



ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
ผ่านตัวแปรสื่อความพึงพอใจในงาน : กรณีศึกษาองค์การรัฐวิสาหกิจ
ด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานแห่งหนึ่งในประเทศไทย

The Relationship between Employer Brand Perception and Employee
Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable :
A Case Study of a Public Utility Enterprise in Thailand

วัญญู มารียีสิริสกุล* และกฤตกร นวกิจไพฑูรย์

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

118 หมู่ 3 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

Watanyu Mariesirisakul and Kritkorn Nawakitphaitoon

School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration

118 Moo 3, Serithai Road, Klong-Chan, Bangkok, Bangkok 10240

Email : boscobirth@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 2) ศึกษาการเป็นตัวแปรสื่อของความพึงพอใจในงาน ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานแห่งหนึ่ง จำนวน 376 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบโควตา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบช่วงชั้น ผลการศึกษาพบว่า 1) การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน 3) ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 4) ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อบางส่วน ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้ผลการศึกษานี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการริเริ่มและพัฒนากลยุทธ์เรื่องแบรนด์นายจ้างขององค์การให้เป็นรูปธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดียิ่งขึ้น

คำสำคัญ : การรับรู้แบรนด์นายจ้าง ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน



Abstract

This research aimed to 1) study the relationship between employer brand perception, job satisfaction and employee performance and 2) study the role of job satisfaction as a mediator of the relationship between employer brand perception and employee performance. The data were collected from 376 employees at a public utility enterprise in Thailand using a quota randomization method. The statistic applied to analyze the data were multiple regression and hierarchical multiple regression. The results of this study showed that 1) employer brand perception was positively related to employee performance 2) employer brand perception was positively related to job satisfaction 3) job satisfaction was positively related to employee performance and 4) job satisfaction partially mediated the relationship between employer brand perception and employee performance. The findings provide insight as to how an organization can establish and implement a concrete employer brand strategy to improve employee job satisfaction and performance.

Keywords : Employer Brand Perception, Job Satisfaction, Employee Performance

บทนำ

ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจในประเทศไทยทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ล้วนได้รับผลกระทบในการประกอบธุรกิจ เพราะถึงแม้ว่าองค์กรรัฐวิสาหกิจหลายแห่งจะถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อจัดทำบริการสาธารณะที่มีลักษณะผูกขาดหรือกึ่งผูกขาด แต่อีกหลายแห่งถูกจัดตั้งในระบบกฎหมายเอกชน และต้องแข่งขันในระบบกลไกตลาด หลายแห่งต้องแข่งขันและจัดทำบริการสาธารณะตามนโยบายของรัฐบาลควบคู่ไปพร้อมกัน ทำให้การดำเนินธุรกิจมีความยุ่งยากซับซ้อนมากกว่าองค์กรภาคเอกชนโดยทั่วไป จนอาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขันและต้องประสบกับภาวะขาดทุนในที่สุด (ศุภวัชร มาลานนท์, 2560) ด้วยเหตุนี้องค์กรต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เท่าทันกับสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การปรับตัวดังกล่าวขององค์กรเกิดขึ้นได้ เนื่องจากเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินธุรกิจซึ่งทำให้้องค์กรสามารถแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ธาดาราชกิจ, 2562) ด้วยเหตุนี้้องค์กรจึงจำเป็นต้องธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถและความมุ่งมั่นในการทำงานให้อยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน เพราะบุคลากรเหล่านี้จะช่วยทำให้การดำเนินงานของ้องค์กรประสบผลสำเร็จ ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี รวมทั้งช่วยดึงดูดผู้มีความสามารถสูงให้เข้ามาร่วมงานกับ้องค์กร (รุ่งโรจน์ อรรถานิธิ์, 2554) ซึ่งในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้ดำรงอยู่กับ้องค์กรพร้อมทั้งมุ่งมั่นทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยปัจจัยหลายประการร่วมกับการ



ดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยหนึ่งในกลยุทธ์ที่จะช่วยให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าวได้นั้น คือ แบรินด์นายจ้าง (Employer Brand) ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ขององค์การที่เกิดจากการส่งมอบคุณประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ที่สามารถจับต้องได้ ตลอดจนคุณค่าทางอารมณ์หรือความรู้สึกให้กับบุคลากร (Ambler and Barrow, 1996)

จากการศึกษาเรื่องแบรินด์นายจ้างโดย Hewitt Associates ได้ระบุว่าแบรินด์นายจ้างมีคุณประโยชน์ที่สำคัญสำหรับองค์การสามประการ ได้แก่ 1) การดึงดูดผู้มีความสามารถ 2) การธำรงรักษาพนักงาน และ 3) ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน อีกทั้งมีหลักฐานหลายประการที่แสดงให้เห็นว่าปัจจัยทั้งสามนี้ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การ (Mosley, 2009) ด้วยเหตุนี้ผลการปฏิบัติงานจึงเป็นอีกผลลัพธ์สำคัญที่เกิดจากคุณประโยชน์ของแบรินด์นายจ้าง ดังที่ Ambler and Barrow (1996) สองนักวิชาการผู้ริเริ่มแนวคิดเรื่องแบรินด์นายจ้างได้กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเกิดจากอิทธิพลของการตระหนักรู้และทัศนคติในเชิงบวกที่มีต่อ “แบรินด์” ของนายจ้าง รวมทั้งความจงรักภักดีและความไว้วางใจว่าแบรินด์นายจ้างมีไว้สำหรับพนักงานทุกคน แบรินด์นายจ้างจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี อีกทั้งเป็นแรงขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานที่สำคัญสำหรับธุรกิจซึ่งไม่มีองค์การใดสามารถละเลยได้ (Mosley, 2009) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wong (2014) เรื่องอิทธิพลของการสร้างแบรินด์นายจ้างที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งพบว่าแบรินด์นายจ้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยพบว่างานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบรินด์นายจ้างกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานยังมีค่อนข้างน้อยและมีเฉพาะในต่างประเทศ เช่น งานวิจัยของ Wong (2014) ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบรินด์นายจ้างกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่า แบรินด์นายจ้างจะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริบทของประเทศไทยด้วยหรือไม่

นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Wong (2014) ยังสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า นอกจากแบรินด์นายจ้างจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้ว ยังมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านทางตัวแปรสื่อ (Mediator) เช่น ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งถูกสันนิษฐานว่ามีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Buyanjargal and Sandagdorg, 2017) ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาบทบาทของความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรสื่อซึ่งถ่ายทอดความสัมพันธ์ระหว่างแบรินด์นายจ้างกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างแบรินด์นายจ้างและความพึงพอใจในงาน (Kaiser and Regjepaj, 2019; Tanwar and Prasad, 2016; Yalim and Mizrak, 2017) รวมทั้งมีงานวิจัยอีกจำนวนหนึ่งที่กล่าวถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (บุญชัย วิรัชย์ และ สมบูรณ์ สารพัด, 2562; Babalola, 2016; Springer, 2011)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรินด์นายจ้าง ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งทำการศึกษาความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างการรับรู้แบรินด์นายจ้างกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความพึงพอใจใน



งานเป็นตัวแปรสื่อ เนื่องจากยังไม่เคยมีการศึกษาถึงกระบวนการที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานมาก่อน เพื่อจะได้เข้าใจอย่างชัดเจนยิ่งขึ้นว่า ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น เมื่อมีความพึงพอใจในงานเข้ามาเป็นตัวแปรสื่อแล้วจะทำให้ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองเป็นไปในลักษณะใด รวมทั้งเข้าใจได้อย่างชัดเจนด้วยว่าความพึงพอใจในงานมีบทบาทความเป็นตัวแปรสื่อในรูปแบบใดในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสอง โดยทำการศึกษาจากองค์การรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานแห่งหนึ่งในประเทศไทย เนื่องจากงานวิจัยเกี่ยวกับแบรนด์นายจ้างในอดีตที่ผ่านมาเป็นการวิจัยในบริบทขององค์การภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่ (Tanwar and Prasad, 2017) ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์สำหรับองค์การรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ในการริเริ่มและพัฒนากลยุทธ์เรื่องแบรนด์นายจ้างอย่างเป็นรูปธรรม อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานของพนักงาน รวมทั้งพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร
2. เพื่อศึกษาการเป็นตัวแปรสื่อของความพึงพอใจในงาน ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

ทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมในการวิจัยนี้เป็นการทบทวนแนวคิดของแต่ละตัวแปร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ รวมทั้งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสาม และข้อสรุปเกี่ยวกับการเป็นตัวแปรสื่อของความพึงพอใจในงาน ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อใช้ในการกำหนดสมมติฐานและสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบรนด์นายจ้าง (Employer Brand)

แบรนด์นายจ้าง หมายถึง ภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะที่เป็นสถานที่ที่ยอดเยี่ยมในการทำงานในจิตใจของพนักงานปัจจุบันและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสะท้อนมาจากคุณประโยชน์และคุณค่าต่าง ๆ ทั้งที่สามารถจับต้องได้ ตลอดจนคุณค่าทางอารมณ์หรือความรู้สึกที่จับต้องไม่ได้ที่องค์กรส่งมอบให้กับพนักงาน (SHRM, 2008) อันจะก่อให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกแก่บุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกต่อภาพลักษณ์และคุณภาพขององค์กร ซึ่งมีคุณประโยชน์ในการช่วยธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร และดึงดูดผู้มีความสามารถจากภายนอกให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร (Tanwar and Prasad, 2017)



ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกเชิงบวกที่มีต่องานซึ่งทำให้บุคคลภาคภูมิใจในงานและสนุกกับการทำงาน (Robbins and Judge, 2019) เป็นผลมาจากการที่บุคคลประเมินถึงสิ่งที่ได้จากการทำงานทั้งในทางกายภาพและทางจิตใจ ตลอดจนประสบการณ์ในการทำงานในตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานภายในองค์กร (Luthans et al., 2015) โดยความรู้สึกในเชิงบวกนี้จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจจากการทำงานของเขาอย่างน้อยเพียงใด (เจษฎา นกน้อย, 2560)

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance)

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง ผลที่ได้จากการประเมินค่าของพนักงานในด้านต่าง ๆ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จากความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (วัชรเลิศสงฆ์พรพันธ์ และพวงเพชร วัชรอยู่, 2558) โดยผลดังกล่าวเกิดจากพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกมาในลักษณะการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เห็นถึงศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ (Koopmans et al., 2014)

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ทฤษฎีสั่งจูงใจ (Incentive Theory) มีแนวคิดว่าสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอกที่น่าสนใจสามารถดึงดูดผู้คนให้กระทำการสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งเหล่านั้นได้ (Kendra, 2020) ด้วยเหตุนี้สิ่งจูงใจจึงมีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ โดยมนุษย์จะมีพฤติกรรมโน้มเอียงไปตามคุณค่าของสิ่งจูงใจ หากสิ่งจูงใจดังกล่าวมีคุณค่าสูงก็จะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลได้เป็นอย่างดี ดังนั้นทฤษฎีนี้จึงมีความเชื่อมโยงกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยเหตุว่าแบรนด์นายจ้างเปรียบได้กับสิ่งจูงใจซึ่งพนักงานทุกคนปรารถนาจะได้รับจากองค์กร หากองค์กรได้มีการดำเนินการเรื่องแบรนด์นายจ้างอย่างเหมาะสม ย่อมหมายความว่าองค์กรดังกล่าวได้สร้างสิ่งจูงใจที่มีคุณค่าให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ต่าง ๆ ตามที่องค์กรปรารถนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wong (2014) เรื่องอิทธิพลของการสร้างแบรนด์นายจ้างที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งพบว่าแบรนด์นายจ้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานตามการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ รวมทั้งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานตามการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้วิจัยสามารถตั้งสมมติฐานที่ 1 ได้ว่า “การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน”

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างกับความพึงพอใจในงาน

ทฤษฎีการส่งสัญญาณ (Signaling Theory) ในการวิจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์มีรากฐานมาจากการวิจัยทางเศรษฐศาสตร์เกี่ยวกับการส่งสัญญาณของตลาดงานของ Spence (1973) ซึ่งมีแนวคิดเกี่ยวกับการ



สื่อสารสัญญาณผ่านทางภาพลักษณ์ในเชิงบวกต่าง ๆ ขององค์กรไปยังบุคคลภายนอกและพนักงานภายใน องค์กรการ อันนำมาซึ่งคุณประโยชน์สำหรับการสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพ และการรักษานักงานในปัจจุบัน (Dögl and Holtbrügge, 2014) โดยการส่งสัญญาณนี้สามารถส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจของ พนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่จะให้ข้อมูลที่ถูกต้องและชัดเจน เพื่อช่วยให้พนักงานมีการรับรู้ อย่าง ถูกต้องเกี่ยวกับองค์กร (Taj, 2016) ทฤษฎีการส่งสัญญาณนี้มีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ แปรนด้นายจ้างและความพึงพอใจในงาน ในรูปแบบของการถ่ายทอดภาพลักษณ์และคุณประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่ง เปรียบได้กับแปรนด้นายจ้างขององค์กรไปยังพนักงาน อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานของพนักงานใน ที่สุด ทฤษฎีดังกล่าวนี้สอดคล้องกับงานวิจัยจำนวนหนึ่ง ได้แก่ งานวิจัยของ Tanwar and Prasad (2016) เรื่องผลกระทบของมิติของแปรนด้นายจ้างที่มีต่อความพึงพอใจในงาน โดยมีเพศเป็นตัวแปรกำกับ งานวิจัยของ Yalim and Mizrak (2017) เรื่องการศึกษาภาคสนามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแปรนด้นายจ้างและความ พึงพอใจของพนักงานในธุรกิจเกี่ยวกับการจัดการระบบขนส่ง และงานวิจัยของ Kaiser and Regjepaj (2019) เรื่องผลกระทบของการสร้างแปรนด้นายจ้างที่มีต่อความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน โดยมีเจเนอ เรชั่นเอ็กซ์และวัยเป็นตัวแปรกำกับ ซึ่งมีผลการวิจัยไปในลักษณะเดียวกันคือ ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้วิจัยสามารถตั้งสมมติฐานที่ 2 ได้ว่า “การรับรู้ แปรนด้นายจ้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน”

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory) เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความ ต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) ของ Maslow (1943) ซึ่งเสนอว่า ความต้องการของมนุษย์มี ลักษณะเป็นลำดับขั้นความสำคัญจากต่ำไปหาสูง กล่าวคือเมื่อความต้องการในลำดับต่ำได้รับการตอบสนอง แล้ว ความต้องการในลำดับสูงขึ้นไปก็จะเป็นที่ต้องการอย่างต่อเนื่องในทันที ทฤษฎีดังกล่าวนี้สามารถอธิบาย ถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ในแง่ที่ว่า เมื่อพนักงานได้รับ การจูงใจด้วยการส่งมอบปัจจัยที่มีคุณค่าต่าง ๆ ตามความต้องการของพวกเขาอย่างเหมาะสมแล้ว ก็จะทำให้ เกิดความพึงพอใจในงานอันนำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดทางจิตวิทยาที่ว่า ผล การปฏิบัติงานเป็นผลมาจากแรงจูงใจซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการทำงานจึงมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน (นฤมล เพ็ชรทิพย์, 2559) ทฤษฎีดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยจำนวนหนึ่ง ได้แก่ งานวิจัยของบุญชัย วิรัชย์ และสมบุญธน์ สารพัด (2562) เรื่อง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของ พนักงานรัฐวิสาหกิจไฟฟ้าลาว งานวิจัยของ Springer (2011) เรื่องแรงจูงใจในงาน ความพึงพอใจ และผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร และงานวิจัยของ Babalola (2016) เรื่องผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงานและความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและหัวหน้างานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานและความ ผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีผลการวิจัยไปในลักษณะเดียวกันคือ ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงบวก



อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้วิจัยสามารถตั้งสมมติฐานที่ 3 ได้ว่า “ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน”

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และข้อสรุปเกี่ยวกับการเป็นตัวแปรสื่อของความพึงพอใจในงาน ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) เกี่ยวข้องกับการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งสิ่งที่สำคัญของการมีความสัมพันธ์คือการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ต่อกัน ทั้งทางด้านวัตถุและด้านจิตใจ (ปิตันธนา แบนปัส้ม และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2560) ทฤษฎีนี้ได้ถูกนำมาใช้ในงานวิจัยทางด้านองค์การเกี่ยวกับบทบาทขององค์การที่มีต่อการสร้างความรู้สึกที่ดีให้กับพนักงาน และภาระหน้าที่ของพนักงานที่จะช่วยเหลือและแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์การกับพนักงาน (Blau, 1986) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมสามารถอ้างอิงเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสามในแง่มุมมองว่า องค์การที่มีการดำเนินการเรื่องแบรนด์นายจ้างเป็นอย่างดีด้วยการส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่าต่าง ๆ แก่พนักงาน ย่อมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างหนักเพื่อตอบสนองต่อองค์การ (Xia and Yang, 2010)

จากทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาในข้างต้นทำให้สามารถสรุปได้ว่า แบรนด์นายจ้าง ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานล้วนมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อกันและกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งตรงกับเงื่อนไขในการวิเคราะห์ความเป็นตัวแปรสื่อตามแนวคิดของ Baron and Kenny (1986) ที่ว่า ตัวแปรแต่ละคู่จะต้องมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อกัน ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้วิจัยสามารถตั้งสมมติฐานที่ 4 ได้ว่า “ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน”

กรอบแนวคิด

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ทำให้ได้กรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานแห่งหนึ่งในประเทศไทย ประจำสำนักงานใหญ่ จำนวน 3,867 คน (ข้อมูล ณ เดือนธันวาคม 2562) โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 376 คน ซึ่งคำนวณจากสูตรวิเคราะห์อำนาจการทดสอบของ Cohen (1988) เนื่องจากสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามวิจัยและทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา โดยจำแนกตามสายงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรแห่งนี้จำนวน 12 สายงาน และแบ่งสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับสัดส่วนประชากรในแต่ละสายงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเนื้อหาของแบบสอบถามถูกแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบรายการเลือกตอบ ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา อายุ อายุงาน สายงาน และตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ใช้แบบสอบถามเพื่อวัดแบรนด์นายจ้าง (Employer Brand Scale) ของ Tanwar and Prasad (2017) จำนวน 20 ข้อคำถาม โดยแบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน 5 ระดับ (จาก 5 คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง 1 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน นำมาจากส่วนหนึ่งในแบบสำรวจเพื่อวิเคราะห์งาน (Job Diagnostic Survey) ของ Hackman and Oldham (1974) จำนวน 3 ข้อ ซึ่งถามเกี่ยวกับความพึงพอใจโดยทั่วไป (General Satisfaction) โดยแบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน 7 ระดับ (จาก 7 คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง 1 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ใช้แบบสอบถามเรื่องผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล (Individual Work Performance Questionnaire) ของ Koopmans et al. (2014) จำนวน 18 ข้อคำถาม โดยแบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วน 5 ระดับ (จาก 5 คือ บ่อยครั้ง ถึง 1 คือ ไม่เคยทำ)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งพบว่า แบบสอบถามทุกฉบับได้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) จากผู้สร้างแบบสอบถามอย่างครบถ้วน รวมทั้งได้ทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยการเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน ได้ค่าเฉลี่ยรายข้อระหว่าง 0.67-1.00 คะแนน ซึ่งหมายความว่าแบบสอบถามดังกล่าวสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้อย่างเหมาะสม (สุวิมล ติรภานนท์, 2557) หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการนำปilot ทดลองใช้กับพนักงานในองค์กรที่ทำการศึกษาก่อนจำนวน 37 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นอยู่ในระหว่าง



0.717 ถึง 0.922 ซึ่งมากกว่า 0.70 จึงถือได้ว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีความเชื่อมั่นสูง (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2559) สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้อย่างเหมาะสม

วิธีวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และลงรหัสตามที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามแต่ละส่วน จากนั้นจึงทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ รวมทั้งการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบช่วงชั้นตามแนวคิดของ Baron and Kenny (1986) และการใช้สถิติทดสอบ Z (Z-test) ตามวิธีการของ Sobel (1982) เพื่อทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อของความพึงพอใจในงาน ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์ นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามไปยังพนักงานในองค์กรที่ทำการเก็บข้อมูลจำนวน 420 ฉบับ โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 399 ฉบับ จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และคัดเลือกแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลจำนวน 376 ฉบับ โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 376 คน มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ค่าความถี่และค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

	ปัจจัยส่วนบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
เพศ	ชาย	198	52.7
	หญิง	178	47.3
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	8
	ปริญญาตรี	211	56.1
	สูงกว่าปริญญาตรี	135	35.9
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	96	25.5
	30 ปี – 40 ปี	138	36.7
	40 ปีขึ้นไป – 50 ปี	77	20.5
	50 ปีขึ้นไป – 60 ปี	65	17.3
อายุงาน	ต่ำกว่า 1 ปี	8	2.1
	1 ปี – 4 ปี	92	24.5



ตารางที่ 1 ค่าความถี่และค่าร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

	ปัจจัยส่วนบุคคล	ความถี่	ร้อยละ
สายงาน	4 ปีขึ้นไป – 7 ปี	48	12.8
	7 ปีขึ้นไป – 10 ปี	46	12.2
	10 ปีขึ้นไป	182	48.4
	สำนักงานผู้ว่าการ	44	11.7
	วางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า	24	6.4
	ยุทธศาสตร์	16	4.3
	ธุรกิจ	14	3.7
	วิศวกรรม	32	8.5
	สารสนเทศและสื่อสาร	33	8.8
	ก่อสร้างและบริหารโครงการ	48	12.8
	ปฏิบัติการและบำรุงรักษา	48	12.8
	อำนวยการ	31	8.2
	บัญชีและการเงิน	33	8.8
	ทรัพยากรบุคคล	41	10.9
	กิจการสังคมและสิ่งแวดล้อม	12	3.2
ตำแหน่งงาน	กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ	181	48.1
	กลุ่มเชี่ยวชาญ	105	27.9
	กลุ่มบริหาร	90	23.9

จากตารางที่ 1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 52.7 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1 อยู่ในช่วงอายุ 30 ปี – 40 ปี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไปจำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 48.4 สังกัดในสายงานก่อสร้างและบริหารโครงการ และปฏิบัติการและบำรุงรักษา จำนวนสายงานละ 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8 ในแต่ละสายงาน และมีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการจำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 48.1

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ

ข้อมูลที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังรายละเอียดในตารางที่ 2



ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน		
		การรับรู้แบรนด์นายจ้าง	ความพึงพอใจในงาน	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
การรับรู้แบรนด์นายจ้าง	3.79	0.54	1.00	
ความพึงพอใจในงาน	5.57	1.06	0.64**	1.00
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	4.03	0.46	0.54**	0.44**

** $p < 0.01$

จากตารางที่ 2 พบว่าการรับรู้แบรนด์นายจ้าง ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79, 5.57 และ 4.03 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ พบว่าการรับรู้แบรนด์นายจ้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน ($r = 0.64$, $p < 0.01$) และกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (0.54 , $p < 0.01$) รวมทั้งความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (0.44 , $p < 0.01$)

การวิเคราะห์เพื่อแสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไปจนเกิดภาวะ Multicollinearity

การวิเคราะห์เพื่อแสดงว่าตัวแปรอิสระ ได้แก่ การรับรู้แบรนด์นายจ้างและความพึงพอใจในงาน ไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไปจนเกิดภาวะ Multicollinearity สามารถพิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ค่าการยอมรับ (Tolerance) และค่าองค์ประกอบความแปรปรวนที่สูงเกินความเป็นจริง (Variance Inflation Factor: VIF) โดยตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไปจนเกิดภาวะ Multicollinearity จะมีค่า r มากกว่า 0.90 Tolerance มีค่าใกล้ 0 และ VIF มีค่าตั้งแต่ 10 ขึ้นไป (สุวิมล ติรภานนท์, 2555) ในการวิเคราะห์นี้ผู้วิจัยได้กำหนดให้ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นตัวแปรควบคุม โดยผลการวิเคราะห์ค่าสถิติต่าง ๆ ดังกล่าว แสดงอยู่ในตารางที่ 3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าการยอมรับ และค่าองค์ประกอบความแปรปรวนที่สูงเกินความเป็นจริงของตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระ	ความพึงพอใจในงาน			การรับรู้แบรนด์นายจ้าง		
	r	Tolerance	VIF	r	Tolerance	VIF
การรับรู้แบรนด์นายจ้าง	0.636**	0.954	1.048	-	-	-
ความพึงพอใจในงาน	-	-	-	0.636**	0.975	1.026

** $p < 0.01$



จากตารางที่ 3 พบว่า 1) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระทั้งสองเท่ากับ 0.636 ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ มากกว่า 0.90 2) ค่าการยอมรับของตัวแปรอิสระทั้งสองเท่ากับ 0.954 และ 0.975 ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ มีค่าใกล้ 0 และ 3) ค่าองค์ประกอบความแปรปรวนที่สูงเกินความเป็นจริงของตัวแปรอิสระทั้งสองเท่ากับ 1.048 และ 1.026 ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ มีค่าตั้งแต่ 10 ขึ้นไป ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การรับรู้แบรนด์นายจ้างและความพึงพอใจในงาน ไม่มีระดับความสัมพันธ์ที่สูงเกินไปจนเกิดภาวะ Multicollinearity ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสามารถดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป นั่นคือ การทดสอบสมมติฐานของการวิจัยซึ่งใช้สถิติการถดถอยพหุคูณในการวิเคราะห์ข้อมูล

การทดสอบสมมติฐาน

ในการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ถึง 3 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (B) ระหว่าง 1) การรับรู้แบรนด์นายจ้างกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) การรับรู้แบรนด์นายจ้างกับความพึงพอใจในงาน และ 3) ความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นตัวแปรควบคุม สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวมีรายละเอียดดังตารางที่ 4 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละคู่เพื่อการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ถึง 3

ตัวแปร	สมมติฐานที่ 1	สมมติฐานที่ 2	สมมติฐานที่ 3
	ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน	ความพึงพอใจในงาน	ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน
	B	B	B
(ค่าคงที่)	2.097	0.163	2.920
การรับรู้แบรนด์นายจ้าง	0.456**	1.288**	-
ความพึงพอใจในงาน	-	-	0.188**
Adjusted R ²	0.291	0.416	0.203
F	18.133**	30.720**	11.614**

** $p < 0.01$

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในตารางที่ 4 ซึ่งพบว่า การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.456 ได้สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ที่ว่า “การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน”



สมมติฐานที่ 2 การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างกับความพึงพอใจในงานในตารางที่ 4 ซึ่งพบว่าการรับรู้แบรนด์นายจ้างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 1.288 ได้สนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ที่ว่า “การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน”

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในตารางที่ 4 ซึ่งพบว่าความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ 0.188 ได้สนับสนุนสมมติฐานที่ 3 ที่ว่า “ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน”

สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ในการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ผู้วิจัยใช้การถดถอยพหุคูณแบบช่วงชั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อตามแนวคิดของ Baron and Kenny (1986) และมีปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นตัวแปรควบคุม ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวมีรายละเอียดดังตารางที่ 5 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรใน Model ต่าง ๆ เพื่อพิสูจน์การเป็นตัวแปรสื่อของความพึงพอใจในงาน ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวแปร	Model 1	Model 2	Model 3
	ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน (Y)	ความพึงพอใจในงาน (M)	ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน (Y)
	B	B	B
(ค่าคงที่)	2.097	0.163	2.085
การรับรู้แบรนด์นายจ้าง (X)	0.456**	1.288**	0.367**
ความพึงพอใจในงาน (M)	-	-	0.069**
Adjusted R ²	0.291	0.416	0.304
F	18.133**	30.720**	17.392**

** $p < 0.01$



จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 5 สามารถสรุปได้ว่า

1. Model 1 แสดงให้เห็นว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการรับรู้แบรนด์นายจ้างเท่ากับ 0.456 และมีค่า p-value น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งหมายความว่า การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
2. Model 2 แสดงให้เห็นว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการรับรู้แบรนด์นายจ้างเท่ากับ 1.288 และมีค่า p-value น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งหมายความว่า การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
3. Model 3 แสดงให้เห็นว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของความพึงพอใจในงานเท่ากับ 0.069 และมีค่า p-value น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ซึ่งหมายความว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
4. Model 3 แสดงให้เห็นว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการรับรู้แบรนด์นายจ้างเท่ากับ 0.367 ซึ่งมีขนาดน้อยกว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยใน Model 1 และมีค่า p-value น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 หมายความว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อบางส่วน (Partial Mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการทดสอบการเป็นตัวแปรสื่อโดยใช้สถิติทดสอบ Z (Z-test) ตามวิธีการของ Sobel (1982) เพื่อยืนยันว่าความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยตัวแปรสื่อ (M) ที่ทดสอบ จะเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (X) และตัวแปรตาม (Y) เมื่อค่า Z ที่ได้ มีค่า p-value น้อยกว่าค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากการคำนวณพบว่า Z มีค่าเท่ากับ 2.720 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 หมายความว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 ที่ว่า “ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน”

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Ambler and Barrow (1996) ซึ่งกล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเกิดจากอิทธิพลของการตระหนักรู้และทัศนคติในเชิงบวกที่มีต่อ “แบรนด์” ของนายจ้าง เช่นเดียวกับแนวคิดของ Mosley (2009) ที่กล่าวว่าแบรนด์นายจ้างเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี อีกทั้งเป็นแรงขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานที่สำคัญสำหรับธุรกิจซึ่งไม่มีองค์การใดสามารถละเลยได้ ผลการทดสอบสมมติฐานนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีสิ่งจูงใจซึ่งมีแนวคิดที่ว่า สิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยภายนอกที่น่าสนใจสามารถจูงใจผู้คนให้กระทำการต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งเหล่านั้นได้ (Kendra, 2020) ด้วย



เหตุนี้สิ่งจึงใจจึงมีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ โดยมนุษย์จะมีพฤติกรรมโน้มเอียงไปตามคุณค่าของสิ่งจึงใจ หากสิ่งจึงใจดังกล่าวมีคุณค่าสูงก็จะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลได้เป็นอย่างดี ในทำนองเดียวกันแบรนด์นายจ้างขององค์กรซึ่งประกอบด้วยคุณประโยชน์หรือคุณค่าต่าง ๆ ก็เปรียบได้กับสิ่งจึงใจซึ่งพนักงานทุกคนปรารถนาจะได้รับจากองค์กร หากองค์กรรัฐวิสาหกิจมีการดำเนินการเรื่องแบรนด์นายจ้างอย่างเหมาะสม ย่อมหมายความว่าองค์กรได้สร้างสิ่งจึงใจที่มีคุณค่าให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ต่าง ๆ ตามที่องค์กรปรารถนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wong (2014) ที่พบว่าแบรนด์นายจ้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานตามการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ และมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานตามการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการส่งสัญญาณในแง่ที่ว่า เมื่อองค์กรพยายามถ่ายทอดภาพลักษณ์ที่ดีอันเปรียบได้กับแบรนด์นายจ้างไปยังพนักงานขององค์กร ย่อมนำมาซึ่งความพึงพอใจในงานสำหรับพนักงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลของงานวิจัยหลายฉบับ เช่น งานวิจัยของ Tanwar and Prasad (2016) ซึ่งพบว่าแบรนด์นายจ้างมีผลกระทบในเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน งานวิจัยของ Yalim and Mizrak (2017) ซึ่งพบว่าแบรนด์นายจ้างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน รวมทั้งงานวิจัยของ Kaiser and Regjepaj (2019) ซึ่งพบว่าการสร้างแบรนด์นายจ้างมีผลกระทบในเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน

ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Backhaus and Tikoo (2004) ที่ว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานจะมีระดับผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้องค์การที่ให้ความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานด้วยการส่งมอบปัจจัยที่มีคุณค่าต่าง ๆ ย่อมทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1943) ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรด้วยการส่งมอบปัจจัยที่มีคุณค่าต่าง ๆ ตามความต้องการของพวกเขาอย่างเหมาะสมจะนำมาซึ่งความพึงพอใจ อันนำไปสู่พฤติกรรมอื่น ๆ ที่พึงปรารถนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลของงานวิจัยหลายฉบับ เช่น งานวิจัยของบุญชัย วิรัชย์ และ สมบูรณ์ สารพัด (2562) งานวิจัยของ Springer (2011) และงานวิจัยของ Babalola (2016) ซึ่งมีผลการวิจัยไปในลักษณะเดียวกันคือ ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการทดสอบสมมติฐานนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้แบรนด์นายจ้างที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน ไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมในแง่ที่ว่าหากองค์กรมีการ



ดำเนินการเรื่องแบรนด์นายจ้างเป็นอย่างดี เช่น การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ และการมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม ย่อมทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างหนักเพื่อตอบสนองต่อองค์กร (Xia and Yang, 2010)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

1. จากผลการวิจัยซึ่งพบว่า การรับรู้แบรนด์นายจ้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการเรื่องแบรนด์นายจ้างอย่างเป็นรูปธรรม เป็นต้นด้วยการเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ การจัดการอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสม การให้ความสำคัญกับสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน การส่งเสริมจริยธรรมและความรับผิดชอบขององค์กรต่อสังคม และการจัดสรรค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรม ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและมีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นในที่สุด

2. จากผลการวิจัยซึ่งพบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรสื่อบางส่วน ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในงานของพนักงานแต่ละคน ด้วยการดำเนินการเรื่องแบรนด์นายจ้างอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นแรงผลักดันให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ อันนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นในที่สุด

ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงาน

1. สายงานยุทธศาสตร์ควรนำแนวคิดเกี่ยวกับแบรนด์นายจ้างไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในประเด็นเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานอย่างเป็นรูปธรรม

2. สายงานทรัพยากรบุคคลควรกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานของสายงานโดยอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับแบรนด์นายจ้าง เพื่อให้พนักงานในสายงานสามารถถ่ายทอดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรไปยังพนักงานในปัจจุบัน รวมทั้งผู้สนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กรในอนาคต ผ่านทางงานบริหารและพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1. จากการทบทวนวรรณกรรมซึ่งพบว่าในปัจจุบันมีการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์นายจ้างกับตัวแปรตามต่าง ๆ เพียงเล็กน้อย ได้แก่ การดึงดูดพนักงาน การธำรงรักษาพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น จึงควรพิจารณาตัวแปรตามอื่น ๆ ที่มีความน่าสนใจและมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาองค์กรมาใช้ในการวิจัยครั้งต่อไป



2. การวิจัยในครั้งต่อไปควรพิจารณาถึงตัวแปรอื่น ๆ นอกเหนือจากความพึงพอใจในงาน ที่อาจมีบทบาทในการเป็นตัวแปรสื่อในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ความผูกพันต่อองค์กร เพื่อเป็นการต่อยอดการวิจัยในครั้งนี้อย่างยิ่ง

3. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในองค์กรรัฐวิสาหกิจด้านสาธารณูปโภคพื้นฐานเพียงแห่งเดียว ซึ่งอาจไม่สามารถเป็นตัวแทน (Representative) ขององค์การรัฐวิสาหกิจทั้งหมดในประเทศไทยได้ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรเก็บข้อมูลในองค์กรรัฐวิสาหกิจประเภทอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้งานวิจัยนี้มีผลการศึกษาน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2559). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับบริหารและวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจษฎา นกน้อย. (2560). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธาดา ราชกิจ. (2562). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน*. สืบค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2563, จาก hrnote.asia เว็บไซต์: <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-whatishrm-190117/>
- นฤมล เพ็ชรทิพย์. (2559). *จิตวิทยากับการทำงาน. ในคณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชาจิตวิทยาเพื่อการดำรงชีวิต (บก.), จิตวิทยาเพื่อการดำรงชีวิต*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญชัย วิรัช และสมบุญ สारพัด. (2562). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจไฟฟ้าลาว. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 12(1), 40-62.
- ปิ่นธนา แปนปลื้ม และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2560). อิทธิพลของความยุติธรรมในองค์กรต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม*, 7(1), 55-67.
- รุ่งโรจน์ อรรถานิธิ. (2554). *Employee Engagement การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- วัชร เลิศพงษ์วรพันธ์ และพวงเพชร วัชรอยู่. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายบริการลูกค้าของบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 36(2), 74-86.
- ศุภวัชร มัลลานนท์. (2560). *รัฐวิสาหกิจกับบรรษัทภิบาล (4) : บริษัทรัฐวิสาหกิจและการแข่งขันกับเอกชน*. สืบค้นเมื่อ 23 มีนาคม 2563, จากข่าวหุ้นธุรกิจ เว็บไซต์: <https://www.kaohoon.com/content/195478>



- สุวิมล ตีรกานันท์. (2555). *การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2557). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935-946.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Buyanjargal, B., & Sandagdorj, S. O. (2017). Employer Brand: The Relationship Among Perceived Employer Branding, Employee Performance and Retention in Mongolian Business Sector. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(4), 30-36.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dögl, C., & Holtbrügge, D. (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: An empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1739-1762.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. New Haven, Conn: Yale University.
- Kaiser, M., & Regjepaj, A. (2019). *Impact of Employer Branding on Employee Commitment and Satisfaction. Moderated by Generation X and Y*. Master's Thesis, Kristianstad University.
- Kendra, C. (2020). *The Incentive Theory of Motivation*. Retrieved March 30, 2020, from Verywellmind Website: <https://www.verywellmind.com/the-incentive-theory-of-motivation-2795382>



- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., & De Vet, H. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch Analysis. *Journal of applied measurement*, 15(2), 123-148.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-based Approach* (13th ed.). Arizona: Information Age Publishing.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370–396.
- Mosley, R. (2009). *Employer Brand: The performance driver no business can ignore*. London: Shoulders of Giants.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). London: Pearson.
- SHRM. (2008). *Staffing Research. The Employer Brand: A Strategic Tool to Attract, Recruit and Retain Talent*. Retrieved February 11, 2020, from Docplayer Website: <https://docplayer.net/13725254-Staffing-research-the-employer-brand-a-strategic-tool-to-attract-recruit-and-retain-talent-published-by-the-society-for-human-resource-management.html>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Springer, G. J. (2011). A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *Journal of Global Business*, 5(1), 29-42.
- Taj, S. A. (2016). Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. *European Management Journal*, 34(4), 338-348.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389-409.
- Wong, H. C. Y. (2014). *The influence of employer branding on employee performance*. Ph.D. Thesis, University of Manchester.
- Xia, H., & Yang, L. (2010). The Employer Branding and Employee Performance. *Proceedings, 3rd International conference on information management, innovation management and industrial engineering*, November 26-28, 2010 at Kunming. California: IEEE Computer Society Press.



Yalim, F., & Mizrak, K. C. (2017). A field study on the relationship between employer brand and employee satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 92-103.