howard (1998) และ Tourish & Hargie (1998) ที่พบว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรได้มีการ “สื่อสารแบบสองทาง” จะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่รวดเร็ว เนื่องจากเป็นการสะท้อนให้พนักงานเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญในการตอบปัญหาข้อข้องใจของพนักงานในองค์กร

- การพัฒนารูปแบบที่น่าสนใจและน่าดึงดูดในการนำเสนอของการสื่อสารผ่านบอร์ดข่าวสาร เป็นอีกหนึ่งประเด็นสำคัญในการพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีของนักศึกษา ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยพบว่าเทคนิคการนำเสนอที่สร้างสรรค์ทั้งในส่วนของ ภาพ สี หรือสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ ช่วยกระตุ้นให้นักศึกษาเกิดความสนใจในการติดตามข้อมูลข่าวสารดังกล่าว และส่งผลให้เกิดการพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีตามมาได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Baker et al. (2014), Down & Adrian (2012) และ Omilion-Hodges & Baker (2014) ที่พบว่า รูปแบบที่น่าสนใจและน่าดึงดูดในการนำเสนอของการสื่อสารภายในองค์กร จะช่วยพัฒนาให้พนักงานมีความเข้าใจในแนวคิดของแบรนด์ขององค์กร และพันธะสัญญาที่องค์กรมีต่อลูกค้าได้

ในส่วนของ “การสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์” ของศูนย์ปฏิบัติการกิตติคุณและโรงแรมในสถาบันการศึกษานั้น พบว่ามีประโยชน์ในการช่วยแก้ไขปัญหาและให้ข้อเสนอแนะในการบริการลูกค้ากับนักศึกษา ส่งผลให้นักศึกษาเกิดทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีในการให้บริการกับลูกค้าผู้มาใช้บริการ โดยจะพบว่า “การสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์” ช่วยลดช่องว่างในการสื่อสารระหว่างอาจารย์ผู้สอนและนักศึกษา เนื่องจากเป็นช่องทางการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และเพิ่มความรวดเร็วในการสื่อสาร ทำให้นักศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริการได้ทันทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Aurand et al (2005) ที่พบว่า การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่นำมาซึ่งความรวดเร็วในการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงานของพนักงาน และส่งผลต่อเนื่องในประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ McKenna (2012) และ Harley (2001) ที่ว่า “การสื่อสารผ่านสังคมออนไลน์” ที่เป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนั้น ช่วยสร้างให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีในองค์กร และนำไปสู่การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในการให้บริการที่ดีไปสู่ลูกค้าต่อไป

6.1.2 การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training: CBT)

ผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (CBT) เป็นอีกหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยทำให้เกิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร โดยเครื่องมือสำคัญของ CBT ได้แก่ “การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน” นั้นแสดงให้เห็นว่า การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียนมีความสามารถที่ส่งผลต่อ

ทัศนคติและพฤติกรรมของนักศึกษา ในการให้บริการที่ดีไปยังลูกค้า ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้นั่นเอง

จากผลการศึกษายังพบอีกว่า “การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน” ที่ส่งผลตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้น ควรมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

- การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ควรให้ความสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักศึกษา ในการให้บริการที่ดีไปยังลูกค้า นั้นหมายความว่า การปูพื้นฐานความรู้ในการให้บริการในห้องเรียน เพียงอย่างเดียวอาจจะยังไม่เพียงพอ ต้องให้ความสำคัญในการปลูกฝังความรักในวิชาชีพการ ให้บริการ การสร้างให้เกิดความภาคภูมิใจในคณะวิชาและมหาวิทยาลัย ตลอดจนการแสดงให้เห็น ถึงตัวอย่างของศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ จะช่วยสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจกับ นักศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Punjaisri (2008) ที่พบว่า การให้ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอที่จะพัฒนาไปสู่เป้าหมายของการสร้างแบรนด์ภายใน องค์กรได้ องค์กรต้องให้ความสำคัญในการสื่อสารให้พนักงานภาคภูมิใจในองค์กรด้วยเช่นกัน
- การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน นอกจากจะต้องมุ่งเน้นในการสร้างแรงบันดาลใจในการ ให้บริการที่ดีกับนักศึกษาแล้ว ผลการศึกษาพบว่า การให้ความรู้เกี่ยวกับลำดับขั้นตอนในการ ให้บริการลูกค้ายังคงมีความสำคัญ โดยเฉพาะการอธิบายขั้นตอนในการทำงานที่สั้น กระชับ และ เข้าใจง่ายของอาจารย์ผู้สอนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Downs & Hazen (1977), Hamilton (1987), Meintjes & Steyn (2006) และ Riel (1995) ที่พบว่าการสื่อสารที่ สั้น กระชับ และเข้าใจง่าย จะนำมาซึ่งความพอใจของพนักงานและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมที่ดีตามมา
- การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ควรให้ความสำคัญกับการนำเสนอกรณีศึกษาที่เป็น ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ให้นักศึกษาได้เรียนรู้และเตรียมการในการแก้ไขปัญหาที่อาจ เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้นักศึกษาลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานจริงลงได้
- รูปแบบและวิธีการสอนของอาจารย์ในการเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน มีความสำคัญต่อ ทัศนคติและพฤติกรรมในการให้บริการของนักศึกษาตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ด้วยเช่นกัน นั้นหมายความว่าทักษะความสามารถในการสอนของอาจารย์เป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของ Breeze et al. (2002), Elving (2005) และ Jablin (1979) ที่เสนอแนะว่า การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของหัวหน้างานในการสื่อสารในรูปแบบและวิธีการที่ เหมาะสมไปยังพนักงาน มีความสำคัญต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

6.2 อิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ ให้บริการ ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ในศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมใน สถาบันการศึกษา

ในวัตถุประสงค์ที่ 2 นี้ มีเป้าหมายเพื่อยืนยันว่า องค์ประกอบการสื่อสารภายในองค์กร ที่ประกอบด้วย การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หรือ ICW และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT ที่ได้รับการพัฒนาจากงานวิจัยนี้ สามารถส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding ได้

จากผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) มีอิทธิพลต่อทัศนคติของผู้ให้บริการ (Employee Brand Attitudes) ที่ประกอบด้วย การระบุตัวตนของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Identification: EI), ความทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Commitment: EC), และความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Loyalty: EL) และผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรมเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Behavior: EBB) ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตซึ่งได้แก่ งานวิจัยของ Punjaisri & Wilson (2007) และ Sharma & Kamalanabhan (2012)

นอกจากนี้ผลการศึกษาในงานวิจัยนี้ยังค้นพบว่า องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ที่เหมาะสมกับศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา และสามารถส่งผลลัพธ์ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรได้ จะประกอบด้วย การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หรือ ICW และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT

นอกเหนือจากนั้นงานวิจัยชิ้นนี้ยังพบว่า ทัศนคติของผู้ให้บริการ (Employee Brand Attitudes) ที่ประกอบด้วย การระบุตัวตนของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Identification: EI), ความทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Commitment: EC), และความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Loyalty: EL) ทำหน้าที่เป็นทั้งปัจจัยสื่อกลาง (Meditational Factor) ของความสัมพันธ์ระหว่าง การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) และพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรอีกด้วย ไข่ขณะเดียวกัน ทัศนคติของผู้ให้บริการ (Employee Brand Attitudes) ก็สามารถส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของผู้ให้บริการด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Punjaisri & Wilson (2007) และ Sharma & Kamalanabhan (2012)

6.3 ประโยชน์ทางวิชาการ (Theoretical Contribution)

1. แม้งานวิจัยในอดีตจะยืนยันอิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของพนักงาน (Employee Brand Attitudes) และผลลัพธ์ในเชิงพฤติกรรมของพนักงาน (Employee Brand Behavior) ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม

ตาม ยังไม่มีความชัดเจนในเรื่ององค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication Constructs) โดยเฉพาะในบริบทของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา

ดังนั้นผลการศึกษาของการวิจัยนี้จะแสดงให้เห็นถึง องค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กรในบริบทของศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษา ควรประกอบด้วย การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หรือ ICW และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT

2. งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงรูปแบบความสัมพันธ์ของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ว่าสามารถมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

ในทางตรงนั้น การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร นั้นหมายความว่า การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างให้เกิดพฤติกรรมในการถ่ายทอดพันธะสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ไปยังลูกค้าได้ทันที ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร

ในทางอ้อมนั้น การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) มีอิทธิพลต่อทัศนคติของผู้ให้บริการ (Employee Brand Attitudes) ที่ประกอบด้วย การระบุตัวตนของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Identification: EI), ความทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Commitment: EC), และความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Loyalty: EL) ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นทั้งปัจจัยสื่อกลาง (Meditational Factor) ของความสัมพันธ์ระหว่าง การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) และพฤติกรรมของผู้ให้บริการ ตามแนวคิดของ Internal Branding

3. งานวิจัยชิ้นนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนานักศึกษาที่จะเป็นผู้ให้บริการที่ดีในศูนย์ปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรมในสถาบันการศึกษาได้นั้น จำเป็นต้องให้ความสำคัญทั้งการฝึกปฏิบัติจริง และการเรียนภาคทฤษฎีในห้องเรียนควบคู่กัน

6.4 ประโยชน์ทางการบริหาร (Managerial Contribution)

1. การบริหารศูนย์ปฏิบัติการกวดำการและโรงแรมในสถาบันการศึกษานั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญทั้งการฝึกปฏิบัติจริง และการเรียนภาคทฤษฎีในห้องเรียน โดยการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของทั้งสององค์ประกอบ นอกจากนี้จะช่วยพัฒนานักศึกษาในการให้บริการที่ดีกับลูกค้าแล้ว ยังเป็นการช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของศูนย์ปฏิบัติการกวดำการและโรงแรมในสถาบันการศึกษานั้นอีกด้วย
2. แนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรนั้น ผู้บริหารสามารถนำไปปรับใช้ได้ไม่เฉพาะองค์กรที่แสวงหาผลกำไร (เช่น โรงแรม, กวดำการ เป็นต้น) เท่านั้น แม้แต่องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (เช่น ศูนย์ปฏิบัติการกวดำการและโรงแรมในสถาบันการศึกษา เป็นต้น) ก็สามารถนำแนวคิดนี้ไปปรับใช้และพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้ด้วยเช่นกัน
3. จากองค์ประกอบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ทั้งสององค์ประกอบแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารของศูนย์ปฏิบัติการกวดำการและโรงแรมในสถาบันการศึกษา ควรเน้นที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรฝ่ายวิชาการ (ที่มีบทบาทในการสื่อสารภายในห้องเรียนกับนักศึกษา) และบุคลากรฝ่ายปฏิบัติ (ที่มีบทบาทในการสื่อสารในระหว่างปฏิบัติงานกับนักศึกษา) เพื่อให้บุคลากรทั้งสองฝ่ายเข้าใจเป้าหมายในการพัฒนานักศึกษาร่วมกัน
4. สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) มีบทบาทสำคัญมากขึ้นในการสื่อสารกับนักศึกษาในปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการใช้สื่อนี้ในการสื่อสารกับนักศึกษาไปได้ เพราะสื่อสังคมออนไลน์สามารถทำให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) กับนักศึกษาและไม่มีข้อจำกัดในเรื่องช่วงเวลาในการสื่อสาร
5. เมื่อบุคลากรฝ่ายวิชาการและฝ่ายปฏิบัติของศูนย์ปฏิบัติการกวดำการและโรงแรมในสถาบันการศึกษามีความสำคัญ ดังนั้นจึงเป็นกลุ่มแรกในองค์กรที่ต้องมีความเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร และพันธะสัญญาของแบรนด์ที่องค์กรต้องการส่งมอบให้ลูกค้าเป็นกลุ่มแรก เพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดประเด็นดังกล่าวไปสู่นักศึกษาได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นการฝึกอบรมและการสื่อสารในเรื่องดังกล่าวไปยังบุคลากรทั้งสองกลุ่ม จึงมีความสำคัญมาก

6.5 ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษากับศูนย์ปฏิบัติการกวดำการและโรงแรมในสถาบันการศึกษาที่เป็นสถาบันของรัฐบาลเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาในครั้งต่อไปอาจศึกษากับสถาบันการศึกษาของเอกชน เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษามีความแตกต่างกันหรือไม่
2. ในสถาบันการศึกษาในปัจจุบัน มีการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการในรูปแบบอื่นๆ เช่น ศูนย์ปฏิบัติการเกศขุมชน, ศูนย์ปฏิบัติการออกกำลังกาย, ศูนย์ปฏิบัติการดนตรี เป็นต้น ซึ่งมีเป้าหมายในการฝึกอบรม

นักศึกษาในการปฏิบัติงานด้านต่างๆกับบุคคลภายนอกด้วยบริการที่ดีเช่นเดียวกัน ซึ่งสามารถนำแนวคิด Internal Branding ไปปรับใช้ได้ด้วย ดังนั้นในการศึกษารั้งต่อไปอาจทำการศึกษาในบริบทของศูนย์ปฏิบัติการในสถาบันการศึกษาที่แตกต่างจากปฏิบัติการภัตตาคารและโรงแรม

ภาคผนวก

การพัฒนาเครื่องมือวัดการสื่อสารภายในองค์กร

ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของศูนย์ปฏิบัติการ

5.1 บทนำ

ภาคผนวกในหัวข้อนี้มีเป้าหมายที่จะนำเสนอรายงานการพัฒนาเครื่องมือวัดการสื่อสารภายในองค์กร ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรของศูนย์ปฏิบัติการ ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดใหม่ที่ยังไม่ได้มีผู้ทำการวิจัยหรือพัฒนามาก่อน โดยประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หรือ ICW และการฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT

องค์ประกอบ ICW และ CBT ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 28 และ 13 องค์ประกอบย่อย ตามลำดับ โดยแต่ละองค์ประกอบสามารถสรุปความหมายของแต่ละองค์ประกอบได้ดังต่อไปนี้

คำย่อ	องค์ประกอบ	ความหมาย
ICW	Internal Communications in the Workplace	การสื่อสารกับบุคคลภายในองค์กรในระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรม
CBT	Classroom-Based Training	การเรียนการสอนในห้องเรียน เพื่อสร้างเสริมให้ผู้เข้าเรียนมีความรู้และรู้วิธีการปฏิบัติงานในอุตสาหกรรมโรงแรมส่วนงานต่างๆ

จากในบทที่ 5 ขั้นตอนแรกจะมีการแบ่งผู้ตอบสอบถามออกเป็นสองกลุ่มข้อมูล โดยข้อมูลในกลุ่มแรก ($n = 128$) จะถูกนำมาทดสอบเพื่อวัดค่า Measure Purification

5.2 Internal Communications in the Workplace (ICW)

ในขั้นแรกจะพิจารณาข้อคำถามที่มีความเหมาะสมกับองค์ประกอบ ICW โดยใช้วิธีเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยการใช้เทคนิคดังกล่าวได้ต้องมีการทดสอบในประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้ก่อน ได้แก่

5.2.1 การวิเคราะห์รายการคำถาม ประกอบด้วย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรายการคำถาม (Inter-item correlation)

โดยข้อคำถามควรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันไม่น้อยกว่า 0.2 หรือ 0.3 (Everitt & Skrondal, 2002) ซึ่งจะพบในการทดสอบครั้งแรกว่า ข้อคำถามเกี่ยวกับ Social Media (4, 5, 6) ข้อคำถามเกี่ยวกับ Manual (1, 2, 3, 5, 6) ข้อคำถามเกี่ยวกับ Daily (1, 2, 3, 4, 5, 6) และข้อคำถามเกี่ยวกับ Group (1, 2, 3, 4, 5) มีค่าต่ำกว่า 0.2 ดังนั้นจึงถูกตัดออก หลังจากนั้นจะพบว่าข้อคำถามที่เหลืออยู่มีค่า Inter-item correlation ไม่น้อยกว่า 0.2 ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ A5-1

การวิเคราะห์ค่าร่วมกัน (Communalities)

เป็นการวิเคราะห์สัดส่วนของความแปรปรวนของข้อคำถามแต่ละข้อที่กระจายไปอยู่ในทุกข้อคำถามขององค์ประกอบ โดยมีค่าไม่น้อยกว่า 0.4 ซึ่งจะพบว่า ข้อคำถามเกี่ยวกับ Manual (4) มีค่าต่ำกว่าที่กำหนด ดังนั้นจึงถูกตัดออก หลังจากนั้นพบว่าทุกข้อคำถามมีค่าไม่น้อยกว่า 0.4 ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ A5-2

ตาราง A5-2: การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หรือ ICW

Communalities		
	Initial	Extraction
Boards1	1.000	.636
Boards2	1.000	.727
Boards3	1.000	.605
Boards4	1.000	.532
Boards5	1.000	.606
Social Media1	1.000	.617
Social Media2	1.000	.832
Social Media3	1.000	.770

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของแต่ละข้อคำถามกับคะแนนรวม (Item-to-total correlation)

โดยควรมีความสัมพันธ์มากกว่า 0.3 (Nunnally & Bernstein, 1994) ซึ่งจะพบว่าทุกข้อคำถามที่เหลืออยู่มีค่ามากกว่า 0.3 ทั้งหมด โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.575 – 0.650 ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ A5-3

ตาราง A5-3: การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หรือ ICW

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Boards1	22.99	16.144	.650	.495	.846
Boards2	22.97	16.022	.647	.535	.846
Boards3	22.71	16.143	.597	.425	.851
Boards4	22.93	15.968	.587	.398	.852
Boards5	23.08	15.896	.637	.453	.846
Social Media1	22.98	16.011	.575	.433	.853
Social Media2	22.91	15.477	.643	.623	.846
Social Media3	22.86	15.735	.597	.561	.851

5.2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) มีเป้าหมายเพื่อสำรวจและยืนยันข้อคำถามร่วมที่สามารถใช้อธิบาย “การสื่อสารภายในระหว่างปฏิบัติงานจริง (Internal Communications in the Workplace) หรือ ICW” ได้ โดยสามารถทดสอบได้ด้วยค่าดังต่อไปนี้

ค่าน้ำหนักแต่ละข้อคำถาม (Factor Loading)

ไม่ต่ำกว่า 0.55 (Hair, Tatham, Anderson & Black; 2006) แสดงในตาราง A5-4

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องภายในของแต่ละข้อคำถาม (Inter-item Consistency) โดยแต่ละข้อคำถามขององค์ประกอบ ต้องสะท้อนสิ่งที่ต้องการวัดในเรื่องเดียวกัน โดยมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.7 แต่ไม่เกิน 0.9 (Nunnally; 1978) แสดงในตาราง A5-4

การหาค่าความแปรปรวนสะสม (Total Variance Explained)

โดยร้อยละของความแปรปรวนมีค่า 60 ขึ้นไป (Kaiser, Jiffy, Mark; 1974) แสดงในตาราง A5-4

ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงในตาราง A5-

ค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงในตาราง A5-4

ตาราง A5-4: การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของ ICW

ข้อคำถาม		Loading
Boards1	ข่าวสารข้อมูลของ Viridian ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามทีต่างๆ เป็นประโยชน์กับฉันในการปฏิบัติงาน	.755
Boards2	ข่าวสารข้อมูลของ Viridian ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามทีต่างๆ ช่วยให้ฉันเข้าใจเป้าหมายการให้บริการของ Viridian มากขึ้น	.755
Boards3	ข่าวสารข้อมูลของ Viridian ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามทีต่างๆ ช่วยให้ฉันรู้ข้อมูลว่า Viridian มีบริการอะไรเสนอให้กับลูกค้าบ้าง	.709
Boards4	ฉันเคยนำข่าวสารข้อมูลของ Viridian ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามทีต่างๆ มาพูดคุยกับคนใกล้ชิด	.697
Boards5	รูปแบบที่น่าสนใจและน่าดึงดูดในการนำเสนอข้อมูลของ Viridian ที่ตีพิมพ์ผ่านบอร์ดตามทีต่างๆ ส่งผลให้ฉันอยากอ่าน	.742
Social Media1	Facebook ของ Viridian Lodge & Restaurant คือแหล่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ที่ช่วยในการให้บริการลูกค้าของฉัน	.675
Social Media2	Facebook หรือ Line ของเพื่อนและอาจารย์ คือแหล่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ที่ช่วยในการให้บริการลูกค้าของฉัน	.727
Social Media3	Facebook หรือ Line ของเพื่อนและอาจารย์ ช่วยให้ฉันได้รับคำแนะนำที่ดี เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการให้บริการกับลูกค้าได้	.690
Cronbach's alpha		.865
Total Variance Explained		66.577 %
KMO Measure of Sampling Adequacy		.851
Bartell's Test of Sphericity		899.013, df 28, p = .000

5.3 Classroom-Based Training (CBT)

5.3.1 การวิเคราะห์รายการคำถาม ประกอบด้วย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรายการคำถาม (Inter-item correlation)

โดยข้อคำถามควรมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ไม่น้อยกว่า 0.2 หรือ 0.3 (Everitt & Skrondal, 2002) ซึ่งจะพบในการทดสอบครั้งแรกว่า ข้อคำถามเกี่ยวกับ Theories (4) และข้อคำถามเกี่ยวกับ Foreign (1, 2, 4, 5, 6, 7) มีค่าต่ำกว่า 0.2 ดังนั้นจึงถูกตัดออก หลังจากนั้นจะพบว่าข้อคำถามที่เหลืออยู่มีค่า Inter-item correlation ไม่น้อยกว่า 0.2 ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ A5-5

ตารางที่ A5-5: การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT

	Theories1	Theories2	Theories3	Theories5	Theories6	Foreign3
Theories1	1.000	.615	.299	.219	.547	.219
Theories2	.615	1.000	.318	.313	.622	.234
Theories3	.299	.318	1.000	.540	.322	.310
Theories5	.219	.313	.540	1.000	.287	.240
Theories6	.547	.622	.322	.287	1.000	.355
Foreign3	.219	.234	.310	.240	.355	1.000

การวิเคราะห์ค่าร่วมกัน (Communalities)

เป็นการวิเคราะห์สัดส่วนของความแปรปรวนของข้อคำถามแต่ละข้อที่กระจายไปอยู่ในทุกข้อคำถามขององค์ประกอบ โดยมีค่าไม่น้อยกว่า 0.4 ซึ่งจะพบว่า ข้อคำถามเกี่ยวกับ Foreign (3) มีค่าต่ำกว่าที่กำหนด ดังนั้นจึงถูกตัดออก หลังจากนั้นพบว่าทุกข้อคำถามมีค่าไม่น้อยกว่า 0.4 ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ A5-6

ตารางที่ A5-6: การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT

	Initial	Extraction
Theories1	1.000	.723
Theories2	1.000	.763
Theories3	1.000	.708
Theories5	1.000	.755
Theories6	1.000	.785

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของแต่ละข้อคำถามกับคะแนนรวม (Item-to-total correlation) โดยควรมีความสัมพันธ์มากกว่า 0.3 (Nunnally & Bernstein, 1994) ซึ่งจะพบว่าทุกข้อคำถามที่เหลืออยู่มีค่ามากกว่า 0.3 ทั้งหมด โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.449 – 0.636 ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ A5-7

ตารางที่ A5-7: การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Theories1	15.55	5.557	.556	.429	.726
Theories2	15.42	5.490	.636	.508	.699
Theories3	15.35	5.616	.493	.335	.749
Theories5	15.30	5.851	.449	.317	.762
Theories6	15.53	5.621	.600	.444	.712

5.3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) มีเป้าหมายเพื่อสำรวจและยืนยันข้อคำถามร่วมที่สามารถใช้อธิบาย “การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT” ได้ โดยสามารถทดสอบได้ด้วยค่าดังต่อไปนี้

ค่าน้ำหนักแต่ละข้อคำถาม (Factor Loading)

ไม่ต่ำกว่า 0.55 (Hair, Tatham, Anderson & Black; 2006) แสดงในตาราง A5-ก

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องภายในของแต่ละข้อคำถาม (Inter-item Consistency) โดยแต่ละข้อคำถามขององค์ประกอบ ต้องสะท้อนสิ่งที่ต้องการวัดในเรื่องเดียวกัน โดยมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.7 แต่ไม่เกิน 0.9 (Nunnally; 1978) แสดงในตาราง A5-8

การหาค่าความแปรปรวนสะสม (Total Variance Explained)

โดยร้อยละของความแปรปรวนมีค่า 60 ขึ้นไป (Kaiser, Jiffy, Mark; 1974) แสดงในตาราง A5-8

ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงในตาราง A5-8

ค่า Bartlett's test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงในตาราง A5-8

ตารางที่ A5-8: การฝึกอบรมในชั้นเรียนก่อนการปฏิบัติงานจริง (Classroom-Based Training) หรือ CBT

ข้อคำถาม		Loading
Theories 1	การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ช่วยจุดประกายให้ฉัน อยากจะลงไปปฏิบัติงานกับลูกค้าจริงให้ลูกค้าได้รับความพอใจ	.762
Theories 2	การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ช่วยให้ฉันเข้าใจขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพอใจ	.818
Theories 3	การเรียนวิชาปฏิบัติงานในห้องเรียน ช่วยให้ฉันลดข้อผิดพลาด จากการปฏิบัติงานลง เมื่อไปปฏิบัติงานกับลูกค้าจริง	.790
Theories 5	รูปแบบและวิธีการสอนของอาจารย์ในการเรียนวิชาปฏิบัติงาน ในห้องเรียน มีผลต่อความสนใจเรียนของฉัน	.645
Theories 6	จำนวนเพื่อนร่วมชั้นเรียนจำนวนน้อยไม่เกิน 30 คนในการเรียน วิชาปฏิบัติงานในห้องเรียนก่อนลงไปปฏิบัติงานจริง ส่งผลให้ฉัน สนใจเรียนมากขึ้น	.603
Cronbach's alpha		.772
Total Variance Explained		74.701 %
KMO Measure of Sampling Adequacy		.739
Bartell's Test of Sphericity		194.721, df 10, p = .000

บรรณานุกรม

- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Allan, S. (2004). Internal branding blueprint. *B to B*, 89(10), 9.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Argenti, P. A. (2007). *Strategic Corporate Communication*: Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Asha, C.S. and Jyothi, P., (2013). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1).
- Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European journal of Marketing*, 34(3/4), 299-318.
- Aurand, T. W., Gorchels, L. and Bishop, T. R. (2005), 'human Resource Management's Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-Functional Brand Message Synergy', *Journal of Product & Brand Management*, 14(2), 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.
- Bakar, H. A., Mohamad, B., & Mustafa, C. S. (2007). Superior–Subordinate Communication Dimensions and Working Relationship: Gender Preferences in a Malaysian Organization. *Journal of Intercultural Communication Research*, 36(1), 51-69.

- Bakar, H. A., & Mustaffa, C. S. (2013). Organizational communication in Malaysia organizations: Incorporating cultural values in communication scale. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(1), 87-109.
- Bakar, H. A., Walters, T., & Halim, H. (2014). Measuring Communication Styles in the Malaysian Workplace: Instrument Development and Validation. *Journal of Intercultural Communication Research*, 43(2), 87-112.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: the case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 133-142.
- Berthon P, Ewing M, Hah LL. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*; 24(2),151–72.
- Blombäck, A., & Brunninge, O. (2009). Corporate identity manifested through historical references. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(4), 404-419.
- Brackett MA, Katulak NA. (2006). Emotional intelligence in the classroom: skill-based training for teachers and students. In *Applying Emotional Intelligence: A Practitioner's Guide*, ed. J Ciarrochi, JD Mayer, pp. 1–27. New York: Psychol. Press/Taylor & Francis.
- Breeze, L., Dawson, A., & Khazhinsky, S. (2002). Humor in the Workplace: Anecdotal Evidence Suggests Connection to Employee Performance. *Humor*, 2.
- Broughton, G., Brumfit, C., Flavell, R., Hill, P. & Pincas, A. (1978). *Teaching English as a Foreign Language*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2004). Does the talk affect your decision to walk: A comparative pilot

- study examining the effect of communication practices on employee commitment post-managerialism. *Management Decision*, 42(3/4), 579-600.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Buttle, F. A. (1994). The co-ordinated management of meaning: A case exemplar of a new consumer research technology. *European journal of Marketing*, 28(8/9), 76-99.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*: Routledge.
- Carmel, E. (2002). 'Global Software Teams: Opportunities and Challenges of Technology-Enabled Work', *Perspectives on Work*, 6(2), 6-8.
- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research*: Sage.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., & Lin, C. T. (2015). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *Journal of nursing management*, 23(3), 297-306.
- 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), 201-212.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*.

- Collis, J. H., & Hussey, R. (2003). *Business Research-A practical guide for undergraduate and postgraduate students. Hampshire: Palgrave Macmillan.*
- de Bussy, N., M. Ewing, and L. Pitt. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: A framework for analysing the influence of new media. *Journal of Marketing Communications* 9: 147–161.
- De Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). Why are all financial services brands not great? *Journal of Product & Brand Management*, 15(2), 88-97.
- De Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European journal of Marketing*, 37(7/8), 1095-1118.
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and applications* (Vol. 26): Sage publications.
- Diamantopoulos, A and Sigauw, J. A (2000) *Introducing LISREL: a Guide for the Uninitiated*, London.
- Dolphin, R.A. (2005), “Internal communications: today’s strategic imperative”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 11 No. 3, pp. 171-90.
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2012). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*: Guilford Press.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of business communication*, 14(3), 63-73.
- Drake, S., Gulman, M., & Roberts, S. (2005). *Light their fire: using internal marketing to ignite employee performance and wow your customers*: Kaplan Publishing.
- Du Preez, R. and Bendixen, M.T., 2015. The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank*

Marketing, 33(1), pp.78-91.

Duggan, Maeve, Ellison, Nicole B., Lampe, Cliff, Lenhart, Amanda, & Madden, Mary. (2015, January 9).

Social media update 2014. Pew Research Center. Retrieved from

<http://www.pewinternet.org/2015/01/09/social-media-update-2014/>

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management research*: Sage Publications.

Ehrenberg, A. (2000). Repeat Buying. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, 5(2).

Elving, W. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An*

International Journal, 10(2), 12-138.

Fischer, E., & Otnes, C. C. (2006). Breaking new ground: Developing grounded theories in marketing and

consumer behavior. *Handbook of qualitative research methods in marketing*, 19-30.

Ford, J. K., MacCallum, R. C., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied

psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39(2), 291-314.

Foreman, J., & Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation,

reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation*

Review, 8(3), 245-264.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables

and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.

Francis, D. and Young D. (1979), *Improving Work Groups. A Practical Manual for Teambuilding*,

University Associates, La Jolla, CA.

Free, C. (1999). The internal brand. *Journal of Brand Management*, 6(4), 231-236.

Gapp, R., & Merrilees, B. (2006). Important factors to consider when using internal branding as a

- management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management*, 14(1), 162-176.
- Gardner, C. M. (2009). *Demographic characteristics that influence leadership, communication, and citizenship behaviors in a military hospital*: THE UNIVERSITY OF OKLAHOMA.
- Gamble, P.R. and Kelliher, C.E. (1999). Imparting Information and Influencing Behaviour: An Examination of Staff Briefing Sessions, *The Journal of Business Communication*, Vol. 36, No. 3, pp. 261-279.
- Gelb, B. and Rangarajan, D. (2014), "Employee contributions to brand equity", *California Management Review*, Vol. 56 No. 2, pp. 95-112.
- Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit, J. D. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction: a moderated regression analysis. *Journal of business communication*, 37(4), 348-368.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organisation. *Employee Relations*, 24(2), 211-228.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.
- Greenbaum, H. H., Clampitt, P., & Willihnganz, S. (1988). Organizational Communication An Examination of Four Instruments. *Management Communication Quarterly*, 2(2), 245-282.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., Sriramesh, K., Huang, Y.-H., & Lyra, A. (1995). Models of public relations in an international setting. *Journal of Public Relations Research*, 7(3), 163-186.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6): Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.

- Hair Jr, J. F., & Lukas, B. (2014). *Marketing research*: McGraw-Hill Education Australia.
- Hamilton, S. (1987). *A communication audit handbook: helping organizations communicate*: Pitman.
- Hankinson, P. (2004), 'The Internal Brand in Leading UK Charities', *Journal of Product & Brand Management*, 13(2), 84-93.
- Hargie, O., & Dickson, D. (2007). Are important corporate policies understood by employees?: A tracking study of organizational information flow. *Journal of Communication Management*, 11(1), 9-28.
- Harley, B. (2001). Team membership and the experience of work in Britain: an analysis of the WERS98 data. *Work, Employment & Society*, 15(4), 721-742.
- Henderson, A., Cheney, G., & Weaver, C. K. (2015). The role of employee identification and organizational identity in strategic communication and organizational issues management about genetic modification. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 12-41.
- Henkel, S., Tomczak, T., Heitmann, M., & Herrmann, A. (2007). Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of Product & Brand Management*, 16(5), 310-320.
- Herstein, R., Mitki, Y., & Jaffe, E. D. (2008). Communicating a new corporate image during privatization: the case of El Al airlines. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(4), 380-393.
- Heskett, J. L., & Schlesinger, L. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Hofstede, G. (2003). What is culture? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7), 811-813.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). *Structural equation modelling: Guidelines for*

determining model fit. *Articles*, 2.

Horomia, K. (2007). An investigation of internal communication within the New Zealand financial sector.

Howard, C. M. (1998), 'How Your Employee Communications Programs Can Boost Productivity and Pride', *Public Relations Quarterly*, Fall, 15.23.

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

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

Hunt, S. D. (1993). Objectivity in marketing theory and research. *The Journal of Marketing*, 76-91.

Hussey, J., & Hussey, R. (1997). Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students. *Basingstock: Macmillan Business*.

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

Ind, N. (2014). How participation is changing the practice of managing brands. *Journal of Brand Management*, 21(9), 734-742.

Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological bulletin*, 86(6), 1201.

Joreskog, K.G. and Sorbom, D. (1996), LISREL 8: Structural Equation Modeling, Scientific Software International Cop., Chicago, IL.

Joseph, W. B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54-59.

- Juholin, E., Åberg, L., & Aula, P. (2015). Towards responsible dialogue: Searching for the missing piece of strategic employee communication. *Communication ethics in a connected world*. Brussels: Peter Lang.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2014). Collaborative projects (social media application): About Wikipedia, the free encyclopedia. *Business Horizons*, 57(5), 617—626.
- Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *The IUP Journal of Brand Management*, 7(1), 51-75.
- Khan, B. M. (2009). Internal branding: aligning human capital strategy with brand strategy. *ICFAI Journal of Brand Management*, 6(2), 22-36.
- King, C. and Grace, D. (2012), “Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours”, *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Nos 3/4, 469-488.
- Kipnis, Y. (2015). *Consumer Multiculturalism: Consequences of Multicultural Identity Dynamics for Consumption*. (PhD), Durham University.
- Kitchen, P. (1997). *Public Relations: Principle and Practice* (1st Ed.). London: Thomson Business Press.
- Klein, S. M. (1994), 'Communication Strategies for Successful Organizational Change, *Industrial Management*, January/February, 26-30.
- Kotler, P. and Armstrong, G., (2013). *Principles of Marketing 15th Global Edition*. Pearson.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Lai, C.S. and Hsu, K.T., (2015). Internal branding with corporate ethical values and corporate social responsibility: The case of the life insurance industry in Taiwan. *South African Journal of Business Management*, 46(1), pp.47-55.

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

Löhndorf, B. and Diamantopoulos, A. (2014), "Internal branding social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions", *Journal of Service Research*, Vol. 17 No. 3, 310-325.

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

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

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

Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research: An applied approach*. Pearson Education.

Malhotra, N. K. (2008). *Marketing research: An applied orientation, 5/e*: Pearson Education India.

Malhotra, N. K., Agarwal, J., & Peterson, M. (1996). Methodological issues in cross-cultural marketing

- research: A state-of-the-art review. *International Marketing Review*, 13(5), 7-43.
- Markon, K. (2010). Modeling psychopathology structure: a symptom-level analysis of Axis I and II disorders. *Psychological Medicine*, 40(02), 273-288.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McKenna, E. F. (2012). *Business psychology and organisational behaviour: a student's handbook*: Psychology Press.
- Meintjes, C., & Steyn, B. (2006). A critical evaluation of the Downs-Hazen instrument (CSQ) by measuring employee communication satisfaction at a private higher education institution in South Africa.
- Melewar, T., & Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(1), 41-57.
- Mestre, M., Stainer, A., Stainer, L., & Strom, B. (2000). Visual communications—the Japanese experience. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1), 34-41.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*: Academic Press.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*: Sage.

- Neves, P. and Eisenberger, R., (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), pp.452-464.
- Niehoff, B. P., Enz, C. A., & Grover, R. A. (1990). The impact of top-management actions on employee attitudes and perceptions. *Group & Organization Management*, 15(3), 337-352.
- Nilsson, L., Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2001). The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations. *Journal of Quality Management*, 6(1), 5-27.
- Nunnally, J. C., Bernstein, I. H., & Berge, J. M. t. (1967). *Psychometric theory* (Vol. 226): McGraw-Hill New York.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric theory*, 3, 248-292.
- O'Loughlin, D., Szmigin, I., & Turnbull, P. (2004). From relationships to experiences in retail financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 22(7), 522-539.
- Olins, W., Selame, E. (2000). *The Corporate Identity Audit*. London: Prentice-Hall.
- Olins, W. (2004), *Wally Olins on Brand*, London: Thames and Hudson.
- Olsen, M.D., Roper, A., (1998). Research in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 17 (Special Issue), 111–124.
- Omillion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57(3), 435-445.
- Palmer, A. (1994). *Principles of services marketing*: McGraw-Hill Book Company Limited.
- Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Product & Brand Management*, 15(1), 37-47.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 41-50.
- Peter, J. P., & Olson, J. C. (1989). The relativist/constructionist perspective on scientific knowledge and consumer research. *Interpretive consumer research*, 24-28.
- Ping, R. A. (2004). On assuring valid measures for theoretical models using survey data. *Journal of Business Research*, 57(2), 125-141.
- Power, M., & Rienstra, B. (1999). Internal communication in new corporate conglomerates: Developing a corporate communication model for loosely coupled businesses in local government. *International Journal of Public Sector Management*, 12(6), 501-515.
- Punjaisri, K. (2008). *Brand Promise Delivery from the Customer Interface Employees' Perspective*. (PhD), University of Strathclyde.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- Quirke, B. (2000). *Making the Connections; Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. Aldershot: Gower.
- Riel, C. v. (1995). Principles of corporate communication. *Hemel Hempstead, Prentice-Hall*.
- Reinig, B.A. & Shin, B. (2002). The dynamic effects of group support systems on group meetings. *Journal of Management Information Systems*, 19, 2 (Fall 2002), 303–325.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Higher Ed.

Samuel Craig, C., & Douglas, S. P. (2001). Conducting international marketing research in the twenty-first century. *International Marketing Review*, 18(1), 80-90.

Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students, 5/e*: Pearson Education India.

Sharma, N., & Kamalanabhan, T. (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.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.

Smith, A. D., & Rupp, W. T. (2002). Communication and loyalty among knowledge workers: a resource of the firm theory view. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 250-261.

Sonnenberg, F. K. (1991), Internal Communication: Turning Talk into Action, *The Journal of Business Strategy*, (November/December), 52-55.

Stein, A. (2006). Employee communications and community: An exploratory study. *Journal of Public Relations Research*, 18(3), 249-264.

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

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15). Newbury Park, CA: Sage.

Tavassoli, N.T., Sorescu, A. and Chandy, R. (2014), "Employee-based brand equity: why firms with strong brands pay their executives less", *Journal of Marketing Research*,

Vol. 51 No. 6, 676-690.

To, W. M., Martin, E. F., & Billy, T. W. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 14-21.

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

Tourish, D. and Hargie, O. (1998), 'Auditing Staff-Management Communication in Schools: A Framework for Evaluating Performance', *The International Journal of Educational Management*, 12(4), 176.

Tukiainen, T. (2001). An agenda model of organisational communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 47-52.

Valackiene, A. (2015). Efficient corporate communication: decisions in crisis management. *Engineering Economics*, 66(1).

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.

Varey, R. J. (1995), Internal Marketing: a Review and Some Interdisciplinary Research Challenges, *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63.

Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *Journal of business communication*, 33(2), 111-140.

Voss, C., Tsiriktsis, N., Frohlich, M. (2002). 'Case Research in Operations Management'. *International Journal of Operations and Production Management*, 22, 2, 195-219.

- Ward, S., Goldstine, J., & Light, L. (1999). What high-tech managers need to know about brands. *Harvard Business Review*, 77(4), 85-95.
- Weick, K. E. (1987). Theorizing about organizational communication. *Handbook of organizational communication*, 97, 122.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Wyatt, W. (2006). Effective communication: a leading indicator of financial performance – 2005/2006 Communication ROI Study™. Retrieved 20 June, 2012, from www.watsonwyatt.com/research/reports.asp
- Wynia, M. K., Johnson, M., McCoy, T. P., Griffin, L. P., & Osborn, C. Y. (2010). Validation of an organizational communication climate assessment toolkit. *American Journal of Medical Quality*, 25(6), 436-443.
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism management*, 31(2), 179-188.
- Yammarino, F. J., & Naughton, T. J. (1988). Time spent communicating: A multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, 41(9), 655-676.
- Yee, R. W., Yeung, A. C., & Edwin Cheng, T. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109-120.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1988), 'Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality', *Journal of Marketing*, 52(April), 35-48.

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