



Research Articles

The Branding of Lawyers Affects the Operations of the Organization การสร้างแบรนด์ของทนายความที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในประเทศไทย

พงศ์ศักดิ์ ชุมสาย ณ อยุธยา^{1*}, อุทัยรัตน์ เมืองแสน²

นฤมล ตีระพัฒน์เกียรติ³, พรทิพย์ แสงจันทร์⁴

Pongsak Jumsai Na Ayudhya^{1*}, Uthairat Muangsan²

Naruemon Teerapattanakiat³, Porntip Sangjun⁴

1. นักศึกษาปริญญาเอก, บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยปทุมธานี
Doctoral Student, Doctor of Business Administration, Pathumthani University, Thailand.
2. อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก, บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยปทุมธานี
Advisor, Doctor of Business Administration, Pathumthani University, Thailand.
3. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม, บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยปทุมธานี
Co-Advisor, Doctor of Business Administration, Pathumthani University, Thailand.
4. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม, บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยปทุมธานี
Co-Advisor, Doctor of Business Administration, Pathumthani University, Thailand.

*Corresponding author E-mail: pongs232@gmail.com

Received: February 15, 2026; Revised: February 30, 2026; Accepted: March 17, 2026

Abstract

This study aimed to examine: 1) the levels of personal branding, internal communication strategies, and customer satisfaction, 2) organizational performance, 3) the influence of these factors on organizational performance, and 4) development guidelines. A mixed-methods approach was employed. Quantitative data were collected from 480 clients of law firms in Thailand, while qualitative data were obtained from 17 lawyers and executives. Research instruments included a five-point Likert scale questionnaire and interviews. Data were analyzed using descriptive statistics and structural equation modeling.

The findings revealed that personal branding, internal communication strategies, and customer satisfaction were all at high levels, with experience and receiver strategy showing the highest means. Organizational performance was also at a high level, particularly in internal



processes. The causal analysis indicated that these three factors significantly influenced organizational performance. The study suggests that organizations should systematically develop personal branding, enhance internal communication strategies, and improve service quality to increase customer satisfaction. Continuous organizational learning should also be promoted to achieve sustainable performance improvement.

Keywords: Branding, Lawyers, Communication Strategy, Customer Satisfaction, Organizational Performance

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการสร้างชื่อเสียงแบรนด์บุคคล กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร และความพึงพอใจของลูกค้า 2) ระดับผลการดำเนินงานขององค์กร 3) อิทธิพลของปัจจัยดังกล่าวต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และ 4) แนวทางการพัฒนาองค์กร การวิจัยใช้ระเบียบวิธีแบบผสม โดยการวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากลูกค้าที่ใช้บริการสำนักงานกฎหมายในประเทศไทย จำนวน 480 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพจากทนายความและผู้บริหาร จำนวน 17 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า การสร้างชื่อเสียงแบรนด์บุคคล กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร และความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับมาก โดยด้านประสบการณ์และกลยุทธ์ผู้รับสารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ขณะที่ผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านกระบวนการภายในมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุพบว่า ปัจจัยทั้งสามสามารถร่วมกันอธิบายผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อเสนอแนะจากการวิจัยชี้ว่า องค์กรควรพัฒนาการสร้างแบรนด์บุคคลอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการสนับสนุนและการแสดงออกเชิงสัญลักษณ์ ควบคู่กับการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพ และยกระดับคุณภาพการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การสร้างแบรนด์, ทนายความ, กลยุทธ์การสื่อสาร, ความพึงพอใจของลูกค้า, ผลการดำเนินงานองค์กร



บทนำ

อาชีพทนายความเป็นอาชีพที่มีเสน่ห์และน่าดึงดูดใจสำหรับนักศึกษากฎหมายที่เพิ่งจบการศึกษา รวมทั้งบุคลากรภาคเอกชนและข้าราชการที่ต้องการเข้าสู่สายอาชีพนี้หลังเกษียณ โดยผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์และผ่านการสอบใบอนุญาตสามารถเข้าสู่วิชาชีพได้โดยตรง แม้ว่าทนายความจะถูกมองว่าเป็นอาชีพที่มีรายได้สูงและงานที่มั่นคง แต่ในความเป็นจริง โดยเฉพาะทนายความใหม่ต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ อาทิ การแข่งขันที่รุนแรงจากจำนวนทนายความที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้บางรายต้องใช้กลยุทธ์การลดค่าบริการเพื่อให้ได้งาน ส่งผลกระทบในระยะยาวต่อภาพลักษณ์และมาตรฐานของวิชาชีพ (Lubin, 2020) นอกจากนี้ แม้ว่าจะมีระบบฝึกงานก่อนการสอบใบอนุญาต แต่ผู้สมัครจำนวนมากกลับไม่ได้รับการถ่ายทอดความรู้หรือการฝึกฝนอย่างเพียงพอ ส่งผลให้ทนายความใหม่ขาดความมั่นใจในการว่าความ (Cantatore et al., 2020) อีกทั้งกรณีทนายความบางส่วนที่ประพฤติผิดจรรยาบรรณ เช่น การหลอกลวงลูกค้า ยังทำให้ภาพลักษณ์ของวิชาชีพเสื่อมเสียและกระทบต่อความน่าเชื่อถือของสังคมในระยะยาว (Wu et al., 2020) อย่างไรก็ตาม ทนายความใหม่ยังสามารถพัฒนาตนเองผ่านการสร้างบุคลิกภาพ การสร้างการยอมรับในวงวิชาชีพ และการฝึกฝนทักษะปฏิบัติทางกฎหมาย ซึ่งการอบรมและการพัฒนาทักษะเชิงวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความมั่นใจและความพร้อมในการเผชิญความท้าทาย (Stepanova, 2022)

ในอีกด้านหนึ่ง ประเด็นการตลาดในวิชาชีพกฎหมายเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนและทวีความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะในบริบทของสำนักงานกฎหมายที่ให้บริการเฉพาะทาง อดีตที่ผ่านมา สำนักงานกฎหมายมักพึ่งพาคุณภาพงานและการบอกต่อเพื่อสร้างชื่อเสียง โดยแทบไม่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ทางการตลาดอย่างจริงจัง แต่ด้วยการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้สำนักงานกฎหมายต้องปรับตัวและหันมาใช้เครื่องมือทางการตลาดมากขึ้น Ellis และ Watterson (2001) อธิบายว่าการเพิ่มขึ้นของจำนวนทนายความและสำนักงานกฎหมายก่อให้เกิดสถานะตลาดอิ่มตัวและการแข่งขันที่รุนแรง ขณะเดียวกัน การเปิดเสรีกฎระเบียบในหลายประเทศยังเอื้อให้สำนักงานกฎหมายสามารถโฆษณาและทำการตลาดได้มากขึ้น ส่งผลให้กลยุทธ์การตลาดมีบทบาทสำคัญยิ่ง

นอกจากการแข่งขันแล้ว ความคาดหวังของลูกค้ายังเปลี่ยนแปลงไป ลูกค้าองค์กรยุคใหม่ไม่ได้ต้องการเพียงคำแนะนำทางกฎหมาย แต่ยังคาดหวังให้ทนายความเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจ ในขณะเดียวกัน การพัฒนาด้านเทคโนโลยี เช่น การเข้าถึงข้อมูลออนไลน์และการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในงานกฎหมาย ได้เปลี่ยนโฉมการทำงานและเพิ่มแรงกดดันให้สำนักงานกฎหมายต้องสร้างคุณค่าเพิ่มที่แตกต่างจากสิ่งที่เทคโนโลยีสามารถทดแทนได้ (Rogers & Song, 2023)

การสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และการจดจำในสายตาลูกค้า (Punjaisri et al., 2009; Desatova, 2018; Manea Moldovan & TescaŞiu, 2023) แปรนด์ที่ดีไม่เพียงช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน แต่ยังมีส่วนช่วยดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ สร้างความภักดีของลูกค้า และเปิดโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ได้อีกด้วย ในยุคดิจิทัล สำนักงานกฎหมายในไทยต้องใช้กลยุทธ์



ดิจิทัลมาร์เก็ตติ้งมากขึ้น เช่น เว็บไซต์ที่มีคุณภาพ การตลาดเนื้อหา และการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อสร้างการรับรู้และเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Van et al., 2018) นอกจากนี้ การสร้างแบรนด์ที่มีความน่าเชื่อถือยังช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในช่วงวิกฤต เช่น การระบาดของโควิด-19 รวมทั้งยังเสริมภาพลักษณ์เชิงบวกผ่านกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การให้ความรู้ทางกฎหมายแก่ประชาชน (Pananon, 2013) ดังนั้น การสร้างแบรนด์และการทำการตลาดได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงอยู่และความสำเร็จของสำนักงานกฎหมายไทย ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของลูกค้า และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การลงทุนในการสร้างแบรนด์อย่างต่อเนื่องจึงเป็นกลยุทธ์หลักที่ช่วยให้องค์กรขยายความสร้างความแตกต่าง เพิ่มความน่าเชื่อถือ และยกระดับความสามารถในการแข่งขันทั้งในประเทศและระดับสากล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทของการสร้างแบรนด์บุคคลในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือให้กับนายความในสายตาของลูกค้า
2. เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรที่สามารถส่งผลต่อภาพลักษณ์และประสิทธิภาพการทำงานของนายความ
3. เพื่อระบุปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและไว้วางใจในบริการของนายความที่มีแบรนด์บุคคลที่แข็งแกร่ง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้พัฒนากรอบแนวคิดโดยอาศัยการบูรณาการทฤษฎีหลัก 3 แนวคิด ได้แก่ ทฤษฎีสัญญาณ ทฤษฎีการยืนยันความคาดหวัง และทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการสร้างแบรนด์บุคคล กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์กร

ประการแรก ทฤษฎีสัญญาณ (Signaling Theory) อธิบายว่า ในบริบทที่ผู้บริโภคมีข้อมูลไม่สมบูรณ์ ผู้ให้บริการสามารถส่งสัญญาณผ่านคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น ชื่อเสียง ความเชี่ยวชาญ และภาพลักษณ์ เพื่อสะท้อนคุณภาพของบริการไปยังลูกค้า การสร้างแบรนด์บุคคลของนายความจึงทำหน้าที่เป็น “สัญญาณ” ที่ช่วยลดความไม่แน่นอนและสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า เมื่อนายความมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดี ย่อมส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในบริการมากขึ้น นอกจากนี้ สัญญาณดังกล่าวยังส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการซ้ำและการบอกต่อ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจึงนำไปสู่สมมติฐาน H1 และ H3 และยังสนับสนุนความสัมพันธ์ทางอ้อมผ่านความพึงพอใจของลูกค้าในสมมติฐาน H6



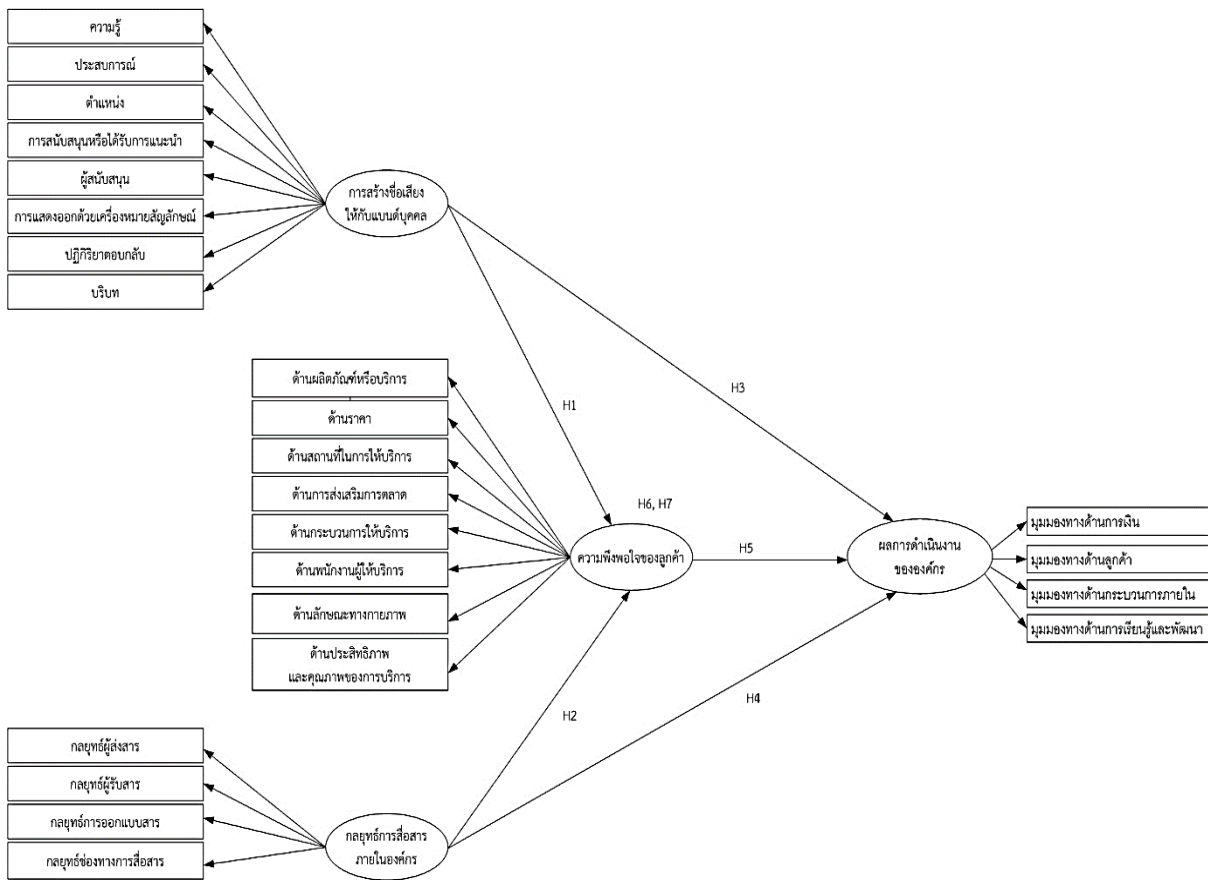
ประการที่สอง ทฤษฎีการยืนยันความคาดหวัง (Expectation-Confirmation Theory) อธิบายว่า ความพึงพอใจของลูกค้าเกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังก่อนใช้บริการกับประสบการณ์ที่ได้รับจริง หากผลลัพธ์ที่ได้รับสอดคล้องหรือสูงกว่าความคาดหวัง จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดคุณภาพของการให้บริการ เนื่องจากช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน สามารถถ่ายทอดข้อมูลและให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวัง จึงก่อให้เกิดความพึงพอใจ นำไปสู่สมมติฐาน H2 และเมื่อความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น ย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมการใช้บริการซ้ำและความภักดี ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จึงสนับสนุนสมมติฐาน H5 และบทบาทตัวแปรสื่อกลางใน H6 และ H7

ประการที่สาม ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View: RBV) อธิบายว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรเกิดจากการมีทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และยากต่อการเลียนแบบ ในบริบทนี้ การสร้างแบรนด์บุคคลของนายความถือเป็นทรัพยากรที่ไม่มีตัวตนซึ่งสร้างความแตกต่างและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ขณะที่กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรเป็นความสามารถเชิงองค์กรที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เมื่อองค์กรสามารถผสานทรัพยากรและความสามารถดังกล่าวเข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จึงนำไปสู่สมมติฐาน H3 และ H4

โดยสรุป การบูรณาการทั้งสามทฤษฎีช่วยอธิบายกลไกเชิงสาเหตุได้อย่างเป็นระบบ กล่าวคือ การสร้างแบรนด์บุคคลและกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรทำหน้าที่เป็นปัจจัยนำเข้า (input) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าในฐานะตัวแปรสื่อกลาง (mediator) และนำไปสู่ผลลัพธ์ด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (output) ทั้งในทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการตั้งสมมติฐานการวิจัยทั้ง 7 ข้อในครั้งนี้

สมมติฐานการวิจัย

- H1: การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า
- H2: กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า
- H3: การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
- H4: กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
- H5: ความพึงพอใจของลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ
- H6: การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคลมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยผ่านความพึงพอใจของลูกค้า
- H7: กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยผ่านความพึงพอใจของลูกค้า



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การสร้างแบรนด์ของนายความที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร มีการกำหนดขอบเขตดังนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการทางกฎหมายจากสำนักงานกฎหมายในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นกลุ่มตัวอย่างเป็นลูกค้าที่ใช้บริการทางกฎหมายจากสำนักงานกฎหมายในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนไม่น้อยกว่า 480 คน ซึ่งได้จากการคำนวณสูตร 20×24 และใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็นตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน โดยตัวแปรภายนอกประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคล ได้แก่ ความรู้ ประสบการณ์ ตำแหน่ง การสนับสนุนหรือการแนะนำ ผู้สนับสนุน การแสดงออกด้วยเครื่องหมายสัญลักษณ์ ปฏิริยาตอบกลับ และบริษัท กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์ผู้รับสาร กลยุทธ์การออกแบบสาร และกลยุทธ์ช่องทางการสื่อสาร รวมถึงความพึงพอใจ





ของลูกค้า ได้แก่ ผลผลิตหรือบริการ ราคา สถานที่ในการให้บริการ การส่งเสริมการตลาด กระบวนการให้บริการ ลักษณะทางกายภาพ และประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริการ ส่วนตัวแปรภายในคือผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ขอบเขตด้านเนื้อหาของงานวิจัยมุ่งศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคล กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาสังเคราะห์และปรับใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ขอบเขตด้านเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูลกำหนดไว้ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2568 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2568 และขอบเขตด้านพื้นที่มุ่งเน้นที่กรุงเทพมหานคร

ระเบียบวิธีวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ได้แก่ การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคล กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานขององค์กร ผ่านการวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นบางส่วน (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM) เพื่อทดสอบสมมติฐานและอธิบายอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรในแบบจำลอง

2. วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเริ่มจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนารอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย จากนั้นจึงพัฒนาเครื่องมือวิจัยในรูปแบบแบบสอบถาม และดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือทั้งด้านความตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่น ก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างภายหลังการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล การลงรหัส และการเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายลักษณะข้อมูล และใช้การวิเคราะห์ PLS-SEM เพื่อทดสอบแบบจำลองเชิงโครงสร้างและสมมติฐานการวิจัย



3. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ลูกค้าที่ใช้บริการทางกฎหมายจากสำนักงานกฎหมายในประเทศไทย ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนกลุ่มตัวอย่างกำหนดเป็นลูกค้าที่ใช้บริการจากสำนักงานกฎหมายในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ขนาดกลุ่มตัวอย่างกำหนดตามเกณฑ์ของการวิเคราะห์ PLS-SEM โดยพิจารณาจำนวนตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงที่มากที่สุด ซึ่งในงานวิจัยนี้คือ “การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคล” ที่มี 24 ตัวบ่งชี้ จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 20 เท่าของจำนวนตัวบ่งชี้ เท่ากับ 480 คน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

- 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2) การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคล
- 3) กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร
- 4) ความพึงพอใจของลูกค้า
- 5) ผลการดำเนินงานขององค์กร

โดยตอนที่ 2-5 ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ต การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดำเนินการดังนี้

- **ความตรงเชิงเนื้อหา (IOC):** ตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.70-1.00
- **ความเชื่อมั่น (Reliability):** ทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างนำร่อง 30 คน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่า
 - การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคล = .948
 - กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร = .860
 - ความพึงพอใจของลูกค้า = .893
 - ผลการดำเนินงานขององค์กร = .876ซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ .70 แสดงว่าเครื่องมือมีความน่าเชื่อถือในระดับสูง



5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนมกราคม ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2568 โดยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกค้าที่ใช้บริการสำนักงานกฎหมายในเขตกรุงเทพมหานคร

ก่อนการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและขอความยินยอมจากผู้ตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งรับประกันการรักษาความลับของข้อมูล จากนั้นจึงรวบรวมแบบสอบถาม ตรวจสอบความสมบูรณ์ และคัดเลือกเฉพาะฉบับที่มีความครบถ้วนเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

6.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นบางส่วน (PLS-SEM) โดยแบ่งเป็น

- การประเมินแบบจำลองการวัด (Measurement Model)
 - ความเชื่อมั่นของโครงสร้าง (Construct Reliability)
 - ความเที่ยงตรงเชิงบรรจบ (Convergent Validity)
 - ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)
- การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model)
 - ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด (R^2)
 - ค่าความสามารถในการพยากรณ์ (Q^2)
 - ขนาดอิทธิพล (Effect Size: f^2)
 - ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient)

เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปร



ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 480 คน พบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี และมีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ในช่วง 30,001-50,000 บาท

1. การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model)

เพื่อประเมินคุณภาพของแบบจำลองการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบทั้งด้านความเชื่อมั่นและความตรงของตัวแปรแฝง โดยพิจารณาความเชื่อมั่นของโครงสร้างด้วยค่า Cronbach's Alpha และ Composite Reliability รวมถึงความตรงเชิงบรรจบด้วยค่า Average Variance Extracted (AVE) นอกจากนี้ยังได้ตรวจสอบความตรงเชิงจำแนกโดยใช้ทั้งเกณฑ์ HTMT และเกณฑ์ Fornell-Larcker เพื่อยืนยันความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างตัวแปรแฝงแต่ละตัว สุดท้ายได้ทำการประเมินความสอดคล้องของแบบจำลองโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Model Fit Indices) และวิเคราะห์อำนาจการอธิบายของตัวแปรตามผ่านค่า R-square และ R-square Adjusted เพื่อสะท้อนถึงความสามารถของโมเดลในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตาม

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบความเชื่อมั่นและความตรงเชิงบรรจบของตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปร

| ตัวแปรแฝง | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (AVE) |
|------------------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร | 0.750 | 0.828 | 0.810 | 0.516 |
| การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคล | 0.918 | 0.922 | 0.934 | 0.638 |
| ความพึงพอใจของลูกค้า | 0.896 | 0.897 | 0.917 | 0.582 |
| ผลการดำเนินงานขององค์กร | 0.748 | 0.751 | 0.843 | 0.577 |

จากตารางที่ 1 ผลการทดสอบความเชื่อมั่นและความตรงเชิงบรรจบของตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัว พบว่า ค่า Cronbach's alpha อยู่ระหว่าง 0.748-0.918 ค่า Composite Reliability (rho_c) อยู่ระหว่าง 0.810-0.934 และค่า Average Variance Extracted (AVE) อยู่ระหว่าง 0.516-0.638 ซึ่งทั้งหมดสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด (0.70 สำหรับความเชื่อมั่น และ 0.50 สำหรับ AVE) สะท้อนว่าเครื่องมือวิจัยที่ใช้มีความเชื่อมั่นภายในที่ดีและมีความตรงเชิงบรรจบอยู่ในระดับที่ยอมรับได้



ตารางที่ 2 ผลการทดสอบความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยใช้ค่า HTMT

| ตัวแปรแฝง | กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร | การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคล | ความพึงพอใจของลูกค้า | ผลการดำเนินงานขององค์กร |
|------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|----------------------|-------------------------|
| กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร | | | | |
| การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคล | 0.602 | | | |
| ความพึงพอใจของลูกค้า | 0.574 | 0.765 | | |
| ผลการดำเนินงานขององค์กร | 0.567 | 0.892 | 0.759 | |

จากตารางที่ 2 แสดงผลการทดสอบความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยใช้ค่า HTMT ของตัวแปรแฝงทั้งสี่ตัว พบว่าค่าที่ได้อยู่ระหว่าง 0.567 ถึง 0.892 โดยคู่ตัวแปรที่มีค่า HTMT สูงที่สุดคือ การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคล และ ผลการดำเนินงานขององค์กร (0.892) ในขณะที่คู่ตัวแปรที่มีค่าต่ำที่สุดคือ กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร และ ผลการดำเนินงานขององค์กร (0.567) ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าตัวแปรทั้งหมดมีความตรงเชิงจำแนกที่อยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบความตรงเชิงจำแนกโดยใช้เกณฑ์ Fornell-Larcker

| ตัวแปรแฝง | กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร | การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคล | ความพึงพอใจของลูกค้า | ผลการดำเนินงานขององค์กร |
|------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|----------------------|-------------------------|
| กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร | 0.719 | | | |
| การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคล | 0.657 | 0.799 | | |
| ความพึงพอใจของลูกค้า | 0.582 | 0.697 | 0.763 | |
| ผลการดำเนินงานขององค์กร | 0.557 | 0.743 | 0.624 | 0.760 |

จากตารางที่ 3 ผลการทดสอบความตรงเชิงจำแนกโดยใช้เกณฑ์ Fornell-Larcker พบว่า ค่ารากที่สองของ AVE ของตัวแปรแฝงทั้งสี่ตัว ได้แก่ กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร (0.719) การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคล (0.799) ความพึงพอใจของลูกค้า (0.763) และ ผลการดำเนินงานขององค์กร (0.760) ล้วนมีค่ามากกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงอื่น ๆ ซึ่งมีค่าอยู่ในช่วง 0.557 ถึง 0.743 โดยคู่ตัวแปรที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุดคือ การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคล กับ ผลการดำเนินงานขององค์กร (0.743) และคู่ที่มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำ



ที่สุดคือ กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร กับ ผลการดำเนินงานขององค์กร (0.557) ผลดังกล่าวยืนยันได้ว่าตัวแปรแฝงทั้งหมดมีความตรงเชิงจำแนกอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลอง

| ความสอดคล้องของแบบจำลอง | Saturated model | Estimated model |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| SRMR | 0.127 | 0.127 |
| d_ULS | 4.847 | 4.847 |
| d_G | 1.525 | 1.525 |
| Chi-square | 3643.257 | 3643.257 |
| NFI | 0.607 | 0.607 |

จากตารางที่ 4 พบว่า ผลการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองแสดงให้เห็นว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบจำลองอิมิตัวและแบบจำลองที่ประมาณค่าได้มีค่าเท่ากัน โดยค่า SRMR ของทั้งสองแบบจำลองเท่ากับ 0.127 ค่า d_ULS เท่ากับ 4.847 ค่า d_G เท่ากับ 1.525 ค่าไคสแควร์เท่ากับ 3643.257 และค่า NFI เท่ากับ 0.607 การที่ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบจำลองอิมิตัวและแบบจำลองที่ประมาณค่าได้มีค่าเท่ากันทุกตัวชี้วัด แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อำนาจการอธิบายของตัวแปรแฝงตาม

| ตัวแปรแฝง | R-square | R-square adjusted |
|-------------------------|----------|-------------------|
| ความพึงพอใจของลูกค้า | 0.513 | 0.510 |
| ผลการดำเนินงานขององค์กร | 0.577 | 0.574 |

จากตารางที่ 5 พบว่า ผลการวิเคราะห์อำนาจการอธิบายของตัวแปรแฝงตามแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรแฝง "ความพึงพอใจของลูกค้า" มีค่า R-square เท่ากับ 0.513 และค่า R-square adjusted เท่ากับ 0.510 ตัวแปรแฝง "ผลการดำเนินงานขององค์กร" มีค่า R-square เท่ากับ 0.577 และค่า R-square adjusted เท่ากับ 0.574 เมื่อพิจารณาค่า R-square โดยรวม พบว่า ตัวแปรแฝง "ผลการดำเนินงานขององค์กร" มีค่า R-square สูงกว่าตัวแปรแฝง "ความพึงพอใจของลูกค้า" และเมื่อพิจารณาค่า R-square adjusted พบว่า ตัวแปรแฝง "ผลการดำเนินงานขององค์กร" มีค่า R-square adjusted สูงกว่าตัวแปรแฝง "ความพึงพอใจของลูกค้า" เช่นเดียวกัน



2. การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Equation Model)

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบทางตรง ผลกระทบทางอ้อม และผลกระทบรวมระหว่างตัวแปรแฝง

| ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ | ผลกระทบ ทางตรง | ผลกระทบทางอ้อม | ผลกระทบ รวม | P values | นัยสำคัญ ทางสถิติ |
|--|-------------------|--------------------------------------|----------------|----------|----------------------|
| กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร → ความพึงพอใจของลูกค้า | 0.219 | - | 0.219 | 0.000 | มีนัยสำคัญ |
| กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร → ผลการดำเนินงานของ องค์กร | 0.079 | 0.041 (ผ่านความ พึงพอใจของลูกค้า) | 0.120 | 0.007 | มีนัยสำคัญ |
| การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์ บุคคล → ความพึงพอใจของ ลูกค้า | 0.552 | - | 0.552 | 0.000 | มีนัยสำคัญ |
| การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์ บุคคล → ผลการดำเนินงาน ขององค์กร | 0.560 | 0.104 (ผ่านความ พึงพอใจของลูกค้า) | 0.664 | 0.000 | มีนัยสำคัญ |
| ความพึงพอใจของลูกค้า → ผล การดำเนินงานขององค์กร | 0.188 | - | 0.188 | 0.000 | มีนัยสำคัญ |

จาก ตารางที่ 6 พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า ($\beta = 0.219, p < 0.001$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่อิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมีค่าเพียง 0.079 ($p = 0.096$) ซึ่งไม่ปรากฏนัยสำคัญ แต่เมื่อพิจารณาผลกระทบทางอ้อมผ่านความพึงพอใจของลูกค้า ($\beta = 0.041, p < 0.01$) ส่งผลให้อิทธิพลรวมมีค่าเท่ากับ 0.120 ($p < 0.01$) และมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนว่า ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นกลไกสื่อกลางสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรสามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคล พบว่า มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้าในระดับสูง ($\beta = 0.552, p < 0.001$) และมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ($\beta = 0.560, p <$



0.001) เมื่อพิจารณาผลกระทบทางอ้อมผ่านความพึงพอใจของลูกค้า ($\beta = 0.104, p < 0.001$) ทำให้ค่าอิทธิพลรวมเพิ่มขึ้นเป็น 0.664 ซึ่งเป็นค่าที่สูงที่สุดในแบบจำลองการวิจัย

นอกจากนี้ ความพึงพอใจของลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ($\beta = 0.188, p < 0.001$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นถึงบทบาทสำคัญในฐานะตัวแปรสื่อกลาง (mediator) ที่เชื่อมโยงทั้งกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรและการสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคลไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปโดยรวม การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคลมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรสูงที่สุด ทั้งในเชิงตรงและเชิงอ้อม ขณะที่กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรแม้จะไม่ปรากฏอิทธิพลโดยตรงอย่างชัดเจน แต่เมื่อมีความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวแปรส่งผ่าน ก็สามารถสร้างผลลัพธ์ที่มีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้

สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาบทบาทของการสร้างแบรนด์บุคคลในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือให้กับนายความในสายตาของลูกค้า

ผลการวิจัยยืนยันว่า การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคลมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า ($\beta = 0.552, p < 0.001$) และมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับสูง ($\beta = 0.560, p < 0.001$) นอกจากนี้ยังส่งผลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจของลูกค้า ($\beta = 0.104, p < 0.001$) ทำให้ค่าอิทธิพลรวมสูงสุดที่ 0.664 ซึ่งสะท้อนว่า การสร้างแบรนด์บุคคลที่เข้มแข็งของนายความไม่เพียงแต่สร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในสายตาของลูกค้า แต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่ขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรที่สามารถส่งผลต่อภาพลักษณ์และประสิทธิภาพการทำงานของนายความ

ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า ($\beta = 0.219, p < 0.001$) อย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่อิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรไม่ปรากฏนัยสำคัญ ($\beta = 0.079, p = 0.096$) อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลกระทบทางอ้อมผ่านความพึงพอใจของลูกค้า ($\beta = 0.041, p < 0.01$) พบว่าอิทธิพลรวมมีค่า 0.120 ($p < 0.01$) และมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลดังกล่าวชี้ว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรจะสามารถยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรได้ก็ต่อเมื่อสามารถเสริมสร้างความพึงพอใจของลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อน



วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อระบุปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและไว้วางใจในบริการของนายความที่มีแบรนด์บุคคลที่แข็งแกร่ง

ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ($\beta = 0.188, p < 0.001$) อย่างมีนัยสำคัญ และยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลางที่สำคัญในการเชื่อมโยงทั้งการสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคลและกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานในภาพรวม ซึ่งสะท้อนว่าความพึงพอใจของลูกค้าเป็นปัจจัยหลักที่สร้างความไว้วางใจและกำหนดความสำเร็จในการดำเนินงานของสำนักงานกฎหมาย

สรุปภาพรวม ผลการวิจัยยืนยันว่า การสร้างแบรนด์บุคคล เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงที่สุดต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม ขณะที่ กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร แม้จะไม่แสดงผลโดยตรงที่เด่นชัด แต่สามารถสร้างผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานได้ผ่าน ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งเป็นกลไกสื่อกลางที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ผลลัพธ์เหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าการเสริมสร้างชื่อเสียงของนายความและการพัฒนา กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า จะเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับความน่าเชื่อถือและความสำเร็จของสำนักงานกฎหมาย

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้จะนำเสนอการวิเคราะห์และการอธิบายผลการทดสอบสมมติฐานทั้งเจ็ดข้อ โดยเชื่อมโยงกับทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่างๆ ในบริบทของการสร้างแบรนด์นายความและผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

สมมติฐานที่ 1 การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า

ผลการทดสอบสมมติฐานที่หนึ่ง พบว่า การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง = 0.552) สอดคล้องกับการศึกษาของ Muhtadi (2024) ที่ชี้ว่าการสร้างแบรนด์บุคคลอย่างมีประสิทธิภาพสามารถสร้างการรับรู้เชิงบวกและเพิ่มความใกล้ชิดระหว่างลูกค้ากับแบรนด์ ผลการวิจัยยังสนับสนุนแนวคิดทฤษฎีสัญญาณ (Signaling Theory) ตามที่ Le Tan และ Ha (2020) อธิบายว่า ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีข้อมูลไม่สมมาตร ผู้ให้บริการมักใช้สัญญาณ เช่น ชื่อเสียง ความเชี่ยวชาญ และภาพลักษณ์ เพื่อสื่อสารคุณภาพแก่ลูกค้า นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการวิจัยของ Gorbатов, Khapova และ Lysova (2019) ที่ระบุว่า การสร้างแบรนด์บุคคลช่วยเพิ่มการรับรู้ถึงความสามารถในการประกอบอาชีพ (perceived employability) และส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า โดยเฉพาะในบริบทของอุตสาหกรรมบริการทางกฎหมายซึ่งมีความซับซ้อนและความเสี่ยงสูง ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงของ



นายความจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ลูกค้าใช้เป็นตัวบ่งชี้คุณภาพของบริการ ทั้งนี้สอดคล้องกับ วิเชียร และ พิศมัย (2560) ที่พบว่าการได้รับการยอมรับนับถือและสถานภาพทางอาชีพ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของชื่อเสียงในวิชาชีพ ส่งผลโดยตรงต่อสมรรถนะและการให้บริการที่ดีของผู้ประกอบวิชาชีพนายความ อันนำไปสู่ความไว้วางใจและความพึงพอใจของลูกค้าในที่สุด

สมมติฐานที่ 2 กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า

ผลการทดสอบสมมติฐานที่สองชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.219 ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของ de Vries (2020) ที่พบว่าการสื่อสารภายในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับ การสื่อสารภายนอกที่มุ่งเน้นต่อผู้บริโภคเป็นหลัก นอกจากนี้งานวิจัยโดย Xu (2023) ยังชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสื่อสารสองทางระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริม orientation ต่อบริการลูกค้า (customer orientation) การวิจัยชี้อีกว่า กลยุทธ์ทางการตลาดภายในองค์กร เช่น การสื่อสารภายใน การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และการอบรม สามารถช่วยพัฒนาความพึงพอใจภายในองค์กรและความมุ่งมั่นด้านบริการลูกค้า สอดคล้องกับบริบทของสำนักงานกฎหมายที่ การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพช่วยให้ทีมงานสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลดี ประสพการณ์ และความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สามารถให้คำปรึกษาที่แม่นยำ ทันทีที่ และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

สมมติฐานที่ 3 การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ผลการทดสอบสมมติฐานที่สาม พบว่า การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคลมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง = 0.560) และเมื่อรวมกับอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจของลูกค้า (0.104) จะได้อิทธิพลรวมเป็น 0.664 ซึ่งถือเป็นค่าที่สูงมาก ผลการศึกษานี้ สอดคล้องกับแนวคิดของการสร้างตัวตนแบรนด์บุคคล (personal brand identity) ที่สามารถเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรและมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานโดยรวม (Kongsri & Jaroenwanit, 2024) นอกจากนี้ในบริบทของสำนักงานกฎหมาย ยิ่งชื่อเสียงและการยอมรับในระดับบุคคลถูกสร้างอย่างมีประสิทธิภาพ ก็คาดว่า การดึงดูดลูกค้าคุณภาพสูง รวมถึงคดีที่มีมูลค่าสูง จะตามมา ส่งผลให้รายได้และผลกำไรของสำนักงานเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักการใน *จริยธรรมและมรรยาททนายความ* ที่ระบุว่าความน่าเชื่อถือ เกียรติศักดิ์ และการประพฤติตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยคงไว้ซึ่งความไว้วางใจของลูกค้าและเสริมสร้างคุณค่าทาง



วิชาชีพในระยะยาว (คณะกรรมการมรรยาทนายความ, และ คณะทำงานส่งเสริมและประสานงานชมรม
นักธรรมทนายความ สภานายความ, 2544) และยังสอดคล้องกับแนวโน้มในปัจจุบันที่การสร้างแบรนด์และการ
เปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลมีความสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตของสำนักงานกฎหมายในยุคใหม่ (Lead
Marketing Strategies, 2025)

สมมติฐานที่ 4 กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของ ธุรกิจ

การทดสอบสมมติฐานที่สี่พบว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการ
ดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.079 อย่างไรก็ตาม พบว่า
อิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจของลูกค้ามีความสำคัญทางสถิติที่ 0.041 ผลการค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าการ
สื่อสารภายในองค์กรไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานทางการเงิน แต่มีบทบาทสำคัญผ่านการยกระดับ
ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการศึกษานี้สอดคล้อง Wensley (2021) ที่ชี้ว่าความสามารถในการจัดการความรู้
และความทรงจำขององค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพการให้บริการ ซึ่งมีผลต่อผลการ
ดำเนินงานผ่านกลไกทางอ้อม เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การที่ไม่พบอิทธิพลทางตรงอาจเป็นเพราะ
กระบวนการถ่ายทอดผลลัพธ์จากการสื่อสารภายในต้องใช้เวลาและการประสานงานหลายขั้นตอน ซึ่งสอดคล้อง
กับทฤษฎี Resource-Based View ของ Barney (1991) ที่ระบุว่าทรัพยากรภายในองค์กรจะสร้างคุณค่าได้ผ่าน
กระบวนการที่ซับซ้อนและต้องใช้เวลา

สมมติฐานที่ 5 ความพึงพอใจของลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ห้า ชี้ให้เห็นว่า ความพึงพอใจของลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการ
ดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.188 ผลการศึกษานี้
สอดคล้องกับงานวิจัยคลาสสิกของ Chumpitaz Cáceres และ Paparoidamis (2007) ที่ระบุว่าคุณภาพการ
บริการมีผลต่อความพึงพอใจ และความพึงพอใจนั้นมีบทบาทสำคัญต่อความภักดีของลูกค้าในบริบท B2B ซึ่ง
นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ การค้นพบยังสนับสนุนแนวคิดทางพฤติกรรมผู้บริโภคที่พบว่าความ
พึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจจะใช้บริการต่อและการแนะนำผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับงาน
ของ Curtis et al. (2011) แม้ว่าจะเป็นงานสังเคราะห์จากหลายการศึกษาโดยเฉพาะในบริการโดยทั่วไป ใน
บริบทของสำนักงานกฎหมาย ลูกค้าที่พึงพอใจจะมีแนวโน้มกลับมาใช้บริการซ้ำและบอกต่อผู้อื่นซึ่งช่วยกระตุ้น
การขยายฐานลูกค้าทางอ้อม แสดงให้เห็นว่าแม้ค่าสัมประสิทธิ์จะอยู่ในระดับปานกลาง แต่ปัจจัยอื่น เช่น ชื่อเสียง
หรือความเชี่ยวชาญของผู้ให้บริการ ยังมีบทบาทสำคัญในการกำหนดผลการดำเนินงานโดยรวมอีกด้วย



สมมติฐานที่ 6 การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคลมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจผ่านความพึงพอใจของลูกค้า

ผลการทดสอบสมมติฐานที่หกพบว่า การสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคลมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจผ่านความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.104 ผลการศึกษานี้สนับสนุนแนวคิดในทฤษฎีโซ่คุณค่า (value-satisfaction-loyalty chain) ที่อธิบายว่า การลงทุนในคุณภาพการบริการจะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งส่งผลต่อความภักดีและผลการดำเนินงานทางการเงินในที่สุด (Gallarza, Gil-Saura, & Arteaga-Moreno, 2013) การค้นพบนี้แสดงให้เห็นกลไกสำคัญที่แบรนด์บุคคลสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ โดยแบรนด์ที่แข็งแกร่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อธุรกิจ เช่น การใช้บริการซ้ำ การแนะนำให้ผู้อื่น และความเต็มใจที่จะจ่ายค่าบริการในอัตราที่สูงขึ้น ผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับงานของ Leveraging Brand Loyalty in Service Branding (2016) ที่พบว่าความพึงพอใจของลูกค้าทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชิงบวกระหว่างความสัมพันธ์ของลูกค้าต่อแบรนด์ (customer-brand relationship) และความภักดีต่อแบรนด์ (brand loyalty) ในบริบทของบริการ

สมมติฐานที่ 7 กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจผ่านความพึงพอใจของลูกค้า

ผลการทดสอบสมมติฐานสุดท้ายพบว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจผ่านความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางอยู่ที่ 0.041 แม้ว่าค่าสัมประสิทธิ์จะมีขนาดเล็ก แต่ความสำคัญทางทฤษฎีและการปฏิบัติก็ชัดเจน เนื่องจากชี้ให้เห็นว่าการลงทุนในการพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรสามารถคืนทุนได้ผ่านการปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า งานวิจัยของ de Vries, Rowson และ Vasse (2020) ชี้ว่า การสื่อสารภายในมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า แม้ว่าส่วนมากงานวิจัยจะเน้นการสื่อสารภายนอก การสื่อสารภายในยังคงจำเป็นต่อกระบวนการสร้างคุณค่าในระยะยาว ซึ่งในบริบทของสำนักงานกฎหมาย การพัฒนาระบบการสื่อสารภายในช่วยสร้างความเชื่อมั่นและประสิทธิภาพในการให้บริการ แม้ผลกระทบทางอ้อมอาจอยู่ในระดับเล็ก แต่ก็สะท้อนถึงกลไกที่เชื่อมโยงสื่อสารกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

จากผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าการสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคลมีอิทธิพลสูงสุดต่อความพึงพอใจของลูกค้าและมีนัยสำคัญทางสถิติ ชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญทางวิชาการหลายประการที่ควรได้รับการศึกษาต่อยอด



การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการสร้างแบรนด์บุคคลในบริบทของวิชาชีพกฎหมายจึงเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วน เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการสร้างแบรนด์บุคคลไม่เพียงแต่ส่งผลทางตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจและมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจของลูกค้าอีกด้วย ซึ่งรวมเป็นอิทธิพลรวมที่มีขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ากลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แม้ว่าจะไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นความซับซ้อนของกลไกการทำงานของตัวแปรภายในองค์กรที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ นักวิชาการควรพัฒนาทฤษฎีที่อธิบายกลไกการส่งผ่านอิทธิพลของการสื่อสารภายในองค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานผ่านตัวแปรคั่นกลางต่างๆ อย่างเป็นระบบ

ผลการวิเคราะห์ยังพบว่าความพึงพอใจของลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การที่ความพึงพอใจของลูกค้าทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญในการส่งผ่านอิทธิพลจากการสร้างแบรนด์บุคคลและกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ ชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาทฤษฎีที่เชื่อมโยงความพึงพอใจของลูกค้ากับผลการดำเนินงานในบริบทของธุรกิจบริการทางกฎหมายโดยเฉพาะ ผลการศึกษานี้ยืนยันทฤษฎีโซ่คุณค่าที่อธิบายว่าการลงทุนในคุณภาพการบริการจะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งส่งผลต่อความภักดีและผลการดำเนินงานทางการเงินในที่สุด

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าการสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคลมีอิทธิพลรวมที่สูงมากต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ สะท้อนให้เห็นความจำเป็นในการกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาแบรนด์บุคคลของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ สภาทนายความแห่งประเทศไทยควรพิจารณาจัดทำนโยบายการพัฒนาวิชาชีพที่เน้นการสร้างและพัฒนาแบรนด์บุคคลเป็นหลัก โดยอิงจากผลการวิจัยที่พบว่าการสร้างแบรนด์บุคคลมีอิทธิพลทางตรงที่สูงมากต่อความพึงพอใจของลูกค้า

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับทนายความควรครอบคลุมองค์ประกอบหลักที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัย ได้แก่ การพัฒนาความรู้และประสบการณ์ การสร้างตำแหน่งและชื่อเสียงในวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายการสนับสนุนและการแนะนำ การใช้เครื่องหมายสัญลักษณ์ในการสื่อสาร และการสร้างปฏิริยาตอบกลับที่เป็นบวกจากลูกค้า องค์ประกอบเหล่านี้ทั้งหมดแสดงความเชื่อมั่นที่สูงและมีความสำคัญต่อการสร้างแบรนด์บุคคลที่ประสบความสำเร็จ

สำหรับกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร ผลการวิจัยพบว่ามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจผ่านความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทาง



สถิติ แม้ว่าอิทธิพลทางอ้อมจะมีขนาดเล็ก แต่การที่มีนัยสำคัญทางสถิติชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร สำนักงานกฎหมายควรได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาระบบการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านกลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์ผู้รับสาร กลยุทธ์การออกแบบสาร และกลยุทธ์ช่องทางการสื่อสาร

ในระดับนโยบายของสถาบันการศึกษา คณะนิติศาสตร์ควรปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบ โดยเฉพาะการบูรณาการเนื้อหาเรื่องการสร้างแบรนด์บุคคลและกลยุทธ์การสื่อสารเข้าในหลักสูตรการศึกษา ผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจของลูกค้ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ ชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะการสร้างความพึงพอใจให้กับนักศึกษานิติศาสตร์ตั้งแต่ระหว่างการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรควรเน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่สะท้อนสถานการณ์จริงในการประกอบวิชาชีพ

ด้านนโยบายระดับภาครัฐ กระทรวงยุติธรรมควรสนับสนุนการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพทนายความโดยการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในระบบยุติธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดต้นทุนการดำเนินงาน การพัฒนามาตรฐานการให้บริการที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าและความโปร่งใสจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อระบบยุติธรรม การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสำนักงานกฎหมาย สถาบันการศึกษา และหน่วยงานราชการจะช่วยพัฒนาวิชาชีพอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะการนำไปใช้ประยุกต์

จากผลการวิจัยที่พบว่าการสร้างชื่อเสียงให้กับแบรนด์บุคคลมีอิทธิพลรวมที่สูงมากต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ทนายความรายบุคคลควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาแบรนด์ส่วนบุคคลเป็นอันดับแรก การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมควรเริ่มจากการพัฒนาความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบด้านความรู้และประสบการณ์มีความสำคัญสูงและมีความเชื่อมั่นที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างแบรนด์บุคคล

การสร้างตำแหน่งและชื่อเสียงในวิชาชีพเป็นอีกประเด็นสำคัญ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบด้านตำแหน่งมีความเชื่อมั่นที่สูงมาก ทนายความควรมุ่งเน้นการสร้างชื่อเสียงเฉพาะด้านและการได้รับการยอมรับในวงการกฎหมาย การสร้างเครือข่ายการสนับสนุนและการแนะนำก็เป็นสิ่งสำคัญ โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบด้านการสนับสนุนหรือได้รับการแนะนำและองค์ประกอบด้านผู้สนับสนุนมีความเชื่อมั่นที่ดี ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและการได้รับการบอกต่อ

สำหรับการใช้เครื่องหมายสัญลักษณ์ในการสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบด้านการแสดงออกด้วยเครื่องหมายสัญลักษณ์มีความเชื่อมั่นสูง ทนายความควรพัฒนาเอกลักษณ์ที่โดดเด่นและสม่ำเสมอในการสื่อสาร ทั้งในด้านการแต่งกาย การใช้ภาษา และการนำเสนอตนเองต่อสาธารณะ การสร้างปฏิภพที่



เป็นบวจากลูกค้าก็เป็นสิ่งสำคัญ โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์กรประกอบด้านปฏิบัติการตอบกลับมีความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้

ด้านการพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร แม้ว่าจะไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่การที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญและมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจผ่านความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งให้เห็นความสำคัญของการลงทุนในการพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กร สำนักงานกฎหมายควรพัฒนากลยุทธ์ผู้ส่งสาร กลยุทธ์ผู้รับสาร กลยุทธ์การออกแบบสาร และกลยุทธ์ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การวัดและติดตามความพึงพอใจของลูกค้าควรได้รับความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจของลูกค้ามีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญ โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญและเป็นช่องทางในการส่งผ่านอิทธิพลจากการสร้างแบรนด์บุคคลและกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ องค์ประกอบของความพึงพอใจของลูกค้าที่ควรได้รับการเอาใจใส่ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพ ความน่าเชื่อถือ การตอบสนอง ความมั่นใจ และความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งทั้งหมดแสดงความเชื่อมั่นที่ดีในการวิจัยครั้งนี้

สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจ ควรใช้ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งสี่มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งทั้งหมดแสดงความเชื่อมั่นที่ดีในการวัด การใช้ตัวชี้วัดที่หลากหลายจะช่วยให้เห็นภาพรวมของผลการดำเนินงานได้อย่างครบถ้วนและสามารถเชื่อมโยงกับการสร้างแบรนด์บุคคลและกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ

ผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นมีความสามารถในการทำนายที่ดีสำหรับทั้งความพึงพอใจของลูกค้าและผลการดำเนินงานขององค์กร แสดงให้เห็นว่าแบบจำลองนี้มีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้ ดังนั้น การนำแนวทางที่เสนอไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติจึงมีโอกาสูงที่จะให้ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

การวิเคราะห์เชิงคุณภาพยืนยันผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยแสดงให้เห็นว่าการมีชื่อเสียงและการได้รับการยอมรับในวิชาชีพมีส่วนช่วยในการเพิ่มจำนวนลูกค้าและสร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง การสื่อสารภายในที่ดีสามารถช่วยลดความผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้จริง ลูกค้าที่พึงพอใจมีแนวโน้มที่จะกลับมาใช้บริการซ้ำและบอกต่อ ซึ่งมีส่วนช่วยให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป ข้อเสนอแนะที่นำเสนอขึ้นเนื่องจากผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการสร้างแบรนด์บุคคล กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจของลูกค้า และผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างชัดเจน การนำข้อเสนอแนะเหล่านี้ไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบจะช่วยให้วิชาชีพทนายความในประเทศไทยมีการพัฒนาที่ยั่งยืนและสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการศึกษาในอนาคต ควรมีการขยายผลการวิจัยไปในบริบทของวิชาชีพอื่นๆ เพื่อทดสอบความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ของโมเดลที่พัฒนาขึ้น การศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศที่มีระบบกฎหมายแตกต่างกันจะช่วยให้เข้าใจผลกระทบของปัจจัยทางวัฒนธรรมและสถาบันต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา นอกจากนี้ การพัฒนาเครื่องมือวัดที่มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นสูงสำหรับใช้ในการวิจัยด้านการสร้างแบรนด์บุคคลของผู้ประกอบวิชาชีพกฎหมายควรได้รับการพัฒนาต่อยอด โดยเฉพาะการพัฒนาแบบวัดที่ครอบคลุมมิติต่างๆ ของการสร้างแบรนด์บุคคลที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัย

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการมรรยาททนายความ และคณะทำงานส่งเสริมและประสานงานชมรมนักกฎหมายทนายความ สภาทนายความ. (2544). *จริยธรรมและมรรยาททนายความ*. สภาทนายความ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). สุวีริยาสาส์น.
- วิเชียร ชูบโธสง และพิศมัย จารุจิตติพันธ์. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพทนายความ. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 5(3), 405–417.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Cantatore, F., McQuoid-Mason, D., Geldres-Weiss, V., & Guajardo-Puga, J. (2020). A comparative study into legal education and graduate employability skills in law students through pro bono law clinics. *The Law Teacher*, 55(3), 314–336. <https://doi.org/10.1080/03069400.2020.1818464>
- Chumpitaz Cáceres, R., & Papparoidamis, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836–867. <https://doi.org/10.1108/03090560710752429>
- Curtis, T., Abratt, R., Rhoades, D. L., & Dion, P. (2011). Customer loyalty, repurchase and satisfaction: A meta-analytical review. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 24, 170–183.
- Desatova, P. (2018). Thailand 4.0 and the internal focus of nation branding. *Asian Studies Review*, 42(4), 682–700. <https://doi.org/10.1080/10357823.2018.1512555>



- de Vries, M., Rowson, B., & van Vasse, R. (2020). The impact of internal communication on customers' perception of revenue strategies. *Journal of Communication Management*, 24(3), 203–217. <https://doi.org/10.1080/22243534.2020.1869458>
- Ellis, N., & Watterson, C. (2001). Client Perceptions of Regional Law Firms and their Implications for Marketing Management. *The Service Industries Journal*, 21(4), 100–118. <https://doi.org/10.1080/714005048>
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., & Arteaga-Moreno, F. (2013). The quality-value-satisfaction-loyalty chain: Relationships and impacts. *Tourism Review*, 68(1), 3–20. <https://doi.org/10.1108/16605371311310048>
- Gorbatov, S., Khapova, S. N., & Lysova, E. I. (2019). *Get Noticed to Get Ahead: The Impact of Personal Branding on Career Success*. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 2662. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02662>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., & Sarstedt, M. (2014). Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182–209. <https://doi.org/10.1177/1094428114526928>
- Kongsri, N., & Jaroenwanit, P. (2024). Key aspects of personal brand identity in social media commerce: Impact on successful personal branding. *International Journal of Data and Network Science*, 8(4), 2663–2676. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2024.4.012>
- Lead Marketing Strategies. (2025). Understanding law firm brand development in digital age. <https://www.lawfirmmarketingstrategies.com/understanding-law-firm-brand-development-in-digital-age/>
- Le Tan, T., & Ha, H. (2020). Applying signal quality theory for measuring brand value of the consumer goods. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 7(2), 97–115.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Lubin, A. (2020). The initially-foreign-trained law student and the U.S. legal academic job market: A survival guide. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3610025>



- Manea Moldovan, G., & Tescaşiu, B. (2023). Identifying and measuring the importance of the lawyer's personal brand elements – A quantitative research. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1), 314–329. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0032>
- Pananond, P. (2013). Moving along the value chain: Emerging Thai multinationals in globally integrated industries. *Asian Business & Management*, 12(1), 85–114. <https://doi.org/10.1057/abm.2012.30>
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209–226. <https://doi.org/10.1108/09564230910952780>
- Rogers, J., & Song, A. (2023). Digital marketing in the legal profession: What's going on and does it matter? *Law, Technology and Humans*, 5(1), 108–125. <https://doi.org/10.5204/lthj.2828>
- Stepanova, A. (2022). Legal education and modern challenges. *Uchenyy Sovet (Academic Council)*, 12, 41–48. <https://doi.org/10.33920/nik-02-2212-01>
- Van, H., Huu, A., & Ushakov, D. (2018). Destination branding as a tool for sustainable tourism development (The case of Bangkok, Thailand). *Advanced Science Letters*, 24(11), 8458–8461. <https://doi.org/10.1166/asl.2018.13048>
- Wu, R., Lo, C., & Liu, N. (2020). Legal professionalism and the ethical challenge for legal education: Insights from a comparative study of future lawyers in Greater China. *The China Quarterly*, 244, 1118–1139. <https://doi.org/10.1017/S0305741020001095>
- Xu, S. Q. (2023). Internal marketing analysis for improving the internal consumer satisfaction and customer orientation: Evidence from private-owned sports center employees. *PLOS ONE*, 18(4), e0286021. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286021>