

ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อคุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร และการสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต

วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย¹ สุวัฒน์ ฉิมะสังคนันท์² และ กฤษดา เขียววัฒนสุข^{3*}

¹คณะวิทยาการจัดการ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

² คณะวิทยาการจัดการ สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

³ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR THE QUALITY OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION, AND ENGAGEMENT OF LIFE INSURANCE AGENTS

Wisit Rittiboonchai¹ Suwat Chimmasangkana² and Krisada Chienwattanasook^{3*}

¹Faculty of Management Science, Nakhon Pathom Rajabhat University, Thailand

²Faculty of Management, Nakhon Pathom Rajabhat University, Thailand

³Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand

Corresponding author E-mail: Krisada_C@rmutt.ac.th

วันที่รับบทความ (Received) 14 มีนาคม 2565

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 26 เมษายน 2565

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 13 สิงหาคม 2565

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สองประการคือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบสำคัญของ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร และการสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต และ 2) เพื่อศึกษาตัวแบบ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อคุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร และการสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจาก ตัวแทนขายประกันชีวิต ในกรุงเทพและปริมณฑล ซึ่งมีอายุงานมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี จำนวน 450 คน ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เส้นทางด้วยสมการเชิงโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า 1) การสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดได้แก่ ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร ปัจจัยที่สำคัญที่สุดได้แก่ การบูรณาการการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร และประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยที่สำคัญและได้แก่ ด้าน การมอบหมายงานให้บุคลากรทำโดยให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน 2) ตัวแบบการสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต เกิดจากอิทธิพลทางรวมของ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($TE=0.85$) และคุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร ($TE=-0.65$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 87.40 ในขณะที่คุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร ได้รับอิทธิพลรวมจาก ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($TE=0.49$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 67.70

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารภายในองค์กร ความผูกพัน ตัวแทนประกันชีวิต

Abstract

The objectives of this study were 1) to study the key components of efficiency of human resource management, quality of organizational communication, and engagement of life insurance agents, and 2) to study the efficiency model of human resource management for the quality of organizational communication, and engagement of life insurance agents.

The data were collected with convenience sampling from 450 life insurance agents in Bangkok and its vicinity, who have worked for at least 3 years. The statistics used to analyze the data were percentage, mean, standard deviation, confirmatory factor analysis and path analysis with structural equation modelling.

The results of this study reveal that the most important factor for engagement of life insurance agents was their pride to be a part of the organization. The most important factor for quality of organizational communication was the integration of communication in the organization. The most important factor for the efficiency of human resource management was task assignment for optimization. In addition, engagement of life insurance agent model was collectively and significantly influenced by the efficiency of human resource management ($TE=0.85$) and quality of organizational communication ($TE=-0.65$) with the predictive power of 87.40%, while quality of organizational communication was significantly influenced by the efficiency of human resource management ($TE=0.49$) with the predictive power of 67.70%.

Keywords: Human resource management, Organizational communication, Engagement, Life insurance agents

บทนำ

การประกันชีวิตเป็นธุรกิจด้านบริการประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศเนื่องจากเป็นสถาบันการเงินที่เป็นแหล่งระดมเงินออมของประชาชน ตามนโยบายออมเงินของรัฐบาล รวมทั้งยังเป็นธุรกิจที่ช่วยสร้างหลักประกันให้แก่ผู้เอาประกันและครอบครัวซึ่งนับวันจะมีความจำเป็นมากขึ้นในชีวิตประจำวัน (วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ และแก้วตา ผู้พัฒนพงศ์, 2559, น. 17) ยิ่งในสถานการณ์ที่เกิดปัญหาภาวะวิกฤตที่เกิดจากโรคอุบัติใหม่ ผู้ที่ทำประกันชีวิต ประกันสุขภาพต่างก็ได้รับความปลอดภัย และความอุ่นใจ จากการรักษาโรคภัย และได้รับเงินชดเชยจากสถานการณ์อันไม่พึงประสงค์ ประกอบกับประเทศไทยมีโครงสร้างประชากรที่มีผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเพิ่มความเสี่ยงต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของธุรกิจการค้า การลงทุน ความมั่นคงของฐานะ รายได้ของบุคคลและครอบครัวทั้งสิ้น ด้วยเหตุดังกล่าวทุกคนควรมีกรรมธรรม์ประกันชีวิต เพราะธุรกิจประกันชีวิตเป็นธุรกิจที่ช่วยจ่ายเงินให้กับผู้ประสบภัยอันเกิดจากการตาย การสูญเสียอวัยวะ การทุพพลภาพ การเจ็บป่วยหรือการไม่มีรายได้ในยามแก่ชรา โดยบริษัทประกันชีวิตจะทำหน้าที่เป็นคนกลางในการเก็บรวบรวมเงินแล้วนำไปจ่ายแก่ผู้ทำประกันชีวิตที่ได้ประสบภัย

ด้วยความสำคัญของธุรกิจประกันภัย ที่มีต่อสังคมไทย การบริหารองค์การที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจดังกล่าวจึงมีความสำคัญ ทั้งนี้ฟันเฟืองสำคัญในธุรกิจดังกล่าวได้แก่ “ตัวแทนประกันชีวิต” ซึ่งทำหน้าที่ส่งมอบกรรมธรรม์ที่เหมาะสมให้กับลูกค้า อีกทั้งต้องทำหน้าที่ตัวแทนที่ดีในการรักษาสีทธิประโยชน์ของลูกค้า รวมไปถึงการ

เป็นพนักงานที่ดีของบริษัท แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงในยุคโคโรนาไวรัสใหม่นี้เอง ผู้บริหารในทุกองค์การต่างต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำลาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก ทั้งนี้เพราะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่นับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้นเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ลักษณะงานบริหารจึงไม่แน่นอน เสี่ยงกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและความหลากหลายต่าง ๆ แต่ในขณะเดียวกันเมื่อเกิดภาวะที่ทำลายเหล่านี้ผู้บริหารก็ควรแสวงหาโอกาสและสร้างความได้เปรียบให้เกิดแก่องค์กร โดยการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส โดยการมุ่งเน้นพัฒนาองค์การในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (ดาวรุ่งรดา วงษ์ไกร, 2563, น. 259)

โลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงในเป็นระดับที่ไม่เคยมีมาก่อนในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ทำให้ธุรกิจการขยายประกำณเกิดการแข่งขันมากขึ้น ตลอดจนสร้างความท้าทายใหม่ ๆ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานตลอดจนกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อปรับปรุงและรักษาประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน (Aldoghan, 2021) ประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นแนวคิดที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในยุคนี้ ทั้งนี้ เพราะเป็นเรื่องของการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นกระบวนการในการที่มุ่งเน้นที่ความรู้ความสามารถของบุคลากรนั้น ๆ โดยอาศัยความคิดริเริ่มที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน สร้างโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กับการทำงานโดยมีการวางรูปแบบการทำงาน กำหนดหน้าที่การทำงานมีการวางแผนการทำงานความคิดที่เป็นระบบสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมสถานการณ์ และความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมความเชื่อมั่นในตนเองให้พนักงานและเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์การเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางแผนไว้ (Anwar & Abdullah, 2021) ส่วนอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันได้แก่ คุณภาพการสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งเป็นหนึ่งในหัวข้อสำคัญของการสื่อสารองค์การ ทั้งนี้แนวคิดดังกล่าวมุ่งเน้น การทำความเข้าใจว่าบุคคล กลุ่ม หรือทีมและองค์การสื่อสาร ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารภายในและภายนอกองค์การอย่างไร (Feldner & D’Urso, 2010) ทั้งนี้คุณภาพการสื่อสารภายในองค์การเกิดจาก ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ในการตั้งค่าการสื่อสารซึ่งเกิดขึ้นจากแนวคิดทางวัฒนธรรมเช่นการรับรู้เวลา แนวคิดเกี่ยวกับลำดับชั้น อำนาจ รวมถึงอิทธิพลที่เกิดจากการบริหาร หมายความว่า การสื่อสารในองค์การสามารถแตกต่างกันอย่างมากระหว่างบริบทในประเทศต่าง ๆ และแม้กระทั่งในแต่ละองค์การ (Cheney, et al., 2010)

ทั้งนี้ เพราะงานตัวแทนประกันชีวิตเป็นงานบริการที่ต้องอาศัยความอดทน อีกทั้งค่าตอบแทนของตัวแทนประกันชีวิตส่วนใหญ่ก็คือค่าคอมมิชชั่นที่ได้จากการขาย ดังนั้นการรักษาสมดุลระหว่างรายได้ กับการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับลูกค้า โดยให้ผลตอบแทนที่ดีที่สุดต่อบริษัทประกันภัยจึงเป็นเรื่องท้าทายทั้งจากตัวแทน และจากผู้บริหารบริษัท การสร้างคุณภาพการสื่อสารภายในองค์การ และประสิทธิภาพจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะก่อให้เกิดการรักษาสมดุลดังกล่าวจะทำให้ บริษัทได้ตัวแทนที่ดี มีความผูกพันต่อองค์การรักองค์การ และรักการบริการให้กับลูกค้า จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจที่จะนำมาศึกษา งานวิจัยเรื่องประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อคุณภาพการสื่อสารภายในองค์การ และการสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต ดังกล่าวจึงเกิดขึ้นโดยมีเป้าหมายค้นหาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของปัจจัยดังกล่าว และคาดหวังว่าผลการวิจัยน่าจะเป็นแนวทางและกรณีศึกษาสำหรับองค์การที่สนใจต่อไป

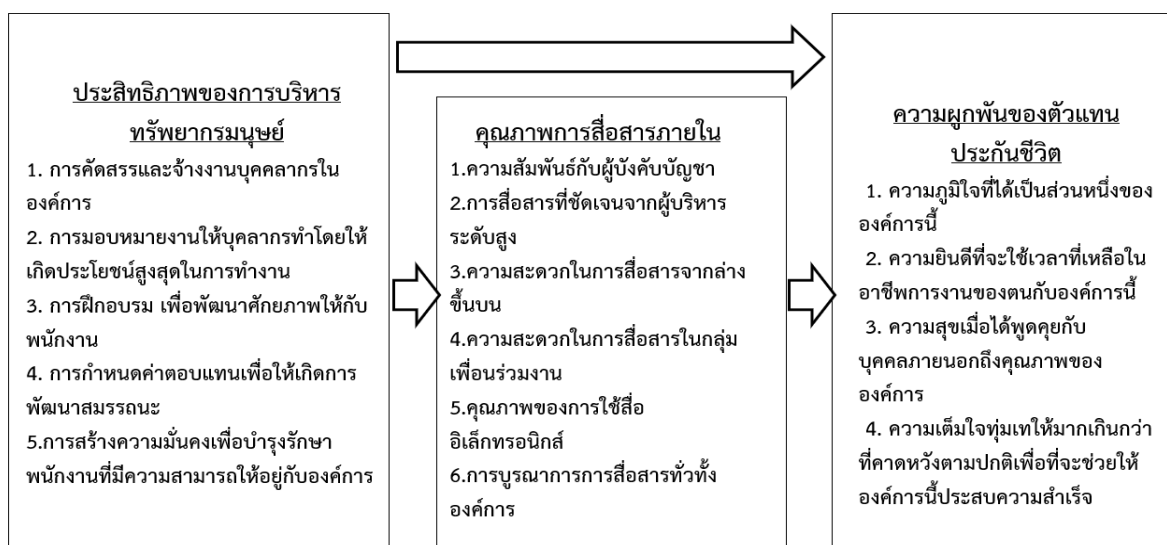
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบสำคัญของ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพการสื่อสารภายในองค์การ และการสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต

2. เพื่อศึกษาตัวแบบ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อคุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร และการสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยพัฒนากลอบแนวคิดโดยศึกษา แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Anwar & Abdullah 2021; Vincent et al, 2020) คุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร (Markos & Gossaye, 2021; Ganjoo & Kazi 2018; Cheney, et al., 2010) และการสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต (Aldoghan, 2021 ; Robertson Smith & Markwick, 2009) และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าว (Ahrari et.al, 2021; Rittiboonthai et al., 2021; Verčič, 2021) จนสามารถนำมาสร้างกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

แนวคิดและทฤษฎี

ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในการบริหารองค์กร “มนุษย์” เป็นทุนที่มีค่ายิ่งขององค์กร ดังนั้นจะอย่างไรที่จะให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้ทรัพยากรนี้ได้มากที่สุด เพราะทุนมนุษย์มีความแตกต่างจากปัจจัยในการผลิตประเภทอื่น ๆ ในส่วนที่สามารถเพิ่มมูลค่า และถูกสะสมได้อย่างไม่มีขอบเขตจำกัด ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management: HRM) โดยมีการสร้างกลยุทธ์ตลอดจนมีกระบวนการในการจัดการพนักงานใน องค์กร อาทิ กระบวนการสรรหาคัดเลือก กระบวนการการใช้ประโยชน์ กระบวนการการรักษาไว้ และ กระบวนการการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ วัตถุประสงค์และเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งกระบวนการสรรหาเป็นกระบวนการที่ได้มาซึ่งทรัพยากร มนุษย์ที่สำคัญสำหรับองค์กร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการดึงดูดและได้มาซึ่งผู้มี

ความรู้ความสามารถให้เข้ามาในองค์กร การที่องค์กรได้มาซึ่ง “พนักงานที่มีคุณภาพและศักยภาพ หรือ คนเก่ง” (Xie, Bagozzi, & Meland, 2015) ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจประกันชีวิต

ทั้งนี้ตัวชี้วัดที่สำคัญในการประเมิน ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถพิจารณาได้จากขั้นตอนดังต่อไปนี้ (Anwar & Abdullah, 2021)

1. การคัดสรรและจ้างงานบุคลากรในองค์กร (Recruitment and Selection)
2. การมอบหมายงานให้บุคลากรทำโดยให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน (Utilization)
3. การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพให้กับพนักงาน (Development)
4. การกำหนดค่าตอบแทนเพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะ (Compensation)
5. การสร้างความมั่นคงเพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร (Maintenance)

คุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยในองค์กรนั้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาสำหรับนำไปปฏิบัติงานให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร นักวิชาการ รวมถึงนักวิจัยได้ให้ความสำคัญและสนใจศึกษาแนวความคิดทางด้านคุณภาพการสื่อสารภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น เพราะการสื่อสารภายในองค์กรมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จตามที่ต้องการได้ตั้งเป้าหมาย ช่วยสนับสนุนส่งเสริม การทำงานให้เป็นไปตามนโยบายหรือทิศทางเดียวกันทั้ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์องค์กร รวมถึงก่อให้เกิดผลบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ การช่วยแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้แก่พนักงาน ภายในองค์กร ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างสมาชิกภายในองค์กร ตลอดจนผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมถึงช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานภายใน องค์กรให้เกิดขึ้น (Goodman & Hirsch, 2010; Verghese, 2017) ทั้งนี้งานวิจัยพบว่าการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างความผูกพันต่อ องค์กร ความสำเร็จต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจเพิ่มสูงขึ้น การรักษาความมีชีวิตชีวาขององค์กร การแบ่งปันข้อมูล ข่าวสารระหว่างกัน การได้รับความไว้วางใจ การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงการตระหนักรู้และ การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Rittiboonchai et al., 2021) ทั้งนี้คุณภาพการสื่อสารภายในถือเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร ซึ่งไม่ใช่อาศัยแค่กระบวนการ แต่ต้องมีความชัดเจน เป็นการบรรลุผลของการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและกระจายข้อมูลทุกชั้นพร้อม ๆ กันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่สามารถเป็นไปได้ (Verčič, 2021)

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินคุณภาพการสื่อสารภายในองค์กรในงานวิจัยชิ้นนี้จะประกอบด้วย (Markos & Gossaye, 2021; Mazzei, 2014)

1. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship to supervisor)
2. การสื่อสารที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง (Top management communication)
3. ความสะดวกในการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Bottom up communication)
4. ความสะดวกในการสื่อสารในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (Horizontal communication)
5. คุณภาพของการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronics media quality)
6. การบูรณาการการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร (Organization integration)

การสร้าง ความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต

ผู้วิจัยแนวคิดได้ประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งมีการศึกษาอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน เนื่องจากความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น ก่อให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงขึ้น ผลกำไรขององค์กร

เพิ่มขึ้นอัตรา การลาออกและการขาดงานของพนักงานลดลง สุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงานที่ดีขึ้น (Benn, Teo, & Martin, 2015) ในแง่ของธุรกิจประกันชีวิตแล้ว การก่อให้เกิดความผูกพันต้ององค์การจะช่วยให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน และยินดีนำเสนอภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทไปยังลูกค้าทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในบริษัทประกันภัยอีกด้วย (Siriguppi & Nair, 2021)

นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันของพนักงานต่อองค์การไว้หลากหลายขึ้นอยู่กับแนวทาง หรือวิธีการศึกษา หรือมุมมองของการศึกษา โดย Robertson Smith and Markwick (2009) ได้แบ่งกลุ่มคำจำกัด ความของคำว่าความผูกพัน (Engagement) ไว้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มขององค์การมีมุมมองต่อเรื่องความ ผูกพันในเชิงผลลัพธ์สุดท้ายหรือสิ่งที่จะได้รับจากพนักงาน เช่น ความจงรักภักดี ความ พยายามในการเอาชนะอุปสรรค การใช้ความสามารถอย่างเต็มกำลัง ความกระตือรือร้น การบอกเล่าความ ภาคภูมิใจ และสนับสนุนค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ
2. กลุ่มสายวิชาการ เน้นผลลัพธ์สุดท้ายของ ความผูกพัน อย่างเช่น การบอกเล่า การอุทิศตนเองในการทำงาน ความตั้งใจในการเอาชนะอุปสรรค สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยความผูกพันจะผ่านขั้นตอนทางด้านจิตวิทยา และความ สัมพันธ์ในเชิงผลประโยชน์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง และ
3. กลุ่มบริษัทที่ปรึกษามองว่าความผูกพันเป็น ขั้นตอนทางด้านจิตวิทยา เน้นมองถึงผลลัพธ์ที่องค์การได้รับ

โดยการศึกษาในครั้งนี้ จะนำแนวคิดของความผูกพันในองค์การไปประยุกต์ร่วมกับ ความผูกพันต่อตราสินค้าขององค์การ ซึ่ง Barros-Arrieta and Garcia-Cali (2021) ได้เสนอว่า การสร้างความผูกพันต่อตราสินค้าภายในองค์การ เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดทางการตลาด โดยมองพนักงานเป็นลูกค้าภายในองค์การ เนื่องจากนักวิจัยตระหนักดีว่าการจัดการตราสินค้าขององค์การไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการกระทำภายนอกเท่านั้น แต่ยังรวมถึงแนวทางภายในที่เกี่ยวข้องกับพนักงานด้วย โดยผลลัพธ์ของการสร้างตราสินค้าภายในองค์การ ถือเป็นกระบวนการข้ามสายงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายการตลาดและฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยมุ่งเน้นไปที่การจัดการตราสินค้าภายในผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นตราสินค้าเป็นศูนย์กลาง การสื่อสารตราสินค้าภายใน และความเป็นผู้นำของตราสินค้า โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ของตราสินค้าในหมู่พนักงาน (ความเข้าใจในตราสินค้า การระบุตราสินค้า ความมุ่งมั่นในตราสินค้า ความภักดีต่อตราสินค้า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี) โดยผู้วิจัยกำหนดตัวชี้วัดออกมาได้ดังนี้

1. ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การนี้
2. ความยินดีที่จะใช้เวลาที่เหลือในอาชีพการงานของตนกับองค์การนี้
3. ความสุขเมื่อได้พูดคุยกับบุคคลภายนอกถึงคุณภาพขององค์การ
4. ความเต็มใจทุ่มเทให้มากกว่าที่คาดหวังตามปกติเพื่อที่จะช่วยให้องค์การนี้ประสบความสำเร็จ

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ตัวแทนขายประกันชีวิต ในกรุงเทพและปริมณฑล ซึ่งมีอายุงานมาแล้วไม่ต่ำกว่า 3 ปี ผู้วิจัยกำหนดตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณจากค่าขนาดตัวอย่าง ตามสูตรของ Hair et al. (2010) ซึ่งกำหนดไว้ว่า สำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต้องไม่ต่ำกว่า 100 ตัวอย่าง และมีสัดส่วนจำนวนเท่าของขนาดตัวอย่างต่อจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าเป็น 10-50 ตัวอย่าง ต่อ 1 พารามิเตอร์ งานวิจัยในครั้งนี้มีจำนวนพารามิเตอร์ทั้งสิ้น 15 พารามิเตอร์ เมื่อคูณกับ 30 จะได้ขนาดตัวอย่างที่ต้องจัดเก็บจำนวน 450 ราย ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก โดยการเก็บแบบสอบถามแบบออนไลน์ เครื่องมือได้แก่แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีการทดสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ

จำนวนสามราย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบไปด้วย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เส้นทางด้วยสมการเชิงโครงสร้าง

ผลการวิจัย

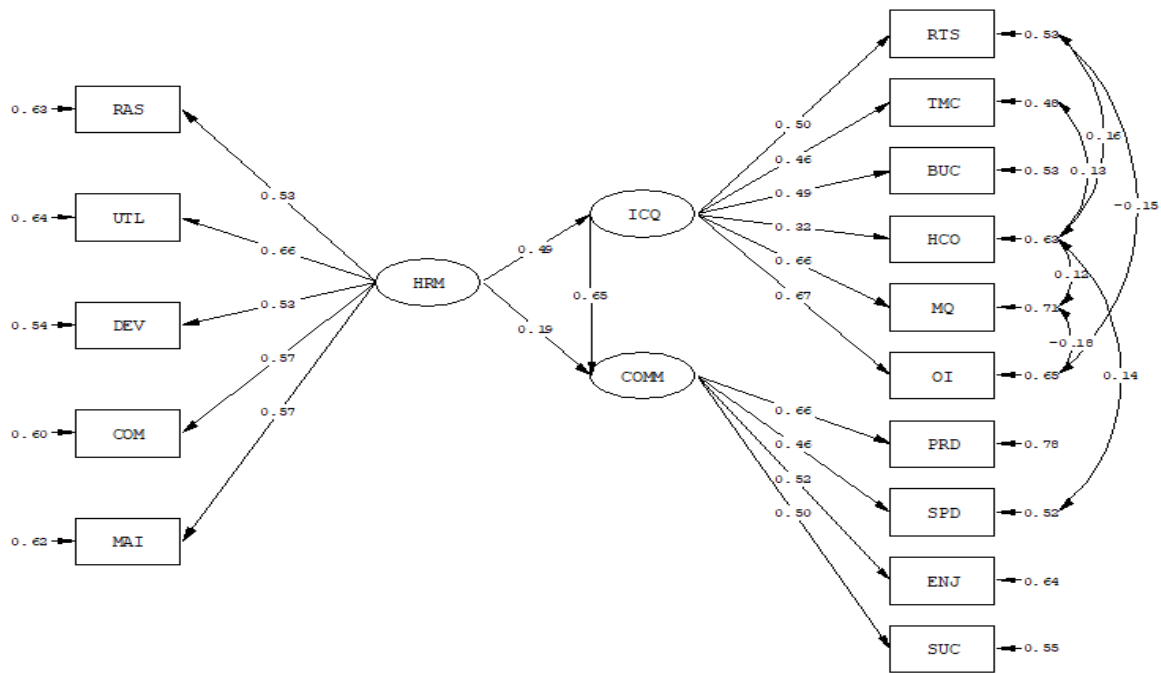
ผลการวิจัยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 71.56) มีสถานภาพโสด (ร้อยละ 52.67) อายุอยู่ในช่วง 30-35 ปี (ร้อยละ 24.89) และมีประสบการณ์การเป็นตัวแทนประกันชีวิตอยู่ในช่วง 5-10 ปี (ร้อยละ 33.33) ผลการวิจัย ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร และการสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิตโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 1 การพิสูจน์ความสอดคล้องกับข้อมูลในเชิงประจักษ์

ค่า	เกณฑ์	ค่าก่อน ปรับ	ผลการ พิจารณา	ค่าหลัง ปรับ	ผลการ พิจารณา
χ^2/df	น้อยกว่า 5	14.29	×	4.40	✓
RMSEA	0.03-0.08	0.182	×	0.042	✓
NFI	0.9 ขึ้นไป	0.560	×	0.910	✓
CFI	0.9 ขึ้นไป	0.575	×	0.905	✓
GFI	0.9 ขึ้นไป	0.876	×	0.915	✓
SRMR	น้อยกว่า .05	0.07	×	0.04	✓

หมายเหตุ: ✓ หมายถึง ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลจากการวิเคราะห์ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบครั้งใหม่ มีผลการประเมินความกลมกลืนของตัวคือ $\chi^2 = 356.47$, $df = 81$, $\chi^2/df = 4.40$, RMSEA = 0.042, NFI = 0.910, CFI = 0.905, GFI = 0.915, SRMR = 0.04 จากดัชนีดังกล่าวแสดงว่าตัวแบบใหม่นั้นมีความสอดคล้องในเชิงประจักษ์ที่ดีกว่าเพราะมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงพอ ผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายจากตัวแปรแฝงภายใน ไปยังตัวแปรสังเกตได้ภายใน และจากตัวแปรแฝงภายนอก ไปยังตัวแปรสังเกตได้ภายนอก จากตารางที่ 2



Chi-Square=356.47, df=81, P-value=0.04801, RMSEA=0.042

ภาพที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อคุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร และการสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต ตัวแบบหลังปรับ

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

	คุณภาพการสื่อสารภายใน			การสร้างความผูกพัน		
	ICQ			COMM		
	R ² =0.677			R ² =0.874		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ HRM	0.49 (0.03) 11.30	- - -	0.49 (0.03) 11.30	0.19 (0.09) 6.11	0.66 (0.05) 14.86	0.85 (0.03) 27.74
คุณภาพการสื่อสารภายใน ICQ				0.65 (0.05) 20.49	- - -	0.65 (0.05) 20.49

ค่าที่นำเสนอ EP = Estimation Parameter, SE = Standard Error, t-value

DE=Direct Effect / IE = Indirect Effect/ TE = Total Effect

การสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต เกิดจากอิทธิพลทางรวมของ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (TE=0.85) และคุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร (TE=-0.65) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 87.40 ในขณะที่คุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร ได้รับอิทธิพลรวมจาก ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (TE=0.49) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 67.70

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรแฝง

การสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต COMM			
Matrix LAMDA - Y	λ_y	t-value	R ²
1. ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ PRD	<u>0.66</u>	-	0.559
2. ความยินดีที่จะใช้เวลาที่เหลือในอาชีพการงานของตนกับองค์กร SPD	0.46	9.337	0.384
3. ความสุขเมื่อได้พูดคุยกับบุคคลภายนอกถึงคุณภาพขององค์กร ENJ	0.52	9.515	0.494
4. ความเต็มใจทุ่มเทให้มากกว่าที่คาดหวังตามปกติเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรนี้ประสบความสำเร็จ SUC	0.50	9.750	0.413
คุณภาพการสื่อสารภายใน ICQ			
Matrix LAMDA - Y	EP	t-value	R ²
1. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา RTS	0.50	-	0.421
2. การสื่อสารที่ชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง TMC	0.46	8.943	0.410
3. ความสะดวกในการสื่อสารจากล่างขึ้นบน BUC	0.49	8.960	0.411
4. ความสะดวกในการสื่อสารในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน HCO	0.32	7.456	0.343
5. คุณภาพของการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ MQ	0.66	9.559	0.582
6. การบูรณาการการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร OI	<u>0.67</u>	8.837	0.610
ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ HRM			
Matrix LAMDA - X	λ_x	t-value	R ²
1. การคัดสรรและจ้างงานบุคลากรในองค์กร RAS	0.52	13.295	0.406
2. การมอบหมายงานให้บุคลากรทำโดยให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน UTL	<u>0.66</u>	12.746	0.505
3. การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพให้กับพนักงาน DEV	0.53	13.109	0.444
4. การกำหนดค่าตอบแทนเพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะ COM	0.57	13.058	0.454
5. การสร้างความมั่นคงเพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร MAI	0.57	13.117	0.443

หมายเหตุ: EP = Estimation Parameter, SE = Standard Error

ผลการวิจัยพบว่า การสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดได้แก่ ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้ (λ_{y1}) ในส่วนคุณภาพการสื่อสารภายในองค์กร ปัจจัยที่สำคัญที่สุดได้แก่ การบูรณาการการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร (λ_{y10}) และสำหรับประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยที่สำคัญและมีค่าน้ำหนักปัจจัยมากที่สุดได้แก่ด้าน การมอบหมายงานให้บุคลากรทำโดยให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน (λ_{x2})

อภิปรายผล

1. การสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดได้แก่ ความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่ง Robertson-Smith and Markwick (2009) เสนอว่า การมีพันธะผูกพันต่อองค์กร

ความจงรักภักดี ความพยายามในการเอาชนะอุปสรรค การใช้ความสามารถอย่างเต็มกำลัง ความกระตือรือร้น เกิดจากความภาคภูมิใจของพนักงาน ซึ่งแสดงออกได้ด้วยการบอกเล่าความภาคภูมิใจ และสนับสนุนค่านิยม และเป้าหมายขององค์การอย่างเต็มความสามารถ

2. คุณภาพการสื่อสารภายในองค์การ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดได้แก่ การบูรณาการการสื่อสารทั่วทั้งองค์การ ซึ่งในงานวิจัยของ Mazzei (2014) เสนอว่า คุณภาพการสื่อสารภายในองค์การ ต้องเริ่มต้นจากการบูรณาการขององค์การ โดยอาศัยคุณภาพของสื่อที่ใช้ การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน ข้อมูลข่าวสารขององค์การ เพื่อนำผลข้อมูลย้อนกลับไปสู่บุคคล และการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงด้านช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาและข้อความ กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์การ และด้านวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ

3. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยที่สำคัญและมีค่าน้ำหนักปัจจัยมากที่สุดได้แก่ ด้าน การมอบหมายงานให้บุคลากรทำโดยให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน ทั้งนี้อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหมายถึง รูปแบบของการกระจายอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการให้อำนาจที่สำคัญแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อตัดสินใจซึ่งในปัจจุบันนับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Byars & Rue, 2008, p.10) โดยมีงานวิจัยจำนวนมากได้แสดงความสัมพันธ์ของ อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ว่าเป็นเรื่องเดียวกับ ความเป็นอิสระในการทำงาน (Job autonomy) (Ahrari et.al, 2021) ซึ่งงานวิจัยได้ข้อสรุปในที่สำคัญในแง่ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวมีอิทธิพลสูงในแง่การสร้าง ความพึงพอใจและความผูกพันให้กับองค์การ พนักงานจะมีผูกพัน และพึงพอใจต่องาน ก็ต่อเมื่อพวกเขามีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป (Lee, Kim & Kim, 2013)

4. การสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต เกิดจากอิทธิพลทางรวมของ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และคุณภาพการสื่อสารภายในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยดังกล่าวจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee, Kim and Kim (2013) ที่เสนอว่า พนักงานจะมีความผูกพันและสามารถปฏิบัติงานตามระดับที่ต้องการ หากองค์การมีโปรแกรมการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี รวมถึงมีการให้รางวัลตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ ในแง่ของการบริหารค่าตอบแทน ผ่านคุณภาพการสื่อสารภายในองค์การ

5. คุณภาพการสื่อสารภายในองค์การ ได้รับอิทธิพลรวมจาก ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยจะสอดคล้องกับงานของ Hodgetts and Hegar (2005) ซึ่งกล่าวถึงประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนช่วยจัดอุปสรรคจากการสื่อสารภายในองค์การ ดังนี้ 1. ทำการรู้จักขั้นตอนในการบวนการสื่อสาร 2. เกิดการใช้ภาษาในการทำงานที่เรียบง่าย และมีการทบทวนซ้ำ 3. ก่อให้เกิดการใช้ความรู้สึกร่วมในหมู่คณะ 4. ความเข้าใจภาษาท่าทาง และ 5. เรียนรู้ที่จะให้หรือรับข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้ การสื่อสารภายในองค์การมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่ง Goodman & Hirsch (2010) และ Verghese (2017) เสนอว่า ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะช่วยการสื่อสารภายในองค์การ ในการตั้งเป้าหมาย ช่วยสนับสนุนส่งเสริม การทำงานให้เป็นไปตามนโยบายหรือทิศทางเดียวกันทั้ง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์องค์การ รวมถึงก่อให้เกิดผลบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ การช่วยแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้แก่พนักงาน ภายในองค์การ ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างสมาชิกภายในองค์การ ตลอดจนผู้บังคับบัญชา กับผู้ได้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมถึงช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานภายใน องค์การให้เกิดขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยพบว่าแม้ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต แต่ค่าอิทธิพลดังกล่าวส่งผลทางตรงน้อยกว่าทางอ้อม กล่าวได้ว่าหากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดคุณภาพการสื่อสารภายในช่วยผลักดันก็แทบจะไม่ส่งผลกระทบอย่างจริงจัง ดังนั้นผู้บริหารในธุรกิจจำเป็นต้องมุ่งเน้น การบูรณาการการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร เพื่อเป็นตัวส่งผ่านปัจจัยดังกล่าวไปยังการสร้างคามผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต

2. สำหรับการสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต การใช้ปัจจัยเพียงตัวเงินเพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถตอบโจทย์ดังกล่าวได้ การที่จะให้ตัวแทนประกันชีวิตสามารถทำหน้าที่ของตนได้ดี เพื่อเป็นตัวกลางระหว่างลูกค้า และองค์กร บริษัทประกันจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่มุ่ง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง การสร้างความสะดวกในการสื่อสารจากล่างขึ้นบนหรือจากลูกข่ายไปยังแม่ข่าย ความสะดวกในการสื่อสารในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน การพัฒนาคุณภาพของการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการบูรณาการการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรมีความจำเป็น เป็นอย่างยิ่งในธุรกิจประกันชีวิตในยุคชีวิตวิถีใหม่นี้

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นในการทำวิจัยเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว ผู้ที่สนใจอาจทำการศึกษาต่อยอดโดยศึกษาแบบเจาะลึกจากการทำวิจัยเชิงคุณภาพ หรือใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสมวิธีมาเพื่อหาคำตอบในเชิงลึก

2. การเก็บข้อมูลจากตัวแทนประกันชีวิตด้วยการเก็บแบบสอบถามออนไลน์ แต่ไม่ได้เจาะจงไปยังขนาดขององค์กร ควรได้รับการศึกษาต่อยอดในลักษณะของการทำวิจัยในเชิงเปรียบเทียบในโอกาสต่อไป

3. แม้จะพบว่าประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีผลต่อคุณภาพการสื่อสารภายใน แต่ในเวลาเดียวกันปัจจัยดังกล่าวกลับส่งผลน้อยกว่าเมื่อพิจารณาจากตัวแปรด้านความผูกพัน ดังนั้นผู้ที่สนใจอาจลองพิจารณาหาตัวแปรเหตุอื่น ๆ มาเพื่อพัฒนาตัวแบบในการสร้างความผูกพันของตัวแทนประกันชีวิต อาทิในเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ หรือบรรยากาศองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- ดาวรุ่งรดา วงษ์ไกร. (2563).การบริหารจัดการองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานตามมาตรการเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของบุคลากร สำนักงานหลักประกันสุขภาพสาขาเขตพื้นที่ 13 กรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 7(2), 257–269. <https://doi.org/10.14456/jmsnpru.2020.44>
- วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย สุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ และแก้วตา ผู้พัฒนพงศ์. (2559).กลยุทธ์ทางการตลาดและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการยอมรับบริษัทประกันชีวิตของคนกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิจัยสหวิทยาการไทย*, 11(5), 16-23.
- Ahrari, S., Roslan, S., Zaremohzzabieh, Z., Mohd Rasdi, R., & Abu Samah, A. (2021). Relationship between teacher empowerment and job satisfaction: A Meta-Analytic path analysis. *Cogent Education*, 8(1), 1898737.
- Aldoghan, M. (2021). To Examine the Mediating Impact of Work Engagement Among the Relationship of Human Resource Management Practices and Service Recovery Performance During Pandemic-19. *International Journal of eBusiness and*

- eGovernment Studies*, 13(1), 23-49.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35-47.
- Barros-Arrieta, D., & García-Cali, E. (2021). Internal branding: conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *Journal of Brand Management*, 28(2), 133-151.
- Benn, S., Teo, S. T., & Martin, A. (2015). Employee participation and engagement in working for the environment. *Personnel Review*. 44(4).492-510 <https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0179>
- Byars, L.L. and Rue, L.W. (2008). *Human resource management* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E., & Ganesh, S. (2010). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices* (2nd ed.). IL: Waveland Press.
- Feldner, S. B., & D'Urso, S. (2010). Threads of intersection and division: Joining an ongoing conversation within organizational communication research. *Communication Research Trends*, 29(1), 4-28.
- Ganjoo, K., & Kazi, R. (2018). Internal Branding in the Services Sector: A Conceptual Framework. *Global Business & Management Research*, 10(4).37-50.
- Goodman, M.B. & Hirsch, P.B. (2010). *Corporate Communication.*, New York: Peter Lang.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E., (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, International.
- Hodgetts, R.M. & Hegar, K.W. (2005). *Modern Human Relations at work* (9th ed). South-Western, USA: Thomson.
- 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*, 19(12),1359 –1380.
- Magrizos, S., & Roumpi, D. (2020). Doing the right thing or doing things right? The role of ethics of care and ethics of justice in human resource management of social enterprises. *Strategic Change*, 29(4), 485-496.
- Markos, S., & Gossaye, B. (2021). The effect of internal communication on employee engagement: Empirical evidence from commercial Bank of Ethiopia. *International Journal of Information, Business and Management*, 13(2), 47-71.
- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications An International Journal*, 19 (1). 82-95.
- Rittiboonchai, W., Pinyokul, K., Na-Nakorn, N., & Jernsittiparsert, K. (2021). The moderating

effect of information technology capability on the relationship of management components and firm performance of chemical industry. *Journal of management information and decision sciences*, 24(4), 1-14.

Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement A review of current thinking. Report 469*. Brighton UK: Institute for Employment Studies.

Siriguppi, D., & Nair, J. (2021). TATA AIA Life Leverages Digital Technologies to Create a Superior Customer Experience. *IUP Journal of Marketing Management*, 20(4), 400-411.

Verghese, A.K., (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 14 (3) 103-113.

Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organizational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009.

Vincent, S., Bamber, G. J., Delbridge, R., Doellgast, V., Grady, J., & Grugulis, I. (2020). Situating human resource management in the political economy: Multilevel the rising and opportunities for kaleidoscopic imagination. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 461-477

Xie, C., Bagozzi, R. P., & Meland, K. V. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 33 (2), 124-146.