Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

แบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลประกอบการของธุรกิจ

A Structural Equation Model of Human Resource Management Influences on Firm Performance

Received:	*June*	*17, 2019*
Revised:	*September*	*16, 2019*
Accepted:	*September*	*23, 2019*

เกศกุฎา โกฏิกุล (Ketkuda Kotikul)*
พอพันธ์ วัชจิตพันธ์ (Porpan Vachajitpan)**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลประกอบการของธุรกิจ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรแฝง 7 ตัว ได้แก่ การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากร การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล ความจงรักภักดี การแบ่งปันความรู้ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลประกอบการของธุรกิจ การวิจัยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรทั้งระดับผู้บริหารและบุคลากรทั่วไปจำนวน 220 รายของบริษัทต่างๆ และนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม LISREL ผลการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าเป็นไปตามสมมติฐานและเกณฑ์การยอมรับ ผลการศึกษาพบว่าการแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมรวมสูงสุดต่อผลประกอบการของธุรกิจ รองลงมาได้แก่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนั้น การจัดการบุคลากรสัมพันธ์และการจัดการค่าตอบแทนและรางวัลมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลประกอบการของธุรกิจ ผ่านความจงรักภักดี การแบ่งปันความรู้และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนการพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลประกอบการของธุรกิจ ผ่านการแบ่งปันความรู้และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

คำสำคัญ : การจัดการทรัพยากรบุคคล ความจงรักภักดี การแบ่งปันความรู้ ผลประกอบการของธุรกิจ

* นิสิตปริญญาเอก, คณะโลจิสติกส์, มหาวิทยาลัยบูรพา, ketkuda_k@hotmail.com, 038102222
Ph.D (candidate), Faculty of Logistics, Burapha University, ketkuda_k@hotmail.com, 038102222
** รองศาสตราจารย์ ดร., คณะโลจิสติกส์, มหาวิทยาลัยบูรพา, porpan.v@gmail.com, 038102222
Associate Professor Dr., Faculty of Logistics, Burapha University, porpan.v@gmail.com, 038102222

Abstract

The objective of this research is to study the causal relationship and the structural equation model (SEM) of human resource management influences on firm performance. The seven latent variables are employee relationship management, employee development, employee compensation and reward, employee loyalty, knowledge sharing, employee performance and firm performance. Empirical data were obtained from a sample of 220 manager and non-manager employees of different companies. The analysis performed by using the LISREL software indicates that the proposed model confirms the hypotheses and satisfies the goodness-of-fit criteria. Results also indicate that firm performance is directly and indirectly influenced by knowledge sharing and employee performance. In addition, employee relationship management and employee compensation and reward have indirect influences through employee loyalty, knowledge sharing and employee performance. Meanwhile, employee development has indirect influence on firm performance through knowledge sharing and employee performance.

Keywords: Human resource management, Employee loyalty, Knowledge sharing, Firm performance,

บทนำ

โดยทั่วไปทรัพยากรบุคคลถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในการดำเนินธุรกิจ ด้วยบุคลากรเป็นทรัพยากรขององค์กรที่สามารถเรียนรู้และถูกพัฒนาให้มีองค์ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ การมีทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรด้วยระบบการบริหารบุคคลที่มีความจงรักภักดีและผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งทำให้ผลประกอบการธุรกิจดีขึ้น ทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับมุมมองที่ใช้ทรัพยากรระบุว่าความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดขึ้นได้หาก บริษัทมีทรัพยากรที่มีคุณค่าหายากและมีค่าใช้จ่ายสูงในการลอกเลียนแบบ แนวทางการจัดการทรัพยากรควรสอดคล้องกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984) และการลงทุนในทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นที่มาของ "ความได้เปรียบด้านทุนมนุษย์" (Boxall & Purcell, 2016) นอกจากนั้นการจัดการทรัพยากรบุคคลมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อบุคลากรและผลการจัดการโซ่อุปทาน ซึ่งไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิผลการจัดการโซ่อุปทานโดยตรง แต่ยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผลประกอบการธุรกิจขององค์กรด้วย (Gomez-Cedeno, Castan-Farrero, Guitart-Tarres, & Matute-Vallejo, 2015) ในบทความนี้จะกล่าวถึงอิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลประกอบการของธุรกิจ โดยการศึกษาทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปประเด็นที่สำคัญ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการวิจัยที่แตกต่างจากงานวิจัยที่มีการศึกษาส่วนใหญ่ก่อนหน้านี้ซึ่งเป็นการศึกษาแยกความสัมพันธ์เฉพาะแต่ละประเด็น ดังนั้นกรอบการวิจัยนี้ ได้สร้างขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมหลายเรื่องในประเด็นต่างๆ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรบุคคล โดยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุและผล และวิเคราะห์เชิงสถิติโดยใช้โปรแกรม LISREL ผลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารเพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมและสร้างความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

การทบทวนวรรณกรรม

ในเบื้องต้นประเด็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลใน 5 ด้านและผลการปฏิบัติงาน 2 ด้าน ได้มีการศึกษาอย่างแพร่หลายและสามารถสรุปจากวรรณกรรมที่อ้างถึงดังนี้ **1.) การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ (Employee Relationship Management: ER)** เป็นกระบวนการพลวัตของการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและองค์กร โดยบุคลากรถือเป็นเสาหลักขององค์กรที่จะสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ความต้องการของบุคลากรควรได้รับการดูแลจากการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร เช่นการฝึกอบรม ความพึงพอใจในงาน การหมุนเวียนงาน และการมีส่วนร่วมในการจัดการ (Bajaj & Sinha, 2013) **2.) การพัฒนาบุคลากร (Employee Development: ED)** หมายถึง กระบวนการของการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีแรงงานที่มีความรู้และทักษะตามความต้องการ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาและคงไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นองค์กรควรใช้บุคลากรที่ดีที่สุดตามความต้องการและความคุ้มค่าการจ้างงาน และบุคลากรควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสมโดยการประเมินความสามารถ ประเมินการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อทันต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Awasthi & Sharma, 2016) **3.) การจัดการค่าตอบแทน (Employee Compensation and Reward: EC)** เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและสอดคล้องกับคุณค่าขององค์กร เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ด้านรางวัล ซึ่งมุ่งตอบสนองความต้องการทั้งขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล สามารถถือได้ว่าเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (Mondy & Martocchio, 2016) **4.) ความจงรักภักดีของบุคลากร (Employee Loyalty: EL)** หมายถึงความแข็งแกร่งที่ผูกบุคลากรกับบริษัท เป็นความมุ่งมั่นโดยเจตนาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรแม้อาจต้องอุทิศตนมากกว่าสิ่งที่จะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ หากองค์กรมีบุคลากรที่ภักดีก็จะมีข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันที่สำคัญและอัตราการอยู่รอดที่สูงขึ้นเมื่อเทียบกับองค์กรที่มีบุคลากรที่ภักดีน้อย ความสำเร็จในระยะยาวขององค์กรขึ้นกับคุณภาพและความภักดีของบุคลากร (Keiningham & Aksoy, 2009) นอกจากนั้น Manurung (2017) สนับสนุนว่าเมื่อบุคลากรรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตของพวกเขาได้รับการค้ำประกันโดยองค์กร บุคลากรจะอุทิศตัวเองให้กับองค์กร **5.) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing: KS)** เป็นความพยายามอย่างเป็นระบบเพื่อให้ข้อมูลและความรู้มีการเคลื่อนย้าย เติบโตและสร้างมูลค่า (O'Dell & Hubert, 2011) การแบ่งปันความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญของความพยายามขององค์กรและบุคคลที่จะเรียนรู้และพัฒนาหนึ่งในวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ คือการส่งเสริมกระบวนการแบ่งปันความรู้ของคน (Shafieiyoun & Safaei, 2013) และการแบ่งปันความรู้ สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรและการพัฒนาพนักงานได้โดยตรง และความรู้ใหม่ที่สร้างขึ้นเป็นส่วนใหญ่ผ่านการหารือและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร (Sujatha and Krishnaveni (2017)

6.) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Employee Performance: EP) คืองานที่สำเร็จโดยบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งตามเวลาที่กำหนดและวัดโดยผู้บังคับบัญชาหรือองค์กรตามมาตรฐานที่ยอมรับ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้เสนอการวัดผลปฏิบัติงานของบุคลากร ไว้ คือ คุณภาพ ปริมาณ ทันเวลา คุ้มค่า ด้านความคิดสร้างสรรค์ การปฏิบัติตามนโยบาย และลักษณะส่วนบุคคล Hakala (2018) **7.) ผลประกอบการของธุรกิจ (Firm Performance: FP)** เป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการจัดการที่มีประสิทธิภาพขององค์กร งานวิจัยของ Santos and Brito (2012) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบวัตถุประสงค์การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่าแบบจำลองหกมิติในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานองค์กรด้านกำไร การเติบโต กลยุทธ์ ประสิทธิภาพความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของบุคลากร ประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อม และประสิทธิภาพด้านสังคม

จากการทบทวนวรรณกรรมด้านอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลปฏิบัติงานของบุคลากรและธุรกิจพบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ดังนี้ **1.) ความสัมพันธ์ของการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ความจงรักภักดีละการแบ่งปันความรู้** จากงานวิจัยโดย Bloemer and Odekerken-Schroder (2006) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร มีอิทธิพลอย่างมากต่อความรู้สึกและการมีส่วนร่วมที่ดี ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างพฤติกรรมความจงรักภักดีของบุคลากร ส่วนในด้านการแบ่งปันความรู้ งานวิจัยเรื่อง อิทธิพลของบุคลากรสัมพันธ์และการแบ่งปันความรู้ ต่อผลปฏิบัติงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการ นอกจากนั้น Kuzu and Ozilhan (2014) พบว่าบุคลากรสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ดังนั้น การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ ถือเป็นดัชนีเพื่อตรวจสอบความพึงพอใจ ความนับถือ ความเชื่อมั่น ความยุติธรรม โดยเฉพาะความไว้วางใจ โดยความสำเร็จของการแบ่งปันความรู้ในองค์กร นอกจากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยข้างต้นแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรอีกด้วย **2.) ความสัมพันธ์ของการพัฒนาบุคลากรความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้** การวิจัยเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลและความจงรักภักดีของบุคลากร พบว่าการฝึกอบรมและพัฒนามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความจงรักภักดีของบุคลากร โดยการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพสำหรับการพัฒนา ปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถ และความเชี่ยวชาญของบุคลากร (Hafeez & Akbar, 2015) **3.) ความสัมพันธ์ของการจัดการค่าตอบแทน ความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้** ในงานวิจัยเกี่ยวกับ อิทธิพลของค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อมต่อความจงรักภักดีของบุคลากร โดยใช้กรณีศึกษาของทรัพยากรบุคคลของบริษัท PT POS INDONESIA (Manurung, 2017) พบว่า ค่าตอบแทนทางตรงและค่าตอบแทนทางอ้อม มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของบุคลากร ซึ่งผลการวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยเรื่อง แรงจูงใจบุคลากรและอิทธิพลต่อความจงรักภักดี ซึ่งพบว่า สวัสดิการบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการดูแลบุคลากรขององค์กร มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของบุคลากร โดยปัจจัยด้านสวัสดิการของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของบุคลากรสูงกว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Omar, Jusoff, & Hussin, 2010) **4.) ความสัมพันธ์ของความจงรักภักดี การแบ่งปันความรู้และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร** จากงานวิจัยของโดย Chang, Liao, Lee, and Lo (2015) พบว่า ความผูกพันองค์การมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผ่านการแบ่งปันความรู้ในองค์กร นอกจากนั้นใน

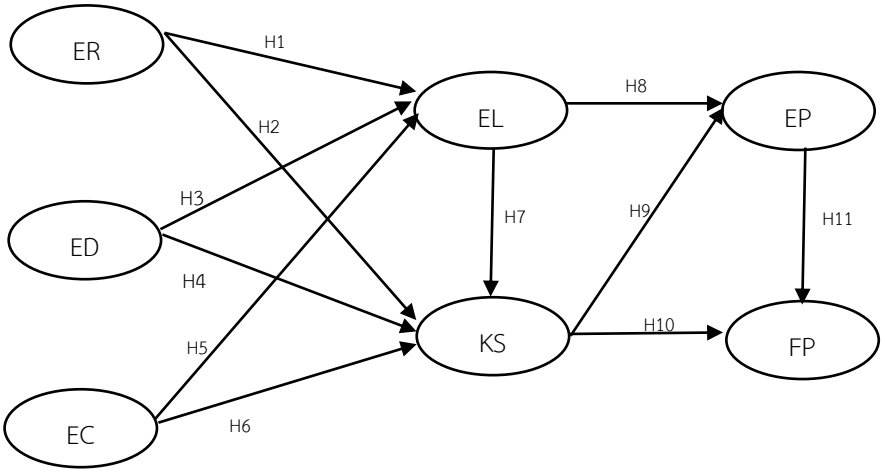
งานวิจัยของ สุทธิพงษ์ เกียรติวิชญ์ (2562) ยังพบว่าความผูกพันของพนักงานและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร **5.) ความสัมพันธ์ของการแบ่งปันความรู้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลประกอบการของธุรกิจ** จากงานวิจัยของ Aksoy, Ayranci, and Gozukara (2016) พบว่า การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลปฏิบัติงานของบุคลากร โดยบุคลากรมีแนวโน้มที่จะแบ่งปันความรู้เนื่องจากการเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายและมีความรู้ในการคัดเลือกข้อมูลที่ได้รับ และงานวิจัยของ นริศ เพ็ญโภไคย และ นุจรี ภาคาสัตย์ (2561) ยังเสริมว่าการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อการเติบโตทางธุรกิจและมีอิทธิพลทางบวกต่อความอยู่รอดขององค์กร **6.) ความสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลประกอบการของธุรกิจ** งานวิจัยเรื่อง เรื่อง อิทธิพลของการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีต่อการเติบโตของธุรกิจ ในมุมมองของผู้บริหาร (Vosloban ,2012) พบว่าผลปฏิบัติงานของบุคลากรมีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลประกอบการของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ ไม่เพียงแต่ลูกค้าเท่านั้นที่ควรให้ความสำคัญแต่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์บุคลากรกับองค์กร โดยเน้นการรวมกลุ่มของบุคลากร การสื่อสาร บทบาทหน้าที่ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มโอกาสการเติบโตของธุรกิจ นอกจากนั้น งานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบของการจัดการบุคลากรและอิทธิพลต่อผลประกอบการของธุรกิจ ของ เกศกุฎา โกฏิกุล และ พอพันธ์ วัชจิตพันธ์ (2561) ได้แบ่งองค์ประกอบไว้ 7 กลุ่ม ดังนี้ 1) การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล 4) ความจงรักภักดีของบุคลากร 5) การแบ่งปันความรู้ 6) ผลการปฏิบัติงานบุคลากร 7) ผลประกอบการของธุรกิจ องค์ประกอบดังกล่าวจะถูกนำมาใช้ในการศึกษานี้

จากการทบทวนวรรณกรรมของงานวิจัยในด้านต่างๆ เพื่อสรุปประเด็นที่สำคัญ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการวิจัยที่แตกต่างจากงานวิจัยที่มีการศึกษาส่วนใหญ่ก่อนหน้านี้ซึ่งเป็นการศึกษาแยกความสัมพันธ์เฉพาะแต่ละประเด็น ดังนั้นกรอบการวิจัยนี้ ได้สร้างขึ้นมาจากการทบทวนวรรณกรรมหลายเรื่องในประเด็นต่างๆได้สนับสนุนกรอบได้สนับสนุนกรอบแนวคิด ทฤษฎี เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรและเสนอภาพแบบจำลองสมการโครงสร้างอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลปฏิบัติงานของบุคลากรและธุรกิจ การศึกษานี้ได้กำหนดสมมติฐาน 11 ข้อ (H1 ถึง H11) ในการกำหนดแบบจำลองสมการโครงสร้างสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติ (ภาพที่ 1) โดยมีสมมติฐานดังรายละเอียดต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1: การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ (ER) มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดี (EL)
สมมติฐานที่ 2: การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ (ER) มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ (KS)
สมมติฐานที่ 3: การพัฒนาบุคลากร (ED) มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดี (EL)
สมมติฐานที่ 4: การพัฒนาบุคลากร (ED) มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ (KS)
สมมติฐานที่ 5: การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล (EC) มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดี (EL)
สมมติฐานที่ 6: การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล (EC) มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ (KS)
สมมติฐานที่ 7: ความจงรักภักดี (EL) มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ (KS)
สมมติฐานที่ 8: ความจงรักภักดี (EL) มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (EP)
สมมติฐานที่ 9: การแบ่งปันความรู้ (KS) มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (EP)

สมมติฐานที่ 10: การแบ่งปันความรู้ (KS) มีอิทธิพลต่อผลประกอบการของธุรกิจ (FP)

สมมติฐานที่ 11: ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (EP) มีอิทธิพลต่อผลประกอบการของธุรกิจ (FP)



ภาพที่ 1 แบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลประกอบการของธุรกิจ

วิธีดำเนินการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี การทบทวนวรรณกรรมหรือบทความเชิงวิชาการ และข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้จึงถูกนำมาใช้ในการพัฒนาสร้างแบบสอบถามและให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ตัวแปรที่อยู่ในแบบสอบถามประกอบด้วย 1) การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ จำนวน 9 คำถาม 2) การพัฒนาบุคลากร จำนวน 6 คำถาม 3) การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล จำนวน 9 คำถาม 4) ความจงรักภักดีของบุคลากร จำนวน 6 คำถาม 5) การแลกเปลี่ยนความรู้ จำนวน 8 คำถาม 6) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จำนวน 6 คำถาม และ 7) ผลประกอบการของธุรกิจจำนวน 7 คำถาม โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ประเมินและให้คะแนนความสำคัญในองค์กรโดยใช้ Likert's scale 5 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการหรือสำคัญน้อยที่สุด (1 คะแนน) ถึงระดับปฏิบัติการหรือสำคัญมากที่สุด (5 คะแนน) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เนื่องจากจำนวนประชากรมีจำนวนมาก จึงใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่าที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับมาจากแต่ละบริษัท แบบสอบถามถูกส่งถึงบริษัทในธุรกิจต่างๆ แห่งละ 1 ฉบับ ทางไปรษณีย์และทางอีเมล์โดยให้บุคลากรระดับผู้บริหารหรือบุคลากรทั่วไปเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และได้รับคืนแบบสอบถามที่สมบูรณ์ 220 ราย โดยเป็นธุรกิจอุตสาหกรรม 111 ราย ธุรกิจบริการและอื่นๆ 106 ราย และระบุประเภทธุรกิจ 3 ราย ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างและสถิติเชิงพรรณนาได้แสดงในตารางที่ 1 และ 2 สำหรับตัวแปรสังเกตทุกตัวมีการกระจายโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ค่าเบ้ -0.732 ถึง 0.041 และค่าความโด่ง -0.550 ถึง 0.778 การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อัลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) มีระดับที่เกินค่า 0.7 แสดงถึงระดับการวัดที่น่าเชื่อถือของแบบสอบถาม Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) แนะนำว่าหากตัวแปรแฝงมีจำนวนมากกว่าหรือเท่ากับ 7 และแต่ละตัวแปรแฝงวัดได้จากตัวแปรสังเกตมากกว่า 3 ตัวแปร ควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 150 ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ มี 7 ตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกต 51 ตัวแปร ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่าง 220 ราย จึงเพียงพอสำหรับการ

วิเคราะห์ การวิเคราะห์องค์ประกอบโดยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) เพื่อคัดเฉพาะตัววัดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละองค์ประกอบเท่านั้น จึงเลือกหมุนแกนแบบมุมฉาก ด้วยวิธี Varimax โดยแสดงค่าไอเกน มีค่าสูงกว่า 1 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรจะต้องมีค่ามากกว่า 0.50 มิเช่นนั้นจะถูกตัดออกไป นอกจากนี้ยังได้มีการพิจารณาค่า Cross Loading ที่มีค่าสูง ผลการพิจารณาลดตัวแปร สามารถใช้ตัวแปรสังเกตเพียง 39 ตัวแปร ซึ่งสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่เป็น ตัวแปรแฝงในแบบจำลองสมการโครงสร้าง ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรแฝง ทั้งหมด 7 ตัวแปร จัดแบ่งตัวแปรได้ 3 ประเภทคือ 1.) ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปรคือ 1.1) การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ (ER) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัว 1.2) การพัฒนาบุคลากร (ED) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 6 ตัว 1.3) การจัดการค่าตอบแทนบุคลากรและรางวัล (EC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 7 ตัว 2.) ตัวแปรส่งผ่าน ประกอบด้วย 2 ตัวแปรคือ 2.1) ความจงรักภักดี (EL) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัว 2.2) การแบ่งปันความรู้ (KS) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัว 3.) ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย 2 ตัวแปรคือ 3.1 ผลการปฏิบัติงานของบุคคลกร (EP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัว 3.2 ผลประกอบการของธุรกิจ (FP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 7 ตัว

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยใช้โปรแกรม LISREL ผลการทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้างพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแบบจำลองสมการโครงสร้างความสัมพันธ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 686.85 องศาอิสระเท่ากับ 628 ความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.051 นั่นคือ ค่าไค-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลประกอบการของธุรกิจ ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.86 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.83 และค่าดัชนีว่ากำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.03 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.39 แสดงว่าตัวแปรในแบบจำลองสมการโครงสร้าง สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลประกอบการของธุรกิจได้ร้อยละ 39

ภาพที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลประกอบการของธุรกิจ ตารางที่ 1 แสดงค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกต และ ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์แสดงค่า Coefficient of Determination (R^2) อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ซึ่งสามารถอธิบายแบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลประกอบการธุรกิจโดยมีอิทธิพลส่งผ่านความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้ตามสมมติฐานที่เสนอ

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจ (FP) พบว่าได้รับอิทธิพลทางตรงจากการแบ่งปันความรู้ (KS) และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (EP) และ เท่ากับ 0.30 และ 0.41 ตามลำดับ (ยอมรับสมมติฐานที่ 10 และ 11) และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ (ER) การพัฒนาบุคลากร (ED) การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล (EC) ความจงรักภักดี (EL) และการแบ่งปันความรู้ (KS) โดยมีอิทธิพลเท่ากับ 0.21, 0.14, 0.24, 0.24 และ 0.16 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรข้างต้นร่วมอธิบายความแปรปรวนของผลประกอบการของธุรกิจได้ร้อยละ 39

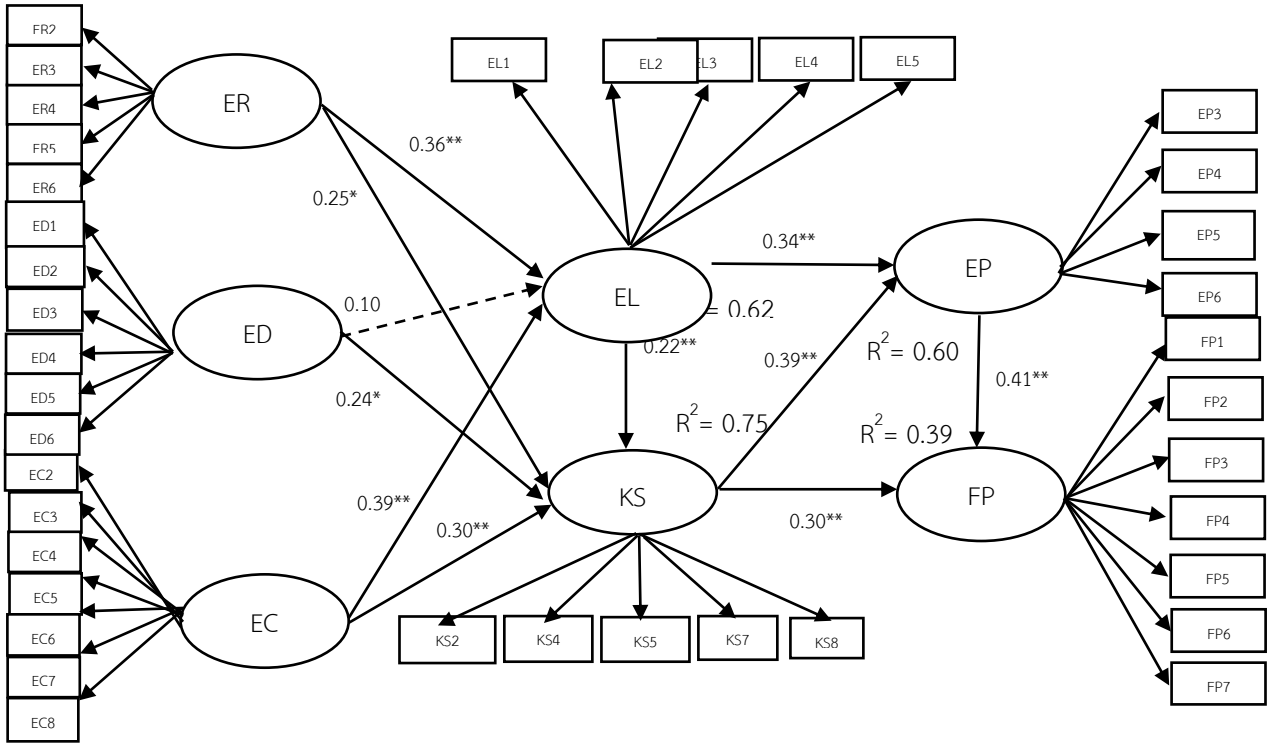
ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (EP) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากความจงรักภักดี (EL) และการแบ่งปันความรู้ (KS) เท่ากับ 0.34 และ 0.39 ตามลำดับ (ยอมรับสมมติฐานที่ 8 และ 9) และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ (ER) การพัฒนาบุคลากร (ED) การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล (EC) และความจงรักภักดี (EL) โดยมีอิทธิพลเท่ากับ 0.25, 0.14, 0.29 และ 0.09 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรข้างต้นร่วมอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ร้อยละ 60

การแบ่งปันความรู้ (KS) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ (ER) การพัฒนาบุคลากร (ED) การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล (EC) และจงรักภักดี (EL) เท่ากับ 0.25, 0.24, 0.30 และ 0.22 ตามลำดับ (ยอมรับสมมติฐานที่ 2, 4, 6 และ7) และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจาก การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ (ER) การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล (EC) และ โดยมีอิทธิพลเท่ากับ 0.08 และ 0.09 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรข้างต้นร่วมอธิบายความแปรปรวนของการแบ่งปันความรู้ ได้ร้อยละ 75

ส่วนความจงรักภักดี (EL) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ (ER) และการจัดการค่าตอบแทนและรางวัล (EC) โดยมีอิทธิพลเท่ากับ 0.36 และ 0.39 (ยอมรับสมมติฐานที่ 1 และ 5) ซึ่งตัวแปรข้างต้นร่วมอธิบายความแปรปรวนของการแบ่งปันความรู้ ได้ร้อยละ 62 สำหรับการพัฒนาบุคลากร (ED) มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดี (EL) โดยมีอิทธิพลเท่ากับ 0.10 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ(ไม่ยอมรับสมมติฐานที่ 3) สาเหตุมาจากบุคลากรและองค์กรอาจมีมุมมองในด้านการพัฒนาบุคลากรต่อความจงรักภักดีที่แตกต่างกัน

นอกจากอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปรแล้ว ตารางที่ 2 ยังแสดงค่าอิทธิพลผลรวมซึ่งพบว่าการแบ่งปันความรู้ (KS) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมสูงสุดที่ 0.47 รองลงมาคือ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (EP) อิทธิพลรวมที่ 0.41 การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล (EC) และความจงรักภักดี (EL) อิทธิพลรวมที่ 0.41 การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ (ER) อิทธิพลรวมที่ 0.21 และการพัฒนาบุคลากร (ED) อิทธิพลรวมที่ 0.14 ตามลำดับ

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ แบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลประกอบการของธุรกิจ



หมายเหตุ: ค่า t-value ≥ 2.58 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 (**), t-value ≥ 1.96 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 (*)

ตารางที่ 1 ค่าสถิติเชิงพรรณนา และค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกต

ตัวแปรการวัด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	Loading
การจัดการบุคลากรสัมพันธ์: ER			
ER2: การจัดการความขัดแย้งในบริษัท เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือของบุคลากร	3.60	0.87	1.00
ER3: การกำหนดเป้าหมายและค่านิยมร่วมแก่บุคลากร	3.91	0.89	1.07**
ER4: ความสำคัญในการไว้วางใจบุคลากร	3.76	0.86	1.01**
ER5: ความสำคัญต่อดุลอำนาจของผู้บริหารและบุคลากรภายในบริษัท	3.75	0.90	1.09**
ER6: มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของ	3.76	0.92	1.26**
การพัฒนาบุคลากร: ED			
ED1: ความสำคัญในการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานอย่าง	3.83	0.93	1.00
ED2: ความสำคัญในการศึกษาของบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้และการพัฒนาในสาย	3.74	0.98	1.08**
ED3: ความสำคัญในการเรียนรู้ของบุคลากรจากประสบการณ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนา	3.83	0.89	1.01**
ED4: แผนพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.49	1.05	1.38**
ED5: นโยบายในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้	3.60	0.99	1.28**
ED6: ความสำคัญและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญในสายปฏิบัติการและสายบริหาร	3.63	0.96	1.20**

ตารางที่ 1 ค่าสถิติเชิงพรรณนา และค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกต (ต่อ)

ตัวแปรการวัด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	Loading
การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล: EC			
EC2: โบนัสสอดคล้องกับความสามารถบุคลากร	3.20	1.08	1.00
EC3: เบี้ยเลี้ยงตอบแทน เช่น เบี้ยเลี้ยงค่าเดินทาง เบี้ยเลี้ยงค่าครองชีพ	3.34	1.13	0.99**
EC4: สิ่งจูงใจและรางวัลในกรณีพิเศษ	3.21	1.14	1.03**
EC5: สวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากร	3.59	1.06	0.85**
EC6: การยกย่องชมเชยบุคลากรโดยการประกาศเกียรติคุณ	3.26	1.10	1.00**
EC7: การพิจารณาโอกาสเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร	3.22	1.05	0.93**
EC8: การตอบแทนส่งเสริมการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของบุคลากร	3.25	1.04	0.93**
ความจงรักภักดี: EL			
EL1: บุคลากรมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและรู้สึกภาคภูมิใจในบริษัท	3.45	0.93	1.00
EL2: บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่	3.66	0.84	0.93**
EL3: บุคลากรยังคงอยู่กับบริษัทในสภาวะวิกฤตและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ	3.58	0.88	0.90**
EL4: บุคลากรมีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและปกป้องบริษัท	3.44	0.95	1.07**
EL5: บุคลากรให้ความทุ่มเทต่อหน้าที่ เพื่อความก้าวหน้าของบริษัท	3.66	0.87	0.87**
การแบ่งปันความรู้: KS			
KS2: วัฒนธรรมบริษัทมีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์	3.47	0.90	1.00
KS4: ติดตามผลการเรียนรู้และการจัดการความรู้	3.43	0.90	0.97**
KS5: ความเต็มใจในการร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในบริษัท	3.49	0.86	0.92**
KS7: ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในบริษัทเอื้ออำนวยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้	3.47	0.89	0.90**
KS8: โครงสร้างบริษัทเอื้ออำนวยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และทำงานเป็นทีม	3.40	0.89	0.88**
ผลการปฏิบัติงานบุคลากร: EP			
EP3: ประสิทธิภาพด้านปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบบริษัท	3.65	0.79	1.00
EP4: ผลการปฏิบัติงานด้านบุคลิกลักษณะส่วนตน	3.58	0.80	1.01**
EP5: ผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทักษะและความรู้ความเชี่ยวชาญในหน้าที่	3.63	0.79	1.00**
EP6: ผลการปฏิบัติงานด้านการกล้าแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะและการ	3.60	0.81	1.07**

ตารางที่ 1 ค่าสถิติเชิงพรรณนา และค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกต (ต่อ)

ตัวแปรการวัด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	Loading
ผลประกอบการของธุรกิจ: FP			
FP1: ผลการดำเนินงานด้านการตลาด	3.70	0.87	1.00
FP2: ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า	3.88	0.84	1.03**
FP3: ผลการดำเนินงานด้านการดำเนินการ	3.78	0.84	1.08**
FP4: ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของบุคลากร	3.64	0.85	0.99**
FP5: ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	3.79	0.83	0.96**
FP6: ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม	3.62	0.92	1.00**
FP7: ผลการดำเนินงานด้านชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กร	3.88	0.88	1.00**

หมายเหตุ: ค่า t-value ≥ 2.58 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 (**), t-value ≥ 1.96 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 (*)

ตาราง 2 ผลการวิเคราะห์แสดงค่า Coefficient of Determination (R^2) อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE)

ตัวแปรแฝง	R^2	อิทธิพล	ตัวแปรแฝง					
			ER	ED	EC	EL	KS	EP
EL	0.62	DE	0.36**	0.10	0.39**	-	-	-
		IE	-	-	-	-	-	-
		TE	0.36*	0.10	0.39**	-	-	-
KS	0.75	DE	0.25*	0.24*	0.30**	0.22**	-	-
		IE	0.08*	0.02	0.09**	-	-	-
		TE	0.33**	0.27*	0.39**	0.22**	-	-
EP	0.60	DE	-	-	-	0.34**	0.39**	-
		IE	0.25**	0.14*	0.29**	0.09**	-	-
		TE	0.25**	0.14*	0.29**	0.43 **	0.39**	-
FP	0.39	DE	-	-	-	-	0.30**	0.41**
		IE	0.21**	0.14*	0.24**	0.24**	0.16**	
		TE	0.21**	0.14*	0.24**	0.24**	0.47**	0.41**
Chi-Square= 686.85, df=628, P-value= 0.051 , GFI=0.86, AGFI=0.83,RMR=0.038, RMSEA=0.021								

หมายเหตุ: ค่า t-value ≥ 2.58 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 (**), t-value ≥ 1.96 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 (*)

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้งด้านการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากร การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล ความจงรักภักดี และการแบ่งปันความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลประกอบการของธุรกิจ การวิเคราะห์โดยใช้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ให้ข้อสรุปได้ว่า 1.) การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลสำคัญโดยรวมสูงสุดต่อผลประกอบการของธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การแบ่งปันความรู้สู่ผลประกอบการธุรกิจ: การเปรียบเทียบแบบจำลอง (Wang, Sharma, & Cao, 2016) ที่พบว่าการแบ่งปันความรู้ส่งผลต่อผลประกอบการธุรกิจโดยผ่านทุนทางปัญญาและนวัตกรรมขององค์กร เนื่องจากการแบ่งปันความรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ที่ช่วยแปลงความรู้ส่วนบุคคลเป็นความรู้ขององค์กร เป็นการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร ก่อให้เกิดนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการลดต้นทุนการผลิต ปรับปรุงและการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและทีมงานความ นำไปสู่การปรับปรุงการให้บริการขององค์กร รวมถึงการเติบโตของยอดขายหรือรายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ และท้ายสุดก็จะทำให้ผลประกอบการของธุรกิจสูงขึ้นได้ 2.) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีอิทธิพลสำคัญต่อผลประกอบการของธุรกิจลำดับที่สองรองจากการแบ่งปันความรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง เรื่อง อิทธิพลของการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีต่อการเติบโตของธุรกิจ ในมุมมองของผู้บริหาร (Vosloban, 2012) พบว่าผลปฏิบัติงานของบุคลากรมีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลประกอบการของธุรกิจเนื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและลูกค้าต้องผ่านการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น บุคลากรจึงเป็นเสมือนภาพลักษณ์ขององค์กรที่สื่อสารกับลูกค้าและก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มโอกาสการเติบโตของธุรกิจในตลาดใหม่ ๆได้ 3.) ความจงรักภักดีของบุคลากรมีอิทธิพลต่อผลประกอบการของธุรกิจ โดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง การแบ่งปันความรู้และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Guillon & Cezanne (2014) ที่พบว่าความจงรักภักดีมีผลกระทบผลประกอบการธุรกิจโดยเฉพาะช่วงวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ ส่วนการจัดการค่าตอบแทนและรางวัล และการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อผลประกอบการของธุรกิจผ่านตัวแปรคั่นกลาง ความจงรักภักดี การแบ่งปันความรู้และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการวิจัยไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการจัดการค่าตอบแทนที่มีต่อผลประกอบการธุรกิจ (Bahl, 2015) พบว่าการจัดการค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลประกอบการธุรกิจ ขณะที่การพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลต่อผลประกอบการของธุรกิจ ผ่านตัวแปรคั่นกลางการแบ่งปันความรู้และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการจัดการทรัพยากรบุคคล ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระดับโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงและความผันผวนของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรขององค์กรที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาเพิ่มได้อยู่ตลอดเวลา จึงสามารถปรับตัวและเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาให้กับองค์กรได้ 4.) จากข้อมูลการศึกษานี้ การพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลน้อยและไม่มีนัยสำคัญเชิงสถิติต่อความจงรักภักดี สาเหตุสำคัญที่ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรและความจงรักภักดีของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำ อาจเป็นเพราะว่ามุมมองเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรทั่วไปและผู้บริหารไม่สอดคล้องกัน ผู้บริหารจะมองว่าการพัฒนาบุคลากรจะนำไปสู่ความรู้ความเชี่ยวชาญที่ดีขึ้น บุคลากรจึงจะเกิดความจงรักภักดี

ต่อบริษัท ในขณะที่บุคลากรอาจมองว่าเป็นการพัฒนาเพื่อใช้ประโยชน์ของทรัพยากรให้คุ้มค่าต่อองค์กรอีกประการหนึ่งจากประสบการณ์ของผู้วิจัย พบว่า องค์กรมักมีวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร รวมถึงกระบวนการที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้พนักงานรู้สึกเสียเวลาและไม่คุ้มค่า โดยงานวิจัยเรื่อง ความท้าทายของความจงรักภักดีของบุคลากรบริษัทในอเมริกา (Aityan & Gupta, 2012) สนับสนุนว่าผู้บริหารซึ่งถือว่าเป็นตัวแทนขององค์กรนั้น เมื่อเทียบกับบุคลากรทั่วไปพบว่า ผู้บริหารและบุคลากรทั่วไปให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีแตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลประกอบการของธุรกิจ สามารถสรุปได้ 2 ประเด็นหลัก คือ 1.) ประเด็นด้านการนำไปใช้ในการจัดการ 1.1) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุสูงสุดที่ส่งต่อผลประกอบการของธุรกิจ 1.2) นอกจากนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญการจัดการทรัพยากรบุคคลไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล และการพัฒนาบุคลากร ความจงรักภักดี เนื่องจาก ปัจจัยข้างต้นต่างร่วมกันมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลประกอบการของธุรกิจโดยผ่าน การแบ่งปันความรู้ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 2.) ประเด็นด้านการวิจัยต่อไป เนื่องจากการศึกษานี้เป็นการศึกษาเบื้องต้นด้วยข้อมูลจำกัด ซึ่งได้จากบุคลากรทั้งระดับผู้บริหารและบุคลากรทั่วไป โดยการให้คะแนนจากความรู้สึกและการรับรู้ (Perception) ของผู้ตอบแบบสอบถาม อย่างไรก็ตามการศึกษานี้เป็นการศึกษาที่ไม่มีงานวิจัยลักษณะการสร้างโมเดลสมการโครงสร้างลักษณะเดียวกันมาก่อน ซึ่งเป็นการอธิบายความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกันของตัวแปรหลายๆตัว ซึ่งนำไปสู่ผลประกอบการธุรกิจที่ดีขึ้น จึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติมได้

References

Aityan, S., & Gupta, T. (2012). Challenges of employee loyalty in corporate America. *Business and Economics Journal, 2012*(55), 1-13.

Aksoy, Y., Ayranci, E., & Gozukara, E. (2016). A research on the relationship between knowledge sharing and employee performance: The moderating role of unethical behaviors in organizational level. *European Scientific Journal, 12*(4), 335-352. doi: 10.19044/esj.2016.v12n4p335

Awasthi, S., & Sharma, R. C. (2016). Employee development through competency mapping: A way ahead for organizational growth. *International Journal in Management and Social Science, 4*(6), 260-270.

Bahl, J. (2015). Impact of employee compensation on firm's performance. *The International Journal of Business and Management, 3*(2), 150-154.

Bajaj, P., & Sinha, S. (2013). Successful human resource management determinants to build good employee relations: A quantitative approach. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR), 3*(2), 31-36.

Bloemer, J., & Odekerken-Schroder, G. (2006). The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing, 24*(4), 252-264. doi:10.1108/02652320610671342

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.

Chang, W.-J., Liao, S.-H., Lee, Y.-J., & Lo, W.-P. (2015). Organizational commitment, knowledge sharing and organizational citizenship behaviour: The case of the Taiwanese semiconductor industry. *Knowledge Management Research & Practice, 13*(3), 299-310.

Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.

Gomez-Cedeno, M., Castan-Farrero, J. M., Guitart-Tarres, L., & Matute-Vallejo, J. (2015). Impact of human resources on supply chain management and performance. *Industrial Management & Data Systems, 115*(1), 129-157. doi:10.1108/IMDS-09-2014-0246

Guillon, O., & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey. *Journal of Organizational Change Management, 27*(5), 839-850.

Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). Impact of training on employees performance (evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan). *Business Management and Strategy, 6*(1), 49-64. doi:10.5296/bms.v6i1.7804

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Hakala, D. (2018). 1*6 Ways to measure employee performance*. Retrieved on November 25 , 2018 from http://hrworld. com/features/16-ways-measure-performance-021908.

Kiartivich, S. (2019). “kān̄phatthanā bǣpčhamlǭng khwāmsamphan chœ̄ng sāhet kānsǭn ngān khǭng phūbǭrihān thī mī ʻitthiphon tǭ phonkān patibat ngān khǭng phanaknga̱n doī mī kān lǣkplīan rawāng phū nam læ samāchik khwām phūkphan khǭng phanaknga̱n læ khwāmphungphoč̄hai nai kān̄thamngān pentūa prǣ khan klāng” [Developing a causal relationship model of managerial coaching influencing employee performance: The mediating roles of leadershipmember-exchange, employee engagement and job satisfaction on employee performance]. *VeridianE-Journal, Silpakorn University,* 12,2 (March- April): 152-168.

Kotikul, K., & Vachajitpan, P. (2561) “kān wikhrǭ ʻongprakǭp khǭng kān̄čhatkān bukkhalākǭn læ ʻitthiphon tǭ phon prakǭp kān thurakit”[Analysis of Employee Management Related Factors and Effects on Performance]. Paper presented at the 11th National Conference on Administration and Management 2018, Songkla.

Keiningham, T., & Aksoy, L. (2009). *Why managers should care about employee loyalty*. Retrieved on November 12 , 2018 from https://www.linkedin.com/pulse/why-managers-should-care-employee-loyalty-brigette-hyacinth.

Kuzu, O. H., & Ozilhan, D. (2014). The effect of employee relationships and knowledge sharing on employees’ performance: An empirical research on service industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 109*(2014), 1370-1374. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12. 639

Manurung, S. P. (2017). The effect of direct and indirect compensation to employee's loyalty case study at directorate of human resources in PT POS Indonesia. *Journal of Indonesian Applied Economics, 6*(1), 84-102.

Mondy, R. W. D., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th Ed.). London: Pearson.

O'Dell, C., & Hubert, C. (2011). *The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Omar, M. W., Jusoff, K., & Hussin, H. (2010). Employee motivation and its impact on employee loyalty. *World Applied Sciences Journal, 8*(7), 871-873.

Penpokai, N., & Pakasat, N. (2018) “itthiphon khoṇng samatthana ʻongkoṇn konlayut thāng thurakit phāwa phū nam læ kān̆chatkān khwāmrū thī song phon toṇ kāntœ̄pto thāng thurakit læ khwām yū roṭ khoṇng ʻongkoṇn nai ʻutsāhakam phalit chinsūan yān yon”[The influences of organizational competency, business strategy, leadership and knowledge management affect on business growth and organizational Survival of the Automotive Parts Industry] .*VeridianE-Journal, Silpakorn University*, 11,2 (May - August): 1-20.

Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR-Brazilian Administration Review, 9*(6), 95-117.

Shafieiyoun, S., & Safaei, A. (2013). Enhancing knowledge sharing among higher education students through digital game. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, 3*(3), 1-20.

Sujatha, R., & Krishnaveni, R. (2017). Knowledge creating ba as a determinant of work performance of employees: An empirical analysis among pump manufacturing firms in South India. *Asia Pacific Management Review, 1*(8), 1-7. doi:10.1016/j.apmrv.2017.01.006

Vosloban, R. I. (2012). The Influence of the Employee's Performance on the company's growth - A managerial perspective. *Procedia Economics and Finance, 3*(2012), 660-665. doi: 10.1016/S2212-5671(12)00211-0

Wang, Z., Sharma, P. N., & Cao, J. (2016). From knowledge sharing to firm performance: A predictive model comparison. *Journal of Business Research,* 69(10), 4650-4658. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.055