

ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการสร้างแบรนด์ นายจ้าง และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ท่าเทียบเรือ A0-A5 ในท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี*

The Effects of Transformational Leadership on Employer Branding and Performance of Employee at Terminal A0-A5 in Laem Chabang Port Chon Buri Province

Article History

Received: February 23, 2022

Revised: May 25, 2022

Accepted: May 30, 2022

ปณรสา เอี่ยมละออ¹

Punrasa Iamla-ong

จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์²

Jutamard Thaweepailoonwong

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแบรนด์นายจ้าง ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อการสร้างแบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการท่าเทียบเรือ A0-A5 ในท่าเรือแหลมฉบัง มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 243 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งเป็นชั้นภูมิตามสัดส่วนพนักงานแต่ละบริษัท สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.15 ถึง 4.23 ซึ่งสามารถแปลความได้ว่า อยู่ในระดับมาก และจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการสร้างแบรนด์นายจ้าง

¹ นิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
MBA Student, Faculty of Management Sciences, Kasetsart University Sriracha Campus
E-mail: punrasa.ia@ku.th

² คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
Faculty of Management Sciences, Kasetsart University, Sriracha Campus
E-mail: jutamard.t@ku.th

*งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิจัยจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ซึ่งคุณค่าด้านการพัฒนาและคุณค่าด้านความน่าสนใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการสร้างแบรนด์นายจ้าง นอกจากนี้ การสร้างแบรนด์นายจ้างยังมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแบรนด์นายจ้าง ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Abstract

This research aimed to analyze the effects of transformational leadership on employer branding and the performance of employees. Data collection was conducted by distributing questionnaires to 243 employees. The sample consisted of employees who held a bachelor's degree and were working in the operations level at Terminal A0-A5 in Laem Chabang Port, Chon, Buri Province. A proportional stratified sampling was used by considering the number of employees in each company. The statistics used to analyze the data were percentage, mean, skewness, kurtosis, standard deviation, correlation, and structural equation modeling analysis. The results of the study found that the levels of transformational leadership, employer branding, and employee performance all averaged at 4.15 to 4.23, indicating that they are all perceived at high levels. According to the analysis of the structural equation model, it was found that transformational leadership has a positive influence on employer branding where development value and attractiveness value are the main components of employee branding. Employer branding also has a positive influence on employee performance with a significance level of 0.05.

Keywords: Transformational Leadership, Employer Branding, Employee Performance

บทนำ

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ แต่ด้วยความซับซ้อนของระบบสังคมที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน ทำให้มนุษย์มีความหลากหลายและแตกต่างกัน ทั้งในแง่ของทัศนคติ ความเชื่อ การศึกษา และประสบการณ์ ทำให้การจัดการมนุษย์ในองค์กรมีหลากหลายมิติและมีความซับซ้อนในการสร้าง “ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน” หากพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงจะทำให้องค์กรมียอดขายหรือกำไรที่สูงขึ้นตามไปด้วย จึงเป็นดังคำกล่าวที่ว่า ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน หากเราจะมองถึงความสามารถของพนักงาน ก็ต้องพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ถือเป็นกระบวนการหรือเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานบุคคลที่สามารถช่วยเหลือและพัฒนาการทำงานขององค์กรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญและเป็นที่น่าสนใจ ทำให้เกิดข้อสังเกตว่า สิ่งใดเป็นสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างาน ถือเป็นปัจจัย

หนึ่งที่สำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น การศึกษาของ Andreani and Petrik (2016), Arman, Wardi, and Evanita (2019), Chunkla, Ramanust, and Boonyoo (2021), Jyoti and Bhau (2015), และ Top, Abdullah, and Faraj (2020)

ทั้งนี้ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลสำคัญที่หัวหน้างานพึงมีเพื่อใช้ในการนำ การจูงใจหรือการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบตามแนวคิดของ Bass and Avoilo (1994) นอกจากนี้การสร้างแบรนด์นายจ้างถือเป็นการสร้างหรือส่งมอบเอกลักษณ์และผลประโยชน์ขององค์กรที่มีคุณค่าให้เป็นที่รู้จักจากตัวนายจ้าง เป็นเอกลักษณ์ มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และเป็นการที่นายจ้างมีการพัฒนาความสัมพันธ์ให้ใกล้ชิดกับพนักงานปัจจุบันและพนักงานที่จะเข้ามาในอนาคต และยังถือเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานเช่นกัน โดยการจะสร้างแบรนด์ของนายจ้างนั้นองค์กรจะต้องมีองค์ประกอบด้านคุณค่าทั้งหมด 5 ด้าน

ได้แก่ คุณค่าด้านการพัฒนา คุณค่าด้านสังคม คุณค่าด้านเศรษฐกิจ คุณค่าของการในการนำไปใช้ และคุณค่าด้านความน่าสนใจ ตามแนวคิดของ Berthon, Ewing, and Hah (2005)

จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างแบรนด์นายจ้างที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการท่าเทียบเรือในท่าเรือแหลมฉบัง ซึ่งเป็นท่าเทียบเรือที่มีอัตราการเติบโตของการให้บริการขนถ่ายสินค้าสูงสุดแห่งหนึ่งของโลก (Port Authority of Thailand, 2018) โดยทำการศึกษากับพนักงานระดับปฏิบัติการท่าเทียบเรือชุด A ซึ่งมีการให้บริการที่มีความหลากหลายทั้งให้บริการท่าเทียบเรือเอนกประสงค์ ท่าเทียบเรือสินค้าทั่วไป ประเภทเทกอง ท่าเรือโดยสารและท่าเทียบเรือ Ro/Ro จึงมีรูปแบบการทำงานที่หลายหลายภายใต้ความต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน ทั้งนี้ เพื่อนำผลการศึกษาไปปรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงให้กับผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะทำให้พนักงานในองค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งเป็นแนวทางในการศึกษาหรือทำวิจัยสำหรับบุคคลที่มีความสนใจในเรื่องดังกล่าว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแบรนด์นายจ้าง และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการท่าเทียบเรือ A0-A5 ในท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการสร้างแบรนด์นายจ้าง และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการท่าเทียบเรือ A0-A5 ในท่าเรือแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership: TL)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่น เพื่อให้มองเห็นถึงแง่มุมใหม่ๆ ในการทำงานและการทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีมและขององค์กร รวมถึงมีการพัฒนาความสามารถของ

ผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองไปไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและมีประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะใช้การท้าทายเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลงานในระดับที่สูงขึ้น Bass and Avoilo (1994) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังหมายถึง ผู้ที่ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและเป็นผู้ควบคุมบังคับตัวเอง โดยผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงทำให้มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถสูงขึ้นและเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้ถึงมาตรฐานนั้น (Rowold & Schlotz, 2009)

นอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไว้วางใจในการปฏิบัติงานหรือภารกิจต่างๆ จงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ คล้อยตามพยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ มั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร (Thongbor, 2019) จึงสามารถสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ว่า เป็นรูปแบบการนำพนักงานของหัวหน้างาน ที่เน้นการจูงใจด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทำงานโดยการนึกถึงส่วนร่วมหรือประโยชน์ร่วมกันทั้งองค์การ ไม่ใช่เพียงประโยชน์ส่วนตน แต่เพียงผู้เดียว สร้างความผูกพันในองค์การ รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนและทีม ทั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Bass and Avoilo (1994) ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) (3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)

การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding: EB)

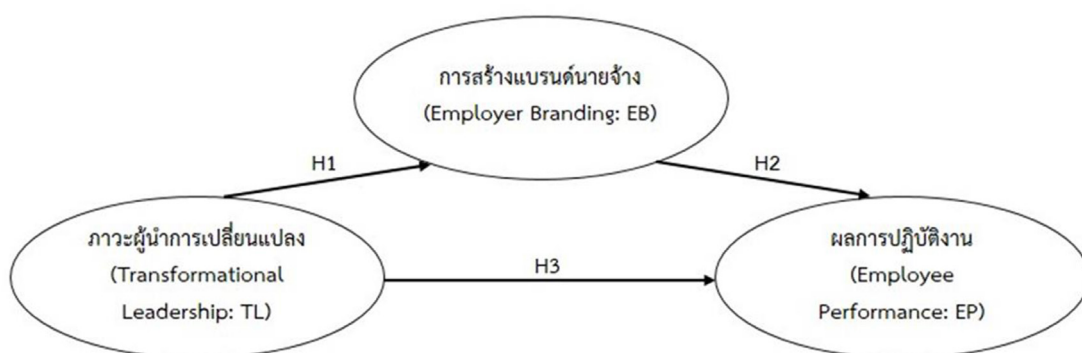
การสร้างแบรนด์นายจ้างเป็นคำมั่นสัญญาที่จะส่งมอบประโยชน์หรือคุณค่าต่างๆ ที่พนักงานจะได้รับจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ที่จับต้องได้ เป็นตัวเงิน หรือว่าเป็นคุณค่าทางอารมณ์ ความรู้สึก (Ambler & Barrow, 1996)

เช่นเดียวกับ Marschall, Hillebrandt, and Ivens (2011) ที่กล่าวว่า การสร้างแบรนด์นายจ้าง หมายถึง การมอบอัตลักษณ์ ภาพลักษณ์และความโดดเด่นให้กับองค์กรในฐานะนายจ้างเพื่อดึงดูดพนักงานใหม่ที่คาดหวังบางสิ่งจากองค์กร รวมถึงสร้างแรงจูงใจและรักษาพนักงานปัจจุบันไว้ และ Sovina and Collins (2003) กล่าวว่า การสร้างแบรนด์นายจ้าง หมายถึง กระบวนการในการสร้างภาพลักษณ์ของการเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (great place to work) ให้เกิดขึ้น ในใจของพนักงานในอนาคต นอกจากนั้น การสร้างแบรนด์นายจ้างยังหมายถึงการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรในสายตาของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงคำมั่นสัญญาที่จะส่งมอบประโยชน์หรือคุณค่าต่างๆ ที่พนักงานจะได้รับจากองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ที่จับต้องได้ หรือจับต้องไม่ได้ เพื่อดึงดูดและสร้างแรงจูงใจทั้งบุคคลภายนอกและภายในองค์กร ทำให้คนต้องการเข้าร่วมงานกับองค์กรและช่วยรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้นานที่สุด (Nuanruethai, 2018) ซึ่งสามารถสรุปความหมายของการสร้างแบรนด์นายจ้างได้ว่า การสร้างแบรนด์นายจ้าง หมายถึง การสร้างและส่งมอบเอกลักษณ์และผลประโยชน์ขององค์กรที่มีคุณค่าให้เป็นที่รู้จักจากตัวนายจ้าง ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และเป็นการที่นายจ้างมีการพัฒนาความสัมพันธ์ ให้ใกล้ชิดกับพนักงานปัจจุบันและพนักงานในอนาคต และสามารถแบ่งได้เป็น 5 องค์ประกอบตามแนวคิดของ Berthon et al. (2005) ซึ่งประกอบด้วย (1) คุณค่าด้านการพัฒนา (development value) (2) คุณค่าด้านสังคม (social value) (3) คุณค่าด้านเศรษฐกิจ (economic value) (4) คุณค่าของการในการนำไปใช้ (application value) และ (5) คุณค่าด้านความน่าสนใจ (interest value)

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance: EP)

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกในการปฏิบัติงานของตนตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้ความชำนาญในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ (Borman & Motowidlo, 1997) เช่นเดียวกับ Andreani and Petrik (2016) ที่กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง ผลลัพธ์ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร เมื่อพนักงานทำงานได้ก็อาจส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กร และ Shmailan (2015) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ สิ่งที่ทำหน้าที่ขององค์กร โดยผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะสูงหรือต่ำนั้นมักจะเกี่ยวข้องกับความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน รวมถึงระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและระดับของรางวัลที่มอบให้นอกจากนั้น ยังหมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานที่สามารถสะท้อนได้จากผลการปฏิบัติงานและแสดงถึงความสามารถในการร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Suthum, 2020) ซึ่งสามารถสรุปความหมายของผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ว่า เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของตนเองในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการได้ตั้งเป้าหมายไว้ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบตามแนวคิดของ Neal and Hesketh (1999) ประกอบด้วย (1) ผลการปฏิบัติงานด้านผลงาน (task performance) (2) ผลการปฏิบัติงานด้านพฤติกรรม (contextual performance) และ (3) ผลการปฏิบัติงานตามการปรับตัว (adaptive performance)

กรอบแนวคิดในงานวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางบวกต่อการสร้างแบรนด์นายจ้าง (EB)

สมมติฐานที่ 2 การสร้างแบรนด์นายจ้าง (EB) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)

สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ได้รับการพิจารณาอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (COA No. COA64/059) เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการทำเทียบเรือ A0-A5 จำนวน 280 คนที่มี

วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี ทั้งนี้ ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ทางสถิติประเภทสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ตามเกณฑ์ของ Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) ที่กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมเท่ากับ 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ตัวแปรสังเกตได้อยู่ จำนวน 12 ตัวแปร และกำหนดขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่า 200 ตัวอย่าง (Sarstedt, Ringle, Smith, Reams, & Hair, 2014) โดยผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างโดยแบ่งเป็นชั้นภูมิ (stratified sampling) กำหนดขนาดตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิตามสัดส่วนประชากรและใช้การสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (nonprobability sampling) เลือกแจกแบบสอบถามตามความสะดวกเนื่องจากสถานการณ์โควิด19 โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนตัวอย่างจำแนกออกเป็นรายบริษัท

รายชื่อบริษัท ในทำเทียบเรือชุด A	สัดส่วนประชากร (%)	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ตามสัดส่วน	ขนาดกลุ่มตัวอย่างรวม ที่เก็บเพิ่ม ร้อยละ 10
A0	11.28	29	32
A1	12.62	33	36
A2, A3	43.03	109	119
A4	14.87	38	42
A5	18.20	46	51
รวม	100	255	280

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า และรวบรวมเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี วารสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามให้มีความชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย แบบสอบถามมีข้อคำถาม จำนวน 55 ข้อ แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจะเป็นแบบสอบถามปลายปิดเลือกตอบเพียงคำตอบเดียว

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Bass and Avoilo (1994)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์นายจ้างแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบตามแนวคิดของ Berthon et al. (2005)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Neal and Hesketh (1999)

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด

แบบสอบถามส่วนที่ 2 ถึง 4 เป็นมาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ท (likert scale) 5 ระดับ โดย 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด 4 หมายถึง ระดับมาก 3 หมายถึง ระดับปานกลาง 2 หมายถึง ระดับน้อย และ 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

การตรวจสอบเครื่องมือ

การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม ผู้วิจัยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) และได้ค่า IOC ระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 หมายถึง อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Rovinelli & Hambleton, 1977) จากนั้นทำการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยทดลองกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากร จำนวน 30 ชุด และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยค่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (cronbach's alpha coefficient) และมีค่าอยู่ที่ 0.71 ถึง 0.88 ซึ่งมีความมากกว่า 0.70 ถือว่าเป็นข้อที่มีความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง (Cronbach, 1970)

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ใช้ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ใช้ในการวิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ค่าคะแนน 4.51-5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด 3.51-4.50 หมายถึง ระดับมาก 2.51-3.50 หมายถึง ระดับปานกลาง 1.51-2.50 หมายถึง ระดับน้อย และ 1.00-1.50 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด และค่าความเบ้ (skewness) ค่าความโด่ง (kurtosis) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation) ใช้ในการตรวจสอบลักษณะของข้อมูล

2. สถิติเชิงอนุมาน (inferential statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแต่ละตัวแปรและทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

ผลการศึกษา

จากการศึกษา ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยรวมแบบสอบถามจากพนักงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 280 ฉบับ และเมื่อครบเวลาตามกำหนดนัดหมายได้รับกลับคืนมาจำนวน 266 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.00 และจากการตรวจแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับ พบว่ามีแบบสอบถามที่ให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนและมีการให้ข้อมูลที่มีค่าผิดปกติ (outlier) จึงทำการตัดแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก ทำให้มีแบบสอบถามที่สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 243 ฉบับ

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 52.67 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 47.33 โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 25-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 63.37 อายุต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.23 อายุ 41-56 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.57 และอายุมากกว่า 57 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.82 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแบรนด์นายจ้าง และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่า ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.15 ถึง 4.23 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.478 ถึง 0.551 ซึ่งสามารถแปลความได้ว่า อยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแบรนด์นายจ้าง และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	4.15	0.491	ระดับมาก
การสร้างแบรนด์นายจ้าง (EB)	4.17	0.478	ระดับมาก
ผลการปฏิบัติงาน (EP)	4.23	0.551	ระดับมาก

การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างแบรนด์นายจ้าง และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีค่าดัชนีความเบ้ (SI) อยู่ระหว่าง -3 ถึง +3 มีค่าดัชนีความโด่ง (KI) อยู่ระหว่าง -8 ถึง +8 จึงสรุปได้ว่าข้อมูลไม่เบ้หรือโด่งจนผิดปกติ (Kline, 2005) ประกอบกับกลุ่มตัวอย่างการวิจัยนี้มีจำนวน 243 คน ซึ่งมีจำนวนมากกว่า 200 คน จึงไม่มีปัญหาเรื่องการแจกแจงแบบปกติ (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019) และ

มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงอยู่ระหว่าง 0.09-0.37 ซึ่งไม่เกิน 0.80 ถือว่าเป็นความสัมพันธ์กันในระดับที่ยอมรับได้ เนื่องจากไม่ก่อให้เกิดปัญหาการมีความสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระมากกว่า 2 ตัว (multicollinearity) ดังนั้น ข้อมูลนี้จึงมีความเหมาะสมสามารถนำวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	TL	EB	EP	ค่าความเบ้	ค่าความโด่ง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	1.00			-0.91	1.37
การสร้างแบรนด์นายจ้าง (EB)	0.23**	1.00		-0.94	1.33
ผลการปฏิบัติงาน (EP)	0.09	0.37*	1.00	-1.18	1.71

หมายเหตุ: **มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 *มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ผู้วิจัยพบว่า ผลจากการปรับโมเดลการวัด ซึ่งพิจารณาจากค่าดัชนีการปรับโมเดล ทำให้โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (CMIN/DF) เท่ากับ 1.76 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสม (Goodness of Fit Index: GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) เท่ากับ 0.92 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีอิงเกณฑ์ (Normed Fit Index: NFI) เท่ากับ 0.95 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)

เท่ากับ 0.06 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Root Mean Square Residual: RMR) เท่ากับ 0.02 แสดงให้เห็นว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Awang, 2012; Hair et al., 2010)

ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัวแปร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.61 ถึง 0.92 และค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) อยู่ในช่วง 0.85 ถึง 0.93 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่า ตัวแปรทุกตัวมีความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ (Hair et al., 2010) ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) มีค่าอยู่ในช่วง 0.54 ถึง 0.81 ซึ่งมากกว่า 0.50 แสดงว่า มีความเที่ยงตรงเชิงเสมือน (convergent validity) (Fornell & Larcker, 1981) รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงภายใน

ตัวแปร	จำนวนตัวแปรสังเกตได้	CR	AVE
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL)	4	0.86	0.60
การสร้างแบรนด์นายจ้าง (EB)	5	0.85	0.54
ผลการปฏิบัติงาน (EP)	3	0.93	0.81

CMIN/DF = 1.76, GFI = 0.95, AGFI = 0.92, CFI = 0.98, NFI = 0.95, RMSEA = 0.06, RMR = 0.02

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (structural model)

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานโดยข้อมูลก่อนการปรับโมเดลนั้น ค่า CMIN/DF เท่ากับ 2.23 ค่า GFI เท่ากับ 0.93 ค่า AGFI เท่ากับ 0.89 ค่า CFI เท่ากับ 0.96 ค่า NFI เท่ากับ 0.93 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.07 และค่า RMR เท่ากับ 0.02 ซึ่งมีบางดัชนีที่ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Awang,

2012; Hair et al., 2010) ซึ่งระบุไว้ที่ตารางที่ 5 ทางผู้วิจัยจึงปรับโมเดลตามข้อเสนอแนะของโปรแกรม (modification indices) พบว่าหลังการปรับโมเดลนั้น ค่า CMIN/DF เท่ากับ 1.76 ค่า GFI เท่ากับ 0.95 ค่า AGFI เท่ากับ 0.92 ค่า CFI เท่ากับ 0.98 ค่า NFI เท่ากับ 0.95 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.06 และค่า RMR เท่ากับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์แสดงถึงโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าสถิติแสดงความสอดคล้องของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนและหลังปรับโมเดล

สถิติที่ใช้วัดความสอดคล้องของโมเดล	ระดับการยอมรับ	ก่อนปรับโมเดล		หลังปรับโมเดล	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
CMIN/DF	≤ 3.00	2.23	ผ่าน	1.76	ผ่าน
GFI	≥ 0.90	0.93	ผ่าน	0.95	ผ่าน
AGFI	≥ 0.90	0.89	ไม่ผ่าน	0.92	ผ่าน
CFI	≥ 0.90	0.96	ผ่าน	0.98	ผ่าน
NFI	≥ 0.90	0.93	ผ่าน	0.95	ผ่าน
RMSEA	≤ 0.08	0.07	ผ่าน	0.06	ผ่าน
RMR	≤ 0.05	0.02	ผ่าน	0.01	ผ่าน

ที่มา: Awang (2012) และ Hair et al. (2010)

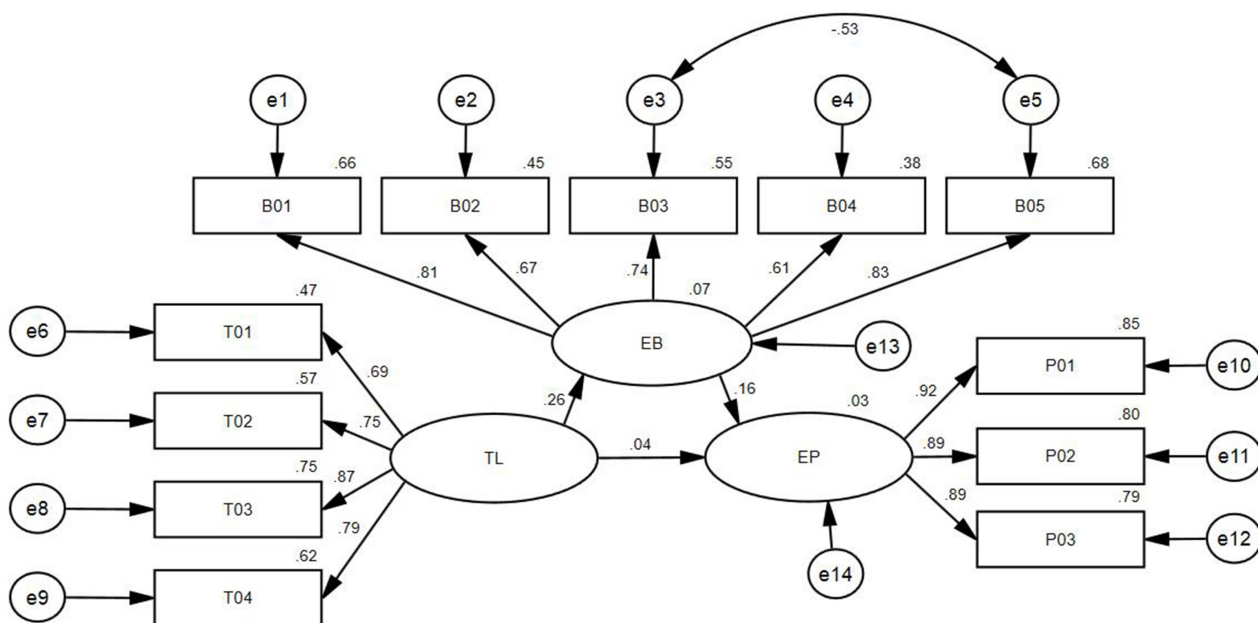
ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของแต่ละสมมติฐานในตารางที่ 6 และภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มีอิทธิพลทางบวกต่อการสร้าง

แบรนด์นายจ้าง (EB) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.001 นอกจากนั้นการสร้างแบรนด์นายจ้าง (EB) ยังมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 6 ค่าอิทธิพลและสรุปผลทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	Standardized Regression Weight	S.E.	C.R.	p-value	ผลการทดสอบ
H1: TL -- > EB	0.259	0.077	3.573	***	เป็นไปตามสมมติฐาน
H2: EB -- > EP	0.164	0.064	2.270	*	เป็นไปตามสมมติฐาน
H3: TL -- > EP	0.042	0.069	0.565	0.572	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

หมายเหตุ: ***มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 *มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05



ภาพที่ 2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
หมายเหตุ: ***มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 *มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

อภิปรายผล

ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างแบรนด์นายจ้าง ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการสร้างแบรนด์นายจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การที่หัวหน้ามีภาวะผู้นำสามารถสร้างการตระหนักรู้ถึงการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร การจูงใจพนักงาน ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทำงานโดยการคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร การกระตุ้นให้พนักงานแสวงหาความรู้ใหม่ๆ รวมถึงมีการพัฒนาความสามารถของพนักงาน โดยจะเป็นการสร้างแบรนด์นายจ้าง ซึ่งหมายถึง การสร้างภาพลักษณ์และความโดดเด่นให้กับองค์กรในฐานะนายจ้างเพื่อดึงดูดพนักงานใหม่ที่คาดหวังบางสิ่งจากองค์กรรวมถึงสร้างแรงจูงใจและรักษาพนักงานปัจจุบันไว้ได้ (Marschall et al., 2011) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Sahu, Pathardikar, and Kumar (2017) ที่พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการสร้างแบรนด์นายจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Zeesahn, Qureshi, Bashir, and Ahmed (2020) ที่ศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งเป็นผลจากการสร้างแบรนด์

นายจ้าง ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการสร้างแบรนด์นายจ้าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งทั้ง 2 งานวิจัยข้างต้น ใช้องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านในการจัดทำวิจัย

ผลของการสร้างแบรนด์นายจ้างมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งสามารถอธิบายว่า การที่องค์กรสามารถสร้างและส่งเสริมเอกลักษณ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักจากตัวนายจ้างมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้ความรู้ความสามารถ และความชำนาญของตนเองในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเพราะการสร้างแบรนด์นายจ้างให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้ง 5 คุณค่า ทั้งในแง่ของการพัฒนาทั่วทั้งองค์การที่จะช่วยให้พนักงานมีการพัฒนาศักยภาพ นอกจากนั้น การนำเสนอคุณค่ายังช่วยให้องค์การเป็นที่รู้จักจากบุคคลภายนอกและยังช่วยรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Wong (2014) และ Vijayalakshmi and Uthayasuriyan (2015) ที่มีผลวิจัยที่คล้ายคลึงกัน คือ การสร้างแบรนด์นายจ้างและผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีนัยสำคัญทางสถิติต่อกัน นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Aldousari, Robertson, Yajid, and Ahmed (2017) ที่ศึกษาในเรื่องผลกระทบของการสร้างแบรนด์นายจ้างต่อผลการปฏิบัติงาน

ของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า การสร้างแบรนด์นายจ้างมีอิทธิพลและมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดี

ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสอดคล้องกับผลการวิจัย Rafia, Sudiro, and Sunaryo (2020) ที่ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงาน ผลการวิจัยระบุว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจากผลการวิจัยที่ไม่สอดคล้องกันอาจเป็นผลอันเนื่องมาจาก แต่ละองค์การมีวัฒนธรรมองค์การหรือวิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ และค่านิยมที่แตกต่างกัน จึงทำให้รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบางองค์การ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์ประกอบทั้ง 5 คุณค่าของการสร้างแบรนด์นายจ้าง ดังนั้น องค์การจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับหัวหน้างานทุกระดับ ผ่านกระบวนการพัฒนาทางการบริหาร ซึ่งจะสามารถเพิ่มศักยภาพของพนักงาน รวมทั้งทำให้เกิดการสร้างและส่งมอบเอกลักษณ์และผลประโยชน์ขององค์การที่มีคุณค่าให้เป็นที่รู้จักองค์การ ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และเป็นการที่หัวหน้างานพัฒนาความสัมพันธ์ให้ใกล้ชิดกับพนักงานปัจจุบันและพนักงานในอนาคต โดยการจะทำให้เกิดขึ้นได้จะต้องสร้างผ่านคุณค่าทั้ง 5 ด้าน ซึ่งควรให้ความสำคัญกับคุณค่าด้านการพัฒนาและคุณค่าด้านความน่าสนใจ เนื่องจากเป็นคุณค่าที่ส่งผลมากที่สุด นอกจากนั้น การสร้างแบรนด์นายจ้างยังช่วยสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงานได้อีกด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารังต่อไป

1. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยด้านอื่นๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากผลการปฏิบัติงานถือเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถของพนักงานที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งการจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ

เช่น ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ บรรยากาศการสื่อสารในองค์การ เป็นต้น

2. จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้ที่สนใจจึงควรศึกษาเพิ่มเติมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในปัจจุบันซึ่งลักษณะการมอบหมายงานอาจมีความแตกต่างไปจากเดิม ด้วยสภาพการทำงานหรือการจ้างงานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยองค์การอาจมีการจัดการด้านบุคลากรแตกต่างไปจากเดิม รวมทั้งมีความแตกต่างของมุมมองการทำงานของพนักงานที่มีเจเนอเรชันที่ต่างกัน

3. การศึกษาเรื่องการสร้างแบรนด์นายจ้างกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นเรื่องที่ยังไม่แพร่หลายในประเทศไทย ดังนั้น ควรศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นของการสร้างแบรนด์นายจ้างที่มีผลต่องานทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ ด้วย ตัวอย่างเช่น การสร้างความผูกพัน การรักษาพนักงาน ฯลฯ เพื่อให้ครอบคลุมตามทฤษฎีของการสร้างแบรนด์นายจ้าง

4. ควรมีการขยายผลการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดเดียวกันนี้ไปทำการศึกษาในบริบทของกลุ่มประชากรในอุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อนำผลจากการศึกษามาเปรียบเทียบให้เห็นถึงความเหมือนและความต่างของผลการวิจัย

References

- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on employee performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153-170.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Andreani, F., & Petrik, A. (2016). Employee performance as impact of transformational leadership and job satisfaction in PT Anugerah Baru in Denpasar. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 18(1), 25-32.

- Arman, R., Wardi, Y., & Evanita, S. (2019). The effect of transformational leadership and motivation on employee performance. In *2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)* (pp. 759-767). Atlantis Press.
- Awang, Z. (2012). *Research methodology and data analysis* (2nd ed.). Shah Alam, Selangor: UiTM Press.
- Bass, B. M., & Avoilo, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness: Through transformational leadership*. London: Sage.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Chunkla, T., Ramanust, S., & Boonyoo, T. (2021). Influence of transformational leadership on job performance through motivation and satisfaction of employees of steel machinery manufacturing in Rayong province. *Srinakharinwirot Business Journal*, 12(1), 98-114.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological testing* (3rd ed.). New York: Harper & Row.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. NJ: Pearson.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis: A global perspective* (8th ed.). NJ: Prentice-Hall International.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader-member exchange and relational identification. *SAGE Journals*, 5(4), 1-13.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford.
- Marschall, C., Hillebrandt, I., & Ivens, B. (2011). *Markenmanagement im personalwesen: Etablierung einer attraktiven arbeitgebermarke durch employer branding-eine qualitative analyse der gegenwärtigen unternehmenspraxis* (Working paper No.013). Germany: Otto-Friedrich-University.
- Neal, A. F., & Hesketh, B. (1999). Technology and performance. In D. Ilgen & D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development* (pp. 21-55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Nuanruethai, T. (2018). *Kāṇraprū brāēn nāīchāṅ (Employer Branding) kap kāntatsinčhai lū'ak khao tham ngān thī bō'risat pūnsimēthai čhamkat (Mahāchon)* [Employer branding perception affecting to decision to work at The Siam Cement Group public company limited] (Master's thesis, Mahidol University).

- Port Authority of Thailand. (2018). *Khōmūn thūapai kīēokap thārū'a lām chabang* [General information about Laem Chabang Port]. Retrieved February 19, 2021, from <http://lcp.port.co.th/cs/internet/lcp/%E0%B8%82%E0%B9%89%E0%B8%AD%E0%B8%A1%E0%B8%B9%E0%B8%A5%E0%B8%97%E0%B8%B1%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B9%84%E0%B8%9B.html>
- Rafia, R., Sudiro, A., & Sunaryo. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and employee engagement. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(5), 119-125.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Education Research*, 2(2), 49-60.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9(1), 35-48.
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2017). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(31), 82-99.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Strategy*, 5(1), 105-115.
- Shmailan, A. B. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management Economics*, 4(1), 1-8.
- Sovina, J., & Collins, C. J. (2003). The effects of organizational brand equity on employment brand equity and recruitment outcomes. In *academy of management proceedings* (pp. B1-B6). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Suthum, S. (2020). *'Itthiphon khōng pat̄chai nai kāmthamngān lāe khwāmkhriāt nai kāmthamngān thī song phon tō phonkān patibat ngān khōng phanakngān radap patibatkān nai rōngngān 'utsāhakam phalit chinsūan yān yon nai nikhom 'utsāhakam lām chabang chāngwat Chon Buri* [Influences of work factors and work stress on job performance of operational employees in automotive parts manufacturing industry in Laem Chabang Industrial Estate, Chon Buri Province] (Master's thesis, Kasetsart University).
- Thongbor, C. (2019). *'Itthiphon khōng phāwā phū nam kān plīanplāng tō prasitthiphon kān bōrikān sathāraṇa khōng 'ongkōn pokkhrōng sūan thōngthin nai khēt 'amphāe nā kē chāngwat Nakhōn Phanom* [Influence of transformational leadership on public service effectiveness of local administrative organization in Nakae District, Nakhon Phanom Province] (Master's thesis, SakonNakhon Rajabhat University).

- Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59.
- Vijayalakshmi, V., & Uthayasuriyan, K. (2015). The impact of employer branding on employee performance. *Indian Journal of Applied Research*, 5(8), 211-213.
- Wong, H. (2014). *The influence of employer branding on employee performance* (Doctoral dissertation, University of Manchester).
- Zeesahn, M., Qureshi, T. W., Bashir, S., & Ahmed, U. (2020). Transformational leadership and corporate reputation: Mediation effects of employer branding. *Journal of Management Research*, 7(1), 184-211.