

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความสอดคล้องแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.) ศึกษาปัจจัยเหตุที่มีผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2.) ศึกษาอิทธิพลแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และ 3.) เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสอดคล้องของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 9 ตอนตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์กร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้าง

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 7 การปรับแบบจำลอง

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปร ความหมายของสัญลักษณ์และตัวแปรใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แสดงดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 สัญลักษณ์ทางสถิติและความหมายของสัญลักษณ์ค่าสถิติและตัวแปร

สัญลักษณ์	ความหมาย
\bar{X}	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
S.D.	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
MIN	คะแนนต่ำสุด (Minimum)
MAX	คะแนนสูงสุด (Maximum)
T-value	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ t

ตารางที่ 16 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
P-value	ค่าสัดส่วนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิเสธสมมุติฐานและเป็นค่าที่คำนวณได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Observed Significance Level)
δ	ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายนอก
E	ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ภายใน
SE	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
b	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
B	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ (Standardized Solution)
λ	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน
SK	ค่าความเบ้ (Skewness)
KU	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
CV	ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation)
ρ_c	ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability)
ρ_v	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)
TE	ขนาดอิทธิพลรวม (Total Effects)
IE	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
DE	ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
χ^2	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	ค่าองศาความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
R ²	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination)
P	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
N	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
CFI	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)
GFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSEA	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation)

ตารางที่ 16 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
SRMR	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)
C/BS	กลยุทธ์ธุรกิจ
INNO	กลยุทธ์นวัตกรรม
QUAL	กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ
COST	กลยุทธ์ลดต้นทุน
HRMS	แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์
RS	การสรรหาและคัดเลือก
TND	การฝึกอบรมและพัฒนา
INTM	การโยกย้ายภายใน
COM	ผลตอบแทน
EMSEC	ความมั่นคงในการทำงาน
PA	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
WD	การออกแบบงาน
INV	การมีส่วนร่วม
HRO	ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
HC	ทุนมนุษย์
ATT	ทัศนคติของพนักงาน
BEH	พฤติกรรมของพนักงาน
ORGP	ผลการดำเนินงานขององค์กร
MKTP	ผลการดำเนินงานทางด้านตลาด
OPERP	ผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการ
FINP	ผลการดำเนินงานทางการเงิน
ENVP	ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับเพศของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	165	43.2
	หญิง	217	56.8
รวม		382	100

ผลจากการวิเคราะห์ในตารางที่ 18 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 382 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 56.8 ส่วนเพศชายมีจำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 43.2

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับอายุกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	18	4.7
	31 – 40 ปี	175	45.8
	41 – 50 ปี	120	31.4
	51 – 60 ปี	65	17.0
	61 ปีขึ้นไป	4	1.0
รวม		382	100.0

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 45.8 รองลงมาคือมีอายุ 41-50 จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 31.4 ผู้ที่มีอายุ 51-60 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 17.0 ผู้ที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 และผู้ที่มีอายุ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
การศึกษา	ปริญญาตรี	252	66.0
	ปริญญาโท	127	33.2
	ปริญญาเอก	3	.8
รวม		382	100.0

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 66 รองลงมาคือ ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 33.2 และผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ในการทำงาน	ไม่เกิน 5 ปี	13	3.4
	6 – 10 ปี	32	8.4
	11 – 15 ปี	97	25.4
	16 – 20 ปี	98	25.7
	21 – 25 ปี	88	23.0
	26 ปีขึ้นไป	54	14.1
รวม		382	100.0

ประสบการณ์ในการทำงานอันดับแรกของผู้ตอบแบบสอบถามคือ 16-20 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 25.7 รองลงมาคือระหว่าง 11-15 ปี มีจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 ระหว่าง 21-25 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0 ประสบการณ์มากกว่า 26 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1 ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 และไม่เกิน 5 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์กร

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปขององค์กร ประกอบด้วย จำนวนพนักงานในองค์กร อายุขององค์กร และกลุ่มอุตสาหกรรมที่องค์กรดำเนินธุรกิจ โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 21 – 23

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับจำนวนพนักงานในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป	\bar{X}	S.D.
จำนวนพนักงานในองค์กร	2097.86	4324.37

จากตาราง 21 พบว่าจำนวนพนักงานในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้มีค่าเฉลี่ยจำนวนคนที่ 2,097 คน และมีค่าเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน 4,324.37 คน

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับอายุขององค์กรของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป	\bar{X}	S.D.
อายุขององค์กร	31.10	16.45

จากตาราง 23 พบว่าอายุขององค์กรของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้มีค่าเฉลี่ยที่ 31 ปี และมีค่าเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน 16.45 ปี

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับกลุ่มอุตสาหกรรมของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มอุตสาหกรรม	เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	38	9.9
	เทคโนโลยี	32	8.4
	ทรัพยากร	27	7.1
	ธุรกิจการเงิน	34	8.9
	บริการ	61	16.0
	สินค้าอุตสาหกรรม	65	17.0
	สินค้าอุปโภคบริโภค	34	8.9
	อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	87	22.8

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มอุตสาหกรรม	หมวดบริษัทจดทะเบียนที่อยู่ระหว่างฟื้นฟูการดำเนินการ	4	1.0
	รวม	382	100.0

จากตารางที่ 23 พบว่าอันดับแรกของกลุ่มอุตสาหกรรมคืออสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง จำนวน 87 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 22.8 รองลงมาคือจากกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม จำนวน 65 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 17 กลุ่มบริการ จำนวน 61 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 16 กลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร จำนวน 38 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 9.9 กลุ่มธุรกิจการเงิน จำนวน 34 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 8.9 กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค จำนวน 34 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 8.9 กลุ่มเทคโนโลยี จำนวน 32 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 8.4 กลุ่มทรัพยากร จำนวน 27 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 7.1 และกลุ่มหมวดบริษัทจดทะเบียนที่อยู่ระหว่างฟื้นฟูการดำเนินการ จำนวน 4 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

3.1 กลยุทธ์ธุรกิจ

กลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy) ในงานวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation) กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ (Quality enhancement) และกลยุทธ์ลดต้นทุน (Cost reduction) มีเกณฑ์ในการวัด 5 ระดับ ได้แก่ (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด (4) ตรงกับความเป็นจริงมาก (3) ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง (2) ตรงกับความเป็นจริงน้อย และ (1) ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงได้ดังตารางที่ 24

ตารางที่ 24 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ

กลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
กลยุทธ์นวัตกรรม	3.55	1.053	มาก
1. องค์กรของท่านมีการพัฒนาสินค้าและบริการรวมทั้งเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.70	1.053	มาก

ตารางที่ 24 (ต่อ)

กลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2. องค์กรของท่านลงทุนจำนวนมากเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตและการบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่	3.72	1.135	มาก
3. องค์กรของท่านเป็นองค์กรแรกที่น่าเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดเสมอ	3.24	1.206	ปานกลาง
กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ	4.21	.687	มาก
4. องค์กรของท่านมีทีมงานควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ	4.05	.808	มาก
5. องค์กรของท่านมีการตั้งมาตรฐานในการผลิตและการให้บริการที่มีคุณภาพสูง	4.25	.755	มาก
6. องค์กรของท่านเคร่งครัดในกระบวนการจัดการคุณภาพเป็นอย่างยิ่ง	4.32	.717	มาก
กลยุทธ์ลดต้นทุน	3.44	.805	ปานกลาง
7. องค์กรของท่านมีมาตรการและกระบวนการลดค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน	3.77	.878	มาก
8. องค์กรของท่านสามารถตั้งราคาสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง	3.00	1.023	ปานกลาง
9. องค์กรของท่านเหนือกว่าคู่แข่งด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการหรือการลดต้นทุนในการผลิต	3.66	.967	มาก
10. องค์กรของท่านมีมาตรการควบคุมต้นทุนแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด	3.32	1.021	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.73	.848	มาก

จากตารางที่ 24 เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73, S.D. = .848$) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่ากลยุทธ์เพิ่มคุณภาพอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21, S.D. = .687$) กลยุทธ์นวัตกรรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55, S.D. = 1.053$) และกลยุทธ์ลดต้นทุนอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44, S.D. = .805$) ตามลำดับ

3.2 แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management practices) ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and selection) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development) การโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายใน (Internal mobility) ผลตอบแทน (Compensation) ความมั่นคงในการทำงาน (Employment security) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) การออกแบบงาน (Work design) และการมีส่วนร่วม (Involvement) โดยมีเกณฑ์ในการวัด 5 ระดับ ได้แก่ (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด (4) ตรงกับความเป็นจริงมาก (3) ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง (2) ตรงกับความเป็นจริงน้อย และ (1) ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงได้ดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management practices)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
การสรรหาและคัดเลือก	3.82	.833	มาก
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อมาตรฐานกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	4.09	.850	มาก
2. องค์กรของท่านมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานโดยให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสม	3.74	1.100	มาก
3. องค์กรของท่านคัดเลือกพนักงานโดยเน้นเรื่องศักยภาพพนักงานในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น	3.96	.940	มาก
4. องค์กรของท่านมีระบบที่ผู้สมัครต้องผ่านการสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง (Structured interview) ก่อนได้รับการจ้างงาน (คำถามเกี่ยวกับงาน ใช้กับผู้สมัครทุกคนและมีการให้คะแนนอย่างเป็นระบบ)	3.89	1.017	มาก

ตารางที่ 25 (ต่อ)

แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management practices)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
5. องค์กรของท่านมีระบบที่ผู้สมัครต้องเข้าทดสอบที่เป็นทางการก่อนได้รับการจ้างงาน (แบบทดสอบหรือทดสอบตัวอย่างของงาน)	3.78	1.090	มาก
6. องค์กรของท่านจ้างพนักงานใหม่ที่ผ่านคุณสมบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.66	.974	มาก
7. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน (Promote from within) แก่พนักงานที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก	3.64	1.095	มาก
การฝึกอบรมและพัฒนา	3.76	.845	มาก
8. พนักงานแต่ละคนได้รับการฝึกอบรมตามงบประมาณที่กำหนดและแผนพัฒนาที่ตั้งไว้ทุก ๆ ปี	3.73	1.055	มาก
9. องค์กรของท่านได้จัดโครงการฝึกอบรมที่มีเนื้อหาครอบคลุม ตรงตามความจำเป็นในการปฏิบัติงานจริงให้พนักงานแต่ละคน	4.03	.838	มาก
10. องค์กรของท่านมีโครงการฝึกอบรมเป็นทางการสำหรับสอนทักษะที่จำเป็นให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้	4.13	.820	มาก
11. องค์กรของท่านมีการเสนอโครงการฝึกอบรมเป็นทางการให้พนักงานที่มีศักยภาพเพื่อเพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในองค์กร	3.30	1.179	ปานกลาง
12. โครงการฝึกอบรมพนักงานมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.63	.995	มาก
การโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายใน	3.12	1.052	ปานกลาง
13. องค์กรของท่านมีการวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน	3.26	1.122	ปานกลาง
14. พนักงานมีแผนเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนในองค์กร	3.16	1.139	ปานกลาง

ตารางที่ 25 (ต่อ)

แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management practices)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
15. ผู้บังคับบัญชาทราบความต้องการการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน (Career aspiration)	2.94	1.172	ปานกลาง
16. องค์กรของท่านมีระบบการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน โดยมีแนวทางที่มีความสอดคล้องกับศักยภาพของพนักงานมากกว่าหนึ่งตำแหน่ง	3.13	1.128	ปานกลาง
ผลตอบแทน	3.68	.893	มาก
17. พนักงานแต่ละคนได้รับโบนัสบนพื้นฐานกำไรขององค์กร	3.46	1.237	ปานกลาง
18. องค์กรของท่านขึ้นเงินเดือนของพนักงานโดยดูจากผลประเมินการปฏิบัติงาน	4.08	.896	มาก
19. พนักงานมีโอกาสได้รับผลประโยชน์จูงใจ (Incentive) หรือค่าคอมมิชชั่น (Commission) สำหรับผลผลิต ผลการปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์อื่น ๆ จากการปฏิบัติงาน	3.62	1.057	มาก
20. องค์กรของท่านให้การจูงใจที่ไม่เป็นเงินเช่น การยกย่องสรรเสริญ การเลื่อนระดับและการแสดงสถานภาพ การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถ กับพนักงานของท่าน	3.55	1.007	มาก
ความมั่นคงในการทำงาน	3.83	.842	มาก
21. พนักงานคาดหวังที่จะอยู่กับองค์กรได้นานเท่าที่ต้องการ	3.92	.951	มาก
22. การไล่พนักงานออกขององค์กรท่านทำได้ยาก	3.42	1.235	ปานกลาง
23. ความมั่นคงในงานเป็นสิ่งรับประกันได้สำหรับพนักงานในองค์กร	3.93	.928	มาก
24. องค์กรของท่านพิจารณาพนักงานเป็นปัจจัยสุดท้ายในการลดขนาดองค์กรหากประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ	4.06	.900	มาก

ตารางที่ 25 (ต่อ)

แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management practices)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{x}	S.D.	แปลผล
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.03	.859	มาก
25. องค์กรของท่านตั้งเป้าหมายปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน	3.91	1.015	มาก
26. องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นทางการเป็นประจำ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง)	4.40	.799	มาก
27. ผลการปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมาย สามารถวัดได้	3.77	1.093	มาก
การออกแบบงาน	3.74	.947	มาก
28. องค์กรของท่านกำหนดหน้าที่ของงานไว้อย่างชัดเจน	3.98	.954	มาก
29. คำบรรยายลักษณะงานประกอบด้วยหน้าที่ทั้งหมดที่พนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องปฏิบัติ	3.98	.980	มาก
30. คำบรรยายลักษณะงานมีความเป็นปัจจุบันตลอดเวลา	3.26	1.161	ปานกลาง
การมีส่วนร่วม	3.67	.847	มาก
31. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการร่วมมือ	3.90	.913	มาก
32. องค์กรของท่านมีโครงการการแบ่งปันข้อมูลเป็นทางการ	3.84	.937	มาก
33. ผู้บังคับบัญชาให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ่อยครั้ง	3.52	.971	มาก
34. ผู้บังคับบัญชาเปิดกว้างในการสื่อสารกับพนักงาน	3.80	.959	มาก
35. องค์กรของท่านให้โอกาสพนักงานกำหนดการพัฒนาทักษะของตนเอง	3.57	1.027	มาก

ตารางที่ 25 (ต่อ)

แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management practices)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
36. พนักงานในองค์กรของท่านได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ	3.47	1.013	ปานกลาง
37. พนักงานในองค์กรของท่านได้รับอนุญาตให้ตัดสินใจในหลาย ๆ เรื่อง	3.32	1.011	ปานกลาง
38. พนักงานในองค์กรของท่านได้รับโอกาสสำหรับเสนอข้อคิดเห็นในการพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	3.70	.939	มาก
39. พนักงานในองค์กรของท่านมีส่วนร่วมในกระบวนการที่เป็นทางการ เช่น การพัฒนาคุณภาพเป็นกลุ่ม การแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม การประชุม หรือระบบการเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาคุณภาพและแก้ไขปัญหาในองค์กร	3.58	1.000	มาก
40. องค์กรของท่านมีกระบวนการร้องเรียนที่เหมาะสมและเป็นธรรมสำหรับพนักงาน	3.96	.971	มาก
เฉลี่ยรวม	3.71	.890	มาก

จากตารางที่ 25 เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = .890) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่าด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = .859) ด้านความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .842) ด้านการสรรหาและคัดเลือกอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = .833) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = .845) ด้านการออกแบบงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = .947) ด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = .893) ด้านการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = .847) และด้านการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายในอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$, S.D. = 1.052) ตามลำดับ

3.3 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource outcomes) ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ทุนมนุษย์ (Human capital) ทักษะจิตของพนักงาน (Employees' attitude) มีเกณฑ์ในการวัด 5 ระดับ ได้แก่ (5) หมายถึง ตรงกับความจริงมากที่สุด (4) ตรงกับความจริงมาก (3) ตรงกับ

ความเป็นจริงปานกลาง (2) ตรงกับความเป็นจริงน้อย และ (1) ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงได้ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource outcomes)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ทุนมนุษย์	3.64	.916	มาก
1. พนักงานในองค์กรของท่านมีทักษะในงานสูง	3.95	.882	มาก
2. พนักงานในองค์กรของท่านจัดว่าทักษะดีที่สุดในอุตสาหกรรม	3.43	1.110	ปานกลาง
3. พนักงานในองค์กรของท่านมีความคิดสร้างสรรค์	3.47	1.145	ปานกลาง
4. พนักงานในองค์กรของท่านมีความเชี่ยวชาญในงาน	4.02	.919	มาก
5. พนักงานในองค์กรของท่านมีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ	3.32	1.131	ปานกลาง
ทัศนคติของพนักงาน	3.83	.826	มาก
6. พนักงานในองค์กรของท่านมีความพึงพอใจในงานที่ทำ	4.01	.843	มาก
7. พนักงานในองค์กรของท่านมีแรงจูงใจในการทำงานสูง	3.82	.904	มาก
8. พนักงานในองค์กรของท่านมีความผูกพันต่อองค์กร	3.66	.985	มาก
เฉลี่ยรวม	3.73	.871	มาก

จากตารางที่ 26 เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = .871) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่าด้านทัศนคติของพนักงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .826) ด้านทุนมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = .916) ตามลำดับ

3.4 ผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance) ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านตลาด (Market performance) ผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการ (Operational performance) มีเกณฑ์ในการวัด 5 ระดับ ได้แก่ (5) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรดีกว่าคู่แข่งมาก (4) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรดีกว่าคู่แข่ง (3) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรเท่ากับคู่แข่ง (2) หมายถึง ผลการดำเนินงานของคู่แข่งดีกว่า (1) หมายถึง ผลการดำเนินงานของคู่แข่งดีกว่ามาก ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental performance) มีเกณฑ์ในการวัด 5 ระดับ ได้แก่ (5) หมายถึง ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด (4) ตรงกับความเป็นจริงมาก (3) ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง (2) ตรงกับความเป็นจริงน้อย และ (1) ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงได้ดังตารางที่ 27 ส่วนผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial performance) มีเกณฑ์ในการวัดเป็นวัตุวิสัย

ตารางที่ 27 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
ผลการดำเนินงานทางด้านตลาด	3.60	.982	มาก
1. ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรท่าน เทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม	3.64	1.027	มาก
2. การเติบโตของยอดขายขององค์กรท่านเทียบกับ คู่แข่งในอุตสาหกรรม	3.69	.993	มาก
3. การเติบโตของกำไรขององค์กรท่านเทียบกับ คู่แข่งในอุตสาหกรรม	3.59	1.048	มาก
4. ส่วนแบ่งทางตลาดขององค์กรท่านเทียบกับคู่แข่ง ในอุตสาหกรรม	3.46	1.053	ปานกลาง
ผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการ	4.00	.830	มาก
5. คุณภาพของสินค้าหรือบริการขององค์กร ท่าน	4.12	.831	มาก
6. การเพิ่มผลผลิตขององค์กรท่าน	3.89	.933	มาก
ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม	3.89	.877	มาก
7. องค์กรของท่านมีการลดของเสียและลดการ ปลดปล่อยมลภาวะจากการดำเนินงาน	3.94	.922	มาก

ตารางที่ 27 (ต่อ)

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance)	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
8. องค์กรของท่านมีการลดผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมจากสินค้าหรือบริการ	3.97	.919	มาก
9. องค์กรของท่านมีการลดผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมโดยการสร้างพันธมิตร	3.82	.957	มาก
10. องค์กรของท่านมีการลดความเสี่ยงของการ เกิดอุบัติเหตุ การหก และปล่อยมลภาวะที่ กระทบต่อสิ่งแวดล้อม	3.90	.938	มาก
11. องค์กรของท่านมีการลดการซื้อวัสดุ เคมีภัณฑ์ และส่วนประกอบที่ไม่สามารถนำ กลับมาใช้ใหม่ได้	3.82	.955	มาก
เฉลี่ยรวม	3.83	.896	มาก

จากตารางที่ 27 เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .896) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่าด้านผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .830) ด้านผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = .877) ด้านผลการดำเนินงานด้านตลาดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = .982) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

4.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปร อันเป็นข้อตกลงเบื้องต้นที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลก่อนการดำเนินการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล เนื่องจากการวิเคราะห์จะทำให้ผู้วิจัยทราบลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นลักษณะใด ซึ่งสถิติที่ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) เพื่อให้สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรในการวิจัยแต่ละตัวมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่อย่างไร (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยการตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียนิยมตรวจสอบโดยพิจารณาค่าเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554) ซึ่งประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

สังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงซึ่งของตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ 1.) กลยุทธ์ธุรกิจ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และกลยุทธ์ลดต้นทุน 2.) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบคือ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผล การปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วม 3.) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ ทุนมนุษย์ขององค์กร ทัศนคติของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงาน และ 4.) ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ผลการดำเนินงานทางด้านตลาด ผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการ ผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งในการพิจารณาการนั้น Tabachnick & Fidell (2013) ได้กล่าวถึงการแจกแจงปกติไว้ว่าการเบี่ยงเบนจากการแจกแจงปกติของค่าความเบ้และความโด่งไม่ได้ส่งผลต่อผลการวิเคราะห์อย่างมีนัยสำคัญเมื่อกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 200 ตัวอย่าง นอกจากนี้ Kline (2011) ได้ให้ข้อโต้แย้งไว้ถึงค่าความเบ้ ความโด่งไว้ว่า หากค่าความเบ้มากกว่า 3 และค่าความโด่งมากกว่า 10 อาจเป็นข้อสังเกตถึงปัญหาของข้อมูล ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าค่าความเบ้และค่าความโด่งไม่ควรเกิน 3 และ 10 ตามลำดับ

ตารางที่ 28 แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร

ตัวแปร	MIN	MAX	\bar{x}	S.D	แปลผล	Skewness	Kurtosis
INNO	1.00	5.00	3.55	1.053	มาก	-.516	-.567
QUAL	1.33	5.00	4.21	0.687	มาก	-.797	.835
COST	1.50	5.00	3.44	0.805	ปานกลาง	.032	-.836
RS	1.29	5.00	3.82	0.833	มาก	-.636	-.109
TND	1.40	5.00	3.76	0.845	มาก	-.469	-.542
INTM	1.00	5.00	3.12	1.052	ปานกลาง	-.285	-.625
COM	1.25	5.00	3.68	0.893	มาก	-.410	-.470
EMSEC	1.25	5.00	3.83	0.842	มาก	-.354	-.436
PA	1.00	5.00	4.03	0.859	มาก	-.790	.198
WD	1.00	5.00	3.74	0.947	มาก	-.635	-.180
INV	1.00	5.00	3.67	0.847	มาก	-.561	-.023
HC	1.20	5.00	3.64	0.916	มาก	-.417	-.452
ATT	1.67	5.00	3.83	0.826	มาก	-.298	-.572
BEH*	.32	8.50	3.58	1.397	-	.228	-.281

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ตัวแปร	MIN	MAX	\bar{x}	S.D	แปลผล	Skewness	Kurtosis
MKTP	1.00	5.00	3.60	0.982	มาก	-.413	-.413
OPERP	1.50	5.00	4.00	0.830	มาก	-.559	-.141
FINP*	-10.29	25.18	7.66	4.836	-	.168	1.328
ENVP	1.00	5.00	3.89	0.877	มาก	-.491	-.083

หมายเหตุ * ตัวแปรใช้มาตรวัดเชิงวัดคุณวิสัย

จากตารางที่ 28 แสดงการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้ซึ่งมีการวัดเชิงจิตวิสัย พบว่าตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.55 - 4.21$) โดยมีตัวแปรสังเกตได้ด้านกลยุทธ์ลดต้นทุนและการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายในที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ($\bar{x} = 3.44, 3.12$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยสูงสุดพบว่าด้านกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายใน แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเห็นว่า เรื่องต่าง ๆ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาถึงบริบทองค์กรตนเอง และเมื่อพิจารณาถึงค่าส่วนเบี่ยงเบนจากมาตรฐานพบว่าค่าส่วนใหญ่มีค่าเข้าใกล้ 1 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.805 – 1.053 บ่งบอกถึงการกระจายตัวอยู่ใกล้ค่าเฉลี่ย มีตัวแปรสังเกตได้เพียงหนึ่งตัวที่มีค่า 0.687 คือกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพที่มีการกระจายตัวต่ำกว่าตัวแปรสังเกตได้ตัวอื่น ส่วนตัวแปรสังเกตได้คือพฤติกรรมของพนักงานและผลการดำเนินงานทางการเงินซึ่งมีการวัดเชิงวัดคุณวิสัย พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.58 และ 7.66 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าเบี่ยงเบนจากมาตรฐานมีค่า 1.397 และ 4.836 ตามลำดับ

หากพิจารณาถึงค่าความเบ้ (Skewness) ซึ่งบ่งบอกสภาพการแจกแจงอย่างสมมาตรหรือไม่ ในภาพรวม พบว่าตัวแปรที่ศึกษาในแบบจำลองมีลักษณะการเบ้ซ้ายเป็นส่วนใหญ่ (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้ที่ -.258 ถึง .228 มีตัวแปรกลยุทธ์ลดต้นทุน พฤติกรรมของพนักงานและผลการดำเนินงานทางการเงินที่มีลักษณะการเบ้ขวาเพียงเล็กน้อยเท่านั้น (Skewness = .032, .228, .168) ตามลำดับ บ่งบอกถึงข้อมูลมีค่าคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยเล็กน้อย และเมื่อพิจารณาถึงค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจงนั้น พบว่า ตัวแปรที่ศึกษาในแบบจำลองมีค่าความโด่งต่ำกว่าปกติ (Platy Kurtic) เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งค่าความโด่งที่คำนวณได้จะมีค่าเป็นลบ แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวมีการกระจายข้อมูลในลักษณะโค้งเล็กน้อย หรือมีการกระจายของข้อมูลมาก โดยมีค่าระหว่าง -.023 ถึง -.836 มีตัวแปรสังเกตได้จำนวนสามตัวประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางการเงิน กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีค่าความโด่งเป็นบวกคือ 1.328, .835 และ .198 ตามลำดับ เมื่อ

พิจารณาจากการตรวจสอบทั้งค่าความเบ้และค่าความโด่ง พบว่ามีความแตกต่างจากศูนย์เพียงเล็กน้อยเท่านั้น จึงถือว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง

4.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ทำให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง เพราะข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบคือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบในการรวมกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน ซึ่งในการตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติทดสอบ 2 ตัวคือ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และ สถิติ Bartlett's test of sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554) ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์และนำเสนอได้ดังนี้

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน 18 ตัวแปรพบว่าจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 153 คู่ มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 จำนวน 124 คู่ โดยค่าความสัมพันธ์ในระหว่าง .167 - .822 ทั้งนี้ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์ระดับสูงมากจำนวน 1 คู่ ($0.8 < r$) มีความสัมพันธ์ระดับสูงจำนวน 47 คู่ ($0.6 < r < 0.8$) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางจำนวน 57 คู่ ($0.4 < r < 0.6$) มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำจำนวน 16 คู่ ($0.2 < r < 0.4$) และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมากจำนวน 3 คู่ ($0 < r < 0.2$) ในทางกลับกันมีความสัมพันธ์ในทิศทางผกผันกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 จำนวน 12 คู่ โดยพบความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ($-0.4 < r < -0.2$) จำนวน 4 คู่ และความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก ($-0.2 < r < 0$) จำนวน 8 คู่ นอกจากนี้ยังพบตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 จำนวน 3 คู่ โดยค่าความสัมพันธ์ระหว่าง .114 - .122 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก ($0 < r < 0.2$) และมีความสัมพันธ์ผกผันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 จำนวน 5 คู่ โดยพบค่าความสัมพันธ์ระหว่าง -.110 ถึง -.130 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก ($-0.2 < r < 0$) และคู่ที่ความสัมพันธ์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 9 คู่

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงเดียวกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .01 เกือบทุกคู่ มีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง .279 - .822 โดยมีคู่ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์ระดับสูงมากจำนวน 1 คู่ ($0.8 < r$) มีความสัมพันธ์ระดับสูงจำนวน 22 คู่ ($0.6 < r < 0.8$) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางจำนวน 12 คู่ ($0.4 < r < 0.6$) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำจำนวน 3 คู่ ($0.2 < r < 0.4$)

มีเพียงตัวแปรสังเกตได้คู่กลยุทธ์นวัตกรรม (INNO) กับกลยุทธ์ลดต้นทุน (COST) ที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญเท่านั้น โดยคู่ที่มีค่าความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันมากที่สุดคือคู่ การสรรหาและคัดเลือก (RS) กับการฝึกอบรมและพัฒนา (TND) ส่วนคู่ที่มีค่าความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันน้อยที่สุดคือคู่กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ (QUAL) กับกลยุทธ์ลดต้นทุน (COST) นอกจากนี้ยังพบว่ามีตัวแปรสังเกตได้ 2 คู่ที่มีความสัมพันธ์ผกผันกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .01 คือ คู่ทุนมนุษย์ (HC) กับพฤติกรรมของพนักงาน (ATT) และคู่ทัศนคติของพนักงาน (ATT) กับพฤติกรรมของพนักงาน (BEH) โดยพบค่าความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากที่สุดที่ -0.156 และ -0.261 ($-0.2 < r < 0$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงต่างกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .01 จำนวน 87 จาก 113 คู่ มีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง $.167 - .784$ โดยมีคู่ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์ระดับสูงจำนวน 25 คู่ ($0.6 < r < 0.8$) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางจำนวน 43 คู่ ($0.4 < r < 0.6$) มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำจำนวน 14 คู่ ($0.2 < r < 0.4$) และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมากจำนวน 3 คู่ ($0 < r < 0.2$) โดยคู่ที่มีค่าความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันมากที่สุดคือคู่ทุนมนุษย์ (HC) กับการมีส่วนร่วม (INV) ส่วนคู่ที่มีค่าความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันน้อยที่สุดคือคู่ทัศนคติของพนักงาน (ATT) กับกลยุทธ์ลดต้นทุน (COST) และพบตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์ผกผันกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .01 จำนวน 12 คู่ มีค่าความสัมพันธ์ระดับต่ำจำนวน 4 คู่ ($-0.4 < r < -0.2$) มีค่าความสัมพันธ์ระดับต่ำมากจำนวน 8 คู่ ($-0.2 < r < 0$) โดยคู่ที่มีค่าความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามมากที่สุดคือคู่พฤติกรรมของพนักงาน (BEH) กับผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการ (OPERP) และคู่ที่มีค่าความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามน้อยที่สุดคือคู่พฤติกรรมของพนักงาน (BEH) กับการโยกย้ายภายใน (INTM) นอกจากนี้ยังพบตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .05 จำนวน 3 จาก 113 คู่ โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากที่สุด 3 คู่ ($0 < r < 0.2$) และพบความสัมพันธ์ผกผันกันจำนวน 5 จาก 113 คู่ โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากที่สุด 3 คู่เช่นกัน ($-0.2 < r < 0$)

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity พบว่า มีค่าเท่ากับ 4980.182 $df = 153$ ($p = .000$) แสดงได้ว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 บ่งบอกถึงตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ที่ค่าเข้าใกล้ 1 (.947) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมาก เหมาะสมในการนำไปใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าดัชนีมีค่ามากกว่า 0.8 แสดงว่า ข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบ (Factor analysis) ดีมาก (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554 อ้างอิงจาก Hair et al., 2006)

ตารางที่ 29 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	INNO	QUAL	COST	RS	TND	INTM	COM	EMSEC	PA	WD	INV	HC	ATT	BEH	MKTP	OPERP	FINP	ENVP
INNO	1																	
QUAL	.476**	1																
COST	-.033	.279**	1															
RS	.635**	.463**	.059	1														
TND	.633**	.466**	.079	.822**	1													
INTM	.609**	.340**	.082	.731**	.737**	1												
COM	.562**	.426**	.122*	.704**	.689**	.728**	1											
EMSEC	.256**	.316**	.114*	.500**	.450**	.489**	.560**	1										
PA	.471**	.446**	.019	.641**	.634**	.588**	.646**	.539**	1									
WD	.492**	.371**	-.018	.610**	.650**	.612**	.626**	.428**	.708**	1								
INV	.570**	.464**	.071	.709**	.706**	.686**	.705**	.539**	.733**	.698**	1							
HC	.585**	.541**	.117*	.690**	.664**	.667**	.676**	.500**	.650**	.637**	.784**	1						
ATT	.540**	.501**	.167**	.591**	.593**	.617**	.653**	.493**	.565**	.489**	.662**	.761**	1					
BEH	-.102*	-.145**	-.107*	-.142**	-.165**	-.136**	-.186**	-.118*	-.130*	-.112*	-.174**	-.156**	-.261**	1				
MKTP	.601**	.491**	.199**	.648**	.589**	.658**	.661**	.492**	.574**	.509**	.680**	.752**	.722**	-.242**	1			
OPERP	.500**	.541**	.183**	.559**	.548**	.545**	.629**	.480**	.563**	.467**	.586**	.686**	.688**	-.272**	.781**	1		
FINP	.376**	.297**	.090	.424**	.379**	.349**	.383**	.228**	.307**	.292**	.356**	.458**	.356**	-.237**	.468**	.392**	1	
ENVP	.484**	.537**	.089	.587**	.562**	.551**	.601**	.462**	.539**	.511**	.593**	.665**	.607**	-.165**	.598**	.641**	.306**	1

Bartlett's test of sphericity = 4980.182, df = 153, p = .000, KMO = .947

หมายเหตุ ** p < .01, * p < .05

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาและตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

5.1 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวสร้างวัด (Construct validity)

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของตัวสร้างสมการเชิงโครงสร้างด้วยการพิจารณา ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่า R^2 เพื่อตรวจสอบความผันแปรร่วมของตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์แบบออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1.) กลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) 2.) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) 3.) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) และ ผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP)

1.) กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy : C/BS)

ตัวแปรสังเกตได้ของกลยุทธ์ธุรกิจ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation strategy : INNO) กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ (Quality enhancement strategy : QUAL) และ กลยุทธ์ลดต้นทุน (Cost reduction strategy : COST) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 องค์ประกอบของกลยุทธ์ธุรกิจ จำนวน 3 คู่ ดังตารางที่ 30 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 2 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ .279, .476 และ 1 คู่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = .429 แสดงว่าความเหมาะสมของจำนวนกลุ่มตัวอย่างยังไม่เพียงพอ ใดก็ดีผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-square = 143.406 , df = 3, p = .000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

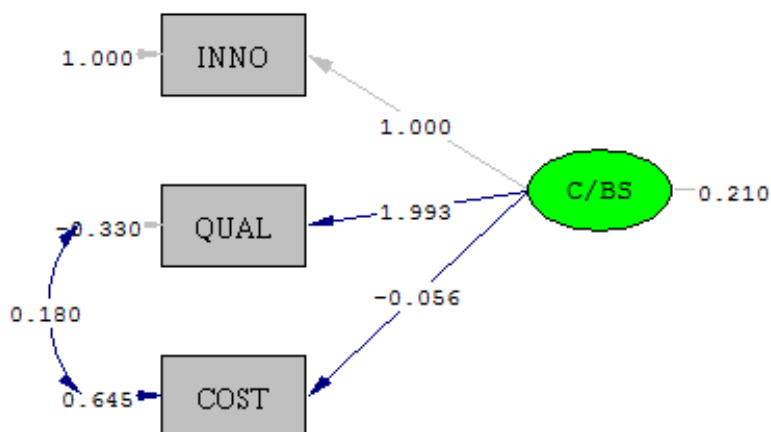
ตารางที่ 30 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวสร้างการวัดกลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS)

	INNO	QUAL	COST
INNO	1		
QUAL	.476**	1	
COST	-.033	.279**	1
\bar{x}	3.55	4.21	3.44
S.D	1.053	.687	.805

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 143.406, df = 3, p = .000, KMO = .429

หมายเหตุ ** p < .01, * p < .05

ผลการวิเคราะห์ตัวสร้างได้ค่า Chi-Square = 2.72, df = 2, p = 0.257, RMSEA = 0.031, GFI = 0.995, AGFI = 0.985 แสดงให้เห็นว่าตัวสร้างกลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ธุรกิจ พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ทั้งหมด 3 ตัวแปร สามารถเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยได้ดังนี้ กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ กลยุทธ์นวัตกรรม และกลยุทธ์ลดต้นทุน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.993, 1.000 และ -0.056 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ดังกล่าวที่ 6 แสดงตัวสร้างวัดกลยุทธ์ธุรกิจ และตารางที่ 31 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวสร้างการวัดกลยุทธ์ธุรกิจ



Chi-Square=2.72, df=2, P-value=0.25720, RMSEA=0.031

ภาพประกอบที่ 6 แสดงตัวสร้างการวัดกลยุทธ์ธุรกิจ

ตารางที่ 31 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวสร้างการวัดกลยุทธ์ธุรกิจ (ค่าน้ำหนัก
องค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
INNO	1.000	-	-	-0.206	0.174
QUAL	1.993	0.037	54.384	1.091	1.655
COST	-0.056	0.204	-0.274	-0.286	0.001

Chi-Square = 2.72, df = 2, p = 0.257, RMSEA = 0.031, GFI = 0.995, AGFI = 0.985

2.) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Practices : HRMS)

ตัวแปรสังเกตได้ของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and selection : RS) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and development : TND) การโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายใน (Internal mobility : INTM) ผลตอบแทน (Compensation : COM) ความมั่นคงในการทำงาน (Employment security : EMSEC) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal : PA) การออกแบบงาน (Work design : WD) และการมีส่วนร่วม (Involvement : INV) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 8 องค์ประกอบของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 28 คู่ ดังตารางที่ 32 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 28 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในระดับ ต่ำถึงสูงมาก ระหว่าง .428 - .822 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-square = 2338.535 , df = 28 , p = .000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ รวมถึงค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = .928 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

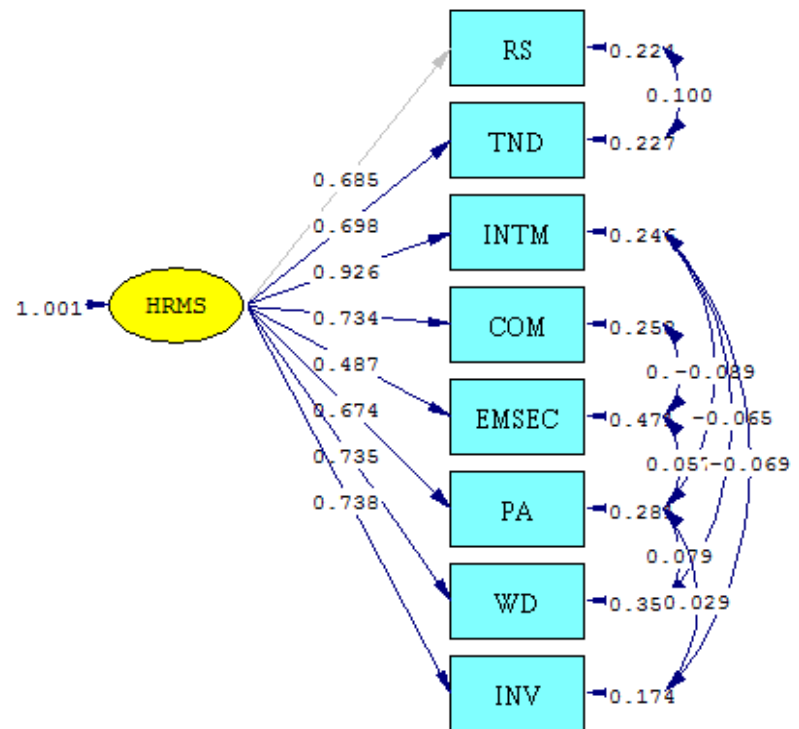
ตารางที่ 32 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้
ของตัวสร้างการวัดแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS)

	RS	TND	INTM	COM	EMSEC	PA	WD	INV
RS	1							
TND	.822**	1						
INTM	.731**	.737**	1					
COM	.704**	.689**	.728**	1				
EMSEC	.500**	.450**	.489**	.560**	1			
PA	.641**	.634**	.588**	.646**	.539**	1		
WD	.610**	.650**	.612**	.626**	.428**	.708**	1	
INV	.709**	.706**	.686**	.705**	.539**	.733**	.698**	1
\bar{X}	3.82	3.76	3.12	3.68	3.83	4.03	3.74	3.67
S.D	.833	.845	1.052	.893	.842	.859	.947	.847

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 2338.535, df = 28, p = .000, KMO = .928

หมายเหตุ ** p < .01, * p < .05

ผลการวิเคราะห์ตัวสร้างได้ค่า Chi-Square = 20.11, df = 12, p = 0.065, RMSEA = 0.042, GFI = 0.987, AGFI = 0.961 แสดงให้เห็นว่าตัวสร้างแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ทั้งหมด 8 ตัวแปร สามารถเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยได้ดังนี้ การโยกย้ายภายใน การมีส่วนร่วม การออกแบบงาน ผลตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในการทำงาน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.926, 0.738, 0.735, 0.734, 0.698, 0.685, 0.674 และ 0.487 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ดังกล่าวที่ 7 แสดงตัวสร้างวัดแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และตารางที่ 33 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวสร้างการวัดแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์



Chi-Square=20.11, df=12, P-value=0.06508, RMSEA=0.042

ภาพประกอบที่ 7 แสดงตัวสร้างการวัดแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 33 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวสร้างการวัดแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
RS	0.685	-	-	0.094	0.677
TND	0.698	0.027	26.268	0.097	0.682
INTM	0.926	0.047	19.854	0.339	0.777
COM	0.734	0.038	19.393	0.125	0.677
EMSEC	0.487	0.040	12.064	0.012	0.335
PA	0.674	0.040	17.008	0.147	0.618
WD	0.735	0.043	17.172	0.122	0.603
INV	0.738	0.037	20.069	0.301	0.758

Chi-Square = 20.11, df = 12, p = 0.065, RMSEA = 0.042, GFI = 0.987, AGFI = 0.961

3.) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Outcomes : HRO)

ตัวแปรสังเกตได้ของผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ทุมนมนุษย์ (Human capital : HC) ทักษะคติของพนักงาน (Employee's attitude : ATT) และพฤติกรรมของพนักงาน (Employee's behaviour : BEH) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 องค์ประกอบของผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คู่ ดังตารางที่ 34 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงสูง -.156, .761 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-square = 356.249, df = 3, p = .000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ รวมถึงค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = .518 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

ตารางที่ 34 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวสร้างการวัดผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO)

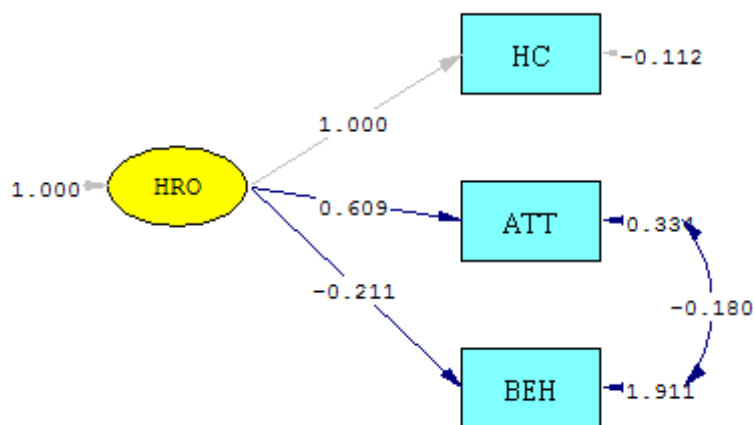
	HC	ATT	BEH
HC	1		
ATT	.761**	1	
BEH	-.156**	-.261**	1
\bar{X}	3.64	3.83	3.58
S.D	.916	.826	1.397

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 356.249, df = 3, p = .000, KMO = .518

หมายเหตุ ** p < .01, * p < .05

ผลการวิเคราะห์ตัวสร้างได้ค่า Chi-Square = 0.60, df = 1, p = 0.439, RMSEA = 0.000, GFI = 0.99, AGFI = 0.99 แสดงให้เห็นว่าตัวสร้างผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ทั้งหมด 3 ตัวแปร สามารถเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ทักษะคติของพนักงาน ทุมนมนุษย์ และพฤติกรรมของพนักงาน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.934, 0.620 และ -0.323 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ ดัง

ภาพประกอบที่ 8 แสดงตัวสร้างวัดผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และตารางที่ 35 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวสร้างการวัดผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์



Chi-Square=0.60, df=1, P-value=0.43931, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 8 แสดงตัวสร้างการวัดผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 35 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวสร้างการวัดผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (ค่า
น้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนน
องค์ประกอบ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
HC	1.000	-	-	1.311	1.126
ATT	0.609	0.026	23.924	-0.273	0.526
BEH	-0.211	0.067	-3.165	-0.010	0.023

Chi-Square = 0.60, df = 1, p = 0.439, RMSEA = 0.000, GFI = 0.99, AGFI = 0.99

4.) ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance : ORGP)

ตัวแปรสังเกตได้ของผลการดำเนินงานขององค์กรประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ผลการดำเนินงานทางด้านตลาด (Market performance : MKTP) ผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการ (Operational performance : OPERP) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial performance : FINP) และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental performance : ENVP) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 องค์ประกอบของผลการดำเนินงานขององค์กรจำนวน

6 คู่ ดังตารางที่ 36 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 6 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงสูง ระหว่าง .306 - .781 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-square = 668.172, df = 6, p = .000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ รวมถึงค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = .753 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

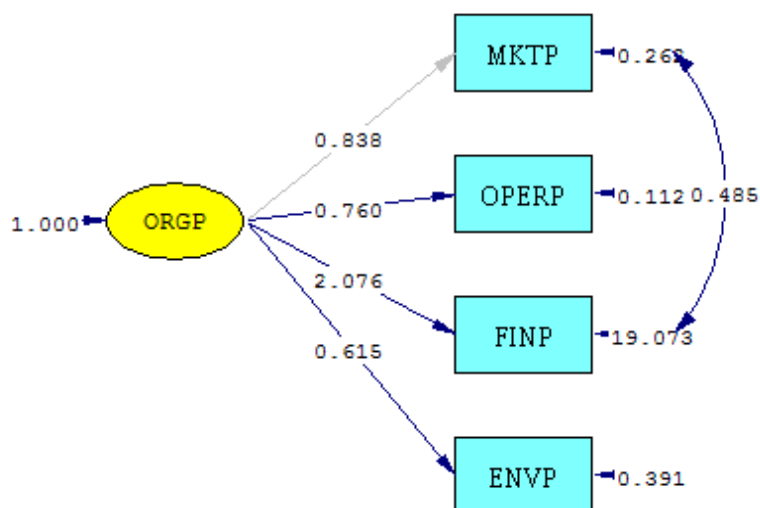
ตารางที่ 36 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวสร้างการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP)

	MKTP	OPERP	FINP	ENVP
MKTP	1			
OPERP	.781**	1		
FINP	.468**	.392**	1	
ENVP	.598**	.641**	.306**	1
\bar{X}	3.60	4.00	7.66	3.89
S.D	.982	.830	4.836	.877

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 668.172, df = 6, p = .000, KMO = .753

หมายเหตุ ** p < .01, * p < .05

ผลการวิเคราะห์ตัวสร้างได้ค่า Chi-Square = 0.03, df = 1, p = 0.862, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00 แสดงให้เห็นว่าตัวสร้างผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของผลการดำเนินงานขององค์กรพบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ทั้งหมด 4 ตัวแปร สามารถเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ผลการดำเนินงานทางการเงิน ผลการดำเนินงานทางตลาด ผลการดำเนินงานด้านการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 2.08, 0.84, 0.76 และ 0.61 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ดังภาพประกอบที่ 9 แสดงตัวสร้างวัดผลการดำเนินงานขององค์กรและตารางที่ 37 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวสร้างการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร



Chi-Square=0.03, df=1, P-value=0.86253, RMSEA=0.000

ภาพประกอบที่ 9 แสดงตัวสร้างการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 37 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวสร้างการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
MKTP	0.838	-	-	0.321	0.728
OPERP	0.760	0.042	18.180	0.691	0.837
FINP	2.076	0.236	8.787	0.003	0.184
ENVP	0.615	0.041	15.052	0.160	0.491

Chi-Square = 0.03, df = 1, p = 0.862, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 1.00

5.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรแฝงภายนอกคือ กลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) เพื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของรายการคำถาม และเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 องค์ประกอบของกลยุทธ์ธุรกิจ จำนวน 3 คู่ ดังตารางที่ 38 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 2 คู่ โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในระดับค่า .279 และค่า

ความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง .476 และ 1 คู่มิมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = .429 แสดงว่าความเหมาะสมของจำนวนกลุ่มตัวอย่างยังไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-square = 143.406 , df = 3, p = .000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

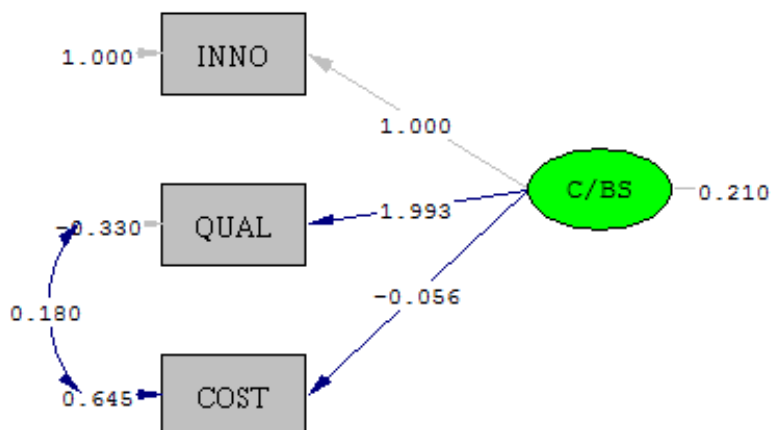
ตารางที่ 38 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวสร้างการวัดกลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS)

	INNO	QUAL	COST
INNO	1		
QUAL	.476**	1	
COST	-.033	.279**	1
\bar{X}	3.55	4.21	3.44
S.D	1.053	.687	.805

Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 143.406, df = 3, p = .000, KMO = .429

หมายเหตุ ** p < .01, * p < .05

ผลการวิเคราะห์ตัวสร้างได้ค่า Chi-Square = 2.72, df = 2, p = 0.257, RMSEA = 0.031, GFI = 0.995, AGFI = 0.985 แสดงให้เห็นว่าตัวสร้างกลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของกลยุทธ์ธุรกิจ พบว่า ตัวแปรมีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งชี้ทั้งหมด 3 ตัวแปร สามารถเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยได้ดังนี้ กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ กลยุทธ์นวัตกรรม และกลยุทธ์ลดต้นทุน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 1.993, 1.000 และ -0.056 ตามลำดับ ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ดังกล่าวประกอบที่ 10 แสดงตัวสร้างวัดกลยุทธ์ธุรกิจและตารางที่ 39 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวสร้างการวัดกลยุทธ์ธุรกิจ



Chi-Square=2.72, df=2, P-value=0.25720, RMSEA=0.031

ภาพประกอบที่ 10 แสดงตัวสร้างการวัดกลยุทธ์ธุรกิจ

ตารางที่ 39 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวสร้างการวัดกลยุทธ์ธุรกิจ (ค่านำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
INNO	1.000	-	-	-0.206	0.174
QUAL	1.993	0.037	54.384	1.091	1.655
COST	-0.056	0.204	-0.274	-0.286	0.001

Chi-Square = 2.72, df = 2, p = 0.257, RMSEA = 0.031, GFI = 0.995, AGFI = 0.985

ตารางที่ 40 แสดงการปรับแบบจำลองการวัดองค์ประกอบกลยุทธ์ธุรกิจ

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 2.00	50.76	ไม่ผ่าน	1.275	ผ่าน
RMSEA	< 0.05	0.361	ไม่ผ่าน	0.027	ผ่าน
GFI	≥ 0.95	0.755	ไม่ผ่าน	0.995	ผ่าน
AGFI	≥ 0.90	0.266	ไม่ผ่าน	0.986	ผ่าน

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรของกลยุทธ์ธุรกิจ พบว่าตัวสร้างการวัดตัวแปรแฝงมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ค่าที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.275$, RMSEA = 0.027, GFI = 0.995, AGFI = 0.986 จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวสร้างแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรแฝงภายนอกทั้ง 3 ตัวแปร คือ แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) และผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) เพื่อพิจารณานำหน้าองค์ประกอบของรายการคำถาม และเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนดเท่านั้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 15 องค์ประกอบของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) และผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) รวมทั้งหมด 105 คู่ ดังตารางที่ 41 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 102 คู่ โดยเป็นค่าสหสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันจำนวน 91 คู่ มีค่าความสัมพันธ์ระดับต่ำถึงสูงมาก .228 ถึง .822 และมีค่าสหสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามจำนวน 11 คู่ มีค่าความสัมพันธ์ระดับต่ำถึงต่ำมาก -.272 ถึง -.136 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 คู่ โดยมีค่าสหสัมพันธ์กันในทิศทางตรงกันข้ามระดับต่ำมาก -.130 ถึง -.112 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-square = 4409.826 , df = 105, p = .000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ รวมถึงค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = .947 แสดงว่าตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดี

ตารางที่ 41 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ของตัวสร้างการวัดแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) และผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP)

	RS	TND	INTM	COM	EMSEC	PA	WD	INV	HC	ATT	BEH	MKTP	OPERP	FINP	ENVP
RS	1														
TND	.822**	1													
INTM	.731**	.737**	1												
COM	.704**	.689**	.728**	1											
EMSEC	.500**	.450**	.489**	.560**	1										
PA	.641**	.634**	.588**	.646**	.539**	1									
WD	.610**	.650**	.612**	.626**	.428**	.708**	1								
INV	.709**	.706**	.686**	.705**	.539**	.733**	.698**	1							
HC	.690**	.664**	.667**	.676**	.500**	.650**	.637**	.784**	1						
ATT	.591**	.593**	.617**	.653**	.493**	.565**	.489**	.662**	.761**	1					
BEH	-.142**	-.165**	-.136**	-.186**	-.118*	-.130*	-.112*	-.174**	-.156**	-.261**	1				
MKTP	.648**	.589**	.658**	.661**	.492**	.574**	.509**	.680**	.752**	.722**	-.242**	1			
OPERP	.559**	.548**	.545**	.629**	.480**	.563**	.467**	.586**	.686**	.688**	-.272**	.781**	1		
FINP	.424**	.379**	.349**	.383**	.228**	.307**	.292**	.356**	.458**	.356**	-.237**	.468**	.392**	1	
ENVP	.587**	.562**	.551**	.601**	.462**	.539**	.511**	.593**	.665**	.607**	-.165**	.598**	.641**	.306**	1
\bar{X}	3.82	3.76	3.12	3.68	3.83	4.03	3.74	3.67	3.64	3.83	3.58	3.6	4	7.66	3.89
S.D	0.833	0.845	1.052	0.893	0.842	0.859	0.947	0.847	0.916	0.826	1.397	0.982	0.83	4.836	0.877

Bartlett's test of sphericity = 4409.826, df = 105, p = .000, KMO = .947

หมายเหตุ ** p < .01, * p < .05

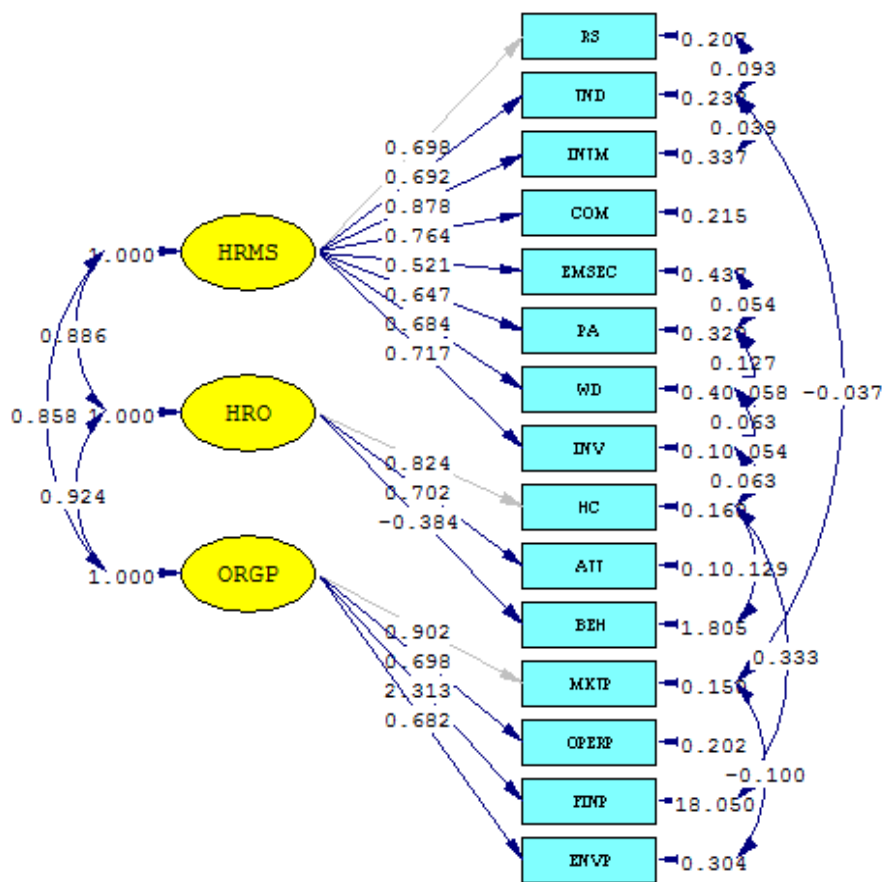
ผลการวิเคราะห์ตัวสร้างได้ค่า Chi-Square = 141.34, $df = 75$, $p = 0.000$, RMSEA = 0.048, GFI = 0.953, AGFI = 0.925 แสดงให้เห็นว่าตัวสร้างแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) และผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) ซึ่งมีตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวแปร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ -0.384 ถึง 2.313 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า R^2 มีค่าตั้งแต่ 0.076 ถึง 0.844 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) สามารถเรียงลำดับน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรดังนี้ การโยกย้ายภายใน (INTM) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.878 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 69 รองลงมาคือ ผลตอบแทน (COM) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.764 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 73 รองลงมาคือ การมีส่วนร่วม (INV) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.717 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 72 รองลงมาคือ การสรรหาและคัดเลือก (RS) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.698 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 70 รองลงมาคือ การฝึกอบรมและพัฒนา (TND) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.692 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 67 รองลงมาคือ การออกแบบงาน (WD) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.684 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 52 รองลงมาคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.647 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 56 และท้ายสุดคือความมั่นคงในการทำงาน (EMSEC) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.521 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 38

2.) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) สามารถเรียงลำดับน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรดังนี้ ทุนมนุษย์ (HC) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.824 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 80 รองลงมาคือ ทัศนคติของพนักงาน (ATT) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.702 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 72 และท้ายสุดคือพฤติกรรมของพนักงาน (BEH) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ -0.384 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ร้อยละ 7

3.) ผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) สามารถเรียงลำดับน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรดังนี้ ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FINP) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 2.313

โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กรร้อยละ 22 รองลงมาคือผลการดำเนินงานทางด้านตลาด (MKTP) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.902 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กรร้อยละ 84 รองลงมาคือผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการ (OPERP) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.698 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กรร้อยละ 70 และท้ายสุดคือผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (ENVP) มีคะแนนองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.682 โดยมีความผันแปรร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กรร้อยละ 60



Chi-Square=141.34, df=75, P-value=0.00001, RMSEA=0.048

ภาพประกอบที่ 11 แสดงตัวสร้างการวัดแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

ตารางที่ 42 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของตัวสร้างการวัดแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R ²
RS	0.698	-	-	0.164	0.702
TND	0.692	0.027	25.552	0.117	0.673
INTM	0.878	0.044	19.970	0.154	0.696
COM	0.764	0.037	20.799	0.228	0.731
EMSEC	0.521	0.040	13.139	0.069	0.383
PA	0.647	0.038	17.029	0.061	0.567
WD	0.684	0.042	16.147	0.056	0.526
INV	0.717	0.035	20.562	0.193	0.721
HC	0.824	-	-	0.441	0.809
ATT	0.702	0.031	22.937	0.253	0.722
BEH	-0.384	0.076	-5.066	-0.046	0.076
MKTP	0.902	-	-	0.498	0.844
OPERP	0.698	0.031	22.861	0.166	0.707
FINP	2.313	0.232	9.969	0.004	0.229
ENVP	0.682	0.040	16.853	0.272	0.605

Chi-Square = 141.34, df = 75, p = 0.000, RMSEA = 0.048, GFI = 0.953, AGFI = 0.925

ตารางที่ 43 แสดงการปรับแบบจำลองการวัดองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 2.00	11.84	ไม่ผ่าน	1.88	ผ่าน
RMSEA	< 0.05	0.169	ไม่ผ่าน	0.048	ผ่าน
GFI	≥ 0.95	0.728	ไม่ผ่าน	0.953	ผ่าน
AGFI	≥ 0.90	0.638	ไม่ผ่าน	0.925	ผ่าน

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าตัวสร้างการวัดตัวแปรแฝงมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ค่าที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.88$, RMSEA = 0.048, GFI = 0.953, AGFI = 0.925 จึงสามารถสรุปได้ว่าตัวสร้างแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.4 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v)

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (Internal Consistency Reliability) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวในโมเดลการวิจัยมีความเที่ยงตรง ผู้วิจัยจึงทำการตรวจสอบความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v)

โดยค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) ควรมีค่ามากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของตัวแปรแฝงที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งมีค่าเทียบเท่ากับค่าไอเกน (Eigen values) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ควรมีค่ามากกว่า 0.50 (สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, 2554 อ้างอิงจาก Diamantopoulos & Siguaw, 2000) จึงสรุปว่า การผันแปรในตัวชี้วัดส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากตัวแปรสร้างมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด ซึ่งแสดงว่าตัวแปรแฝง มีความเที่ยง ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังตารางที่ 44 ความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: ρ_c & Average Variance Extracted: ρ_v)

ตารางที่ 44 แสดงความเที่ยงตรงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Construct Reliability: ρ_c & Average Variance Extracted: ρ_v)

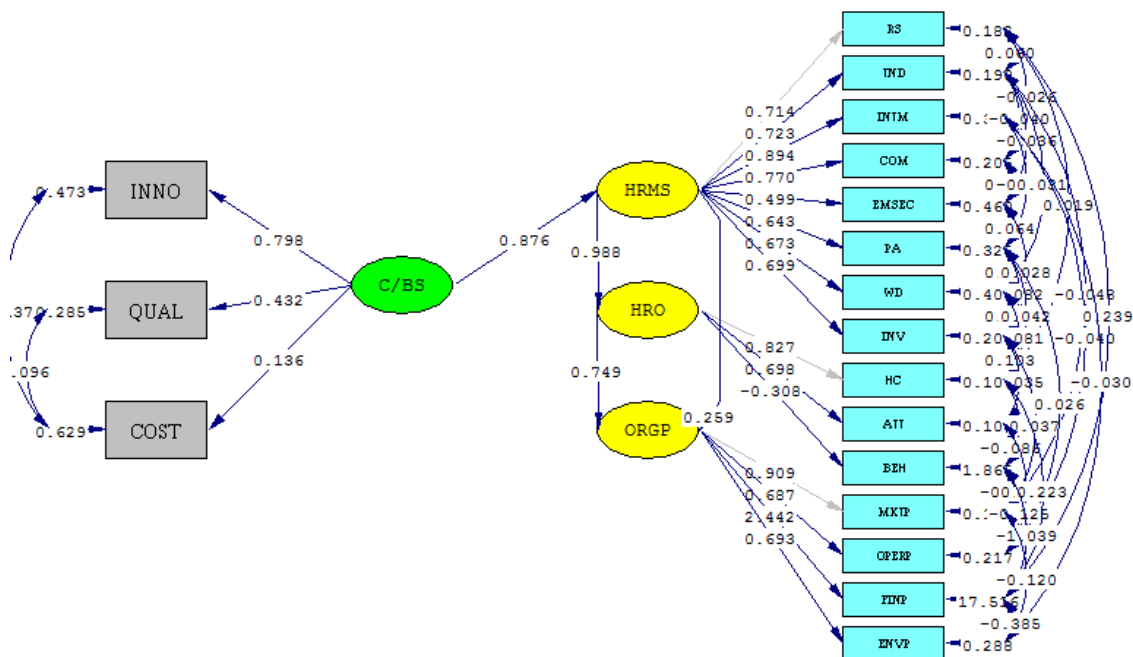
ตัวแปรแฝง	ความเที่ยงตัวแปรแฝง (ρ_c)	ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v)
C/BS	.705	.609
HRMS	.933	.641
HRO	.668	.558
ORGP	.826	.560

จากตารางที่ 44 แสดงให้เห็นว่าความเที่ยงของตัวแปรแฝงกลยุทธ์ธุรกิจ แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กรมีค่าระดับปานกลางถึงสูง โดยมีค่า ρ_c อยู่ระหว่าง 0.668 – 0.933 ซึ่งมากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบมีค่า ρ_v อยู่ระหว่าง 0.558 – 0.641 ซึ่งมากกว่า 0.50 แสดงว่าจากการประเมินโมเดลมาตรวัดได้หลักฐานที่ชัดเจนว่า การนิยามปฏิบัติการตัวแปรแฝงถูกต้องและเชื่อถือได้

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสมมุติฐานการวิจัย

6.1 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมุติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่าง กลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) และผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) ด้วยการประมาณค่าพารามิเตอร์แบบความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum likelihood) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL Version 8.72 เพื่อเปรียบเทียบความกลมกลืนระหว่างแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาการตรวจสอบความสอดคล้องด้วยค่าสถิติประกอบด้วยดัชนีค่า χ^2 , χ^2/df , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR ซึ่งผลการวิเคราะห์แบบจำลองครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีดังกล่าวยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับแบบจำลอง (Model modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับค่าพารามิเตอร์ในตัวแบบด้วยค่าดัชนีปรับตัวแบบ (Model modification indice: MI) โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งดำเนินการปรับค่าพารามิเตอร์ทั้งสิ้น 36 พารามิเตอร์ ดังภาพประกอบที่ 12 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยรวมหลังจากปรับแก้แบบจำลอง และตารางที่ 45 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองโดยรวม



Chi-Square=180.33, df=95, P-value=0.00000, RMSEA=0.049

ภาพประกอบที่ 12 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยรวม หลังจากปรับแก้แบบจำลอง

ตารางที่ 45 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองโดยรวม

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 2.00	4.773	ไม่ผ่าน	1.898	ผ่าน
CFI	≥ 0.95	0.969	ผ่าน	0.994	ผ่าน
GFI	≥ 0.95	0.846	ไม่ผ่าน	0.950	ผ่าน
AGFI	≥ 0.90	0.799	ไม่ผ่าน	0.910	ผ่าน
RMSEA	< 0.05	0.100	ไม่ผ่าน	0.049	ผ่าน
SRMR	< 0.05	0.052	ไม่ผ่าน	0.032	ผ่าน

จากตารางที่ 45 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองหลังดำเนินการปรับแล้ว พบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีที่พิจารณาทั้ง 6 ค่าคือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.898$, CFI = 0.994, GFI = 0.950, AGFI = 0.910, RMSEA = 0.049 และ SRMR = 0.032

1.) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.898 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าต่ำกว่า 2.00

2.) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 0.994 แสดงว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ เนื่องจากค่า CFI มีค่าสูงกว่า 0.90

3.) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณา ค่า 2 ดัชนีคือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.950 และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.910 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าทั้ง 2 ดัชนีมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ซึ่งในที่นี้ค่า GFI และ AGFI ที่ยอมรับได้มีค่าเท่ากับและสูงกว่า 0.95 และ 0.90 ตามลำดับ

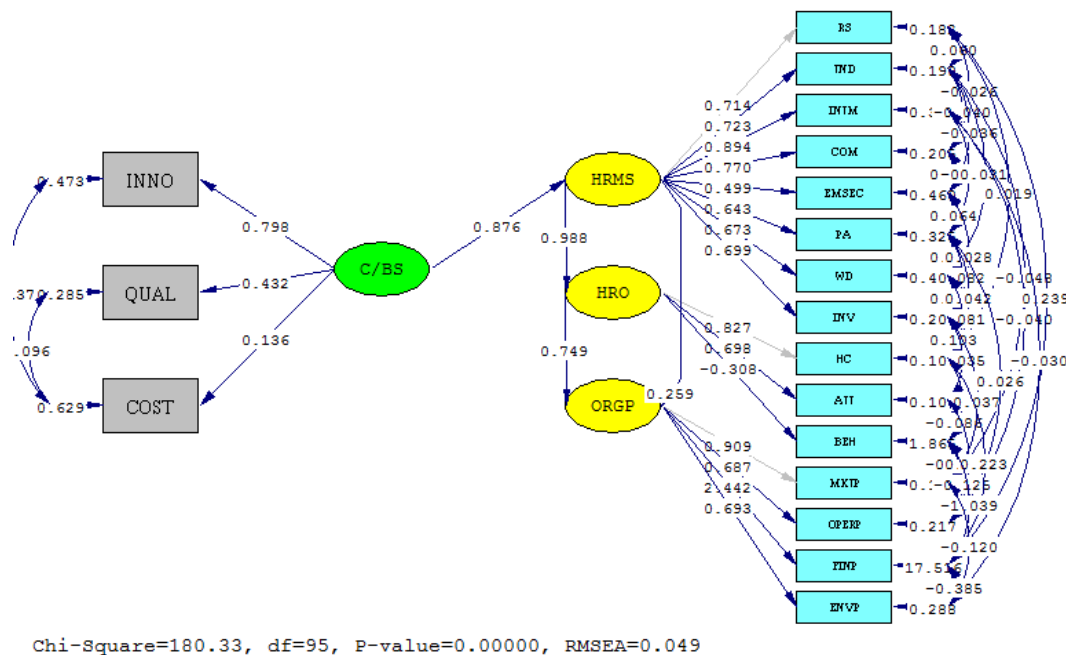
4.) ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.049 แสดงว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.05

5.) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปแบบความคลาดเคลื่อน โดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาพิจารณาคือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.032 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าดัชนีมีค่าต่ำกว่า 0.05

6.2 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis)

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทำการตอบคำถามการวิจัยและสมมุติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม) ตามสมมุติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพประกอบที่ 13 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และตารางที่ 46 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม)



ภาพประกอบที่ 13 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 46 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยเหตุ	C/BS			HRMS			HRO		
ปัจจัยผล	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
HRMS	0.876** (0.059)	-	0.876** (0.059)	-	-	-	-	-	-
HRO	0.866** (0.057)	0.866** (0.057)	-	0.988** (0.056)	-	0.988** (0.056)	-	-	-
ORGP	0.875** (0.054)	0.875** (0.054)	-	0.998** (0.058)	0.740** (0.093)	0.258** (0.082)	0.749** (0.083)	-	0.749** (0.083)

ค่าสถิติ

Chi-square = 180.33, df = 95, p-value = 0.000, GFI = 0.950, AGFI = 0.910, RMSEA = 0.049

ตัวแปร	INNO	QUAL	COST	RS	TND	INTM	COM	EMSEC	PA
ความเที่ยง	0.574	0.395	0.029	0.736	0.734	0.720	0.744	0.351	0.560
ตัวแปร	WD	INV	HC	ATT	BEH	MKTP	OPERP	FINP	ENVP
ความเที่ยง	0.506	0.678	0.815	0.718	0.048	0.859	0.686	0.254	0.625
สมการโครงสร้างของตัวแปร			HRMS	HRO	ORGP				
R ²			0.767	0.749	0.766				

ตารางที่ 46 (ต่อ)

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง				
ตัวแปรแฝง	HRMS	HRO	ORGP	C/BS
HRMS	1.000			
HRO	0.866	1.000		
ORGP	0.843	0.910	1.000	
C/BS	0.876	0.866	0.875	1.000

หมายเหตุ ** p < .01, * p < .05

จากตารางที่ 46 แสดงการวิเคราะห์ห้อทธิพลของตัวแปร เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการ โครงสร้างตัวแปรแฝงภายในพบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) มีค่าเท่ากับ 0.767 หรือตัวแปรในแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 76 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) มีค่าเท่ากับ 0.749 หรือตัวแปรในแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 74.9 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) มีค่าเท่ากับ 0.766 หรือตัวแปรในแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานขององค์กรได้ร้อยละ 76.6

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.843 – 0.910 โดยตัวแปรทั้งหมดมีค่าความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน คือ มีค่าความสัมพันธ์เป็นบวก โดยตัวแปรแฝงจำนวน 6 คู่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ($0.8 < r < 1$) โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดมีค่า 0.910 ($r = 0.910$) คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) กับผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) รองลงมาคือกลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) กับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.876 ($r = 0.876$) รองลงมาคือ กลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) กับผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.875 ($r = 0.875$) รองลงมาคือ คู่ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) กับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) และคู่กลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) กับผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.866 ($r = 0.866$) และท้ายสุดคือ ผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) กับ แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.843 ($r = 0.843$)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) พบว่าตัวแปรดังกล่าวได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากกลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.876 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.01 ส่วนอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) พบว่าได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.988 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากกลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) มีขนาดอิทธิพลเชิงบวกเท่ากับ 0.866 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และท้ายสุด อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) พบว่าได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.258 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.988 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนอิทธิพลทางอ้อมนั้นได้รับจากกลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) โดยมีขนาดอิทธิพลเชิงบวกเท่ากับ 0.875 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.740 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพบว่าผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) ได้รับอิทธิพลรวมจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.998 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6.3 ผลการวิเคราะห์ค่านำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่านำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 48 แสดงค่านำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

ตารางที่ 47 แสดงค่านำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

องค์ประกอบ/ ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R ²	
C/BS						
INNO	0.798**	0.758	0.053	15.187	0.574	0.238
QUAL	0.432**	0.629	0.035	12.499	0.395	0.182
COST	0.136**	0.169	0.045	3.001	0.029	0.053
HRMS						
RS	0.714**	0.858	-	-	0.736	0.171
TND	0.722**	0.856	0.227	26.431	0.734	0.229

ตารางที่ 47 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R ²	
INTM	0.893**	0.848	0.042	21.086	0.720	0.169
COM	0.770**	0.862	0.037	20.699	0.744	0.258
EMSEC	0.499**	0.593	0.040	12.427	0.351	0.036
PA	0.643**	0.748	0.037	17.212	0.560	0.084
WD	0.673**	0.711	0.042	16.033	0.506	0.019
INV	0.699**	0.824	0.035	20.133	0.678	0.110
HRO						
HC	0.827**	0.903	-	-	0.815	0.514
ATT	0.698**	0.847	0.031	22.809	0.718	0.269
BEH	-0.308**	-0.220	0.080	-3.827	0.048	-0.008
ORGP						
MKTP	0.909**	0.927	-	-	0.859	0.578
OPERP	0.687**	0.828	0.031	22.272	0.686	0.100
FINP	2.443**	0.504	0.232	10.548	0.254	0.013
ENVP	0.693**	0.791	0.041	16.950	0.625	0.323

หมายเหตุ ** p < .01, * p < .05

จากตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้พบว่า มีค่าเป็นบวก 17 ตัวแปร มีขนาดระหว่าง 0.136 ถึง 2.443 แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ องค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) ด้าน ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FINP) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 2.443 ส่วนตัวแปรองค์ประกอบที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ องค์ประกอบกลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) ด้านกลยุทธ์ลดต้นทุน (COST) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.136 และมีตัวแปรสังเกตได้หนึ่งตัวที่มีค่าเป็นลบ มีขนาด -0.308 คือองค์ประกอบผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) ด้านพฤติกรรมของพนักงาน (BEH) ซึ่งบ่งบอกถึงอัตราการขาดงานและอัตราการลาออก สามารถอธิบายได้ว่าหากดำเนินการด้านแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดีขึ้น อัตราการขาดงานและอัตราการลาออกจะลดลงซึ่งเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (R²) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายนอกมีค่าตั้งแต่ 0.029 ถึง 0.574

และตัวแปรสังเกตได้ภายในมีค่าตั้งแต่ 0.048 ถึง 0.859 ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

1.) องค์ประกอบกลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) ตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือกลยุทธ์นวัตกรรม (INNO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.758 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบกลยุทธ์ธุรกิจ ร้อยละ 57 รองลงมาคือกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ (QUAL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.629 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบกลยุทธ์ธุรกิจ ร้อยละ 39 และกลยุทธ์ลดต้นทุน (COST) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.169 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบกลยุทธ์ธุรกิจ ร้อยละ 2

2.) องค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) ตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือ ผลตอบแทน (COM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.862 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 74 รองลงมาคือ การสรรหาและคัดเลือก (RS) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.858 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 73 อันดับสามคือ การฝึกอบรมและพัฒนา (TND) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.856 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 73 อันดับสี่คือ การโยกย้ายภายใน (INTM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.848 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 72 อันดับห้าคือ การมีส่วนร่วม (INV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.824 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 67 อันดับหกคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.748 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 56 อันดับเจ็ดคือ การออกแบบงาน (WD) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.711 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 50 และความมั่นคงในการทำงาน (EMSEC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.593 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 35

3.) องค์ประกอบผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) ตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือทุนมนุษย์ (HC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.903 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 81 รองลงมาคือ ทักษะคิของพนักงาน (ATT) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.847 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 71 และพฤติกรรมของพนักงาน (BEH) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.220 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 4

4.) องค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) ตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือ ผลการดำเนินงานทางด้านตลาด (MKTP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.927 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร ร้อยละ 85 รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการ (OPERP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.828 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร ร้อยละ 68 อันดับสามคือ ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (ENVP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.791 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร ร้อยละ 62 และอันดับสุดท้ายคือผลการดำเนินงานทางการเงิน (FINP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.504 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร ร้อยละ 25

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบสนองมาตรฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

สมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผลการดำเนินงานขององค์กรได้รับอิทธิพลรวมจากผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เท่ากับ 0.749

สมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 2 แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผลการดำเนินงานขององค์กรได้รับอิทธิพลทางตรงจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เท่ากับ 0.258

สมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 3 แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.988

สมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 4 กลยุทธ์ธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

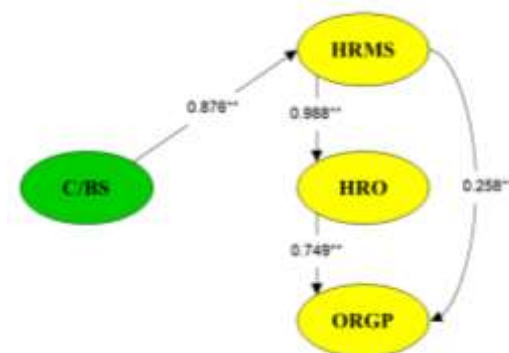
ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า กลยุทธ์ธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพลจากกลยุทธ์ธุรกิจเท่ากับ 0.876

สมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 5 แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.898$, CFI = 0.994, GFI = 0.950 AGFI = 0.910, RMSEA = 0.049 และ SRMR = 0.032

นอกจากนั้นผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกจากกลยุทธ์ธุรกิจโดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.866 และผลการดำเนินงานขององค์กรได้รับอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกจากกลยุทธ์ธุรกิจเช่นกันโดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.875 ซึ่งอิทธิพลทั้งคู่เป็นอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขณะที่เดียวกันผลการดำเนินงานขององค์กรได้รับอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ .740 และได้รับอิทธิพลรวมเชิงบวกจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดของอิทธิพลเท่ากับ 0.998

ผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเหตุและผลของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ดังภาพประกอบที่ 14 แสดงปัจจัยเหตุและผลของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์และตารางที่ 49 แสดงผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย



ภาพประกอบที่ 14 แสดงปัจจัยเหตุและผลของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 48 แสดงผลการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย

ข้อที่	สมมุติฐาน	ผลการทดสอบ
1	ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับสมมุติฐาน
2	แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับสมมุติฐาน
3	แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	ยอมรับสมมุติฐาน

ตารางที่ 48 (ต่อ)

ข้อที่	สมมุติฐาน	ผลการทดสอบ
4	กลยุทธ์ธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	ยอมรับสมมุติฐาน
5	แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	ยอมรับสมมุติฐาน

ตอนที่ 7 การปรับแบบจำลอง

7.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

ผู้วิจัยดำเนินการปรับแบบจำลองด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยผลที่ได้คือ ลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ สร้างเป็นตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วมที่เป็นการรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ซึ่งตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจผู้วิจัยดำเนินการด้วยวิธีการ สกัดปัจจัยแบบความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum likelihood) ซึ่งให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดเมื่อข้อมูลมีการกระจายตัวเป็นปกติ (normal distribution) และใช้วิธีการหมุนแกนรูปแบบมุมแหลม (Oblique rotation) ซึ่งเป็นวิธีการที่ยินยอมให้ปัจจัยมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากในการศึกษาเชิงสังคมศาสตร์นั้น พฤติกรรมยากที่จะสามารถแยกออกเป็นหน่วยที่มีความอิสระต่อกันโดยสิ้นเชิงได้ ซึ่งการหมุนแกนรูปแบบมุมฉาก (Orthogonal rotation) ส่งผลให้สูญเสียข้อมูลที่สำคัญได้หากปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และผู้วิจัยได้พิจารณาถึงค่าคะแนนปัจจัย (factor score) ของรายการคำถามที่ค่าไม่ต่ำกว่า .32 ตามกฎทั่วไป (rule of thumb) สำหรับค่าคะแนนปัจจัยขั้นต่ำของรายการคำถาม ซึ่งมีค่าเท่ากับร้อยละ 10 ของความแปรปรวนร่วมกับรายการคำถามอื่นในปัจจัยเดียวกัน (Costello & Osborne, 2005) ดังนั้นรายการคำถามใดที่มีค่าคะแนนปัจจัยต่ำกว่า .32 จึงไม่นำมาดำเนินการวิเคราะห์

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจในการศึกษานี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์โดยแบ่งออกเป็น ปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ กลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) และปัจจัยผลจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) และผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) ซึ่งนำเสนอเป็นลำดับและสามารถแสดงได้ดังนี้

1. ปัจจัยเหตุคือปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) สามารถแสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจได้ดังตารางที่ 49 ซึ่งลำดับข้อคำถามจัดเรียงใหม่ตามค่านำหนักมากไปน้อย

ตารางที่ 49 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ		
	1	2	3
กลยุทธ์นวัตกรรม			
1. องค์กรของท่านมีการพัฒนาสินค้าและบริการรวมทั้งเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ	.901		
2. องค์กรของท่านลงทุนจำนวนมากเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตและการบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่	.892		
3. องค์กรของท่านเป็นองค์กรแรกที่น่าเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดเสมอ	.861		
กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ			
5. องค์กรของท่านมีการตั้งมาตรฐานในการผลิตและการให้บริการที่มีคุณภาพสูง		-926	
6. องค์กรของท่านเคร่งครัดในกระบวนการจัดการคุณภาพเป็นอย่างยิ่ง		-856	
4. องค์กรของท่านมีทีมงานควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ		-686	
กลยุทธ์ลดต้นทุน			
10. องค์กรของท่านมีมาตรการควบคุมต้นทุนแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด			.839
8. องค์กรของท่านสามารถตั้งราคาสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง			.746
7. องค์กรของท่านมีมาตรการและกระบวนการลดค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน			.729
9. องค์กรของท่านเหนือกว่าคู่แข่งด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการหรือการลดต้นทุนในการผลิต			.702
Bartlett's test of sphericity = 2383.803, df = 45, p = .000, KMO = .816			

จากตารางที่ 49 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบว่า กลยุทธ์ธุรกิจสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation: INNO) กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ (Quality enhancement: QUAL) และกลยุทธ์ลดต้นทุน (Cost reduction: COST) ซึ่งรายการข้อคำถามของทั้ง 3 องค์ประกอบเป็นไปตามการทบทวนวรรณกรรมในการศึกษา

นอกจากนั้น ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ค่าสถิติ KMO = .816 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.6 แสดงว่าตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมากเนื่องจากมีค่ามากโดยเข้าสู่หนึ่ง และค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity = 2383.803, df = 45 โดยมีนัยสำคัญ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

2.) ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) สามารถแสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจได้ดังตารางที่ 50 ซึ่งลำดับข้อคำถามจัดเรียงใหม่ตามค่าน้ำหนักมากไปน้อย

ตารางที่ 50 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ				
	1	2	3	4	5
ปัจจัยสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน (Performance contributor)					
14. องค์การของท่านมีระบบที่ผู้สมัครต้องผ่านการสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง (Structured interview) ก่อนได้รับการจ้างงาน (คำถามเกี่ยวกับงาน ใช้กับผู้สมัครทุกคนและมีการให้คะแนนอย่างเป็นระบบ)	.791				
19. องค์การของท่านได้จัดโครงการฝึกอบรมที่มีเนื้อหาครอบคลุม ตรงตามความจำเป็นในการปฏิบัติงานจริงให้พนักงานแต่ละคน	.723				
15. องค์การของท่านมีระบบที่ผู้สมัครต้องเข้าทดสอบที่เป็นทางการก่อนได้รับการจ้างงาน (แบบทดสอบหรือทดสอบตัวอย่างของงาน)	.710				
12. องค์การของท่านมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานโดยให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสม	.665				
18. พนักงานแต่ละคนได้รับการฝึกอบรมตามงบประมาณที่กำหนดและแผนพัฒนาที่ตั้งไว้ทุก ๆ ปี	.650				

ตารางที่ 50 (ต่อ)

รายการข้อความ	องค์ประกอบ				
	1	2	3	4	5
20. องค์กรของท่านมีโครงการฝึกอบรมเป็นทางการสำหรับสอนทักษะที่จำเป็นให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้	.637				
11. องค์กรของท่านให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อมาตรฐานกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	.636				
22. โครงการฝึกอบรมพนักงานมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.605				
16. องค์กรของท่านจ้างพนักงานใหม่ที่ผ่านคุณสมบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.578				
21. องค์กรของท่านมีการเสนอโครงการฝึกอบรมเป็นทางการให้พนักงานที่มีศักยภาพเพื่อเพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในองค์กร	.572				
13. องค์กรของท่านคัดเลือกพนักงานโดยเน้นเรื่องศักยภาพพนักงานในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น	.562				
17. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน (Promote from within) แก่พนักงานที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก	.495				
การโยกย้ายภายใน (Internal mobility)					
24. พนักงานมีแผนเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนในองค์กร					-.984
23. องค์กรของท่านมีการวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน					-.879
25. ผู้บังคับบัญชาทราบความต้องการการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน (Career aspiration)					-.683
26. องค์กรของท่านมีระบบการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน โดยมีความสอดคล้องกับศักยภาพของพนักงานมากกว่าหนึ่งตำแหน่ง					-.635
ความมั่นคงในการทำงาน (Employment security)					
33. ความมั่นคงในงานเป็นสิ่งรับประกันได้สำหรับพนักงานในองค์กร					.949

ตารางที่ 50 (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ				
	1	2	3	4	5
31. พนักงานคาดหวังที่จะอยู่กับองค์กรได้นานเท่าที่ต้องการ			.866		
32. การไล่พนักงานออกขององค์กรท่านทำได้ยาก			.704		
34. องค์กรของท่านพิจารณาพนักงานเป็นปัจจัยสุดท้ายในการ ลดขนาดองค์กรหากประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ			.453		
ความชัดเจนในงาน (Job clarity)					
38. องค์กรของท่านกำหนดหน้าที่ของงานไว้อย่างชัดเจน					-.986
39. คำบรรยายลักษณะงานประกอบด้วยหน้าที่ทั้งหมดที่ พนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องปฏิบัติ					-.947
40. คำบรรยายลักษณะงานมีความเป็นปัจจุบันตลอดเวลา					-.536
37. ผลการปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เป็น เป้าหมาย สามารถวัดได้					-.381
การมีส่วนร่วม (Involvement)					
46. พนักงานในองค์กรของท่านได้มีส่วนร่วมในกระบวนการ ตัดสินใจ					.886
43. ผู้บังคับบัญชาให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บ่อยครั้ง					.879
44. ผู้บังคับบัญชาเปิดกว้างในการสื่อสารกับพนักงาน					.852
47. พนักงานในองค์กรของท่านได้รับอนุญาตให้ตัดสินใจใน หลายๆ เรื่อง					.836
48. พนักงานในองค์กรของท่านได้รับโอกาสสำหรับเสนอ ข้อคิดเห็นในการพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น					.815
41. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและ การร่วมมือ					.776
42. องค์กรของท่านมีโครงการการแบ่งปันข้อมูลเป็นทางการ					.733
49. พนักงานในองค์กรของท่านมีส่วนร่วมในกระบวนการที่ เป็นทางการ เช่น การพัฒนาคุณภาพเป็นกลุ่ม การแก้ปัญหา เป็นกลุ่ม การประชุม หรือระบบการเสนอแนะ เพื่อการพัฒนา คุณภาพและแก้ไขปัญหาในองค์กร					.710

ตารางที่ 50 (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ				
	1	2	3	4	5
45. องค์กรของท่านให้โอกาสพนักงานกำหนดการพัฒนาทักษะของตนเอง					.632
50. องค์กรของท่านมีกระบวนการร้องเรียนที่เหมาะสมและเป็นธรรมสำหรับพนักงาน					.596

Bartlett's test of sphericity = 15533.463, df = 780, p = .000, KMO = .965

จากตารางที่ 50 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบว่า แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถจัดกลุ่มได้เป็น 5 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน (Performance contributor: PERC) การโยกย้ายภายใน (Internal mobility: INTM) ความมั่นคงในการทำงาน (Employment security: EMSEC) ความชัดเจนในงาน (Job clarity: JOBC) และการมีส่วนร่วม (Involvement: INV) สามารถอธิบายได้ว่า องค์ประกอบปัจจัยสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน (PERC) ได้เกิดจากการรวมกันของรายการคำถามจากองค์ประกอบเดิม 2 องค์ประกอบคือ การสรรหาและคัดเลือก (RS) และการฝึกอบรมและพัฒนา (TND) ถัดมาคือ องค์ประกอบการโยกย้ายภายใน (INTM) และองค์ประกอบความมั่นคงในการทำงาน (EMSEC) รายการคำถามซึ่งจัดกลุ่มรวมกันเป็นไปตามการทบทวนวรรณกรรม ส่วนองค์ประกอบความชัดเจนในงาน (JOBC) ได้ถูกจัดกลุ่มขึ้นจากรายการคำถามขององค์ประกอบเดิม 2 องค์ประกอบคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA) และการออกแบบงาน (WD) และท้ายสุดคือองค์ประกอบการมีส่วนร่วม (INV) ได้เป็นไปตามการทบทวนวรรณกรรม โดยรายการคำถามที่มีค่า loading ต่ำกว่า .32 และถูกถอดออกมีทั้งสิ้นจำนวน 6 รายการคำถาม จากองค์ประกอบผลตอบแทน (COM) จำนวน 4 รายการและจากองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (PA) จำนวน 2 รายการ

นอกจากนั้น ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ค่าสถิติ KMO = .965 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.6 แสดงว่าตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมากเนื่องจากมีค่ามากโดยเข้าสู่หนึ่ง และค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity = 15533.463, df = 780 โดยมีนัยสำคัญ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

3.) ปัจจัยผลคือปัจจัยด้านผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) และปัจจัยด้านผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) สามารถแสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจได้ดังตารางที่ 51 ซึ่งลำดับข้อคำถามจัดเรียงใหม่ตามค่าน้ำหนักมากไปน้อย

ตารางที่ 51 แสดงการวิเคราะห์ห้วงศ์ประกอบเชิงสำรวจปัจจัยผลจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRP)				
53. พนักงานในองค์กรของท่านมีความคิดสร้างสรรค์	.913			
55. พนักงานในองค์กรของท่านมีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ	.863			
52. พนักงานในองค์กรของท่านจัดว่าทักษะดีที่สุดในอุตสาหกรรม	.788			
51. พนักงานในองค์กรของท่านมีทักษะในงานสูง	.548			
54. พนักงานในองค์กรของท่านมีความเชี่ยวชาญในงาน	.520			
57. พนักงานในองค์กรของท่านมีแรงจูงใจในการทำงานสูง	.482			
56. พนักงานในองค์กรของท่านมีความพึงพอใจในงานที่ทำ	.476			
58. พนักงานในองค์กรของท่านมีความผูกพันต่อองค์กร	.451			
ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial performance)				
61. ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรท่านเทียบกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม		.947		
63. การเติบโตของกำไรขององค์กรท่านเทียบกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม		.937		
62. การเติบโตของยอดขายขององค์กรท่านเทียบกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม		.913		
64. ส่วนแบ่งทางตลาดขององค์กรท่านเทียบกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม		.705		
66. การเพิ่มผลผลิตขององค์กรท่าน	.545			
65. คุณภาพของสินค้าหรือบริการขององค์กรท่าน	.469			
ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial performance)				
67. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)			.856	
68. อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)			.851	

ตารางที่ 51 (ต่อ)

รายการข้อคำถาม	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
69. อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)			.835	
ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental performance)				
71. องค์กรของท่านมีการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากสินค้าหรือบริการ				.960
70. องค์กรของท่านมีการลดของเสียและลดการปลดปล่อยมลภาวะจากการดำเนินงาน				.943
73. องค์กรของท่านมีการลดความเสี่ยงของการเกิดอุบัติเหตุการหก และปล่อยมลภาวะที่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม				.895
72. องค์กรของท่านมีการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยการสร้างพันธมิตร				.864
74. องค์กรของท่านมีการลดการซื้อวัสดุ เคมีภัณฑ์ และส่วนประกอบที่ไม่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้				.810
Bartlett's test of sphericity = 9834.247, df = 276, p = .000, KMO = .943				

จากตารางที่ 51 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจพบว่า ปัจจัยผลจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถจัดกลุ่มได้เป็น 4 องค์ประกอบ คือผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource performance: HRP) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial performance: N_FINP) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial performance: FINP) และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental performance: ENVP) สามารถอธิบายได้ว่า องค์ประกอบผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRP) ได้จัดกลุ่มขึ้นจากองค์ประกอบเดิม 2 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบทุนมนุษย์ (HC) และ ทักษะคติของพนักงาน (ATT) ของปัจจัยผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เดิม ถัดมาคือองค์ประกอบ ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (N_FINP) ได้จัดกลุ่มขึ้นจากองค์ประกอบเดิม 2 องค์ประกอบคือ ผลการดำเนินงานทางด้านตลาด (MKTP) และผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการ (OPERP) ของปัจจัยผลการดำเนินงานขององค์กร ส่วนผลการดำเนินงานทางการเงิน (FINP) และผลการดำเนินงานทางด้านสิ่งแวดล้อม (ENVP) นั้นรายการคำถามที่จัดกลุ่มขึ้นเป็นองค์ประกอบเป็นไปตามการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยจึงสามารถกล่าวได้ว่าจากปัจจัยเดิม 2 องค์ประกอบ ได้รวมเหลือปัจจัยเดียวซึ่งผู้วิจัยเรียกว่า ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร (Overall

organizational performance: OORGP) โดยรายการคำถามที่มีค่า loading ต่ำกว่า .32 และถูกถอดออกมีทั้งสิ้นจำนวน 2 รายการคำถาม จากองค์ประกอบพฤติกรรมของพนักงาน (BEH)

นอกจากนั้น ผลการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ค่าสถิติ KMO = .943 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.6 แสดงว่าตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น หรือข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมากเนื่องจากมีค่ามากโดยเข้าสู่หนึ่ง และค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity = 9834.247, df = 276 โดยมีนัยสำคัญ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 แสดงว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและการจัดกลุ่มจากรายการคำถามทั้งหมดพบว่า มีตัวแปรที่มีค่า Factor loading ต่ำกว่า 0.32 ซึ่งไม่ถูกนำมารวมในการสร้างเป็นองค์ประกอบจำนวนทั้งสิ้น 8 รายการคำถาม และองค์ประกอบจากเดิมมีทั้งสิ้น 18 องค์ประกอบ สามารถสร้างองค์ประกอบใหม่จากการวิเคราะห์ได้จำนวน 12 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 52

ตารางที่ 52 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบและการจัดกลุ่มจากรายการคำถามทั้งหมด

รายการคำถาม	องค์ประกอบเดิม	องค์ประกอบใหม่
1. องค์กรของท่านมีการพัฒนาสินค้าและบริการรวมทั้งเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ	INNO	INNO
2. องค์กรของท่านลงทุนจำนวนมากเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตและบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่	INNO	INNO
3. องค์กรของท่านเป็นองค์กรแรกที่น่าเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ที่ตลาดเสมอ	INNO	INNO
4. องค์กรของท่านมีทีมงานควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ	QUAL	QUAL
5. องค์กรของท่านมีการตั้งมาตรฐานในการผลิตและการให้บริการที่มีคุณภาพสูง	QUAL	QUAL
6. องค์กรของท่านเคร่งครัดในกระบวนการจัดการคุณภาพเป็นอย่างยิ่ง	QUAL	QUAL

ตารางที่ 52 (ต่อ)

รายการคำถาม	องค์ประกอบเดิม	องค์ประกอบใหม่
7. องค์กรของท่านมีมาตรการและกระบวนการลดค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน	COST	COST
8. องค์กรของท่านสามารถตั้งราคาสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง	COST	COST
9. องค์กรของท่านเหนือกว่าคู่แข่งด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการหรือการลดต้นทุนในการผลิต	COST	COST
10. องค์กรของท่านมีมาตรการควบคุมต้นทุนแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด	COST	COST
11. องค์กรของท่านให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อมาตรฐานกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	RS	PERC
12. องค์กรของท่านมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานโดยให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสม	RS	PERC
13. องค์กรของท่านคัดเลือกพนักงานโดยเน้นเรื่องศักยภาพพนักงานในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น	RS	PERC
14. องค์กรของท่านมีระบบที่ผู้สมัครต้องผ่านการสัมภาษณ์แบบโครงสร้าง (Structured interview) ก่อนได้รับการจ้างงาน (คำถามเกี่ยวกับงาน ใช้กับผู้สมัครทุกคนและมีการให้คะแนนอย่างเป็นระบบ)	RS	PERC
15. องค์กรของท่านมีระบบที่ผู้สมัครต้องเข้าทดสอบที่เป็นทางการก่อนได้รับการจ้างงาน (แบบทดสอบหรือทดสอบตัวอย่างของงาน)	RS	PERC
16. องค์กรของท่านจ้างพนักงานใหม่ที่ผ่านคุณสมบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	RS	PERC

ตารางที่ 52 (ต่อ)

รายการคำถาม	องค์ประกอบเดิม	องค์ประกอบใหม่
17. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน (Promote from within) แก่พนักงานที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก	RS	PERC
18. พนักงานแต่ละคนได้รับการฝึกอบรมตามงบประมาณที่กำหนดและแผนพัฒนาที่ตั้งไว้ทุก ๆ ปี	TND	PERC
19. องค์กรของท่านได้จัดโครงการฝึกอบรมที่มีเนื้อหาครอบคลุม ตรงตามความจำเป็นในการปฏิบัติงานจริงให้พนักงานแต่ละคน	TND	PERC
20. องค์กรของท่านมีโครงการฝึกอบรมเป็นทางการสำหรับสอนทักษะที่จำเป็นให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้	TND	PERC
21. องค์กรของท่านมีการเสนอโครงการฝึกอบรมเป็นทางการให้พนักงานที่มีศักยภาพเพื่อเพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในองค์กร	TND	PERC
22. โครงการฝึกอบรมพนักงานมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ	TND	PERC
23. องค์กรของท่านมีการวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน	INTM	INTM
24. พนักงานมีแผนเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนในองค์กร	INTM	INTM
25. ผู้บังคับบัญชาทราบความต้องการการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน (Career aspiration)	INTM	INTM
26. องค์กรของท่านมีระบบการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน โดยมีแนวทางที่มีความสอดคล้องกับศักยภาพของพนักงานมากกว่าหนึ่งตำแหน่ง	INTM	INTM
27. พนักงานแต่ละคนได้รับโบนัสบนพื้นฐานกำไรขององค์กร	COM	-

ตารางที่ 52 (ต่อ)

รายการคำถาม	องค์กรประกอบเดิม	องค์กรประกอบใหม่
28. องค์กรของท่านขึ้นเงินเดือนของพนักงานโดยดูจากผลประเมินการปฏิบัติงาน	COM	-
29. พนักงานมีโอกาสได้รับผลประโยชน์จูงใจ (Incentive) หรือค่าคอมมิชชั่น (Commission) สำหรับผลผลิต ผลการปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์อื่น ๆ จากการปฏิบัติงาน	COM	-
30. องค์กรของท่านให้การจูงใจที่ไม่เป็นเงินเช่น การยกย่องสรรเสริญ การเลื่อนระดับและการแสดงสถานภาพ การให้โอกาสพัฒนาศักยภาพและความสามารถ กับพนักงานของท่าน	COM	-
31. พนักงานคาดหวังที่จะอยู่กับองค์กรได้นานเท่าที่ต้องการ	EMSEC	EMSEC
32. การไล่พนักงานออกขององค์กรท่านทำได้ยาก	EMSEC	EMSEC
33. ความมั่นคงในงานเป็นสิ่งที่รับประกันได้สำหรับพนักงานในองค์กร	EMSEC	EMSEC
34. องค์กรของท่านพิจารณาพนักงานเป็นปัจจัยสุดท้ายในการลดขนาดองค์กรหากประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ	EMSEC	EMSEC
35. องค์กรของท่านตั้งเป้าหมายปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน	PA	-
36. องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นทางการเป็นประจำ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง)	PA	-
37. ผลการปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมาย สามารถวัดได้	PA	JOBC
38. องค์กรของท่านกำหนดหน้าที่ของงานไว้อย่างชัดเจน	WD	JOBC
39. คำบรรยายลักษณะงานประกอบด้วยหน้าที่ทั้งหมดที่พนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องปฏิบัติ	WD	JOBC

ตารางที่ 52 (ต่อ)

รายการคำถาม	องค์ประกอบเดิม	องค์ประกอบใหม่
40. คำบรรยายลักษณะงานมีความเป็นปัจจุบันตลอดเวลา	WD	JOBC
41. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการร่วมมือ	INV	INV
42. องค์กรของท่านมีโครงการการแบ่งปันข้อมูลเป็นทางการ	INV	INV
43. ผู้บังคับบัญชาให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ่อยครั้ง	INV	INV
44. ผู้บังคับบัญชาเปิดกว้างในการสื่อสารกับพนักงาน	INV	INV
45. องค์กรของท่านให้โอกาสพนักงานกำหนดการพัฒนาทักษะของตนเอง	INV	INV
46. พนักงานในองค์กรของท่านได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ	INV	INV
47. พนักงานในองค์กรของท่านได้รับอนุญาตให้ตัดสินใจในหลาย ๆ เรื่อง	INV	INV
48. พนักงานในองค์กรของท่านได้รับโอกาสสำหรับเสนอข้อคิดเห็นในการพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	INV	INV
49. พนักงานในองค์กรของท่านมีส่วนร่วมในกระบวนการที่เป็นทางการ เช่น การพัฒนาคุณภาพเป็นกลุ่ม การแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม การประชุม หรือระบบการเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาคุณภาพและแก้ไขปัญหาในองค์กร	INV	INV
50. องค์กรของท่านมีกระบวนการร้องเรียนที่เหมาะสมและเป็นธรรมสำหรับพนักงาน	INV	INV
51. พนักงานในองค์กรของท่านมีทักษะในงานสูง	HC	HRP
52. พนักงานในองค์กรของท่านจัดว่าทักษะดีที่สุดในอุตสาหกรรม	HC	HRP

ตารางที่ 52 (ต่อ)

รายการคำถาม	องค์ประกอบเดิม	องค์ประกอบใหม่
53. พนักงานในองค์กรของท่านมีความคิดสร้างสรรค์	HC	HRP
54. พนักงานในองค์กรของท่านมีความเชี่ยวชาญในงาน	HC	HRP
55. พนักงานในองค์กรของท่านมีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ๆ	HC	HRP
56. พนักงานในองค์กรของท่านมีความพึงพอใจในงานที่ทำ	ATT	HRP
57. พนักงานในองค์กรของท่านมีแรงจูงใจในการทำงานสูง	ATT	HRP
58. พนักงานในองค์กรของท่านมีความผูกพันต่อองค์กร	ATT	HRP
59. อัตราการลาออกของพนักงานในองค์กรท่าน	BEH	-
60. อัตราการขาดงานของพนักงานในองค์กรท่าน	BEH	-
61. ความสามารถในการทำกำไรขององค์กรท่านเทียบกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม	MKTP	N_FINP
62. การเติบโตของยอดขายขององค์กรท่านเทียบกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม	MKTP	N_FINP
63. การเติบโตของกำไรขององค์กรท่านเทียบกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม	MKTP	N_FINP
64. ส่วนแบ่งทางตลาดขององค์กรท่านเทียบกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม	MKTP	N_FINP
65. คุณภาพของสินค้าหรือบริการขององค์กรท่าน	OPERP	N_FINP
66. การเพิ่มผลผลิตขององค์กรท่าน	OPERP	N_FINP
67. อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)	FINP	FINP
68. อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA)	FINP	FINP
69. อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)	FINP	FINP

ตารางที่ 52 (ต่อ)

รายการคำถาม	องค์ประกอบเดิม	องค์ประกอบใหม่
70. องค์กรของท่านมีการลดของเสียและลดการปลดปล่อยมลภาวะจากการดำเนินงาน	ENVP	ENVP
71. องค์กรของท่านมีการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากสินค้าหรือบริการ	ENVP	ENVP
72. องค์กรของท่านมีการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยการสร้างพันธมิตร	ENVP	ENVP
73. องค์กรของท่านมีการลดความเสี่ยงของการเกิดอุบัติเหตุ การหก และปลดปล่อยมลภาวะที่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม	ENVP	ENVP
74. องค์กรของท่านมีการลดการซื้อวัสดุ เคมีภัณฑ์ และส่วนประกอบที่ไม่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้	ENVP	ENVP

เพื่อให้ได้คะแนนของตัวแปรสังเกตได้หรือองค์ประกอบใหม่ที่เกิดขึ้นนี้สำหรับนำไปวิเคราะห์ต่อในกระบวนการถัดไปนั้น ผู้วิจัยดำเนินการ การสร้างตัวแปรสังเกตได้โดยการคำนวณคะแนนตามสมการดังนี้

$$INNO = ((\text{คะแนนจากรายการคำถามที่ 1} \times \text{ค่าคะแนนปัจจัยรายการคำถามที่ 1}) + (\text{คะแนนจากรายการคำถามที่ 2} \times \text{ค่าคะแนนปัจจัยรายการคำถามที่ 2}) + (\text{คะแนนจากรายการคำถามที่ 3} \times \text{ค่าคะแนนปัจจัยรายการคำถามที่ 3})) / 3$$

7.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้หลังจากปรับแบบจำลองโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เพื่อตรวจสอบข้อมูลก่อนดำเนินการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสถิติ เพื่อตรวจสอบการแจกแจงข้อมูล โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) เพื่อให้สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรในการวิจัยแต่ละตัวมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่อย่างไร (นงลักษณ์วิรัชชัย, 2542) โดยการตรวจสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรเดียนิยมตรวจสอบโดยพิจารณาค่าเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) (สุกมาส อังคุโชติ และคณะ, 2554) ซึ่งประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวแปรบ่งชี้ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1.) กลยุทธ์ธุรกิจ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และกลยุทธ์ลดต้นทุน 2.) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ

ปัจจัยสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายภายใน ความมั่นคงในการทำงาน ความชัดเจนในงาน และการมีส่วนร่วม 3.) ผลการดำเนินงาน โดยรวมขององค์กร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 53 แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร

ตัวแปร	MIN	MAX	\bar{x}	S.D	แปลผล	Skewness	Kurtosis
INNO	.88	4.42	3.15	.931	ปานกลาง	-.519	-.562
QUAL	1.13	4.11	3.47	.564	ปานกลาง	-.806	.817
COST	1.15	3.77	2.59	.609	ปานกลาง	.033	-.841
PERC	.93	3.18	2.42	.507	น้อย	-.603	-.222
INTM	.88	4.39	2.74	.925	ปานกลาง	-.285	-.625
EMSEC	.86	3.72	2.84	.641	ปานกลาง	-.407	-.301
JOBC	.71	3.56	2.72	.656	ปานกลาง	-.700	-.078
INV	.77	3.86	2.82	.656	ปานกลาง	-.559	-.041
HRP	.82	3.15	2.30	.547	น้อย	-.388	-.534
N_FINP	.83	3.76	2.78	.690	ปานกลาง	-.433	-.429
FINP*	-8.67	21.30	6.47	4.080	-	.171	1.336
ENVP	.89	4.47	3.48	.784	ปานกลาง	-.499	-.071

หมายเหตุ * ตัวแปรใช้มาตรวัดเชิงวัดคุณวิสัย

จากตารางที่ 53 แสดงการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้ซึ่งมีการวัดเชิงจิตวิสัย พบว่าตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.59 - 3.48$) มีตัวแปรสังเกตได้ ปัจจัยสนับสนุนผลงาน และผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์น้อย ($\bar{x} = 2.30 - 2.42$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยสูงสุดพบว่าในด้านผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเห็นว่า เรื่องต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาถึงบริบทองค์กรตนเอง และเมื่อพิจารณาถึงค่าส่วนเบี่ยงเบนจากมาตรฐานพบว่าค่าส่วนใหญ่มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.547 - 0.931 บ่งบอกถึงการกระจายตัวอยู่ใกล้ค่าเฉลี่ย ส่วนตัวแปรสังเกตได้ผลการดำเนินงานทางการเงินซึ่งมีการวัดเชิงวัตถุวิสัย พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 6.47 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าเบี่ยงเบนจากมาตรฐานมีค่า 4.080

หากพิจารณาถึงค่าความเบ้ (Skewness) ซึ่งบ่งบอกสภาพการแจกแจงอย่างสมมาตรหรือไม่ในภาพรวม พบว่าตัวแปรที่ศึกษาในแบบจำลองมีลักษณะการเบ้ซ้ายเป็นส่วนใหญ่ (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าจะแน่นสูงกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีค่าความเบ้ที่ -.806 ถึง -.285 มีตัวแปรกลยุทธ์ลดต้นทุน และผลการดำเนินงานทางการเงินที่มีลักษณะการเบ้ขวาเพียงเล็กน้อยเท่านั้น (Skewness = .033, .171) ตามลำดับ บ่งบอกถึงข้อมูลมีค่าจะแน่นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยเล็กน้อย และเมื่อพิจารณาถึงค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจงนั้น พบว่า ตัวแปรที่ศึกษาในแบบจำลองมีค่าความโด่งต่ำกว่าปกติ (Platy Kurtic) เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งค่าความโด่งที่คำนวณได้จะมีค่าเป็นลบ แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวมีการกระจายข้อมูลในลักษณะโค้งเล็กน้อย หรือมีการกระจายของข้อมูลมาก โดยมีค่าระหว่าง -.841 ถึง -.071 มีตัวแปรสังเกตกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพและผลการดำเนินงานทางการเงินที่มีค่าความโด่งเป็นบวกคือ (Kurtosis = .817, 1.336) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากการตรวจสอบทั้งค่าความเบ้และค่าความโด่ง พบว่ามีความแตกต่างจากศูนย์เพียงเล็กน้อยเท่านั้น จึงถือว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็น โค้งปกติ มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง

7.3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ทำให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง เพราะข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบคือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบในการรวมกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน ซึ่งในการตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติทดสอบ 2 ตัวคือ Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และ สถิติ Bartlett's test of sphericity เพื่อ

ทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ (สุกมาต อังศุโชติ และคณะ, 2554) ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์และนำเสนอได้ดังนี้

จากตารางที่ 54 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน 12 ตัวแปรพบว่าจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 66 คู่ มีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 จำนวน 57 คู่ โดยค่าความสัมพันธ์ในระหว่าง .198 - .789 ทั้งนี้ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์ระดับสูงจำนวน 21 คู่ ($0.6 < r < 0.8$) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางจำนวน 23 คู่ ($0.4 < r < 0.6$) มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำจำนวน 12 คู่ ($0.2 < r < 0.4$) และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมากจำนวน 1 คู่ ($0 < r < 0.2$) นอกจากนี้ยังพบตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 จำนวน 2 คู่ โดยค่าความสัมพันธ์ระหว่าง .114 - .130 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก ($0 < r < 0.2$) และคู่ที่มีความสัมพันธ์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 7 คู่

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงเดียวกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .01 เกือบทุกคู่ มีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง .276 - .789 โดยมีคู่ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์ระดับสูงจำนวน 9 คู่ ($0.6 < r < 0.8$) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางจำนวน 7 คู่ ($0.4 < r < 0.6$) และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำจำนวน 2 คู่ ($0.2 < r < 0.4$) มีเพียงตัวแปรสังเกตได้คู่กลยุทธ์นวัตกรรม (INNO) กับกลยุทธ์ลดต้นทุน (COST) ที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญเท่านั้น โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันมากที่สุดคือคู่ ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRP) กับผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (N_FINP) ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันน้อยที่สุดคือคู่กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ (QUAL) กับกลยุทธ์ลดต้นทุน (COST)

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงต่างกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .01 จำนวน 39 จาก 47 คู่ มีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง .198 - .788 โดยมีคู่ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์ระดับสูงจำนวน 12 คู่ ($0.6 < r < 0.8$) มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางจำนวน 14 คู่ ($0.4 < r < 0.6$) มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำจำนวน 10 คู่ ($0.2 < r < 0.4$) และมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมากจำนวน 1 คู่ ($0 < r < 0.2$) โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันมากที่สุดคือคู่ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRP) กับการมีส่วนร่วม (INV) ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันน้อยที่สุดคือคู่ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (N_FINP) กับกลยุทธ์ลดต้นทุน (COST) นอกจากนี้ยังพบตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .05 จำนวน 2 จาก 47 คู่ โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากทั้ง 2 คู่ ($0 < r < 0.2$)

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity พบว่า มีค่าเท่ากับ 2872.124, $df = 66$ ($p = .000$) แสดงได้ว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 บ่งบอกถึงตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ที่ค่าเข้าใกล้ 1 (.923) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมาก เหมาะสมในการนำไปใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าดัชนีมีค่ามากกว่า 0.8 แสดงว่า ข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554 อ้างอิงจาก Hair et al., 2006)

ตารางที่ 54 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรตั้งกันได้

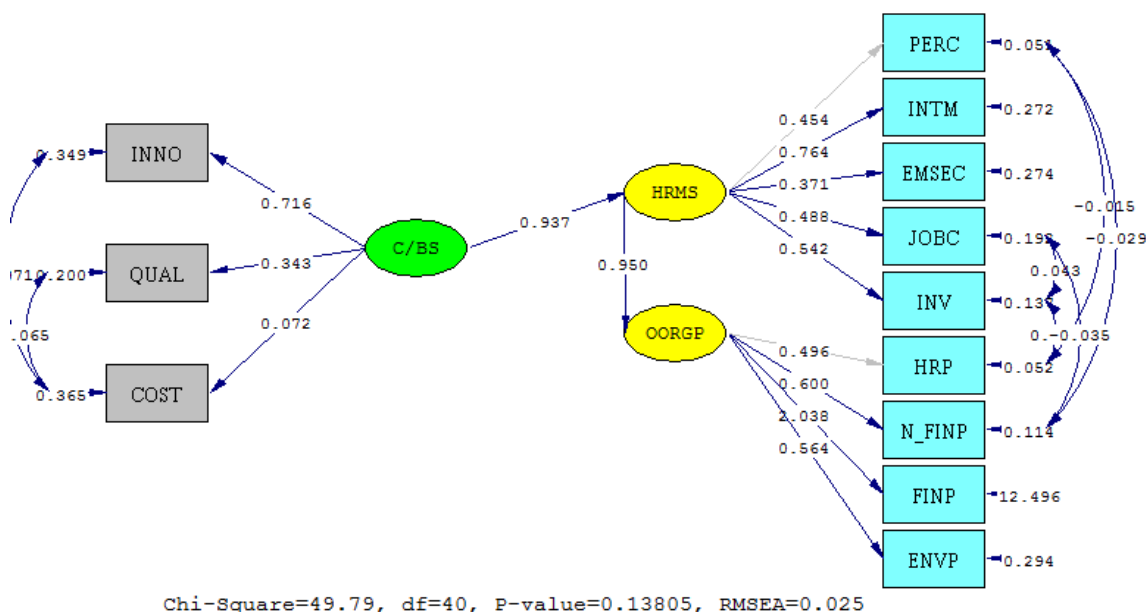
	INNO	QUAL	COST	PERC	INTM	EMSEC	JOBC	INV	HRP	N_FINP	FINP	ENVP
INNO	1											
QUAL	.470**	1										
COST	-.037	.276**	1									
PERC	.659**	.481**	.070	1								
INTM	.609**	.336**	.080	.760**	1							
EMSEC	.251**	.294**	.114*	.495**	.488**	1						
JOBC	.502**	.384**	-.028	.669**	.623**	.443**	1					
INV	.570**	.455**	.069	.734**	.686**	.527**	.719**	1				
HRP	.602**	.546**	.130*	.718**	.688**	.513**	.652**	.788**	1			
N_FINP	.600**	.515**	.198**	.655**	.657**	.497**	.538**	.683**	.789**	1		
FINP	.376**	.290**	.089	.423**	.349**	.227**	.306**	.355**	.445**	.470**	1	
ENVP	.484**	.539**	.086	.603**	.550**	.449**	.527**	.588**	.675**	.626**	.306**	1

Bartlett's test of sphericity = 2872.124, df = 66, p = .000, KMO = .923

หมายเหตุ ** p < .01, * p < .05

7.4 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

หลังดำเนินการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่าง กลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) และผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร (OORGP) ด้วยการประมาณค่าพารามิเตอร์แบบ Maximum likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL Version 8.72 เพื่อเปรียบเทียบความกลมกลืนระหว่างแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ใช้เกณฑ์ในการพิจารณาการตรวจสอบความสอดคล้องด้วยค่าสถิติประกอบด้วยดัชนีค่า χ^2 , χ^2/df , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR ซึ่งผลการวิเคราะห์แบบจำลองครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีดังกล่าวยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับแบบจำลอง (Model modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับค่าพารามิเตอร์ในตัวแบบด้วยค่าดัชนีปรับตัวแบบ (Model modification indice: MI) โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ จนกระทั่งค่าดัชนีมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพประกอบที่ 15 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยรวมหลังจากปรับแก้แบบจำลอง และตารางที่ 55 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองโดยรวม



ภาพประกอบที่ 15 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยรวม
หลังจากปรับแก้แบบจำลอง

ตารางที่ 55 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบจำลองโดยรวม

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2/df	< 2.00	5.140	ไม่ผ่าน	1.244	ผ่าน
CFI	≥ 0.95	0.966	ผ่าน	0.999	ผ่าน
GFI	≥ 0.95	0.895	ไม่ผ่าน	0.979	ผ่าน
AGFI	≥ 0.90	0.843	ไม่ผ่าน	0.958	ผ่าน
RMSEA	< 0.05	0.104	ไม่ผ่าน	0.025	ผ่าน
SRMR	< 0.05	0.052	ไม่ผ่าน	0.023	ผ่าน

จากตารางที่ 55 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบจำลองหลังดำเนินการปรับแล้ว พบว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีที่พิจารณาทั้ง 6 ค่าคือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.244$, CFI = 0.999, GFI = 0.979 AGFI = 0.958, RMSEA = 0.025 และ SRMR = 0.023

1.) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.244 แสดงว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์สัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 2.00

2.) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 0.999 แสดงว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ เนื่องจากค่า CFI มีค่าสูงกว่า 0.90

3.) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาค่า 2 ดัชนีคือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.979 และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.958 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าทั้ง 2 ดัชนีมีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ซึ่งในที่นี้ค่า GFI และ AGFI ที่ยอมรับได้มีค่าเท่ากับและสูงกว่า 0.95 และ 0.90 ตามลำดับ

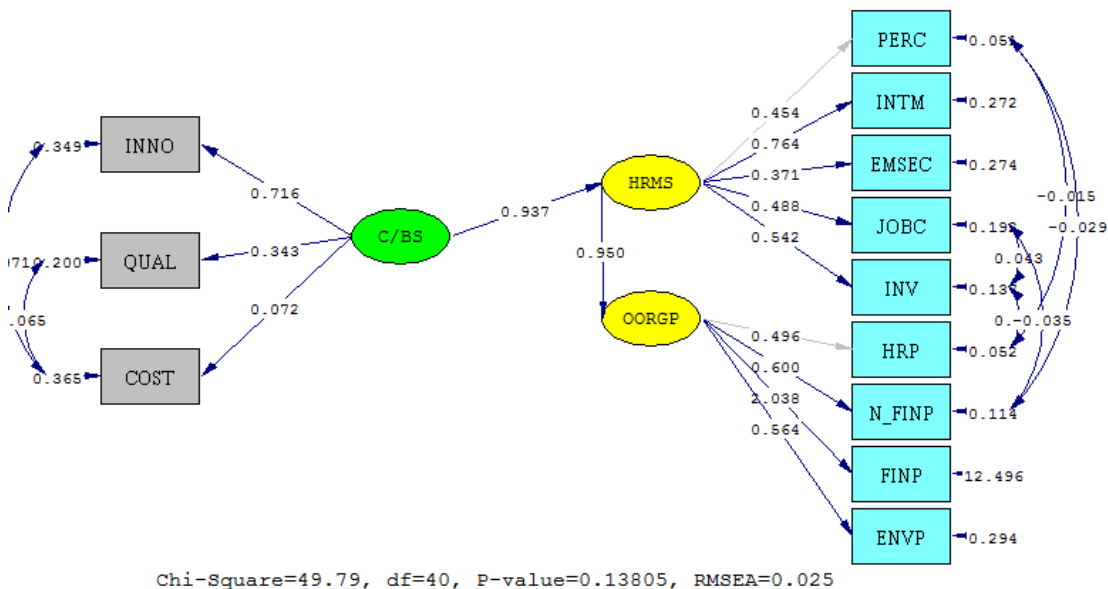
4.) ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.025 แสดงว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.05

5.) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปแบบความคลาดเคลื่อน โดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาพิจารณาคือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.023 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าดัชนีมีค่าต่ำกว่า 0.05

7.5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อทำการตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม) ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 16 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรใน โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และตารางที่ 56 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรใน โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม)



ภาพประกอบที่ 16 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรใน โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 56 แสดงการวิเคราะห์ห้อธิพจน์ของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยเหตุ	C/BS			HRMS		
ปัจจัยผล	TE	IE	DE	TE	IE	DE
HRMS	0.937** (0.054)	-	0.937** (0.054)	-	-	-
OORGP	0.890** (0.054)	0.890** (0.054)	-	0.950** (0.044)	-	0.950** (0.044)

ค่าสถิติ
Chi-square = 49.79, df = 40, p-value = 0.138, GFI = 0.979, AGFI = 0.958, RMSEA = 0.025

ตัวแปร	INNO	QUAL	COST	PERC	INTM	EMSEC	JOBC	INV	HRP
ความเที่ยง	0.595	0.371	0.014	0.802	0.682	0.334	0.553	0.682	0.826
ตัวแปร	N_FINP	FINP	ENVP						
ความเที่ยง	0.760	0.249	0.520						

สมการโครงสร้างของตัวแปร	HRMS	OORGP
R ²	0.877	0.792

ตัวแปรแฝง	HRMS	ORGP	C/BS
HRMS	1.000		
ORGP	0.950	1.000	
C/BS	0.937	0.890	1.000

หมายเหตุ ** p < .01, * p < .05

จากตารางที่ 56 แสดงการวิเคราะห์ห้อธิพจน์ของตัวแปร เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายในพบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) มีค่าเท่ากับ 0.877 หรือตัวแปรในแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 87.7 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร (OORGP) มีค่าเท่ากับ 0.792 หรือตัวแปรในแบบจำลองสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการดำเนินงานขององค์กรได้ร้อยละ 79.2

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.890 – 0.950 โดยตัวแปรทั้งหมดมีค่าความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน คือ มี

ค่าความสัมพันธ์เป็นบวก โดยตัวแปรแฝงจำนวน 3 คู่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ($0.8 < r < 1$) โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดมีค่า 0.950 ($r = 0.950$) คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร (OORGP) กับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) รองลงมาคือ กลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) กับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.937 ($r = 0.937$) และท้ายสุดคือ คู่กลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) กับผลการดำเนินงานขององค์กร (OORGP) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.890 ($r = 0.890$)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) พบว่าตัวแปรดังกล่าวได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากกลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.937 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร (OORGP) พบว่า ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.950 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยอิทธิพลทางอ้อมนั้น ได้รับจากกลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) โดยมีขนาดอิทธิพลเชิงบวกเท่ากับ 0.890 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

7.6 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ เพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 57 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

ตารางที่ 57 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้

องค์ประกอบ/ ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R ²	
C/BS						
INNO	0.716**	0.771	0.045	15.790	0.595	0.278
QUAL	0.343**	0.609	0.028	12.223	0.371	0.253
COST	0.072*	0.118	0.034	2.089	0.014	0.025

ตารางที่ 57 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ					สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ
	b	B	SE	t	R ²	
HRMS						
PERC	0.454**	0.896			0.802	0.652
INTM	0.764**	0.826	0.035	21.819	0.682	0.157
EMSEC	0.371**	0.578	0.029	12.593	0.334	0.090
JOBC	0.488**	0.744	0.027	18.066	0.553	0.147
INV	0.542**	0.826	0.025	21.803	0.682	0.085
OORGP						
HRP	0.496**	0.909			0.826	0.656
N_FINP	0.600**	0.872	0.025	24.489	0.760	0.437
FINP	2.038**	0.499	0.193	10.555	0.249	0.008
ENVP	0.564**	0.721	0.032	17.584	0.520	0.086

หมายเหตุ ** p < .01, * p < .05

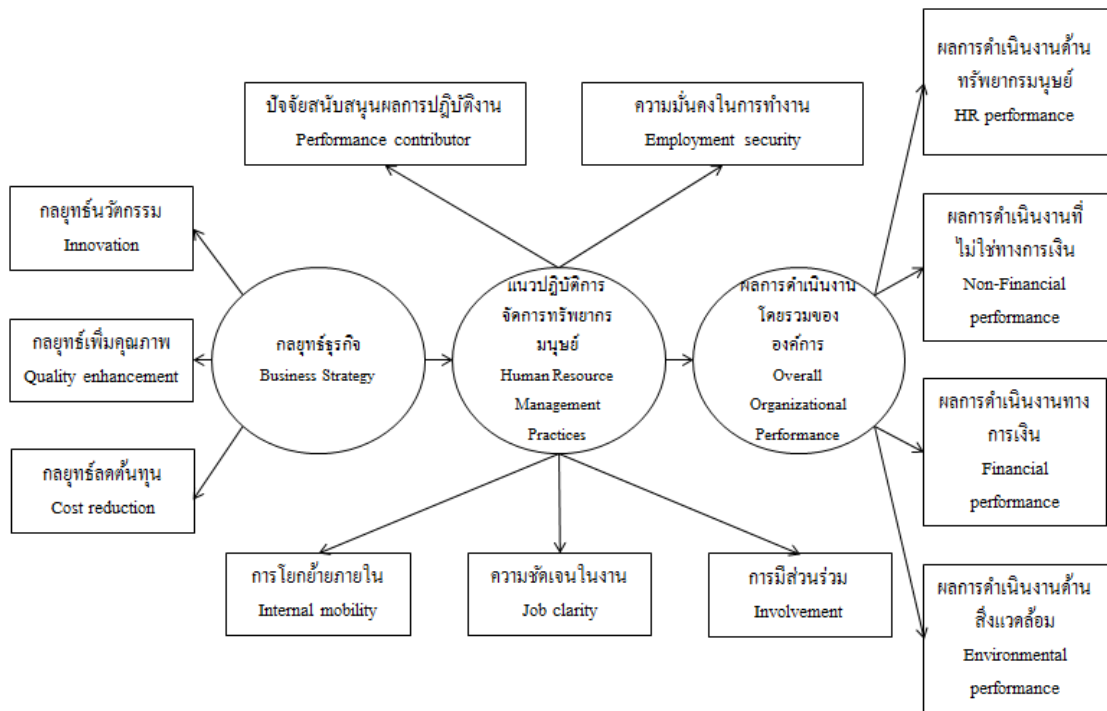
จากตารางที่ ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้พบว่า มีค่าเป็นบวกทั้ง 12 ตัวแปร มีขนาดระหว่าง 0.072 ถึง 2.038 แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 11 ตัว โดยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ องค์ประกอบผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร (OORGP) ด้าน ผลการดำเนินงานทางการเงิน (FINP) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 2.038 ส่วนตัวแปรองค์ประกอบที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดคือ องค์ประกอบกลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) ด้านกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ (QUAL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.343 และมีตัวแปรสังเกตได้หนึ่งตัวที่มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือองค์ประกอบกลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) ด้านกลยุทธ์ลดต้นทุน (COST) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.072 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (R²) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ภายนอกมีค่าตั้งแต่ 0.014 ถึง 0.595 และตัวแปรสังเกตได้ภายในมีค่าตั้งแต่ 0.249 ถึง 0.826 ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (B) เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

1.) องค์ประกอบกลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) ตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือกลยุทธ์นวัตกรรม (INNO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.771 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบกลยุทธ์ธุรกิจ ร้อยละ 59 รองลงมาคือกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ (QUAL) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.609 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบกลยุทธ์ธุรกิจ ร้อยละ 37 และกลยุทธ์

ลดต้นทุน (COST) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.118 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบกลยุทธ์ธุรกิจ ร้อยละ 1

2.) องค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) ตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือ ปัจจัยสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน (PERC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.896 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 80 รองลงมาคือ การโยกย้ายภายใน (INTM) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.826 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 68 อันดับสามคือ การมีส่วนร่วม (INV) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.826 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 68 อันดับสี่คือ ความชัดเจนในงาน (JOBC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.744 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 55 และ ความมั่นคงในการทำงาน (EMSEC) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.578 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 33

3.) องค์ประกอบผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร (OORGP) ตัวแปรที่มีน้ำหนักมากที่สุดคือ ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.909 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ร้อยละ 82 รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (N_FINP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.872 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ร้อยละ 76 รองลงมาคือ ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (ENVP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.721 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ร้อยละ 52 และอันดับสุดท้ายคือผลการดำเนินงานทางการเงิน (FINP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.499 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ร้อยละ 24



ภาพประกอบที่ 17 แสดงแบบจำลองจากการปรับแบบจำลองโดยการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงสำรวจ “BHO Model”

ตอนที่ 8 ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารในสายงานทรัพยากรมนุษย์จำนวน 5 ท่าน เพื่อเป็นการยืนยันผลการศึกษาที่พบจากการปรับแบบจำลองในการศึกษารวมถึงผลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง โดยใช้คำถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งระหว่างการสัมภาษณ์ได้ดำเนินการจดบันทึกประเด็นสำคัญ พร้อมทั้งบันทึกเหตุการณ์สนทนา เพื่อนำมาถอดเทป ไม่ให้ประเด็นการสนทนาตกหล่นจากการเขียนรายงาน โดยสามารถนำเสนอผลการสัมภาษณ์เจาะลึกทั้ง 5 ท่านได้ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 นาย ก. (นามสมมุติ) รองกรรมการผู้จัดการด้านทรัพยากรบุคคล

ถ้าถามว่ากลยุทธ์เป็นแบบนี้ การจะเอาคนเข้ามาต้อง match culture กลยุทธ์ไปแนวทางนี้ แล้วกระบวนการ HR ต้องหาคนมา match job ต้องทำให้คนมีความสามารถ แล้วทุกคนต้องรู้ว่า จะต้องทำอะไรตาม job clarity ที่บอก ระบบการจัดการ key สำคัญคือ 5 ตัวนี้ performance contributor จริง ๆ คือหาคนที่มีความสามารถสอดคล้องกับ culture พัฒนาให้เกิดความสามารถ แล้ว employment security ทำให้เค้า perform อยู่กับเรานาน มั่นคง คือเค้าอยู่กับเรานานเพราะเห็นว่างานชัดเจนจาก job clarity แล้วเห็นความเติบโต เค้าเห็นความมั่นคงในอาชีพการงานในบริษัทนี้ เรื่อง HR performance จริง ๆ engagement เป็นตัวใหญ่ของความพึงพอใจเหมือนบริษัท Hay ที่ใช้ say stay strive เพราะเรื่อง human capital เป็นเรื่องศักยภาพของคนในองค์กร

ระบบการจัดการ ที่มองว่าจะ success ถ้าบริหารจัดการดี อันดับแรก ต้องทำเรื่อง performance contributor ให้ได้คืออย่างที่ว่าในโมเดล ต้องทำให้พนักงานรู้สึก secure มองเป็นตัว major job outcome สำหรับคนที่มาจัดการระบบนี้ ทุกคนต้องมีส่วนร่วม อันที่แสดงว่า success คือ ทุกคนเป็นคนที่ส่งมอบผลงานได้ ทุกคนมีส่วนร่วม ทุกคนมีความมั่นคง ที่นี้ปัจจัยโยกย้ายกับความชัดเจน ถ้าทุกคนชัดเจนก็จะ contribute ได้ ซึ่งก็มองว่ามันเป็นเหตุ ถ้า work design ดี appraisal ดี job เคลียร์ แล้วสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม จะทำให้ทุกคนเต็มที่ ทุกคนทำงานได้ตามเป้า ระบบการจัดการที่ดีจะเกิดต่อเมื่อ มีทุกคนเป็น performance contributor ได้ ทุกคนมีความรู้สึกมั่นคง ทุกคนมีส่วนร่วม ถ้าคุณ recruit คนที่ใช่ เรื่อง training คุณก็ไม่ต้อง put effort เยอะ ส่วนเรื่อง compensation ที่ถูกตัดออกจากโมเดลถ้าถามผู้บริหาร ผู้บริหารก็บอกว่าถ้าทุกอย่างของระบบดี เงินไม่มีผล เพราะให้ตามความเหมาะสมอยู่แล้ว แต่ถ้าถามพนักงาน พนักงานบอกมีผลในการจะอยู่ต่อ

ที่ว่า ระบบการจัดการขึ้นอยู่กับว่าจะใช้ pattern ไหนในการจัดการ แต่ปัจจัยหลัก ๆ ที่สะท้อนว่าการจัดการที่ดีจะมี 5 ตัวนี้ สมมุติว่าถ้าเอาโมเดลนี้ไป assess องค์กรซักองค์กรหนึ่ง เราจะใช้ 5 ปัจจัยนี้ในการ assess ส่วนในมุมมองนี้มองว่าตัว overall organizational performance คือ score card ขององค์กร learning and growth คือ HRP แล้วก็ finance perspective ส่วน non-financial พี่ว่าก็มองเป็น customer กับ internal efficiency ได้กับอีกตัวคือ sustainability ในโมเดลเราก็คือ environmental แล้วตามที่ได้ฟังอธิบาย แสดงว่าองค์กรมองว่า HRP เป็นเรื่องหลักของธุรกิจถึงถูกมาวางไว้ที่ overall organizational performance เพราะจริง ๆ ตัวนี้พี่ว่าต้องไป link กับ balance score card ความท้าทายคือ ทำไงให้เข้าใจง่าย

วันนี้หลุมพรางสำคัญ เราศึกษาอะไรเยอะ ๆ ถ้าวันนี้มาสู่ perception ของคน ผลการศึกษานี้ ต้องเป็นประโยชน์กับคน คือคนเห็นแล้วเข้าใจ เห็นถึงแล้วทางการไปปรับใช้ โมเดลนี้พี่เอาไปประยุกต์ในมุมมองพี่จะ reengineer หรือ transform HR พี่จะใช้ model นี้ จาก HR old age เป็น new age เพราะผลการศึกษานี้คุณทำงานแบบเดิมไม่ได้ คุณมั่นใจได้ไงว่าผลลัพธ์มันได้ถ้ายังทำแบบเดิม ๆ ถ้าวันนี้พี่จะ assess as-is พี่จะใช้โมเดลนี้ เพราะถามองค์กรในตลาดหลักทรัพย์แล้ว องค์กรในตลาดหลักทรัพย์บอกปัจจัยพวกมันมีผลจริง ๆ ส่วนถ้ามีคนถามทำไมไม่ใช้ model นี้ พี่ก็บอกได้ว่าที่ใช้ตัวนี้เพราะ research มาแล้ว แล้วถ้าองค์กรมี gap ตรงไหนก็จะต้องไปทำให้เกิด แต่ความท้าทายคือ HR ที่จะมาบริหารจัดการตรงนี้ได้

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 2 นาย ส. (นามสมมุติ) รองกรรมการผู้จัดการอาวุโสด้านกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ธุรกิจหรือองค์กรนี้เป็นปัจจัยสำคัญต่อระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล บอกว่าเรา focus นวัตกรรม ระบบก็ต้องไป focus ที่การสนับสนุนนวัตกรรมให้เดินตาม กระบวนการ HR เรา มองเป็น process บางที่เรียก HR cycle บางที่เรียก HR process มันต้องตอบความเป็นอยู่ของธุรกิจได้ พี่มองระบบ HR โมเดลเราก็เป็นมุมมองที่แตกต่าง อย่างพี่มอง HR cycle เหมือนขึ้นเครื่องบิน

พนักงานขึ้นเครื่องมาเรียก on-boarding คือต้อนรับ พนักงานที่กำลังเดินไปเรียกเคียบโต ต้องพัฒนา
 ค่าพนักงานที่ maturity แล้วต้อง motivate พนักงานที่จะออกจากองค์กรไปเราเรียก landing หรือ
 อย่าง Towers Watson มองเป็นกระบวนการเหมือนกัน จ้างงาน พัฒนา ประเมิน บริหาร และออกไป
 การมองแบบนี้เป็นการมองแบบ differentiate มุมมอง เป็นการมองอีก dimension หนึ่ง คุณมองเป็น
 อีก perspective อาจต้องอธิบายว่าเราไม่ได้มองเป็น value chain หรือ process 1 ไป process 2 แล้ว
 ไป process 3 เพราะคนก็จะยึดติด อย่างผมมองว่ามันมียกตัวอย่าง 20 process คุณวาง domain ไว้
 แบบนี้แล้ว slot ใส่เข้าไปมันก็ครบเหมือนเดิม แล้วผมมองว่าแต่ละ domain ของคุณก็ตรงกับที่
 อธิบายคือมีความสัมพันธ์กันอยู่ ส่วนผลลัพธ์ในโมเดลมันวัดยาก ค่อนข้าง subjective หน่อยแต่ก็พอ
 ได้

ที่ห่วงก็คือ Dimension ของระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลเนี่ย กลัวน้ำหนักมันจะค่อนข้าง
 ไปที่ performance contributor ส่วนองค์ประกอบอื่นจะสำคัญน้อยกว่าไปหน่อย ถามว่าเจอโมเดล
 ใหม่จะทำงานได้มั้ย คือโมเดลที่ทำมาเนี่ยดี คือเรามองเป็น input process output ได้ดี ไม่ได้ต่างกัน
ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 3 นางสาว ร. (นามสมมุติ) ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล

จากการทำออกมา ก็ครบ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจหรือองค์กร การจัดสรรทรัพยากร
 บุคคล การดำเนินงาน แล้วแตกย่อยออกมา พี่ว่าก็ครบองค์ ถ้ามันทำได้จริง ๆ ในแง่องค์กร ก็จะได้
 บุคลากรที่มีศักยภาพจริง ๆ ถ้าได้จริง ๆ จากองค์กรแต่ละองค์กรก็จะเกิดการพัฒน ถ้าบุคลากรใน
 องค์กรดี มีศักยภาพ แล้ว drive องค์กรต่อ องค์กรจะถูกพัฒนาอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรม
 และคุณภาพที่เพิ่มเข้ามาเรื่อย ๆ เพราะบางองค์กรยังไม่เน้นเรื่องนวัตกรรมมากนัก ยังล่าหลังด้วย
 แนวคิดแบบเดิม ๆ บุคลากรก็จะนิ่ง การพัฒนาไปต่อก็จะยากเพราะใช้แนวคิดเดิม ถ้าใช้
 แนวความคิดแบบนี้จริง ก็จะทำให้ drive องค์กรและพัฒนาได้เร็วขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ถ้า
 องค์กรถูก drive ได้ดีด้วยบุคลากรเหล่านี้ ก็ชอบนะ ถ้าเป็นแบบนี้จริง ๆ

ในการ apply เป็นไปได้ แต่ต้องซื้อกันทุกคนในองค์กร คนที่เป็นผู้บริหารในองค์กรต้อง
 เข้าใจว่าเราต้องการเน้นอะไร แล้วก็ต้องการเพิ่มอะไรให้ แต่ถ้าแต่ละองค์กรมีบุคลากรที่ไม่รับ
 นวัตกรรมก็จะยาก แต่ถ้าเอาโมเดลนี้ไปให้เค้าดู ก็ได้ เพราะมีทุกส่วน ทุกด้านให้เค้า อย่างความ
 ชัดเจนในงาน ถ้ามันชัดเจนได้จริง ๆ มันก็ดีต่อคนทำงานอยู่แล้ว คนทำงานก็ชอบ แต่ถ้ามันมีความ
 ชัดเจนแล้วก็ทำอะไรในส่วนอื่น ๆ ได้ด้วยก็จะทำให้องค์กรไปต่อได้ง่ายขึ้น คือเรื่องการโยกย้าย
 ภายในทุกคนรู้เส้นทางอาชีพตัวเองงานของพนักงานชัดเจนขึ้น ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ถ้า
 เป็นได้แบบนี้ก็ดี ถ้าถึง 7 habits มาเทียบก็เหมือน think win-win และ synergize แล้วความชัดเจนใน
 งานทำให้เค้าไปต่อได้ คือเค้ารู้ว่าทำอะไรแล้วจะต้องทำอะไรต่อ put first thing first มันต้องไป
 ด้วยกัน ถ้าไปอันใดอันหนึ่งก็ไปไม่ได้ เช่นฉันทำงานของฉันคนเดียว ไม่เอาคนอื่นเลยก็ไม่เอา ขาด
 เรื่องการมีส่วนร่วม ทีมก็จะไม่เกิด เพราะบางงานเข้าใจว่าต้องทำคนเดียว แต่การมีส่วนร่วมก็สำคัญ
 ในการทำงานเป็นทีม โดยรวมพีชอบ hr system

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 4 นาง ก. (นามสมมุติ) ผู้จัดการสำนักพัฒนาบุคลากรกลาง

กลยุทธ์ ที่มองว่า เทรนด์ตอนนี้ก็เน้นนวัตกรรม ซึ่งคนใช้มานานมากแล้ว แต่อาจจะเป็นส่วนใหม่ที่เราเพิ่งจะเห็นเมื่อปี 47-48 ที่ประเทศไทยเริ่มจะมานั้นเรื่องนวัตกรรม จะทำยังไงให้ยั่งยืน ที่มองว่าธุรกิจจะขับเคลื่อนไปได้ ก็คือเรื่องนวัตกรรม ส่วนลดต้นทุน สมัยที่ทำงานเมื่อก่อนก็จะเน้นลดต้นทุน แต่พอสุดท้าย ถ้าจะขับเคลื่อนธุรกิจให้ยั่งยืน นวัตกรรมมันคือการลงทุนอย่างหนึ่ง องค์กรจะมาลดต้นทุนไม่ได้ เช่น R&D จะพัฒนาสินค้า ผลิตจะปรับกระบวนการเอา robot มาใช้ มันต้องลงทุน ตัวลดต้นทุนที่มองว่าความสำคัญมันสมควรที่จะอยู่สุดท้าย

จากผลที่ก็เห็นด้วยว่ากลยุทธ์นวัตกรรมและกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพทำให้เกิดระบบ HR ลักษณะนี้ เพราะอย่าง quality มุมมองก็ต้องมองลูกค้าเป็นหัวใจสำคัญ ลูกค้าก็ต้องการสินค้า บริการ มีคุณภาพ แต่ถ้านวัตกรรมไม่เกิดก็จะขับเคลื่อนยาก แล้วการที่จะมาต่อ HR ถ้ากลยุทธ์ขององค์กรจะไปลักษณะนี้ ระบบ HR ก็ต้องสนับสนุน เหมือนในโมเดล เช่น การคัดเลือกคนต้องให้ความสำคัญ และเลือกคนที่มีศักยภาพเข้ามา เรื่องความชัดเจนที่ก็มองว่าเป็นปัจจัยสำคัญ เพราะถ้าคนเข้ามาหนึ่งคน ถ้าหากไม่เคลียร์เรื่องพวกนี้ พนักงานก็จะทำงาน ไปแบบวัน ๆ อย่างเราบอกว่าเอาผลงานที่มีประสิทธิภาพ คน ๆ หนึ่งต้องรู้บทบาทของเค้าชัดเจน พอรู้แล้ววัดยังไง ก็จะตอบ โจทย์ ตอนนี้ส่วนใหญ่มันทำอย่างนี้ วัตอย่างนี้ ถ้าความชัดเจนมันชัดได้ก็จบ

ระบบที่มองว่า 5 องค์กรประกอบนี้นั้นเป็นจิ๊กซอต่อกัน แต่ถ้ามองแต่ละตัวอย่างปัจจัยสนับสนุนผลการปฏิบัติงานมันก็ส่งผลต่อองค์กรอยู่แล้ว เรื่องความมั่นคงในการทำงาน ถ้าพนักงานมีความรู้สึกที่ว่ามาทำงานแล้วมีความมั่นคงก็ส่งผล อย่างการมีส่วนร่วม ในแนวคิดที่มีเรื่องบทบาทหน้าที่ authorize ของการทำงาน ถ้าทุกคนทราบ องค์กรก็สามารถทำงานได้รวดเร็วแล้วก็ตอบ โจทย์ สภาวะปัจจุบัน การโยกย้ายภายในถ้าจะทำให้องค์กรขับเคลื่อน คนเข้ามาแล้วมีการเติบโตยังไง มีความชัดเจนในสายการเติบโต เรื่อง career เราเข้ามาแล้วรู้ว่า 3 ปีจะไปเป็นอะไร อย่างน้อยก็เป็นการเตรียมความพร้อมของคน ๆ นั้นด้วย รวมถึงการ rotate อย่าง 3 ปีคุณเข้ามาเป็น engineer แต่ 3 ปีมีโอกาสเติบโตเป็นผู้จัดการฝ่ายผลิตนะ ก็ส่งผลให้ระบบการจัดการ HR มีประสิทธิภาพมากขึ้น พี่ว่าก็ครอบคลุมนะ 5 องค์กรประกอบนี้

เรื่องการนำโมเดลไปใช้จริง ที่มองว่าได้ อย่างถ้าเอาไปใช้กับบริษัทที่จะจดทะเบียน พี่มองว่าเค้าเน้นที่ระบบของบุคคลในการรับคน เข้ามาแล้วพัฒนา แล้วสร้างกระบวนการให้คนเกิดความมั่นคง รู้ว่า career จะเติบโตไปในสายอาชีพยังไงในองค์กร มีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ รวมถึงได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือการที่จะแชร์ความคิดเห็น พี่ก็มองว่าตอบ โจทย์ เพราะบริษัท ต้องมีผลการดำเนินงานย้อนหลังที่มีก่อนเงินที่มีกำไร รวมถึงเรื่องสิ่งแวดล้อมที่ใช้ index ของเค้า ซึ่งตอนนี้ทั้งโลกก็ให้ความสำคัญ บริษัทที่เวลาเค้าใช้โมเดลนี้ พี่ว่าสามารถตอบ โจทย์บริษัทที่จะเข้าตลาดหลักทรัพย์ได้ เพราะต้องดูว่ามีการรับเข้ามายังไง พัฒนายังไง เกิดความมั่นคงยังไง แล้วมั่นใจ

ว่าบริษัทที่จดทะเบียน ต้องเติบโตอย่างยั่งยืน ฉะนั้นต้องสอบย้อนกลับได้ว่าคนในองค์กรต้องมีระบบบุคคลที่ต้องพัฒนา รับคนดูแลคนให้มันยั่งยืนเหมือนกัน โดยรวมก็โอเคนะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 5 นาย ก. (นามสมมุติ) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ

เข้าใจได้ชัด ปัจจุบันนำเข้าสู่ผลต่อระบบงาน HR ก่อนข้างสูง ระบบส่งผลต่อองค์กร ในภาพรวม ตัวโมเดลไม่ติดเลย เข้าใจได้เป็นอย่างดี ชัดแจ้ง ตามที่อธิบายมาเป็นขั้นเป็นตอน กลยุทธ์ส่งผลต่อระบบงาน HR แน่นนอน 5 กลุ่มนี้ ระบบงาน HR ส่งผลต่อผลการดำเนินงานก็เห็นด้วย

เรื่องกลยุทธ์เข้าใจได้เลยว่า ถ้ามองภาพ กลยุทธ์นวัตกรรมมันส่งผล HR แน่นนอน คือมันส่งผลทุก function งาน HR ก็ได้รับผลแน่นอน และมันก็ส่งผลต่อเรื่องทั้งหมด 5 เรื่องนี้แหละ ถ้าพูดถึงเรื่องคุณภาพ ลดต้นทุนไม่ค่อยต่าง พูดถึง เพิ่มคุณภาพ HR ก็ต้องทำ TQM เข้าใจได้เลย แต่ลดต้นทุนจะไปทาง operation หนักกว่า จึงเข้าใจได้ว่ามันไม่ค่อยส่งผลต่อระบบงาน HR ชักเท่าไร ต้องบอกว่ากลยุทธ์ลดต้นทุนมันเป็นแบบเก่า เข้าใจได้ว่ามันไม่ค่อยส่งผลต่อระบบ HR เพราะวันนี้พูดถึงนวัตกรรมกับเพิ่มคุณภาพ

มีแค่แนะนำ เรื่องผลการดำเนินงาน เพราะมองเข้าใจได้เลยก็คือ balance score card เพียงแต่ใน model sequence งง ๆ อาจสับสนเล็กน้อย เพราะต้อง finance customer กระบวนการแล้วค่อยคน คือเห็นป้าคนเดียว BSC ซึ่งเป็นเรื่องดี ตอบทฤษฎีชาวบ้านด้วย ส่วนระบบ HR ที่จัดกลุ่มใหม่ก็โอเค อยู่ที่ตั้งชื่อ ปัจจุบันสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน ก็เข้าใจได้ เข้าใจได้หมดทุกอย่างประกอบไม่มีข้อสงสัย

เรื่องการนำโมเดลไปใช้ปฏิบัติจริง ผลจากการศึกษาและได้โมเดลนี้มา มันสามารถอธิบายได้จริงว่ากลยุทธ์ส่งผล ระบบส่งผล แต่ละองค์ประกอบของปัจเจกมีอะไรบ้าง เคลียร์ แต่ถ้าจะเอาโมเดลนี้ไปใช้ มีจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มได้อีกเล็กน้อย ตรงระบบการจัดการ องค์ประกอบควรเชื่อม เช่น performance contributor เชื่อมกับองค์ประกอบอื่น ๆ เพราะตัวองค์ประกอบเอง คือแยกกันทำแล้วไม่เชื่อม มันเกิดประโยชน์น้อย ถ้าเชื่อมจะได้ประสิทธิภาพมาก เหมือนทุกวันนี้องค์กรมีทำทุกเรื่อง แต่ดันแยกกัน ประโยชน์ก็ไม่เกิดสูงสุด โดยสรุปโมเดลนี้ตอบ เอาไปใช้ได้ แต่ใช้เป็นเรื่อง ๆ แนะนำให้เชื่อมแต่ละองค์ประกอบของระบบให้เห็น เพราะคนไม่รู้เอาไปใช้ก็จะใช้ได้เป็นส่วน ๆ แยกกัน เพราะไม่รู้ว่าจะเชื่อมกันไง แต่ถ้าคนรู้เอาไปใช้ก็โอเค

ข้อสรุปผลความคิดเห็นของการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยดำเนินการสรุปผลของการสัมภาษณ์ โดยนำหมายเลขของผู้ให้สัมภาษณ์มาแสดงให้เห็นยังท้ายประเด็นการยืนยันผลจากการปรับแบบจำลองด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 58

ตารางที่ 58 สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อยืนยันผลการวิเคราะห์
หลังการปรับแบบจำลอง

ประเด็น	ผู้ที่กล่าวถึง				
	1	2	3	4	5
ความครบถ้วนขององค์ประกอบแบบจำลอง	✓	✓	✓	✓	✓
ความครบถ้วนขององค์ประกอบปัจจัยกลยุทธ์ธุรกิจ	✓	✓	✓	✓	✓
ความครบถ้วนขององค์ประกอบปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓	✓	✓
ความครบถ้วนขององค์ประกอบปัจจัยผลการดำเนินงานโดยรวม ขององค์กร	✓	✓	✓	✓	✓
ความสอดคล้องกลยุทธ์ธุรกิจกับแนวปฏิบัติด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓	✓	✓
การนำแบบจำลองไปใช้	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 58 ซึ่งเป็นการสรุปผลการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากร
มนุษย์ทั้ง 5 ท่าน ได้ยืนยันแบบจำลอง BHO Model ใหม่ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาครั้งนี้ ทั้ง
แง่ความครบถ้วนของแบบจำลอง องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบภายในแบบจำลอง และการ
นำแบบจำลองไปใช้ปฏิบัติงานจริง