

อิทธิพลของระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงที่มีต่อผลการดำเนินงาน
ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้: การศึกษาบทบาทของการรับรู้
การสนับสนุนจากองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลาง

The Influence of High Performance Work System on Organizational
Performance of SMEs in the Southern Region of Thailand: Examining
the Mediating Role of Perceived Organizational Support

Received: February 10, 2019
Revised: July 31, 2019
Accepted: August 1, 2019

โอริสา ชุมพงษ์ (Orisa Chumphong)*
วิชญพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์ (Wisunpong Potipiroon)**

บทคัดย่อ

ระบบการบริหารที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง หรือ High Performance Work Systems (HPWS) ได้รับการยอมรับว่ามีส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ในบริบทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยยังมีค่อนข้างน้อย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการนำระบบ HPWS มาใช้กับ SMEs ในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย (2) ศึกษาอิทธิพลของระบบ HPWS ที่มีต่อผลการดำเนินงานของ SMEs (3) ศึกษาบทบาทของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลาง ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างของ SMEs ในภาคใต้ของประเทศไทย ประกอบด้วยพนักงานจำนวน 951 คน จาก 110 SMEs ตรวจสอบสมมติฐานการวิจัยโดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความถี่ และค่าร้อยละ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า SMEs ในภาคใต้ของประเทศไทยมีการนำ HPWS มาใช้ในระดับมาก ($M = 3.67$, $S.D. = .58$) โดยการคัดเลือกพนักงานถูกนำมาใช้มากที่สุด ($M = 3.88$, $S.D. = .70$) ตามมาด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ($M = 3.77$, $S.D. = .69$) ส่วนการให้เงินรางวัลตามผลงานและความก้าวหน้าในอาชีพ และการเลื่อนตำแหน่งถูกนำมาใช้น้อยที่สุด ($M = 3.49$, $S.D. = .81$ และ $M = 3.50$, $S.D. = .72$ ตามลำดับ) ในส่วนของสมการโครงสร้างพบว่าตัวแปรระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงสามารถอธิบายความแปรปรวนในผลการดำเนินงานของ SME ได้ร้อยละ 13.5 โดยส่งผ่าน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของพนักงาน (.11; 95% CI [0.049, 0.170])

* นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
Email: O.chumphong@gmail.com โทร. 089-6555573

PhD Candidate, Faculty of Management Sciences, Prince of Songkla University, Hat Yai, Thailand.
Email: O.chumphong@gmail.com Tel. 089-6555573

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
Thesis Advisor : Assistant Professor Dr., Director of PhD Program in Management, Faculty of Management Sciences,
Prince of Songkla University, Hat Yai, Thailand.

คำสำคัญ: ระบบการบริหารที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ผลการดำเนินงานขององค์กร

Abstract

It is well-established that High Performance Work System (HPWS) plays an important role in bringing about organizational performance. However, there is a lack of such research in the context of small and medium enterprises (SMEs) in Thailand. The research aimed (1) to explore the extent to which HPWS is adopted in among Thai SMEs (2) the extent to which HPWS influences Thai SMEs' organizational performance, and (3) to examine the mediating role of employees' perceived organizational support (POS). This research sample comprised 951 employees from 110 SMEs in the South of Thailand. Data were analyzed by using means, standard deviation, frequency, percentage, confirmatory factor analysis (CFA), and structural equation modeling (SEM). The results showed that, overall, HPWS is adopted among the SMEs at a high level ($M = 3.67$, $S.D. = .58$). Recruitment and selection is implemented at the highest level ($M = 3.88$, $S.D. = .70$) followed by training and development ($M = 3.77$, $S.D. = .69$), whereas performance-based compensation and career growth and promotion practices are implemented at the lowest levels ($M = 3.49$, $S.D. = .81$ and $M = 3.50$, $S.D. = .72$ respectively). Also, the proposed theoretical model indicated that HPWS accounted for 13.5 percent of the variance in organizational performance through the mediating role of POS (.11; 95% CI [0.049, 0.170]).

Keywords: High Performance Work System (HPWS), Perceived organizational support (POS), Organizational performance

บทนำ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ Small and Medium Enterprises (SMEs) มีความสำคัญต่อการสร้างงานและการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ (Baumol & Strom, 2007) สำหรับประเทศไทย SMEs ถือเป็นรากฐานในการขับเคลื่อนแผนนโยบาย Thailand 4.0 ที่ต้องการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับประเทศอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ นอกจากนี้ การเปิดเสรีด้านการบริการและการค้าของ AEC ถือเป็นโอกาสสำคัญของธุรกิจไทยในการขยายตลาดไปยังอาเซียน และประเทศที่เป็นพันธมิตรกับอาเซียน จึงมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาศักยภาพให้ทัดเทียมกับนานาประเทศ

SMEs ส่วนใหญ่มีพื้นฐานมาจากการทำธุรกิจในครอบครัว ทำให้เกิดข้อจำกัดหลายประการ ทั้งในด้านทรัพยากร เทคโนโลยี และขีดความสามารถ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) (2560) ระบุว่าปัญหาสำคัญของ SMEs ไทย คือการขาดทักษะด้านผู้นำ และความไม่พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เจ้าของธุรกิจส่วนใหญ่ใช้ประสบการณ์ส่วนตัวและอาศัยบุคคลในครอบครัวมาช่วยบริหารงาน

นอกจากนี้ SMEs ยังประสบปัญหาการเข้าออกหมุนเวียนของพนักงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังขาดการรักษาบุคลากร ที่มีความสามารถให้ทำงานอยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน ดังนั้น เมื่อถึงเวลาที่ธุรกิจจะต้องขยายตัวเพื่อก้าวไปสู่ การเป็น Smart Enterprise ตามแนวนโยบาย Thailand 4.0 พบว่า SMEs ไทยยังไม่มี ความพร้อมเท่าที่ควร

ด้วยเหตุนี้ SMEs จำเป็นต้องมีเครื่องมือสำคัญเพื่อช่วยพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ทัดเทียม กับนานาชาติ และรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน จากการศึกษาที่ผ่านมา พบว่า ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง หรือ High Performance Work System (HPWS) เป็น เครื่องมือสำคัญที่สามารถช่วยพัฒนา SMEs ได้ (Tansky & Heneman, 2003) โดยสามารถสร้างความ ได้เปรียบ ในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ผ่านการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งถือเป็น รากฐานการ ผลิตสำคัญที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ (Barney, 1991) ทั้งนี้ HPWS ไม่เพียงแต่ส่งผลต่อการเพิ่ม ผลิตภาพของ แรงงานเท่านั้น หากแต่ยังช่วยเก็บรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กรได้อย่าง ยาวนาน (Huselid, 1995; Pittino, Visintin, Lenger, & Sternad, 2016) ในช่วงที่ผ่านมาการศึกษาเกี่ยวกับ HPWS ได้รับความสนใจอย่างมากจากทั้งนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เห็นได้ จากจำนวนบทความและงานวิจัยตั้งแต่ช่วงต้นปี พ.ศ.2533 ที่ระบุว่า HPWS มีอิทธิพลต่อผลประกอบการของ องค์กรทั้งในภาคธุรกิจขนาดเล็ก (Tansky & Heneman, 2003) และขนาดใหญ่ (Bowen & Ostroff, 2004; Huselid, 1995)

สำหรับประเทศไทยเป็นที่น่าสังเกตว่าการศึกษาเกี่ยวกับ HPWS ใน SMEs ยังมีจำนวนจำกัดเมื่อเทียบกับงานวิจัยในต่างประเทศ Tansky และ Heneman (2003, p. 299) กล่าวว่า "SMEs เปรียบเสมือนพลเมืองชั้น สองในวาระของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาช้านานแล้ว" ที่สำคัญยังไม่เคยมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ HPWS ในบริบทของ SMEs ในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ รวมทั้งการศึกษาที่ผ่านมาส่วนมากทำการศึกษาในองค์กรขนาดใหญ่ เช่น มหาวิทยาลัย (Pongpeachan, 2016) และ โรงพยาบาล (Ruanggoon, 2016) เป็นต้น จึงถือเป็นช่องว่าง ในวาระการ ศึกษานี้ อีกทั้งยังมีความไม่ชัดเจนของตัวแปรต้นกลางระหว่าง HPWS และ ผลลัพธ์เชิงบวกขององค์กร (Heffernan & Dundon, 2016) ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งตรวจสอบช่องว่างในวาระการ ศึกษาดังกล่าว

ผู้วิจัยสนใจได้เลือกศึกษากลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย ประกอบด้วย จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัด ชุมพร จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดพัทลุง และจังหวัดสงขลา เนื่องจากเป็นเขตเศรษฐกิจสำคัญมีขนาดใหญ่ ที่สุดใน ภาคใต้ (สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย, 2561) ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนด คำถามการ วิจัยไว้ ดังนี้ (1) SMEs ในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ได้มีการนำ HPWS มาใช้มากน้อยเพียงใด (2) HPWS สามารถส่งผล ต่อผลประกอบการของ SMEs หรือไม่ และ (3) เพราะเหตุใด HPWS จึงส่งผลต่อผลประกอบการ ของ SMEs ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้บูรณาการเนื้อหาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) (Blau, 1964) โดยกำหนดสมมติฐานว่าการรับรู้ว่าการสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support) เป็นตัวแปรต้น กลางสำคัญที่สามารถอธิบายอิทธิพลของ HPWS ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของ SMEs ได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการนำระบบ HPWS มาใช้กับ SMEs ในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของระบบ HPWS ที่มีต่อผลการดำเนินงานของ SMEs ในภาคใต้ของประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาบทบาทของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรระบบการบริหารที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง และ ผลการดำเนินงานขององค์กรใน SMEs ในภาคใต้ของประเทศไทย

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory: SET)

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) อธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ฝ่ายในรูปแบบของการมีผลประโยชน์ร่วมกัน การลงทุน การจ้างงาน หรือการระดมทุน เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดจากความไว้วางใจกัน ระหว่างพนักงานองค์กรและนายจ้าง เกิดเป็นความผูกพัน ความปรารถนาดี และความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้ง ทั้งนี้ เป็น ไปเพื่อรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาว ช่วยให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและแสดงออกถึงพฤติกรรม การเป็น สมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Cropanzano & Mitchell, 2005) ซึ่งการแสดงออกซึ่งการแลกเปลี่ยนตอบแทนซึ่งกันและ กันระหว่างองค์กรและนายจ้างนั้น ทำให้พนักงานรับรู้ได้ถึงคุณค่าและใส่ใจขององค์กรที่มีต่อพวกเขา จึงอาจ แสดงออกเพื่อตอบแทนองค์กรได้หลายรูปแบบ เช่น ผ่านความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้การที่องค์กรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น ทำให้พนักงานซาบซึ้งในคุณค่าขององค์กรตระหนักถึงความเป็นอยู่ที่ดี ของพวกเขา (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) เช่น เมื่อองค์กรทุ่มเทให้ค่าสำคัญ กับการลงทุนในด้านการฝึกอบรมให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง หรือหากองค์กรปฏิบัติกับพนักงานด้วยความยุติ ธรรมในเรื่องการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ พนักงานก็จะตอบแทนองค์กรผ่านพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวก (Wayne, Shore & Liden, 1997) ดังนั้น การแลกเปลี่ยนทางสังคมถือเป็นพื้นฐานสำคัญของทัศนคติที่ดีในที่ทำงานของพนักงานที่สามารถส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กรได้ เมื่อองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานด้วย ความห่วงใย ดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของพนักงาน พนักงานจะรู้สึกต้องการตอบแทนความเมตตาดังกล่าวนี้ โดยแสดงออกผ่านความจงรักภักดี ความกตัญญู และการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

2. ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (High Performance Work System: HPWS)

ระบบ HPWS หมายถึง กลุ่มกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างกิจกรรม (Internal Alignment) และมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร (External Alignment) ดังนั้น HPWS จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มทักษะ แรงจูงใจ และโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน นำไปสู่การเสริมสร้างความเข้ม แข็งให้องค์กรและผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Bowen & Ostroff, 2004; Datta, Guthrie et al., 2005; Huselid, 1995) จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีการเรียกชื่อ HPWS ต่างกันออกไป เช่น ระบบการทำงาน ที่สร้างความมีส่วนร่วมจากพนักงานในระดับสูง (High Involvement Work Practices) ระบบการทำงานที่ สร้างความผูกพันของพนักงาน (High Commitment HR Practices) (Shin & Konrad, 2017)

ในส่วนขององค์ประกอบของ HPWS ยังเป็นที่โต้เถียง จึงไม่น่าแปลกใจที่ในปัจจุบัน ยังไม่มีการให้ความหมายของระบบ HPWS ที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามคำนิยามส่วนใหญ่มักจะครอบคลุมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ (Investment in Human Capital) การให้พลังและอำนาจกับพนักงานในการตัดสินใจ (Empowerment) การส่งเสริมการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร (Communication) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การให้ค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมตามผลงาน (Performance-Based Pay) ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth) และความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) ใกล้เคียงกับคำนิยามของ Pfeffer (1998) ที่อธิบายว่า HPWS ประกอบด้วยมิติสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากร การทำงาน เป็นทีมที่มีการจัดการตนเอง การกระจายอำนาจในการตัดสินใจในการออกแบบองค์กร ค่าตอบแทนสูง การฝึกอบรบแบบครบวงจร การลดความแตกต่างในสถานะของคนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการเงิน และประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร และความมั่นคงในการจ้างงาน

ส่วนในวรรณกรรมไทย นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554) ได้อธิบายไว้ว่า ระบบ HPWS คือ การมองกิจกรรมทางด้าน HR อย่างเป็นองค์รวม (Holistic View) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมพลังและแรงจูงใจให้กับพนักงาน พัฒนาทักษะความรู้ และเพื่อให้ผลตอบแทนที่เสริมสร้างแรงจูงใจบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เรียกได้ว่าเป็นโครงสร้างด้านสถาปัตยกรรมขององค์กรมีความเชื่อมโยงกันระหว่างกิจกรรมด้าน HR ด้วยกันเอง (Internal Fit) และสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร (External Fit) จึงอาจกล่าวได้ว่าองค์กรจำเป็นต้องสร้างสรรค์ระบบ HPWS เพื่อที่จะสามารถกำหนดวิธีการเลือกสรรพนักงาน และกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม และเก็บรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรได้ยาวนาน

กล่าวโดยรวม HPWS คือระบบการปฏิบัติงานที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมในการจ้างงาน (Employment-Related) เช่น การคัดเลือกสรรพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้สวัสดิการ และค่าตอบแทน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเนื้องาน (Work-Related) เช่น การจัดการทีมแบบจัดการกับตนเอง การสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสรรหาคนเก่งมาปฏิบัติงาน (Attract) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Develop) การเก็บรักษาพนักงาน (Retain) และการจูงใจพนักงานในองค์กร (Motivate)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การศึกษาเกี่ยวกับ HPWS ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีพื้นฐานที่สำคัญคือ ทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View of the Firm: RBV) (Barney, 1991) และทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (Ability, Motivation, Opportunity: AMO Theory) (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000) โดย RBV อธิบายว่าพนักงานเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่สามารถเพิ่มมูลค่า และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ ความมีคุณค่าในตัวเอง (Value) ความหายาก (Rarity) การที่เลียนแบบได้ยาก (Inimitability) และความไม่สามารถหาทดแทนได้ (Substitutability) (Barney, 1991) ส่วนแนวคิด AMO อธิบายการทำงานของ HPWS ผ่านมุมมองที่ว่าพนักงานเป็นกุญแจเชื่อมโยง ระหว่างการกิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดย Macky and Boxall (2007) สรุปไว้ว่า Ability ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ และความสามารถ (Knowledge, Skills and Abilities: KSAs) ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบการคัดสรรที่มีส่วนสำคัญในการได้มาซึ่ง

บุคลากรที่มีความสามารถ มีทัศนคติที่เหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งการฝึกอบรมพัฒนามีส่วนสำคัญในการเสริมสร้าง KSAs ส่วน Motivation คือ แรงจูงใจหรือความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งพนักงานจะอยากทำงานก็ต่อเมื่อได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความทุ่มเท และเมื่อการประเมินมีความเป็นธรรมสุดท้าย Opportunity หมายถึง การได้รับโอกาสจากนายจ้างในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับทักษะความรู้และความสามารถ และการมีอิสระในการทำงานและการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายในองค์กร

จากการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างระบบ HPWS และผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีการอ้างอิงอย่างแพร่หลาย บทความที่อ้างอิงอย่างมากในหัวข้อนี้ คือ งานของ Macduffie (1995) ที่ระบุว่าระบบ HPWS เป็นเครื่องมือที่สามารถเพิ่มแรงจูงใจและมีส่วนร่วมในการผลิตของพนักงาน นอกจากนี้การศึกษาของ (Huselid, 1995) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับผลการดำเนินงานของบริษัทขนาดใหญ่จำนวน 968 แห่ง ที่พบว่าองค์กรที่นำเอาระบบ HPWS ไปใช้ส่งผลต่อด้านมิติทางการเงิน (Financial Performance) และด้านการปฏิบัติงาน (Operational Performance)

Guest (1999) ระบุว่า พนักงานมีระดับความพึงพอใจในงานมากขึ้นเมื่อองค์กรนำ HPWS มาประยุกต์ใช้ เนื่องจากพนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น รวมทั้งได้รับการฝึกอบรมเสริมทักษะและมีอิสระ ในการทำงาน ทั้งนี้ในกลุ่มงานวิจัยที่ต้องการศึกษากล่องดำ (Black Box) หรือคำอธิบายในเชิงประจักษ์ที่สามารถ อธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง HPWS และผลประกอบการขององค์กร เช่น งานวิจัยของ Macky and Boxall (2007) ค้นพบว่า HPWS ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน (Job Satisfaction) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) และความเชื่อใจที่มีต่อฝ่ายบริหาร (Trust in Management) โดยความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรคั่นกลางหรือกล่องดำที่สามารถอธิบายอิทธิพลของ HPWS

ส่วน Torre and Solari (2013) ระบุว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันของ SMEs เกิดจากการที่ HPWS สามารถสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรและส่งผลต่อการเพิ่มผลกำไร และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ โดยหากองค์กรมีการออกแบบระบบ HPWS อย่างเหมาะสม จะเป็นผลดีต่อทั้งองค์กรและพนักงานแบบ “Win-Win” ทั้งนี้ เป็นที่น่าสนใจว่า Bendickson, Muldoon, Ligouri, and Midgett (2017) ระบุว่า HPWS มีส่วนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแน่นอนว่าในองค์กรขนาดเล็กจะสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมได้ง่ายกว่าองค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้น จากการศึกษางานวิจัยในอดีต ผู้วิจัยจึงคาดว่าระบบ HPWS ในกลุ่มธุรกิจ SMEs จะนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรในระดับสูงขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ระบบ HPWS มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

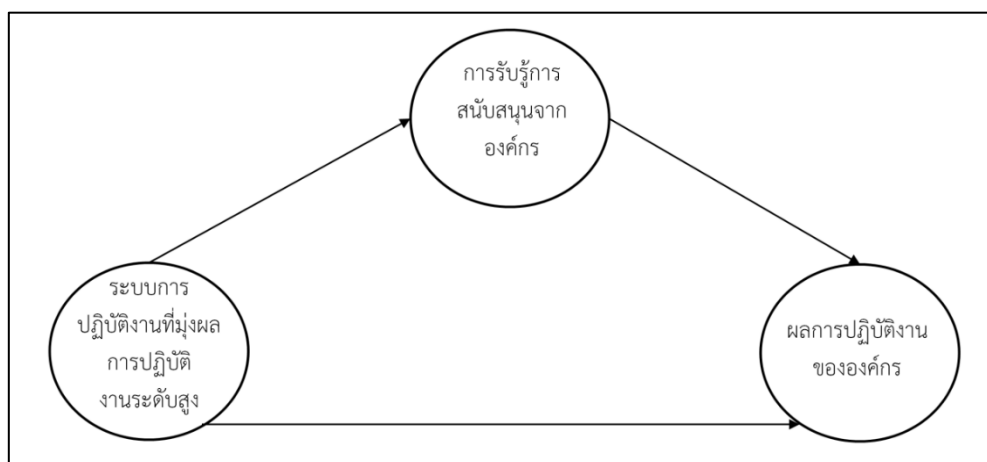
3. การรับรู้ว่าการสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support: POS)

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร คือ การที่พนักงานตระหนักถึงคุณค่าที่องค์กรดูแลและใส่ใจ ทำให้พนักงานสะท้อนการรับรู้ดังกล่าวผ่านทางรูปแบบของความผูกพันต่อองค์กร (Eisenberger et al., 1986) ทั้งนี้ HPWS ถือเป็นการให้โอกาสก้าวหน้ากับพนักงาน การให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมและพอเพียงต่อการดำรงชีพ การสร้างความมั่นคงในอาชีพ การเพิ่มพูนทักษะให้กับพนักงาน รวมไปถึงการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจ (Kurtessis et al., 2017; Paauwe, Wright, & Guest, 2013) ดังนั้นเมื่อองค์กรประยุกต์ใช้ HPWS จึงก่อให้เกิดแนวโน้มที่พนักงานจะรับรู้การให้การสนับสนุนมากขึ้น ทั้งนี้ ตามที่ได้กล่าวไปในข้างต้น ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมของ Blau (1964) ระบุว่าเมื่อพนักงานรับรู้ถึงการดูแลช่วยเหลือสนับสนุน และเอาใจใส่จากองค์กร พวกเขาจะช่วยเหลือกลับเพื่อเป็นการตอบแทนบุญคุณขององค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ที่ว่าเป็นสัญญาทางใจ (Psychological Contract) ที่ไม่ได้มีการกำหนดเอาไว้ในสัญญาจ้างแต่เป็นความเต็มใจของพนักงานที่จะทุ่มเททำงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนทางสังคมนี้สามารถอธิบายทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานได้ ดังนั้นองค์กรที่นำ HPWS มาใช้จะส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกที่องค์กรดูแลเอาใจใส่ในชีวิตความเป็นอยู่และสวัสดิการของพนักงาน (Eisenberger et al., 1986)

การศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่าง HPWS และ POS เช่น Wayne et al. (1997) อธิบายว่าการฝึกอบรมและการพัฒนา ส่งผลกระทบท่อทั้งทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) ส่วนการศึกษาของ Liao, Toya, Lepak, and Hong (2009) พบว่า HPWS ประกอบด้วย การฝึกอบรมการแบ่งปันข้อมูล การมีส่วนร่วม การจัดสรรค่าตอบแทน การออกแบบงาน และการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยส่งผลต่อ POS ในระดับบุคคล รวมทั้ง Gavino, Wayne, and Erdogan (2012) พบว่า กระบวนการจัดการด้านผลการปฏิบัติงาน โอกาสในความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ส่งผลในเชิงบวกต่อ POS ซึ่งจะนำไปสู่คุณภาพการบริการที่ดีขึ้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างระบบ HPWS และผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานจากในภาคธุรกิจ SMEs ในพื้นที่ 5 จังหวัดภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย ประกอบด้วย จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดชุมพร จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดพัทลุง และจังหวัดสงขลา จำนวน 28,231 แห่ง (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.), 2560) โดยกำหนดขนาด กลุ่มตัวอย่าง (Sample) อ้างอิงเกณฑ์ขั้นต่ำควรมีไม่น้อยกว่า 100 ตัวอย่าง และอย่างน้อยควรมีจำนวน 20 หน่วยต่อ 1 พารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า (Hair et al., 2009) ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) โดยขั้นแรกสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อจำแนกประเภท SMEs ด้วยการเลือก SMEs มาจำนวน 30 แห่ง แบ่งเป็นธุรกิจขนาดเล็ก 15 แห่ง และธุรกิจขนาดกลาง 15 แห่ง ต่อ 1 จังหวัด วิธีการนี้เพื่อช่วยให้มั่นใจถึงการแสดงสัดส่วนของธุรกิจที่มีขนาดแตกต่างกันจากนั้นผู้วิจัยทำการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) เพื่อเลือกผู้ตอบแบบสอบถามจาก SMEs 150 แห่ง โดยเลือกพนักงาน 10 คน ต่อ 1 SMEs รวมทั้งสิ้นจำนวน 1,500 คน

2. เครื่องมือวิจัย

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย มีทั้งหมด 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (HPWS) (Datta et al., 2005; Delery & Doty, 1996; Lepak & Snell, 2002) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 24 ข้อ 8 ด้าน/มิติ ได้แก่ 1. การคัดเลือกพนักงาน 2. การฝึกอบรมและพัฒนา 3. การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ 4. การได้รับข้อมูลข่าวสาร 5. เงินรางวัลตามผลงาน 6. การประเมินผลการทำงาน 7. ทีมบริหารตนเอง และ 8. ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง ข้อคำถามดังตารางที่ 3

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) (Rhoades & Eisenberger's, 2002) จำนวน 6 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบ 7 ระดับ ข้อคำถามดังตารางที่ 5

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Tan & Litsschert, 1994) จำนวน 4 ข้อ ข้อคำถามดังตารางที่ 5

ตอนที่ 4 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ทั้งนี้แบบสอบถามตอนที่ 1 และ 3 ใช้มาตรวัด 5 ระดับ (1 = ไม่เห็นด้วยที่สุด 5 = เห็นด้วยมากที่สุด)

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ประกอบด้วย ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ความเที่ยง (Reliability) และความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity)

3.1. ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของตัวแปรระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยทำการ ตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ผลการตรวจสอบพบ ว่าค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปรในแบบสอบถาม มีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 ซึ่งเป็นไปตาม เกณฑ์การพิจารณาข้อคำถามควรมีค่ามากกว่า 0.60 ขึ้นไป (Hair et al., 2009)

3.2. ผลการตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) (Hair et al., 2009) พบว่าในภาพรวมค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปร HPWS การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าเท่ากับ 0.98 , 0.91, และ 0.95 ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

4. การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานเองโดยตรงด้วยตนเอง โดยทำการติดต่อประสานงานไปยัง เจ้าของกิจการ (SMEs) และ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล (HR Manager) ของแต่ละบริษัท โดยก่อนแจกแบบสอบถาม ได้ชี้แจงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถาม อธิบายให้เห็นความสำคัญในการตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงที่สุด และให้ผู้ตอบส่งแบบสอบถามกลับคืนแก่ผู้วิจัยโดยตรง ทั้งนี้ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานจำนวน 1,500 คน จาก SMEs 150 แห่ง และได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืน มาจากพนักงานจำนวนทั้งสิ้น 951 คน จาก 110 SMEs คิดเป็นอัตราส่วนตอบกลับร้อยละ 63.40 ใช้ระยะเวลา ในการเก็บข้อมูล 3 เดือน (กันยายน – พฤศจิกายน 2561)

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percent)

ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกของตัวแปร (Discriminant Validity) ของตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัว

ส่วนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Model) เพื่อใช้อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝง โดยทำการพิจารณาขนาดอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวม

สำหรับในขั้นตอนที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสถิติ Mplus Version 7.2 (Muthén & Muthén, 1998-2012) ในการวิเคราะห์ ทั้งนี้ เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้อมูลแบบเชิงชั้น (Hierarchical) โดยพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 951 คน อยู่ภายใต้ SMEs จำนวน 110 แห่ง จึงอาจทำให้ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามในองค์กรเดียวกันไม่เป็นอิสระจากกัน (Non-independence of observations) และเป็น การละเมิดกฎพื้นฐานของ Ordinary Least Square (OLS) (Muthen & Satorra, 1995) ซึ่งอาจทำให้ผลการวิเคราะห์มีความคลาดเคลื่อน (Biased Estimates) ดังนั้นผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดย TYPE = COMPLEX ในโปรแกรมสถิติ Mplus เพื่อจัดการกับปัญหานี้ (Hox, Maas, & Brinkhuis, 2010; Satorra & Muthen, 1995)

ผลการวิจัย

ส่วนที่1 ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

จากผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ทำงานอยู่ภาคธุรกิจบริการขนาดเล็ก เป็นพนักงานเพศหญิงร้อยละ 65.50 ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30ปี พนักงานร้อยละ 87.60 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีรายได้ต่อเดือนโดยประมาณ 10,001 – 20,000 บาท ตามที่แสดงในตารางที่ 1

ตารางที่1 ตารางแสดงจำนวนและร้อยละ ของลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ	ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทธุรกิจ			ขนาดของ SMEs		
การผลิต	469	49.30	ขนาดเล็ก (> 50)	494	51.90
การบริการ	482	50.70	ขนาดกลาง (51 – 200)	457	48.10
เพศ			การศึกษา		
ชาย	324	34.10	ปริญญาโท	22	38.60
หญิง	623	65.50	ปริญญาตรี	562	59.10
Missing	4	0.40	ต่ำกว่าปริญญาตรี	367	2.30
อายุ (ปี)			เงินเดือน (บาท)		
น้อยกว่า 30	432	45.5	น้อยกว่า 10,000	296	31.10
31 - 40	363	38.20	10,001 - 20,000	571	60.00
41 - 50	122	12.80	20,001 - 30,000	49	5.20
51 - 60	34	3.60	มากกว่า 30,001	35	3.7
รวม	951	100	รวม	951	100

หมายเหตุ: ขนาดของกิจการจำแนกตามจำนวนของพนักงาน

นอกจากนั้น จากการวิเคราะห์ในเบื้องต้นพบว่า ตัวแปร HPWS มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ ($M = 3.67$, $S.D. = .58$) ถือว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเฉลี่ยของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีค่าเท่ากับ ($M = 5.09$, $S.D. = 1.03$) และผลการดำเนินงานขององค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($M = 3.44$, $S.D. = .73$) โดยตัวแปรทั้ง หมดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlations) เป็นไปในทิศทางที่ได้ตั้งสมมติฐานเอาไว้และในระดับที่ต่ำกว่า .70 นอกจากนี้ ค่ารากที่สองของค่าความแปรปรวนเฉลี่ยขององค์ประกอบที่สกัดได้สูงกว่าค่าความสัมพันธ์กับ องค์ประกอบอื่นๆ เช่น ตัวแปร HPWS มีค่ารากที่สองของ AVE เท่ากับ 0.818 ซึ่งสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรอื่นที่มีค่าระหว่าง 0.31 -0.60 (Fornell & Larcker, 1981) ดังนั้นจึงมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกและสามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตารางแสดงค่าสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlations) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability Estimates) และค่ารากที่สองของ AVE (Square root of AVE)

ตัวแปร	M	SD	1	2	3
1. HPWS	3.67	.58	(0.818)		
2. POS	5.09	1.03	.60**	(0.860)	
3. Organizational Performance	3.44	.73	.31**	.31**	(0.877)

** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, *** อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001; ตัวเลขในวงเล็บคือค่ารากที่สองของ AVE ของแต่ละตัวแปร ($\sqrt{\text{AVE}}$)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติอนุมาน (Inferential Statistics)

ขั้นตอนที่ 1 ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis-CFA)

สำหรับในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์แยกเป็น 2 ส่วน โดยขั้นตอนแรก คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัด HPWS ตามตารางที่ 3 และภาพที่ 1 เพื่อตรวจสอบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 24 ข้อ นี้ มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบ 8 มิติตามที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้หรือไม่ หลังจากขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการ Item Parceling (Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002) เพื่อลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ให้เหลือตามจำนวนมิติของ HPWS 8 มิติและเพื่อให้โมเดลมีความซับซ้อนน้อยลง (Parsimony) สุดท้ายจึงทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับทุกตัวแปรรวมกันตามตารางที่ 4 และตารางที่ 5

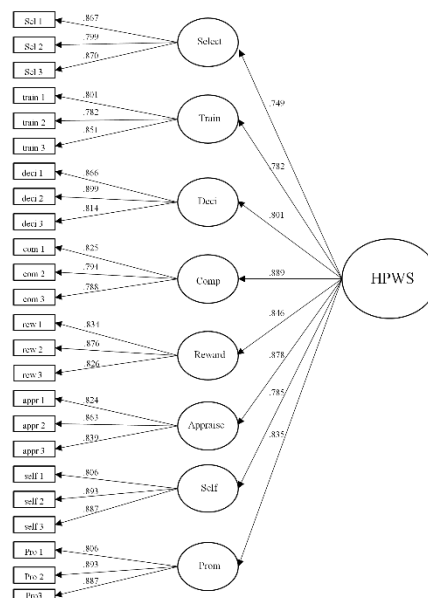
1. จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของแบบวัด HPWS ซึ่งมีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 24 ข้อ ใน 8 มิติ ได้แก่ 1.การคัดเลือกพนักงาน 2.การฝึกอบรมและพัฒนา 3.การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ 4.การได้รับข้อมูล ข่าวสาร 5.เงินรางวัลตามผลงาน 6.การประเมินผลการทำงาน 7.ทีมบริหารตนเอง และ 8.ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง พบว่ามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนได้ ดังนี้ $\chi^2 = 1189.81, p = 0.00, CFI = 0.95, TLI = 0.94, RMSEA = 0.06, SRMR = 0.04$ โดยตัวแปรสังเกตได้มี ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loadings) ระหว่าง 0.74-0.88 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาข้อคำถาม ควรมีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไป และหากมีค่าเกินกว่า 0.70 ถือว่าดี (Hair et al., 2009) และพบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวบ่งชี้อยู่ในเกณฑ์ที่สูงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ($p < 0.001$) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกต ได้เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงของตัวเองทุกตัวดังแสดงในตารางที่ 3 และ ภาพที่ 2 เป็นต้น

ตารางที่ 3 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการวัด HPWS

การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง (First-Order Factor) ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (HPWS) ข้อคำถาม 24 ข้อ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	M	SD
● การคัดเลือกพนักงาน $AVE = .46$ $CR = .88$		3.88	.70
1. องค์กรนี้มีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานอย่างเป็นระบบ	0.86	3.83	.77
2. องค์กรนี้มีการสัมภาษณ์และทดสอบความสามารถของพนักงานก่อนรับเข้าทำงาน	0.79	4.00	.76
3. องค์กรนี้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการคัดเลือกพนักงาน	0.87	3.83	.79
● การฝึกอบรมและพัฒนา $AVE = .62$ $CR = .85$		3.77	.69
4. ฉันรู้สึกพึงพอใจกับโอกาสการได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในองค์กรนี้	0.80	3.80	.76
5. ฉันรู้สึกว่าองค์กรนี้จัดการฝึกอบรมเพิ่มทักษะให้กับฉันอย่างต่อเนื่อง	0.78	3.68	.77
6. ฉันมีโอกาสได้พัฒนาความรู้และทักษะของตนเองตลอดเวลาในองค์กรนี้	0.85	3.85	.80
● การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ $AVE = .77$ $CR = .89$		3.54	.73
7. ฉันมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีความสำคัญเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรนี้	0.86	3.45	.83
8. ฉันมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงานในองค์กรนี้	0.88	3.54	.78
9. ฉันมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในแผนงานหรือฝ่ายของฉัน	0.81	3.63	.81
● การได้รับข้อมูลข่าวสาร $AVE = .65$ $CR = .84$		3.68	.69
10. ฉันได้รับข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับเป้าหมายและผลงานขององค์กรนี้เป็นประจำ	0.82	3.64	.84
11. ฉันมีข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	0.79	3.79	.74
12. ฉันรับทราบข้อมูลทางธุรกิจและผลการดำเนินงานขององค์กรนี้	0.78	3.62	.80
● เงินรางวัลตามผลงาน $AVE = .67$ $CR = .88$		3.49	.81
13. ฉันได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนในระดับสูงเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น	0.83	3.37	.90
14. การปรับขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งอยู่บนพื้นฐานของผลงานของฉันจริงๆ	0.87	3.57	.89
15. ฉันได้รับสวัสดิการเกื้อกูลต่างๆ จากองค์กรนี้อย่างเพียงพอ	0.82	3.53	.92
● การประเมินผลการทำงาน $AVE = .73$ $CR = .88$		3.66	.69
16. ฉันมีโอกาสกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกับหัวหน้างาน	0.82	3.59	.81
17. ฉันได้รับข้อมูลป้อนกลับจากหัวหน้างาน (เช่น ฉันทำงานได้ดีหรือไม่)	0.86	3.70	.75
18. การประเมินผลงานอยู่บนพื้นฐานของผลงานของฉันจริงๆ	0.83	3.71	.76
● ทีมบริหารตนเอง $AVE = .62$ $CR = .88$		3.80	.75
19. องค์กรของฉันส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมาก	0.87	3.74	.85
20. ฉันสัมผัสได้ถึงบรรยากาศการทำงานเป็นทีมในองค์กรนี้	0.88	3.74	.84

การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง (First-Order Factor)	ค่าน้ำหนัก	M	SD			
ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (HPWS) ข้อคำถาม 24 ข้อ	องค์ประกอบ					
21. ฉันรู้สึกว่าการทำงานเป็นทีมเป็นส่วนสำคัญในการทำงานในองค์กรนี้	0.77	3.94	.82			
● ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง AVE .88 CR = 1		3.50	.72			
22. ฉันมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในองค์กรนี้	0.80	3.48	.824			
23. ฉันจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมเมื่อฉันมีคุณสมบัติพร้อม	0.89	3.51	.769			
24. องค์กรนี้ให้โอกาสพนักงานในการเติบโตก้าวหน้าอย่างเหมาะสม	0.88	3.53	.803			
ผลการตรวจสอบค่าสถิติความกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA)						
X ²	df	P-Value	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
1,189.81	244	0.000	0.06	0.95	0.94	0.04

หมายเหตุ: CR คือ ความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability); AVE คือ ค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted: AVE) ; M คือ ค่าเฉลี่ย (Mean); SD คือ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน



ภาพที่ 2 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (HPWS)

สำหรับในขั้นตอนนี้ พบข้อมูลที่น่าสนใจ คือ SMEs ในภาคใต้ของประเทศไทยมีการนำระบบ HPWS มาใช้ในระดับมาก ($M = 3.67$, $S.D. = .58$) โดยการคัดเลือกพนักงานถูกนำมาใช้มากที่สุด ($M = 3.88$, $S.D. = .70$) ตามมาด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ($M = 3.77$, $S.D. = .69$) ส่วนการให้เงินรางวัลตามผลงาน และความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่งถูกนำมาใช้น้อยที่สุด ($M = 3.49$, $S.D. = .81$ และ $M = 3.50$, $S.D. = .72$ ตามลำดับ)

2. หลังจากขั้นตอนแรก ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับทั้ง 3 ตัวแปร โดย HPWS ประกอบด้วย 8 ตัวแปรสังเกตได้ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ประกอบด้วย 6 ตัวแปรสังเกตได้ และ ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย 4 ตัวแปรสังเกตได้

จากผลการวิเคราะห์ พบว่าโมเดลแสดงความกลมกลืนกับข้อมูลในระดับดี ($\chi^2 = 737.51$, $df = 132$, $p < .001$; CFI = 0.94; TLI = 0.93; RMSEA = 0.06) ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ตามที่แสดงใน ตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ตารางผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลรวม

Model	χ^2	df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR	Model	$\Delta\chi^2/\Delta df$
1. โมเดลสมมติฐาน	737.51*	132	0.06	0.94	0.93	0.05		
2. องค์ประกอบเดียว	5778.20*	135	0.21	0.41	0.33	0.15	2 vs. 1	5040.69/3**

จากการแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์คะแนนดิบของตัวบ่งชี้ พบว่าทั้ง 3 ตัวแปรแฝงมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.70-0.91 จากนั้นทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง (Convergence Validity) โดยวิเคราะห์จากความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability: CR) และความแปรปรวนที่ถูกต้องได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted: AVE) ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่า CR มากกว่า 0.60 และค่า AVE ส่วนใหญ่มากกว่า 0.50 (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991) ดังแสดงในตารางที่ 5 และภาพที่ 3

ตารางที่ 5 ตารางแสดงค่า AVE ค่า CR และ ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง

การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สอง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	AVE	CR	α
ตัวบ่งชี้วรรณด้าน ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง		.67	.94	.92
1. การคัดเลือกพนักงาน	0.70			
2. การฝึกอบรมและพัฒนา	0.71			
3. การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ	0.76			
4. การได้รับข้อมูลข่าวสาร	0.80			
5. เงินรางวัลตามผลงาน	0.80			
6. การประเมินผลการทำงาน	0.82			
7. ทีมบริหารตนเอง	0.75			
8. ความก้าวหน้าในอาชีพและการเลื่อนตำแหน่ง	0.81			

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ด้าน การได้รับการสนับสนุนจากองค์กร		.74	.94	.94
1. ฉันพึงพอใจที่จะทำงานในองค์กรนี้ไปตลอดชีวิตการทำงานของฉัน	0.76			
2. ฉันรู้สึกว่าการแก้ปัญหาขององค์กรนี้ก็เป็นเหมือนปัญหาของฉันด้วยเหมือนกัน	0.86			
3. ฉันรู้สึกว่าการแก้ปัญหาขององค์กรนี้เป็นเหมือนครอบครัวของฉันเอง	0.90			
4. ฉันรู้สึกผูกพันกับองค์กรนี้	0.90			
5. องค์กรนี้มีความหมายต่อฉันมากเกินไป	0.90			
6. ฉันรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้	0.83			
ตัวบ่งชี้ด้าน ผลการดำเนินงานขององค์กร		.77	.93	.93
1. ผลตอบแทนจากยอดขาย	0.83			
2. การเติบโตของยอดขาย	0.89			
3. ความสามารถในการแข่งขัน	0.89			
4. ผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยรวม	0.91			

หมายเหตุ: CR คือ ความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (Composite Reliability); AVE คือ ค่าความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted: AVE)

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ในขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า HPWS มีค่าอิทธิพลทางตรงต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กรเท่ากับ $\beta = 0.61$, $p < .000$ และ $\beta = 0.23$, $p < .000$ ตามลำดับ สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 นอกจากนั้น การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เท่ากับ $\beta = 0.17$, $p < .006$ และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R-square) พบว่าตัวแปร HPWS สามารถ อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ได้ร้อยละ 38.3 และผลการดำเนินงานของ องค์กรได้ร้อยละ 13.5 ตามลำดับ ตามที่แสดงในตารางที่ 3 และรูปที่ 3

ตารางที่ 6 ตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficients) ของโมเดลสมการโครงสร้าง

Constructs	Constructs	Estimate	SE	t	p-value
HPWS	→ POS	0.61	0.06	10.53	0.000***
HPWS	→ Organizational Performance	0.23	0.05	4.23	0.000***
POS	→ Organizational Performance	0.17	0.06	2.75	0.006**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001; Estimate คือ ประเมินการ; ค่า S.E. คือ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานโดยประมาณ

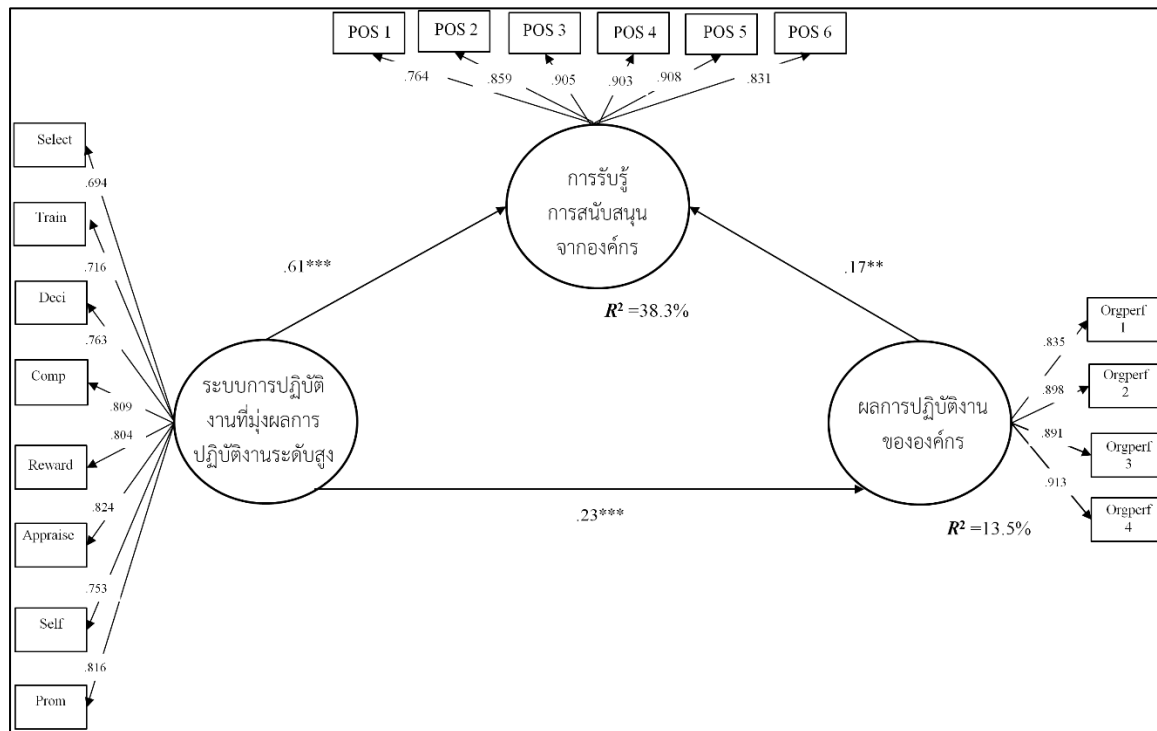
เมื่อวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรคั่นกลาง พบว่า HPWS มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ (.11; 95% CI [0.049, 0.170]) สนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ทั้งนี้ตัวแปร HPWS และ ตัวแปร POS มีค่าอิทธิพลรวมต่อตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมด โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.34 ทั้งนี้ผลการวิจัยนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 และ 2 ตามที่แสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ตารางแสดงอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และ อิทธิพลทางอ้อม

สมมติฐาน	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	SE	p-value	95% Confidence Intervals (CIs)	
					LLCI	ULCI
HPWS → POS → Organizational Performance		0.110	0.039	0.005**	0.049	0.170
HPWS → Organizational Performance	0.230	-	0.054	0.000***	0.143	0.317
อิทธิพลรวมทางอ้อม	-	0.110	-	-	0.049	0.170
อิทธิพลรวม	-	0.34	-	-	0.280	0.399

หมายเหตุ : ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001; S.E. คือ approximate standard error หรือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานโดยประมาณ

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า HPWS มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม กล่าวคือ เมื่อองค์กรนำ HPWS มาใช้ นอกจากจะส่งผลทำองค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีแล้ว พนักงานในองค์กร จะรู้สึกว่าได้การสนับสนุนจากนายจ้างซึ่งเป็นการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นและสุดท้ายส่งผลให้ผล การดำเนินงานขององค์กรเพิ่มมากขึ้นด้วย



หมายเหตุ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางใช้จากผล Standardized Model Results STDYX .โนโปรแกรม Mplus; ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ภาพที่ 3 โมเดลสมการโครงสร้าง

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า SMEs ในภาคใต้ของประเทศไทยมีการนำระบบ HPWS มาใช้ในระดับมาก และเป็นระบบที่มีความสำคัญสามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ SMEs นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (POS) เป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีบทบาทสำคัญที่สามารถอธิบายอิทธิพลของระบบ HPWS ได้ ดังนั้น SMEs สามารถเตรียมความพร้อมให้แก่ตนเองผ่านการเสริมสร้างด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) ที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับองค์กร สามารถนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้

โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า SMEs ในภาคใต้ของประเทศไทยมีการนำ HPWS มาใช้ในระดับมาก ($M = 3.67, S.D. = .58$) โดยการคัดเลือกพนักงานถูกนำมาใช้มากที่สุด ($M = 3.88, S.D. = .70$) ตามมาด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ($M = 3.77, S.D. = .69$) ส่วนการให้เงินรางวัลตามผลงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ และการเลื่อนตำแหน่งถูกนำมาใช้น้อยที่สุด ($M = 3.49, S.D. = .81$ และ $M = 3.50, S.D. = .72$ ตามลำดับ) แสดงให้เห็นว่ามีหลายกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ SMEs อาจจะได้ในระดับดี คือ การคัดเลือกพนักงาน ทั้งนี้เป็นไปได้ว่า SMEs เป็นองค์กรขนาดเล็กไม่ใหญ่มาก ดังนั้น ในการขับเคลื่อนธุรกิจจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการที่เจ้าของกิจการจะตัดสินใจรับพนักงานแต่ละรายเข้ามาในองค์กรนั้น จึงต้องพิจารณาถึงความจำเป็นของตำแหน่งงานนั้นเป็นอย่างยิ่ง ต้องมีเกณฑ์ประกอบการตัดสินใจการคัดเลือก อย่างถูกต้อง เหมาะสมชัดเจน ป้องกันความผิดพลาดที่จะรับพนักงานไม่เหมาะสมกับ

ลักษณะงาน และอาจไม่สามารถปฏิบัติงานได้จริง แสดงให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานนั้น มีส่วนสำคัญสามารถคัดสรรพนักงานที่เหมาะสม เข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้ ส่งผลต่อความสำเร็จของ SMEs ดังนั้นจึงถูกนำมาใช้ใน SMEs เป็นอันดับต้น สำหรับ การฝึกอบรมนั้น พนักงานจำเป็นต้องมีทักษะ และมีความพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา พนักงานส่วนใหญ่ อาจต้องใช้ระยะเวลานานในการฝึกฝนตนเอง เพื่อให้เกิดความชำนาญ ดังนั้นการฝึกอบรมจึงจำเป็นอย่างยิ่งใน การพัฒนาศักยภาพ สร้างความเชี่ยวชาญให้แก่พนักงาน ทั้งยังสามารถช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากความผิดพลาดของพนักงานในขั้นตอนการดำเนินงานอีกด้วย จึงถือเป็นกิจกรรมสำคัญที่ส่งเสริมให้พนักงานมีประสิทธิภาพ ภายใต้งาน ช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานส่งผลต่อคุณภาพมาตรฐานต่อสินค้าและบริการ แต่ทั้งนี้ยังมีอีกหลาย กิจกรรมที่ควรได้รับการพัฒนาปรับปรุง เช่น เรื่องค่าตอบแทนที่สะท้อนผลงาน และความก้าวหน้าอาชีพของ พนักงาน สะท้อนว่าพนักงานมีความคาดหวังว่าองค์กร SMEs ควรที่จะมีการให้ค่าตอบแทน เช่น ค่าล่วงเวลา โบนัส เบี้ยขยัน คอมมิชชั่นที่สมน้ำสมเนื้อเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น รวมทั้งการปรับขึ้นเงินเดือน เพื่อเป็นการ จูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน รวมถึงยังสามารถช่วยรักษาให้พนักงานสามารถปฏิบัติงาน กับองค์กรได้ยาวนานยิ่งขึ้นอีกด้วย นอกจากนั้นพบว่าพนักงานยังมีความคาดหวังเรื่องการเลื่อนตำแหน่งอย่าง เหมาะสมเมื่อมีคุณสมบัติพร้อม การเลื่อนตำแหน่งควรต้องอยู่บนพื้นฐานของผลงานของพนักงาน ดังนั้นผลการ วิจัยจึงสนับสนุนว่าระบบ HPWS สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในองค์กรขนาดใหญ่ และ ขนาดเล็ก (Becker & Huselid, 2006) ถึงแม้ว่าที่ผ่านมา Bacon and Hoque (2005) อธิบายว่าการประยุกต์ใช้ระบบ HPWS ใน SMEs มีอยู่อย่างจำกัด และส่วนใหญ่เป็นรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ แต่ทั้งนี้ Gray and Mabey (2005) ได้อธิบาย ว่าการประยุกต์ใช้ HPWS แบบเป็นทางการสามารถส่งผลให้องค์กรมีความสำเร็จสูงขึ้นได้และจะทำให้อยู่ในตำแหน่งที่มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

นอกจากนั้น ผู้วิจัยพบว่า HPWS สามารถส่งผลทางทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และส่งผลทางอ้อมผ่าน POS ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (SET) ที่ว่า HPWS เป็นการแสดงถึงการดูแลเอาใจใส่ของนายจ้างที่มีต่อพนักงาน เมื่อพนักงานรู้สึกที่นายจ้างให้การดูแลเป็นอย่างดีผ่านระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบพนักงานก็จะรู้สึกต้องการที่จะตอบแทนบุญคุณโดยการเป็นพนักงานที่ดี และอาจส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น แสดงให้เห็นว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร ส่งผลต่อทัศนคติเชิงบวกของพนักงาน และพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และก่อให้เกิดประโยชน์ด้านความเป็นอยู่ของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น เจ้าของกิจการ (Business owners) ควรให้ความรู้แก่หัวหน้างาน หรือผู้จัดการเกี่ยวกับการสนับสนุนพนักงานในองค์กรมากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงาน เช่น การสนับสนุนด้านทรัพยากรมนุษย์ (การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม, ความก้าวหน้าในการทำงาน) ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานรวมถึงสุขภาพ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงานด้วย เนื่องจากพนักงานอาจมีการกำหนดขอบเขตพฤติกรรมการทำงานตามความคาดหวังที่ได้รับจากการสนับสนุนขององค์กร (Aselage & Eisenberger, 2003)

ดังนั้นการศึกษานี้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อนโยบายการพัฒนาศักยภาพ SMEs ของประเทศไทยในปัจจุบัน ทั้งนี้สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) (2560) ระบุว่าเจ้าของกิจการส่วนมากขาดทักษะในด้านการบริหารจัดการความรู้ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR) ซึ่งเมื่อกิจการมีการขยายตัวโตขึ้นนั้น

ทักษะด้านการบริหารจัดการเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งดังนั้นจึงมีความสำคัญและความจำเป็นที่รัฐบาลจะนำเอาผลวิจัยไปประยุกต์ใช้เพิ่มศักยภาพ SMEs เช่น การฝึกอบรมพนักงาน การกำหนดแนวทางความก้าวหน้าในอาชีพ และส่งเสริมการรับรู้ความยุติธรรมในเรื่องค่าตอบแทน เป็นต้น

ข้อจำกัดและงานวิจัยในอนาคต

1. เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ทำการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเดียว อาจทำให้เกิดปัญหาด้านความแปรปรวนจากวิธีการวัด (common method variance) (Podsakoff, 2003) ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตจึงควรเก็บ ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง เช่น จากเจ้าของกิจการและ จากลูกค้าที่มาใช้บริการ เป็นต้น

2. การศึกษาปัจจุบัน ศึกษาเฉพาะตัวแปรสื่อกลางการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร งานวิจัยในอนาคต จึงควรทำการศึกษาตัวแปรสื่อกลางอื่นเพิ่ม เช่น การรับรู้การมีพลังและอำนาจ (Empowerment) และ พฤติกรรมของพนักงานในการให้บริการลูกค้า (Customer service behavior) เนื่องจากการรับรู้การสนับสนุนจาก องค์กรอาจจะไม่ได้ส่งโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

3. การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณซึ่งอาจจำกัดการตอบคำถามของพนักงาน ดังนั้น งาน วิจัยในอนาคตอาจนำวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (เช่นการสัมภาษณ์กลุ่ม ฯลฯ) เพื่อตรวจสอบเชิงลึกร่วมกับ ตัวอย่าง เช่น องค์กร SMEs มีปัญหาในการทำระบบ HPWS มาประยุกต์ใช้ในด้านใดบ้าง การบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านใด ที่มีความจำเป็นต่อ SMEs มากที่สุด นอกจากนั้น ยังเป็นประเด็นที่น่าศึกษาด้วยว่าเจ้าของกิจการมี บทบาทมาก เพียงไรต่อการนำระบบ HPWS มาประยุกต์ใช้ มีความจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องมีการว่าจ้างผู้จัดการ ฝ่ายการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเป็นการเฉพาะ และถ้าเป็นเช่นนั้นควรจะเป็น SME ที่มีขนาดเท่าใด

References

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976-1999.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baumol, W. J., & Strom, R. J. (2007). Entrepreneurship and economic growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 233-237.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? . *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Bendickson, J., Muldoon, J., Ligouri, E., & Midgett, C. (2017). High performance work systems: A necessity for startups. *Journal of Small Business Strategy*, 27(2), 1.
- Birch, D. L. (1987). *Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work*, (244). New York, NY: Free Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*: Transaction Publishers, Piscataway.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 382-388.
- Gavino, M. C., Wayne, S. J., & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, 51(5), 665-686.
- Gray, C., & Mabey, C. (2005). Management development: key differences between small and large businesses in Europe. *International Small Business Journal*, 23(5), 467-485.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management-the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados: Multivariate Data Analysis (6th ed.)*. Porto Alegre: Bookman.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- Hox, J. J., Maas, C. J., & Brinkhuis, M. J. (2010). The effect of estimation method and sample size in multilevel structural equation modeling. *Statistica Neerlandica*, 64(2), 157-170.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*. 43(6), 1854-1884.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371.

- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151-173.
- Macduffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between high-performance work practices and employee Aatitudes: An investigation of additive and interactive effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Mazzarol, T., Volery, T., Doss, N., & Thein, V. (1999). Factors influencing small business start-ups: a comparison with previous research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 5(2), 48-63.
- Muthén, B. O., & Satorra, A. (1995). Technical aspects of Muthén's LISCOMP approach to estimation of latent variable relations with a comprehensive measurement model. *Psychometrical*, 60(4), 489-503.
- Muthén, L., & Muthén, B. (1998-2012). *Mplus user's guide*. (7th ed.). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén
- Paauwe, J., Wright, P., & Guest, D. (2013). HRM and performance: what do we know and where should we go? In J. Paauwe, D. Guest, & P. Wright (Eds.), *HRM and Performance: Achievements and challenges* (pp. 1-13). Chichester, Sussex: Wiley.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., & Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75-89.
- Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pongpearchan, P. (2016). Effect of transformational leadership and high performance work system on job motivation and task performance: Empirical evidence from business schools of Thailand Universities. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(3), 93-105.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Ruanggoon, J. (2016). The mechanisms link between high performance work system and hospital performance. *WMS Journal of Management*, 1(2), 9-23.
- Satorra, A., & Muthen, B. (1995). Complex sample data in structural equation modeling. *Sociological Methodology*, 25(1), 267-316.
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973-997.
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM Practices, Organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-Level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
- Tansky, J. W., & Heneman, R. (2003). Guest editor's note: Introduction to the special issue on human resource management in SMEs: A call for more research. *Human Resource Management*, 42(4), 299-302.
- Torre, E., & Solari, L. (2013). High-performance work systems and the change management process in medium-sized firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2583-2607.
- The Office of SMEs Promotion (OSMEP) (2018). [thammai tong tham phæn songsoem SME chabapthi4]. Retrieved from <http://www.sme.go.th/th/index.php/cmsdetail.php?module=key=118&id=1099>
- The Office Strategy Management (2018). [phæn phatthana klum changwat phak tai fang ao Thai (songphanharoihoksipet 2564)]. Retrieved from <http://www2.tsu.ac.th/org/planoffice>
- Vechyanont, N (2011). [miti mai nai kanborihan thun manut]. (2nd Edition). Bangkok: Graphico Systems Press.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.