

ผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานและบุปจััยต่อความตั้งใจในงาน ของพนักงานโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย

มัญชรี ผอบทิพย์¹ ชาคริต สกูลอสิริยาภรณ์²
ประยงค์ มีใจเชื้อ³ ชัยฤทธิ์ ทองรอด⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ประการแรก ได้แก่ ประการที่หนึ่ง เพื่อศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง พันธะผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจในงาน ประการที่สอง เพื่อศึกษาผลกระทบของการรับรู้แบรนด์นายจ้างต่อพันธะผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจในงาน และประการสุดท้าย เพื่อศึกษาผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานต่อความตั้งใจในงาน เป็นการวิจัยแบบผสมผสานใช้ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง พนักงานของโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทยจาก 4 ภูมิภาคของประเทศไทย จำนวน 535 คน และข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการโรงแรม จำนวน 12 ท่าน พนักงานระดับบริหาร จำนวน 6 ท่าน และการสนทนากลุ่มกับพนักงานภาคปฏิบัติการ จำนวน 3 กลุ่มย่อย

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง พันธะผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจในงาน ส่วนการรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจในงาน สำหรับพันธะผูกพันของพนักงานมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง พบว่า การรับรู้แบรนด์นายจ้างไม่ส่งผลกระทบทางตรงต่อความตั้งใจในงาน แต่จะส่งผลกระทบทางอ้อมผ่านพันธะผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางไปยังความตั้งใจในงาน

คำสำคัญ: การรับรู้แบรนด์นายจ้าง; พันธะผูกพันของพนักงาน; ความตั้งใจในงาน

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2086 ถนนรามคำแหง หัวหมาก, บางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240, ประเทศไทย
อีเมล: muncharee_dba@hotmail.com

^{2,3} คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

⁴ วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

The Effects of Employee Engagement and Its Antecedents on the Work Intention of Employees at a Thai Hotel Chain

Muncharee Phaobthip¹ Chakrit Sakulitsariyaporn²

Prayong Meechaisue³ Chairit Thongrawd⁴

Abstract

In this research, the objectives are first, to study the effects of transformational leadership on employer brand perception, employee engagement, and work intention; second, to examine the effects of employer brand perception on employee engagement and work intention; and third, the researcher inquiries into the effects of employee engagement on work intention.

The researcher examined a sample population of 535 employees of a Thai hotel chain located in four regions of the Kingdom of Thailand (Thailand). The researcher utilized a mixed-method. In the quantitative phase, the researcher collected germane data from the sample population through the use of a questionnaire as a research instrument. In the qualitative phase, relevant data were obtained through the in-depth interviews with three subgroups of members of the sample population. These three subgroups consisted of 12 hotelier experts, six employees at the administrator level, and operational level employees. Focus group discussions were held with discussants from these three subgroups.

Findings are as follows: Transformational leadership showed positive effects on employer brand perception, employee engagement, and work intention. Employer brand perception displayed positive effects on employee engagement and work intention. Employee engagement had positive effects on work intention. However, in the analysis of the equation, it was found that employer brand perception did not exert direct effects on work intention. It did, however, display indirect effects via employee engagement as a mediator of work intention.

Keywords: employer brand perception; employee engagement; work intention

Type of Article: Research Article

¹ Doctor of Philosophy Program in Business Administration, Ramkhamhaeng University.

2086 Ramkhamhaeng Rd. Bang Kap, Hua Mak, Bangkok 10240, Thailand

E-mail: muncharee_dba@hotmail.com

^{2,3} Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University

⁴ College of Logistics and Supply Chain, Suan Sunandha Rajabhat University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมไทยภายใต้สภาวะการเกิดอุปทานสูงอย่างต่อเนื่อง จากการเข้ามาก่อตั้งและรับบริหารโรงแรมในประเทศไทยมากขึ้นของเครือโรงแรมต่างชาติ ที่มีความได้เปรียบทั้งทางด้านชื่อเสียงเป็นสากล และมีฐานข้อมูลลูกค้ามากกว่า จึงได้รับความไว้วางใจจากแขกผู้มาเยือน (guest) ในการตัดสินใจเลือกใช้บริการเป็นส่วนใหญ่ ประกอบกับพฤติกรรมการใช้บริการของแขกผู้มาเยือนในปัจจุบันมีความคาดหวังในคุณภาพการบริการ (service quality) ที่สูงขึ้นกว่าการได้รับการบริการในระดับดีเยี่ยม (very good) และระดับเป็นเลิศ (excellence) เช่นเดิม โดยการมอบบริการที่สร้างความประทับใจจะเกิดขึ้นได้ คือ การให้บริการที่เกินความคาดหวัง (beyond expected) ของแขกผู้มาเยือน ให้เกิดประสบการณ์ที่มีคุณค่าแตกต่างจากโรงแรมอื่น และเป็นจุดแข็งที่มีความได้เปรียบกว่าของโรงแรมนั้น (Berthom, Ewing, & Hah, 2005, pp. 151-172; Demerouti & Cropanzano, 2010, pp. 157-160) สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมการมุ่งความสำคัญกับลูกค้า (customer-oriented) ที่นอกจากต้องอาศัยความรู้ และทักษะเฉพาะของพนักงานในงานบริการแล้ว การปฏิบัติงานด้วยการมีสภาวะทางจิตใจพร้อมให้บริการจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งพนักงานที่สามารถตอบสนองความท้าทายนี้ได้ นับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าในตลาดแรงงาน (Moroko & Uncles, 2009) ที่องค์กรต้องพยายามรักษาไว้ เสมือนลูกค้าภายในตามหลักการห่วงโซ่การบริการแห่งกำไร (Heskett, Sasser & Schlesinger, 2003)

แม้ว่าที่ผ่านมาองค์การจำนวนมากได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน (employee engagement) มาโดยตลอด แต่ข้อเท็จจริงกลับพบว่า การโยกย้ายเปลี่ยนงานของพนักงานยังคงเป็นปัญหาที่ธุรกิจโรงแรมประสบมายาวนาน และยังไม่แสดงแนวโน้มลดลงได้อย่างชัดเจน ซึ่งคงปฏิเสธไม่ได้

ว่าปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการจัดการทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพการบริการของโรงแรมด้วย จึงเป็นไปได้ว่า การนำแนวคิดพันธะผูกพันของพนักงานมาประยุกต์ใช้ในการจัดการ ยังขาดความเข้าใจถึงบทบาทที่แท้จริงของพันธะผูกพันที่ต้องคำนึงถึงเงื่อนไขทางจิตใจของบุคคลเป็นสำคัญ (Kahn, 1990; Kular et al., 2008; Saks, 2006) แต่อย่างไรก็ตาม การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของการวิจัยนี้ ยังพบว่า พนักงานที่คงอยู่กับองค์กรเป็นระยะเวลานานส่วนใหญ่ได้ให้เหตุผลในการคงอยู่ว่า เกี่ยวข้องกับความรู้สึกอยู่รอดปลอดภัย เป็นความรู้สึกเคยชินจากการได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน จนเกิดความรู้สึกมั่นคงในชีวิตการทำงานและครอบครัวในระดับหนึ่ง และไม่กล้ารับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากโยกย้ายเปลี่ยนงานไปที่อื่น จึงวิเคราะห์ได้ว่า การเกิดสภาวะทางจิตใจดังกล่าวอาจส่งผลให้พนักงานมีความคาดหวังในการปฏิบัติงานเพียงเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานในแต่ละวันมากกว่าเป้าหมายโดยรวมของโรงแรม ดังนั้น พฤติกรรมการคงอยู่เพียงอย่างเดียว จึงยังไม่สามารถยืนยันถึงพฤติกรรมที่เกิดพันธะผูกพันของพนักงานได้อย่างสมบูรณ์

แนวคิดความตั้งใจเชิงพฤติกรรม ได้ถูกนำมาใช้คาดการณ์พฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน โดยเชื่อว่า ความตั้งใจเป็นสาเหตุที่แท้จริงของการแสดงพฤติกรรมของบุคคลนั้น (Zigarmi et al., 2012) จากการเชื่อมโยงความเชื่อ ทศนคติ และความตั้งใจ เรียกสภาวะนี้ว่า ความตั้งใจในงาน (work intention) ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่ได้จากผลการสำรวจภาพรวมสถานการณ์การทำงานของประชากรของสำนักงานสถิติแห่งชาติในปี พ.ศ. 2559 ที่พบว่าผู้ว่างงานส่วนใหญ่เป็นผู้ว่างงานตามประสบการณ์หรือเคยทำงานมาก่อน มีจำนวนมากถึงร้อยละ 50 ของผู้ว่างงานทั้งหมด และมีอาชีพอยู่ในภาคบริการและการค้ากว่าร้อยละ 70 ของผู้ว่างงานกลุ่มนี้ โดยเหตุผลที่ทำให้ตัดสินใจลาออกมากที่สุด คือ ความต้องการ

เปลี่ยนงาน มากกว่าร้อยละ 80 ของเหตุผลทั้งหมด (National Statistical Office, 2016) จึงวิเคราะห์ได้ว่า ความตั้งใจลาออก (turnover intention) เป็นสาเหตุที่แท้จริงของพฤติกรรมการตัดสินใจลาออกนั่นเอง อีกทั้ง ผลการสำรวจเชิงปฏิบัติการจำนวนมากยังพบว่าการตัดสินใจลาออกของพนักงาน ส่วนใหญ่ไม่ได้มีสาเหตุจากความต้องการถอนตัวจากงานหรือองค์กร แต่เป็นความต้องการถอนตัวจากผู้นำของพนักงานเอง (Gallup, 2013; Harter et al., 2002; Hewitt Associates, 2015) ส่วนด้านการจ้างงานนั้น พบว่าการสร้างประสบการณ์ในการจ้างงาน ควรมุ่งให้เกิดความพอใจในการทำงาน จากการได้รับการตอบสนองความคาดหวังที่มีคุณค่าสูงกว่าความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เช่น การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความสมบูรณ์ในชีวิต เป็นต้น ซึ่งจะนำไปสู่การรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงให้คงอยู่ และเป็นการสร้างภาพลักษณ์การจ้างงานที่ดีขององค์กรได้

จากสถานการณ์ข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการประยุกต์แนวคิดในการสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่าง พนักงาน ผู้นำ และองค์กร โดยหากสามารถทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงของพฤติกรรม นั้น คือ สภาวะความตั้งใจ แล้ว จะเกิดคุณประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การในการจัดหาทรัพยากรการจ้างงานที่เหมาะสม เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้ โดยการศึกษาวิจัยนี้ได้ศึกษาบุพปัจจัย (antecedents) ของการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน 2 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leadership) และการรับรู้แบรนด์นายจ้าง (employer brand perception) เป็นการทดสอบที่มุ่งอธิบายบทบาทของพันธะผูกพันของพนักงาน (employee engagement) ในฐานะตัวแปรคั่นกลาง (mediator) ในการถ่ายทอดผลกระทบทางตรงและทางอ้อมของบุพปัจจัยต่อผลลัพธ์ (consequences) คือ ความตั้งใจในงาน ที่นำไปสู่การเกิดพฤติกรรมที่องค์การปรารถนา

และสามารถประยุกต์โมเดลเชิงการจัดการในการสร้างพันธะผูกพันของพนักงานของธุรกิจโรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย และธุรกิจเครือข่ายอื่นๆ ให้พร้อมรับมือกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดได้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ต่อพันธะผูกพันของพนักงาน และต่อความตั้งใจในงาน
2. ศึกษาผลกระทบของการรับรู้แบรนด์นายจ้างที่มีต่อพันธะผูกพันของพนักงาน และต่อความตั้งใจในงาน
3. ศึกษาผลกระทบของพันธะผูกพันของพนักงานที่มีต่อความตั้งใจในงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

บุพปัจจัย หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงหรือเป็นกลุ่ม ตัวแปรลำดับแรกของการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานที่มีผลต่อความตั้งใจในงาน ซึ่งในการวิจัยนี้ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป การรับรู้แบรนด์นายจ้าง

เงื่อนไขทางจิตใจ หมายถึง ความต้องการหรือเหตุปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสิ่งสนับสนุนหรือยับยั้งให้บุคคลแสดงปฏิกิริยาหรือพฤติกรรมตามเป้าหมาย ซึ่งเงื่อนไขอาจมีได้หลากหลายตามปัจเจกบุคคล

โรงแรมเครือข่ายสัญชาติไทย หมายถึง กลุ่มโรงแรมและรีสอร์ทไทย ที่ดำเนินการจดทะเบียนโดยบริษัทของคนไทย มีการควบคุมการบริหารงานทั้งหมด ขึ้นอยู่กับส่วนกลางภายใต้ชื่อกลุ่มแบรนด์เดียวกัน โดยมุ่งเน้นการมอบบริการรูปแบบไทยที่เป็นเอกลักษณ์ของทุกโรงแรม

การทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchange theory) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับในการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน ได้นำมาใช้เป็นทฤษฎีพื้นฐาน (theoretical background) ของการวิจัยนี้ เพื่ออธิบายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ในกระบวนการจ้างงานที่มีความซับซ้อนระหว่าง ผู้นำและองค์กร ผู้นำและพนักงาน องค์กรและพนักงาน รวมถึง ผู้นำ องค์กร และพนักงาน ในการสร้างคุณค่าร่วมกัน จากการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Perceive Organizational Support--POS) และการรับรู้การสนับสนุนของหัวหน้างาน (Perceive Supervisor Support--PSS) กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้รับตอบสนองความคาดหวังในการทำงาน จะเกิดความรู้สึกถึงการได้รับความเอาใจใส่จากองค์กร และได้รับการกระตุ้นจากผู้นำหรือหัวหน้างาน จะเกิดความรู้สึกถึงคุณค่าของการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งได้พัฒนาตามเวลาไปสู่ความรู้สึกไว้วางใจ (trust) จนเกิดความรู้สึกว่าตนมีภาระผูกพัน (obligation) ในการทำงาน และปรารถนาที่จะตอบสนองกลับต่อองค์กร และผู้นำด้วยพฤติกรรมทางบวก เรียกกระบวนการนี้ว่า กฎการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (reciprocal) (Cropanzano & Mitchell, 2005)

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป คือ การปฏิบัติของผู้นำที่มุ่งสร้างการมีส่วนร่วมทางอารมณ์ของผู้ตาม ให้ตระหนักถึงคุณค่าของการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำในการยกระดับความคาดหวังของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความต้องการพื้นฐานของงาน และเกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถนำพาผู้ตามไปสู่เป้าหมายนั้นร่วมกันได้ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำร่วมสมัยที่ได้บูรณาการคุณลักษณะของผู้นำเชิงเป้าหมาย (transactional leaders) และผู้นำเชิงปฏิรูป (transformational leaders) ให้เป็นผู้นำที่มุ่งสร้างงาน และมุ่งสร้างคนในเวลาเดียวกัน (Bass, 1990) มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับความคาดหวังของผู้ตาม

3 ประการ ได้แก่ ประการแรก คือ เกิดความตระหนักถึงการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง ประการที่สอง คือ เกิดเป้าหมายในการทำงานเหนือกว่าความต้องการพื้นฐานของงาน และประการสุดท้าย คือ เกิดความคาดหวังได้รับการตอบสนองในลำดับขั้นความต้องการสูงขึ้น (Ghadi, Fernando & Caputi, 2013, pp. 534-535) ซึ่งการปรับเปลี่ยนผู้ตามดังกล่าว แสดงถึง บทบาทของผู้นำในการเชื่อมโยงคุณค่าของงานไปยังคุณค่าของผู้ตาม (Bass, 1990, pp. 19-31)

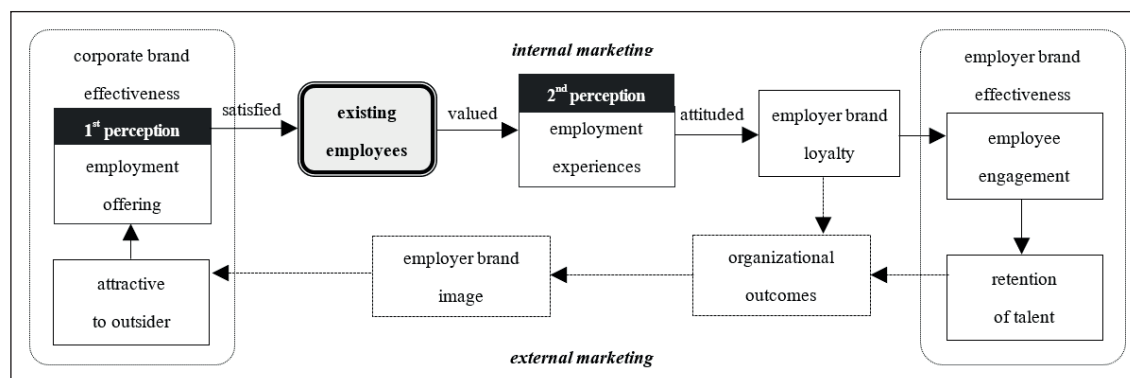
การวิจัยนี้ได้สังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปที่ทรงประสิทธิภาพต่อผู้ตาม (Bass, 1997; Kouzes & Posner, 2017) ไว้ 5 ลักษณะ ได้แก่ (1) การใส่ใจ (caring) เป็นการให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายในการทำงานของผู้ตาม เป็นผู้ชี้แนะ (mentor) และผู้สอนงาน (coach) ที่เข้าใจถึงความต้องการที่แตกต่างกันในเชิงปัจเจกบุคคล (2) การนำเชิงบารมี (charming) เป็นการปฏิบัติงานที่มุ่งผลประโยชน์ของส่วนรวม ใช้อำนาจในการบังคับบัญชาที่น่าเชื่อถือ และน่าไว้วางใจ (3) การเป็นต้นแบบ (modeling) เป็นการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้ผู้ตามมีความพยายามมากขึ้นในการทำงาน (4) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiring) เป็นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามรับรู้ถึงอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน และเข้าใจในบทบาทงานว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และ (5) การกระตุ้นการคิด (thinking) หมายถึง การสร้างโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดริเริ่มนำเสนอวิธีทำงานใหม่ๆ และได้พยายามอธิบายถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยการใช้ความคิดอย่างมีตรรกะ

การรับรู้แบรนด์นายจ้าง คือ ความตระหนักในคุณค่าของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจ้างงาน ทั้งด้านการปฏิบัติงานและด้านอารมณ์ที่มีคุณค่าเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากองค์กรอื่น เกิดเป็น

ประสบการณ์ที่มีต่อภาพลักษณ์องค์กรในฐานะนายจ้างที่พนักงานปรารถนา เป็นแนวคิดการสร้างแบรนด์นายจ้าง ที่ได้นำหลักการสร้างแบรนด์ทางการตลาดมาประยุกต์ใช้กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยมองว่า พนักงานเป็นลูกค้าภายในที่ต้องการต้องสื่อสารคุณสมบัติประโยชน์ที่จะได้รับจริงอย่างชัดเจน อธิบายถึงความพยายามขององค์กรในฐานะนายจ้างในการส่งมอบผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากกระบวนการจ้างงานที่มีคุณค่าครอบคลุมทั้ง ด้านการปฏิบัติงาน (functional benefits) ด้านผลตอบแทน (economical benefits) และด้านอารมณ์ (emotional benefits) ซึ่งด้านสุดท้ายนี้จะมีความเกี่ยวข้องกับสองด้านแรก และมีความซับซ้อนทางจิตใจมากกว่าด้วย (Ambler & Barrow, 1996, p.191) โดยแนวคิดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการรักษา (retain) และดึงดูด (attract) พนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กร (Ambler & Barrow, 1996, p. 186) จึงมีผลกระทบต่อพนักงานที่คงอยู่ (existing employees) และพนักงานผู้มีแนวโน้ม (potential employees) (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 120)

หลักการสร้างแบรนด์นายจ้าง ให้ความสำคัญกับการวางตำแหน่งแบรนด์นายจ้าง (employer brand positioning) ที่เป็นเอกลักษณ์โดดเด่นจากนายจ้างอื่น ต้องสื่อถึงคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องการ และ

ผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับอย่างชัดเจน เมื่อกล่าวถึงชื่อองค์การสามารถรับรู้ได้ทันทีว่าเป็นนายจ้างตัวเลือก (the employer of choice) ที่ปรารถนาเข้ามาทำงาน (Barrow & Mosley, 2005) โดยการวิจัยนี้วิเคราะห์ได้ว่า พนักงานที่คงอยู่ปัจจุบัน สามารถบ่งชี้ประสิทธิภาพของแบรนด์ได้ดีกว่าพนักงานใหม่ในอนาคต เนื่องจากได้รับผลกระทบต่อการรับรู้ 2 ลำดับ (double perceptions) อธิบายได้ว่าการรับรู้ลำดับแรก คือ การรับรู้ข้อเสนอการจ้างงาน (employment offerings) จากการรับรู้ข้อเสนอผลตอบแทนที่เกิดความพึงพอใจ และประสบการณ์จากการได้รับข่าวสาร ชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์ภายนอกขององค์กรที่ทำให้รู้สึกน่าสนใจมาก่อน ส่วนการรับรู้ลำดับที่สอง คือ การรับรู้ประสบการณ์จ้างงาน (employment experiences) จากการประเมินคุณค่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน เป็นประสบการณ์ต่อแบรนด์ที่มีความซับซ้อนของกระบวนการทางจิตใจมากกว่าลำดับแรก เกี่ยวข้องกับการตลาดภายใน ที่ทำให้เกิดการซึมซับวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ขององค์กร ส่งผลให้เกิดความภักดีต่อแบรนด์นายจ้าง (employer brand loyalty) ปรารถนาคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร และมุ่งมั่นสร้างผลการปฏิบัติงานประสิทธิภาพสูงส่งมอบแก่ลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่ภาพลักษณ์องค์กรภายนอกต่อไป แสดงดังภาพ 1

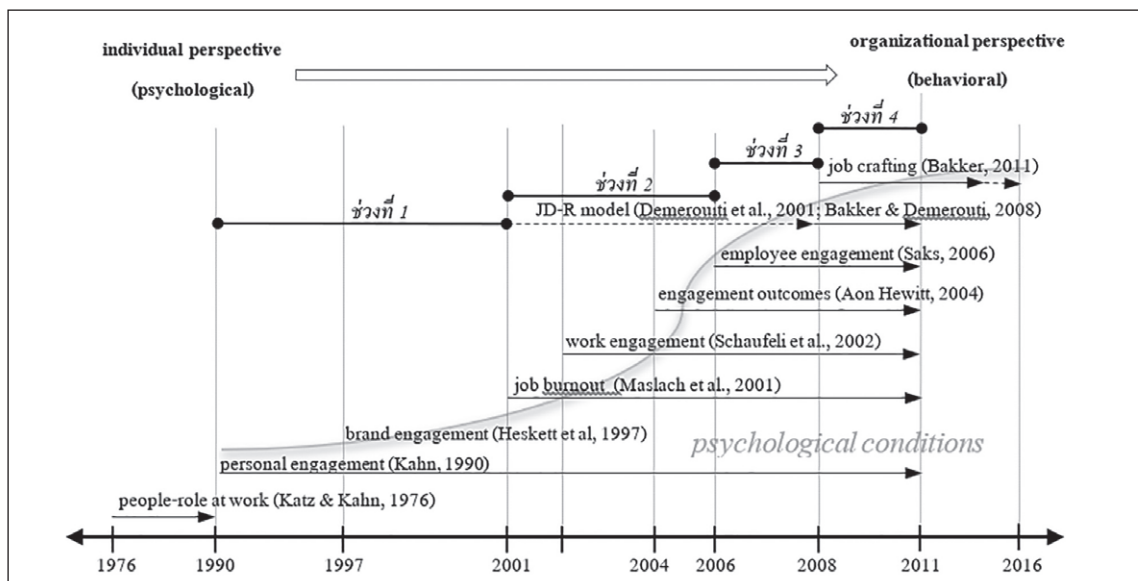


ภาพ 1 การรับรู้แบรนด์นายจ้างของพนักงานปัจจุบัน (the double perceptions of existing employee) ที่มา: จากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

ตัวบ่งชี้คุณลักษณะแบรนด์นายจ้างที่มีคุณค่าสามารถสังเคราะห์จากแนวคิดความน่าดึงดูดใจขององค์กร (organizational attractiveness) (Berthon et al., 2005, p. 151) ได้ 4 ด้าน ได้แก่ (1) คุณค่าด้านชื่อเสียง (reputational value) เป็นภาพลักษณ์องค์กรที่สร้างความน่าสนใจ รูปแบบการทำงานที่ทันสมัย ทำทนายให้บรรณาธิการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน (2) คุณค่าด้านผลตอบแทน (economics value) เป็นผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานทั้งในรูปแบบเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ทำให้รู้สึกถึงความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน (3) คุณค่าด้านสังคม (social value) เป็นความรู้สึกมั่นคงทางจิตใจเชิงความสัมพันธ์ภายใน จากความสัมพันธ์อันดีจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ทำให้มีความสุขในการทำงาน (4) คุณค่าด้านการพัฒนา (development value) เป็นความเชี่ยวชาญในอาชีพที่เกิดขึ้น จากวัฒนธรรมการทำงานที่กระตุ้นให้พยายามนำเสนอผลการปฏิบัติงานประสิทธิภาพสูง เพื่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

พันธะผูกพันของพนักงาน คือ สภาวะความยึดมั่นทางอารมณ์ของพนักงานทางกายภาพ และความรู้สึก

นึกคิด ที่แสดงออกถึงระดับความทุ่มเทร่างกายแรงใจในบทบาทการทำงาน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร เป็นแนวคิดที่ได้วิวัฒนาการเริ่มจากมุมมองระดับบุคคล (individual perspective) ในการเกิดพันธะของบุคคล (personal engagement) มุ่งการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับด้วยความเต็มใจ ที่พัฒนาไปสู่การเกิดพันธะผูกพันในการทำงาน (work engagement) มุ่งการเกิดความผูกพันในชีวิตการทำงานมากขึ้น และต่อมากการพัฒนาแนวคิดเชิงการจัดการ ได้คำนึงถึงมุมมองระดับองค์กร (organizational perspective) จากการที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานเกิดพันธะผูกพันกับเป้าหมายองค์กรมากขึ้น มุ่งผลกระทบเชิงพฤติกรรมเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานสูง และเกิดความเชี่ยวชาญในงาน แสดงให้เห็นถึง การศึกษาบทบาทของพันธะผูกพันที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในการเกิดผลกระทบ (mediating effect) ของปัจจัยการทำงานที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร ไปสู่ผลลัพธ์ในระดับบุคคล และองค์กร ตามลำดับ จึงกล่าวได้ว่า การบรรลุผลลัพธ์ในระดับธุรกิจ ต้องสร้างผลลัพธ์ในระดับบุคคลให้เกิดขึ้นก่อน (Kular et al., 2008; pp.6-7) แสดงดังภาพ 2

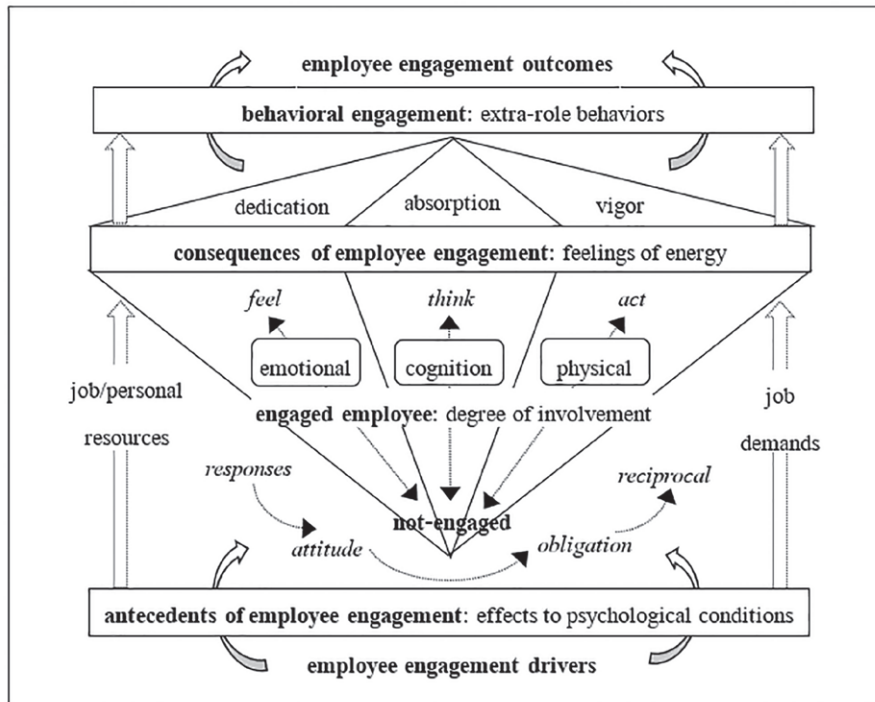


ภาพ 2 วิวัฒนาการของแนวคิดพันธะผูกพันของพนักงาน (evolution of employee engagement concept) ที่มา: จากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

หลักสำคัญของการสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน คือ การตอบสนองเงื่อนไขทางจิตใจ (psychological conditions) ของบุคคล 3 ประการ (Kahn, 1990; Maslach et al., 2001) ได้แก่ ประการแรก สภาวะการมีคุณค่า (psychological meaningfulness) เป็นความรู้สึกว่างานของตนเองมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ประการที่สอง สภาวะความมั่นคง (psychological safety) เป็นความรู้สึกมั่นคงทางสังคม จากการได้รับการยอมรับ และกล้าแสดงความเป็นตัวตนโดยปราศจากความกลัว และประการสุดท้าย สภาวะการหามาได้ (psychological availability) เป็นความรู้สึกเชื่อมั่นถึงความเป็นไปได้ในการได้รับการตอบสนองความคาดหวัง และการได้มาซึ่งปัจจัยที่ตอบสนองสภาวะทางจิตใจทั้งสองประการก่อนหน้า โดยการสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน มีความจำเป็นต้องเข้าใจถึงกฎการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองเงื่อนไขทางจิตใจดังกล่าวจะแสดงความเป็นตัวตนในบทบาท ด้วยความรู้สึกปรารถนามีส่วนร่วมที่หลากหลายใน 3 มิติ ได้แก่ (1) มิติทางกายภาพ (physical dimension) เป็นความรู้สึกมีพลัง พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานด้วยความยืดหยุ่นทางจิตใจในการทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จ มีความกระฉับกระเฉง (vigor) ที่ได้กระทำสิ่งที่ตนถนัด (2) มิติทางอารมณ์ (emotional dimension) เป็นความรู้สึกมีแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อองค์กร มีความกระตือรือร้น อุทิศตน (dedication) ในการทำงานอย่างขยันขันแข็งด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ และ (3) มิติทางการรู้คิด (cognitive

dimension) เป็นความตระหนักได้ในคุณค่าของงานที่ทำให้เกิดความซึมซับ (absorption) เป็นส่วนหนึ่งกับงาน มีใจจดจ่อกับการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002, p. 74) ซึ่งพนักงานที่ซึมซับในงานสูง จะสามารถสร้างผลงานที่เหนือความต้องการของงานได้ (Bakker & Demerouti, 2008, p.209)

การวิจัยนี้ได้พัฒนา โมเดลการเกิดพันธะผูกพันของพนักงาน ตามกฎการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Employee Engagement by Rule of Reciprocal model--EERR model) ขึ้น เพื่ออธิบายว่า พันธะผูกพัน คือ ระดับ (degree) ความรู้สึกต้องการมีส่วนร่วมในแต่ละมิติที่หลากหลายในการปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุผลให้ที่ผ่านมาพนักงานตอบสนองต่อองค์กรด้วยระดับพันธะผูกพันที่แตกต่างกัน (Kahn, 1990; Kular et al., 2008, p.6; Saks, 2006, pp.604-612) ทั้งนี้ หากพนักงานยังคงได้รับความใส่ใจจากองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์จากความมุ่งมั่นสร้างผลการปฏิบัติงานสูงอยู่เสมอ จะส่งผลทางอ้อมให้เกิดความเชี่ยวชาญในงาน (job crafting) เป็นพนักงานที่มีความสามารถสูงที่สามารถสร้างคุณค่าที่แตกต่างจากองค์กรอื่นได้ (Bakker, 2011, pp. 267-268) แต่หากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองอย่างสม่าเสมอภายใต้ความคาดหวังที่สูงขึ้นตามปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ระดับพันธะผูกพันที่เคยเกิดขึ้นจะลดลงได้ภายในระยะเวลาอันสั้น และอาจลดลงถึงระดับการไม่เกิดพันธะผูกพัน (not-engaged) ได้ในที่สุด แสดงดังภาพ 3



ภาพ 3 EERR model

ที่มา: จากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

ความตั้งใจในงาน คือ ความมุ่งมั่นในการประพฤติปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์กร จากการประเมินคุณค่าที่ได้รับจากกระบวนการจ้างงาน แสดงออกถึงเจตนาในการแสดงพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดเชิงบวกต่อองค์กร เป็นการนำแนวคิดความตั้งใจเชิงพฤติกรรม มาศึกษาถึงกระบวนการเกิดพฤติกรรมในการทำงาน จากการประเมินสภาพการทำงานของบุคคลจากทัศนคติ และการได้รับอิทธิพลของกลุ่มหรือสังคม ที่แสดงถึงการรู้คิด และความผาสุกที่เกิดขึ้นจากการทำงานให้กับองค์กร โดยเชื่อว่า ความตั้งใจสามารถอธิบายสาเหตุของการกระทำตามวัตถุประสงค์ได้ชัดเจนที่สุด เสมือนตัวแทนสถานะจิตใจที่นำไปสู่ทิศทางการตัดสินใจแสดงพฤติกรรมของบุคคลนั้น (Armitage & Connor, 2001; Fishbein & Ajzen, 2010) และจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ผ่านมาได้ยืนยัน

ว่า ความตั้งใจในงาน เป็นตัวคาดการณ์พฤติกรรมการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานที่แข็งแกร่งที่สุด และมีความแม่นยำมากกว่าเมื่อเทียบกับการวัดความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) หรือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) หรือการรู้คิดในการถอนตัว (withdrawal cognition) ที่ยังเกิดความคลุมเครือในการวัดพฤติกรรมเฉพาะได้ (Nimon & Zigarmi, 2015, p.16; Zigarmi et al., 2012, pp.26-27) ดังนั้น การวิจัยนี้จึงเชื่อว่า ความตั้งใจในงาน สามารถเป็นตัวแทนของพฤติกรรมการเกิดพันธะผูกพันของพนักงานได้

การคาดการณ์พฤติกรรมที่องค์กรปรารถนาในการวิจัยนี้ สามารถวิเคราะห์ได้จากการเชื่อมโยง มิติพันธะผูกพันของบุคคล พันธะผูกพันในการทำงาน และสถานะความตั้งใจในงาน โดยพบว่า มีความสอดคล้อง

กับพฤติกรรมของพนักงานที่เกิดพันธะผูกพัน ได้แก่ การคงอยู่ (stay) การพูด (say) และการมุ่งมั่น (strive) (Aon Hewitt, 2015) จึงกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของความตั้งใจในงานได้ 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) ความตั้งใจอยู่ (intent to stay) เป็นความมุ่งมั่นเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ด้วยความเต็มใจรับผิดชอบงานตามบทบาทหน้าที่ และไม่คิดวางแผนโยกย้ายในช่วงระยะเวลาอันสั้นหรือภายในหนึ่งปี (2) ความตั้งใจรับรองส่งเสริม (intent to endorse) เป็นความ

มุ่งมั่นในการแสดงความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับองค์การในการรับรองกับบุคคลอื่นว่า องค์การเป็นสถานที่ทำงานที่ดี และยินดีบอกเล่าถึงชื่อเสียงขององค์การแก่บุคคลภายนอกได้รับรู้ (3) ความตั้งใจแสดงผลงาน (intent to perform) เป็นความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานด้วยความพยายามอย่างเต็มความสามารถ เพื่อส่งมอบผลงานประสิทธิภาพสูง โดยคำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญ (Zigarmi et al., 2012) ดังตาราง 1

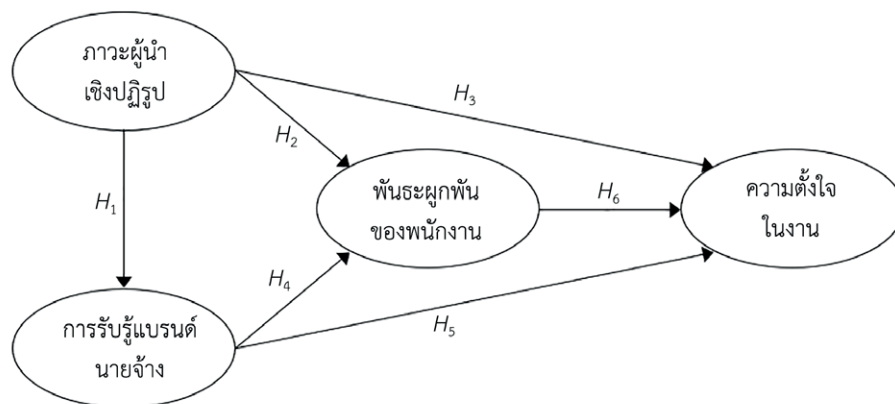
ตาราง 1

ความสอดคล้องของพันธะผูกพันของพนักงาน ความตั้งใจในงาน และพฤติกรรมของพันธะผูกพัน

มิติพันธะผูกพัน (Kahn, 1990)	พันธะผูกพันในการงาน (Schaufeli et al., 2002)	ความตั้งใจในงาน (Zigarmi et al., 2012)	พฤติกรรมพันธะผูกพัน (Aon Hewitt, 2015)
มิติด้านกายภาพ (physical)	การมีพลัง (vigor)	ความตั้งใจอยู่ (intent to stay)	การคงอยู่ (stay)
มิติด้านอารมณ์ (emotional)	การทุ่มเท (dedication)	ความตั้งใจรับรองส่งเสริม (intent to endorse)	การพูด (say)
มิติด้านการรู้คิด (cognitive)	การซึมซับ (absorption)	ความตั้งใจแสดงผลงาน (intent to perform)	การมุ่งมั่น (strive)

ที่มา: จากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังภาพ 4



ภาพ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง

สมมุติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของพนักงาน

สมมุติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน

สมมุติฐานที่ 4 การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อพันธะผูกพันของพนักงาน

สมมุติฐานที่ 5 การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน

สมมุติฐานที่ 6 พันธะผูกพันของพนักงานมีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (mixed methods research) ระหว่าง การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามรูปแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert's rating scale) 5 ระดับ กับกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานภาคปฏิบัติการ (line functions) ของโรงแรมและรีสอร์ทเครือข่ายสัญชาติไทย จาก 4 ภูมิภาคของประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 535 คน เป็นกลุ่มพนักงานส่วนทำรายได้ (revenue center) ได้แก่ แผนกต้อนรับส่วนหน้า แผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกแม่บ้าน แผนกกitchenและสันนาการ และอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงครอบคลุมประชากรตามวัตถุประสงค์การวิจัย (Thanin, 2014)

ส่วนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการโรงแรมและด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 12 ท่าน เพื่อทราบความคิดเห็นในมุมมองขององค์การในเชิงการจัดการ ส่วนกลุ่มที่ 2 คือ พนักงานระดับบริหาร จำนวน 6 ท่าน เพื่อทราบความคิดเห็น

ในมุมมองของพนักงานที่มีประสบการณ์การจ้างงาน โดยกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ใช้รูปแบบการเผชิญหน้า (face-to-face) และกลุ่มที่ 3 คือ พนักงานภาคปฏิบัติการ จำนวน 12 ท่าน แบ่งเป็น 3 กลุ่มย่อย เพื่อทราบข้อมูลในมุมมองของพนักงานที่มีลักษณะเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้รูปแบบการสนทนากลุ่ม (focus group)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์คุณลักษณะโดยรวมกลุ่มตัวอย่าง แสดงค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 61.70 มีอายุระหว่าง 26-35 ปี ร้อยละ 51.21 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 44.67 และสถานภาพสมรส ร้อยละ 57.57 ส่วนด้านคุณลักษณะการทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งพนักงานภาคปฏิบัติการ ระดับ 6-8 ร้อยละ 83.20 ปฏิบัติงานในแผนกอาหารและเครื่องดื่ม ร้อยละ 48.60 มีประสบการณ์ทำงาน ณ โรงแรมปัจจุบัน เวลา 1-3 ปี ร้อยละ 48.04 และมีรายได้อยู่ระหว่าง 10,001-20,000 บาท ร้อยละ 68.04

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยรายด้านจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า (1) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป พบว่า พนักงานได้รับการปฏิบัติจากภาวะผู้นำด้านการนำเชิงบริหาร มีค่าสูงที่สุด เท่ากับ 4.18 รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เท่ากับ 4.05 ด้านการเป็นต้นแบบ เท่ากับ 4.00 และค่าน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นการคิด เท่ากับ 3.85 (2) การรับรู้แบรนด์นายจ้าง พบว่า พนักงานเกิดการรับรู้คุณค่าด้านชื่อเสียง มีค่าสูงที่สุด เท่ากับ 4.24 รองลงมา คือ คุณค่าด้านสังคม เท่ากับ 4.22 คุณค่าด้านการพัฒนา เท่ากับ 4.14 และค่าน้อยที่สุด คือ คุณค่าด้านผลตอบแทน เท่ากับ 3.41 (3) พันธะผูกพันของพนักงาน พบว่า พนักงานเกิดระดับพันธะผูกพันด้านอารมณ์ มีค่าสูงที่สุด เท่ากับ 4.14 รองลงมา คือ พันธะผูกพันด้าน

กายภาพ เท่ากับ 4.09 และค่าน้อยที่สุด คือ พันธะผูกพันด้านการรู้คิด เท่ากับ 3.86 และสุดท้าย (4) ความตั้งใจในงาน พบว่า พนักงานเกิดความตั้งใจด้านความตั้งใจแสดงผลงาน มีค่าสูงที่สุด เท่ากับ 4.36 รองลงมา คือ ด้านการรับรองส่งเสริม เท่ากับ 3.97 และค่าน้อยที่สุด คือ ด้านความตั้งใจคงอยู่ เท่ากับ 3.55

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ของตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปร ปรากฏดังนี้

1. ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (LEADER) พบว่า ด้านการเป็นต้นแบบ (MODEL) มีค่าดัชนีบ่งชี้คุณลักษณะสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการใส่ใจ (CARE) ด้านการกระตุ้นการคิด (THINK) การนำเชิงবারมี (CHARM) ตามลำดับ และค่าน้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (INSPIRE)

2. ตัวแปรการรับรู้แบรนด์นายจ้าง (EMPLOY) พบว่า คุณค่าด้านชื่อเสียง (REPUTE) มีค่าดัชนีบ่งชี้คุณลักษณะสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการพัฒนา (DEVEL) ด้านผลตอบแทน (ECON) ตามลำดับ และค่าน้อยที่สุด คือ ด้านสังคม (SOCIAL)

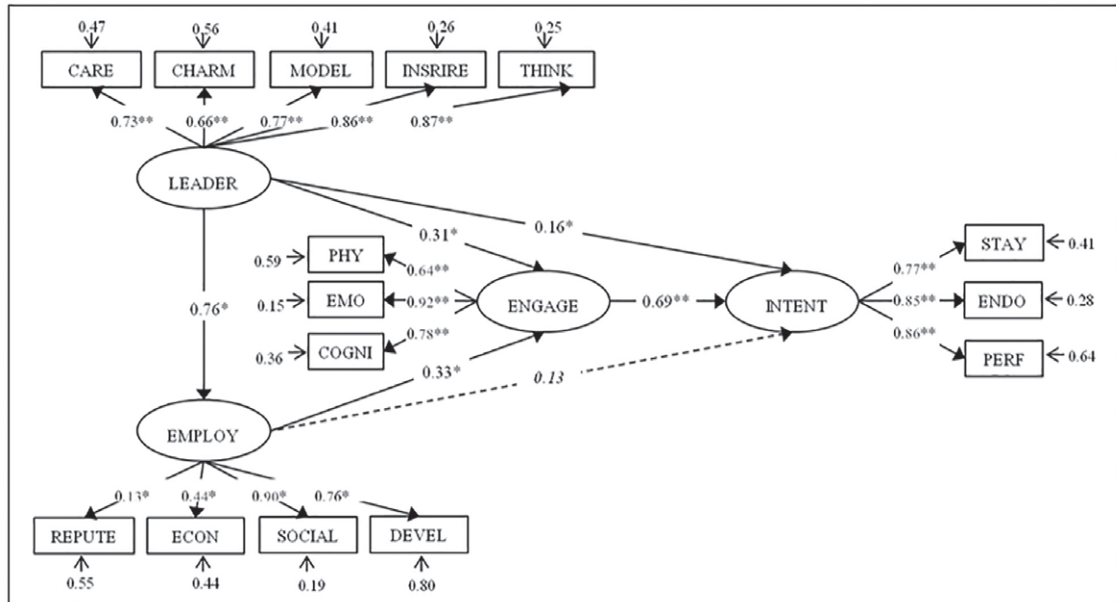
3. ตัวแปรพันธะผูกพันของพนักงาน (ENGAGE) พบว่า ด้านอารมณ์ (EMO) มีค่าดัชนีบ่งชี้คุณลักษณะสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านกายภาพ (PHY) และค่าน้อยที่สุด คือ ด้านการรู้คิด (COGNI)

4. ตัวแปรความตั้งใจในงาน (INTENT) พบว่า ด้านการรับรองส่งเสริม (ENDOS) มีค่าดัชนีบ่งชี้คุณลักษณะ

สูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการคงอยู่ (STAY) และค่าน้อยที่สุด คือ ด้านการแสดงผลงาน (PEFORM)

โดยพบว่า ค่าดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสมกลมกลืนของแต่ละองค์ประกอบ (fit index for CFA) ของทั้ง 4 ตัวแปร มีค่าผ่านตามเกณฑ์ทุกค่า (Hair et al., 2006, pp. 777-779) แสดงว่า มาตรฐานวัดองค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่พัฒนาขึ้นในการวิจัยนี้ สามารถใช้บ่งชี้คุณลักษณะขององค์ประกอบภายใต้ตัวแปรเดียวกันได้

การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง พบว่า ค่าดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสมกลมกลืน (over all goodness of fit) เป็นไปตามเกณฑ์ คือ χ^2 เท่ากับ 45.07, df เท่ากับ 37, χ^2/df เท่ากับ 1.22, p -value เท่ากับ 0.17008, CFI เท่ากับ 0.999, GFI เท่ากับ 0.989, AGFI เท่ากับ 0.964 และ RMSEA เท่ากับ 0.020 แสดงว่า แบบจำลองการวิจัยที่ได้พัฒนาขึ้นนี้ มีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และจากผลการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรภายในแบบจำลอง พบว่า พันธะผูกพันของพนักงานมีผลกระทบทางตรงต่อความตั้งใจในงานมากที่สุด จากการได้รับผลกระทบจากภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และการรับรู้แบรนด์นายจ้าง มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง ส่งผลกระทบโดยรวมเท่ากับ 0.69 ($t = 10.13$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพบว่า การรับรู้แบรนด์นายจ้างไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อความตั้งใจในงาน ($t = 1.44$) แสดงดังภาพ 5



ภาพ 5 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

การทดสอบสมมุติฐานการวิจัย เมื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ มาทดสอบสมมุติฐานการวิจัย พบว่า สมมุติฐานที่ 1, 2, 3, 4 และ 6 มีความสอดคล้องตามสมมุติฐานการวิจัย ส่วนสมมุติฐานที่ 5 ไม่มีความสอดคล้องตามสมมุติฐานการวิจัย กล่าวคือ การรับรู้แบรนด์นายจ้างไม่มีผลกระทบทางบวกต่อความตั้งใจในงาน สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า มีความสอดคล้องตามสมมุติฐานการวิจัยทุกสมมุติฐาน

การวิเคราะห์ผลการวิจัยเชิงเปรียบเทียบ เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงพรรณนาของกลุ่มตัวอย่างประกอบ พบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน ณ โรงแรมปัจจุบัน และระดับตำแหน่งงาน มีผลทำให้ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการทดสอบสมมุติฐานที่ 5 ไม่มีความสอดคล้องกัน เนื่องจากข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ส่วนใหญ่ เป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน 2 มุมมอง ได้แก่ มุมมองของพนักงานภาคบริหาร (กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2) และมุมมองพนักงานภาคปฏิบัติการ (กลุ่มที่ 3)

อภิปรายผล

ประเด็นที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางตรงต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง (0.76) มากที่สุด รองลงมา ต่อพันธะผูกพันของพนักงาน (0.31) และต่อความตั้งใจในงาน (0.16) ตามลำดับ อธิบายได้ว่า การมุ่งเน้นภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการคิด และการสร้างแรงบันดาลใจ จะส่งผลต่อการรับรู้คุณประโยชน์ที่ได้รับจากการจ้างงาน และเกิดระดับพันธะผูกพันของพนักงานสูงขึ้น และส่งผลกระทบให้เกิดความตั้งใจเชิงพฤติกรรมสูงขึ้นด้วย ทั้งนี้ การวิจัยนี้เกิดข้อค้นพบ (finding) ประการสำคัญ คือ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลกระทบทางบวกต่อการรับรู้แบรนด์นายจ้าง มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางในระดับสูง เท่ากับ 0.76 ($t = 2.31$) แสดงให้เห็นว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญเสมือนตัวแทนขององค์กร ในการกระตุ้นการรับรู้คุณประโยชน์ที่นายจ้างพยายามนำเสนอให้แก่พนักงาน

ประเด็นที่ 2 การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีผลกระทบทางตรงต่อพันธะผูกพันของพนักงาน (0.33) อธิบายได้ว่า การเกิดการรับรู้คุณประโยชน์ที่นายจ้างนำเสนอ

ให้สูงขึ้น จากการได้รับการตอบสนองความคาดหวังทางจิตใจของบุคคล โดยเฉพาะการรับรู้คุณค่าด้านสังคม และด้านการพัฒนาอาชีพ ทำให้เกิดทัศนคติทางบวกต่อผู้นำ เพื่อนร่วมงาน และองค์กร ส่งผลให้เกิดพันธะผูกพันต่อการทำงานเพื่อองค์กรมากขึ้น ส่วนผลกระทบของการรับรู้แบรนด์นายจ้างที่ไม่มีผลกระทบทางตรงต่อความตั้งใจในงาน แสดงให้เห็นว่าการวางตำแหน่งแบรนด์นายจ้าง อาจยังไม่สามารถสื่อสารถึงคุณประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับอย่างชัดเจน จึงควรพิจารณาปรับการผสมผสานองค์ประกอบแบรนด์นายจ้าง (the employer brand mix) ให้เหมาะสมเฉพาะองค์การมากขึ้น

ประเด็นที่ 3 พันธะผูกพันของพนักงานมีผลกระทบทางตรงต่อความตั้งใจในงาน (0.69) มากที่สุดจากการได้รับผลกระทบโดยรวมจากภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และการรับรู้แบรนด์นายจ้าง อธิบายได้ว่า หากองค์การสามารถส่งมอบคุณประโยชน์ที่ตอบสนองเงื่อนไขทางจิตใจ โดยเฉพาะการเกิดพันธะผูกพันทางอารมณ์ จากการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ (POS) และการสนับสนุนของหัวหน้างาน (PSS) ที่ทำให้เข้าใจถึงคุณค่าของการทำงานเพื่อองค์กรได้ จะส่งผลให้เกิดความมุ่งมั่นประพฤติปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์การสูงขึ้น

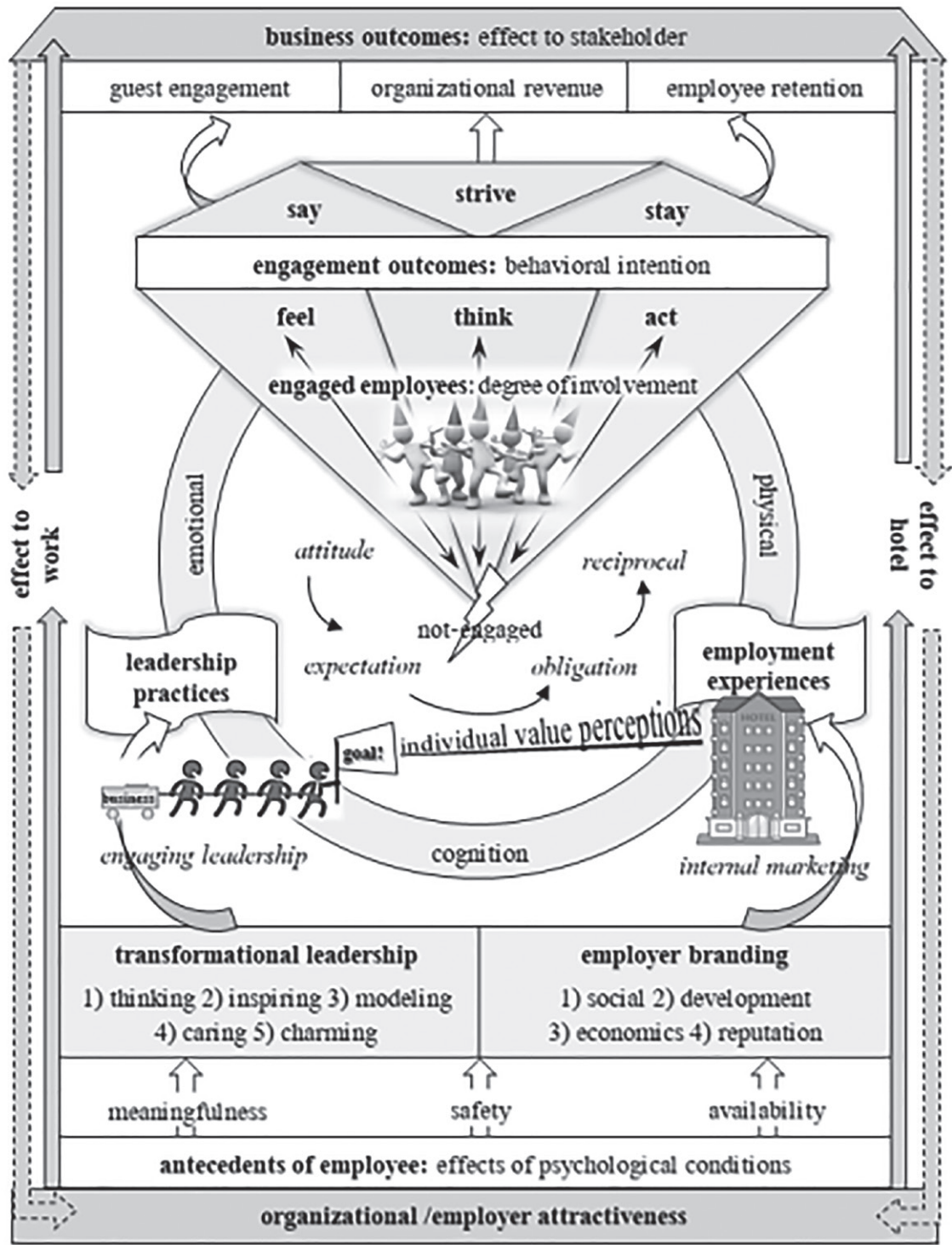
ข้อเสนอแนะ

1. การประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำแห่งการสร้างพันธะผูกพัน (engaging leadership) ของผู้นำที่มีบทบาทการทำงานใกล้ชิดกับพนักงาน โดยมุ่งความเข้าใจถึงการสร้างการรับรู้ประสบการณ์จ้างงานให้แก่พนักงาน

2. การประยุกต์แนวคิดการตลาดภายในร่วมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งการสร้างพันธะผูกพันของพนักงานปัจจุบัน ที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ในระดับธุรกิจ และแสดงถึงแบรนด์นายจ้างที่แข็งแกร่งได้

3. การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในพัฒนาตัวชี้วัดในการสำรวจพันธะผูกพันของพนักงาน (engagement survey) ซึ่งปัจจุบันต้องให้ความสนใจในการประเมินอย่างสม่ำเสมอและจำนวนครั้งมากขึ้น

ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดคุณประโยชน์สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจโรงแรมระบบเครือข่าย และธุรกิจระบบเครือข่ายอื่นๆ ได้โดยได้พัฒนาโมเดลต้นแบบทางการจัดการขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจเชิงกระบวนการ 3 ประการ คือ ประการที่ 1 กฎการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ในการสร้างพันธะผูกพันของพนักงาน ประการที่ 2 การสร้างคุณค่าร่วมกันของทุกฝ่ายภายในองค์การ ในการบรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจ และประการที่ 3 การตอบสนองเงื่อนไขทางจิตใจของพนักงาน ในการจัดหาปัจจัยการจ้างงานที่มีคุณค่า เรียกโมเดลนี้ว่า โมเดลการถอดรหัสพันธะผูกพันของพนักงาน (Decode of Employee Engagement model--DEE model) แสดงปัจจัยหลักของกระบวนการเกิดพฤติกรรมพันธะผูกพันของพนักงาน 3 ด้าน ได้แก่ องค์การ ผู้นำ และพนักงาน เป็นการยืนยันตามแนวคิดทางวิชาการว่า หากองค์การต้องการสร้างผลลัพธ์ในระดับองค์การ มีความจำเป็นต้องสร้างผลลัพธ์ระดับบุคคลให้เกิดขึ้นก่อน แสดงดังภาพ 6



ภาพ 6 DEE model

ที่มา: จากผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

Reference

- Aon Hewitt. (2015). 2015 *Trends in global employee engagement*. Aon Hewitt Corp, 1, 9-12.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British journal of social psychology*, 40(4), 471-499.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. England: John Wiley & Sons.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Gallup. (2013). *State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide*. Retrieved, from http://ihrim.org/Pubonline/Wire/Dec13/GlobalWorkplaceReport_2013.pdf
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson University Press.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2003). *The value-profit chain: Treat employees like customers and customers like employees*. New York: The Free Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge* (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*. London: Kingston Business School, Kingston University.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2005). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- National Statistical Office. (2016). *The number of unemployed according to work experience*. Retrieved from http://www.ftijob.com/datafiles/unemployment_1059.pdf [In Thai]
- Nimon, K., & Zigarmi, D. (2015). Development of the work intention inventory short form. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 27(1), 15-28.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Siljaru, T. (2014). *Research and Statistical Analysis with SPSS and AMOS 15rd*. Bangkok: Business R&D. [In Thai]
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2012). The work intention inventory: Initial evidence of construct validity. *Journal of Business Administration Research*, 1(1), 24-42.