

## รูปแบบการเขียนบทความวิจัยเชิงปริมาณ

### การศึกษาความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ ธุรกิจที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

#### STUDY OF ALIGNMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND BUSINESS STRATEGY EFFECT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF LISTED COMPANY IN STOCK EXCHANGE OF THAILAND

พิชัย พันธุ์วัฒนา\*

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1.) เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุที่มีผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2.) เพื่อศึกษาอิทธิพลการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และ 3.) พัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods) คือ การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ร่วมกับการดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยกำหนดประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 678 แห่ง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเชิงชั้นร่วมกับการสุ่มตัวอย่างกระจายแบบง่ายได้รับข้อมูลกลับทั้งสิ้น 382 ตัวอย่างและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) และทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อยืนยันผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ผลการดำเนินงานขององค์กรยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากกลยุทธ์ธุรกิจและแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

\*นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

\*\*อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อ๋น

**คำสำคัญ :** แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ธุรกิจ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ผลการดำเนินงานขององค์กร บริษัทจดทะเบียน

## Abstract

This study aims to 1.) investigate antecedent impacting human resource management practice 2.) explore impact of human resource management practice upon organizational performance and 3.) develop business strategy and human resource management practice alignment model. This research method using mixed methods. The qualitative will approach by in-depth interview and the quantitative data was collected by questionnaires distributed to organizations in Stock Exchange of Thailand during September – November 2015 and 1,404 sampling were selected by stratified sampling method and simple random sampling method, the questionnaire return total 382. Data was analyzed by Structural Equation Modeling: SEM. Findings from research suggested that business/corporate strategy had direct and positive impact on human resource management system (HRM system), and HRM system had direct and positive impact on human resource outcomes and organizational performance, human resource outcomes had direct and positive impact on organizational performance which is in harmony with the research hypothesis.

**Keywords:** Human resource management practices, Business strategy, , Human resource outcome, Organizational performance, Listed company

## บทนำ

คำว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กรสามารถพบเห็นได้บ่อยครั้งในพันธกิจหรือรายงานประจำปีขององค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์นั้นจัดเป็นสินทรัพย์ที่สามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะยากที่จะลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง และยากที่จะทดแทนได้ถึงแม้จะเป็นในองค์กรเดียวกันก็ตาม และสิ่งที่สำคัญอีกประการคือการมีคนอยู่ในตำแหน่งและเวลาที่ถูกต้องนั้นเป็นความสำคัญสูงสุดเพื่อความสำเร็จและการอยู่รอดของทุกองค์กร (Oladipo & Abdulkadir, 2011; Abdulkadir, 2012) แม้แต่องค์กรในประเทศไทยก็เช่นเดียวกันที่เห็นคุณค่าและได้ให้ความสำคัญกับเรื่องคนในองค์กร ซึ่งสามารถพบเจอได้จากวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือค่านิยมองค์กรในเว็บไซต์ของบริษัทจดทะเบียน

การจัดการเกี่ยวกับคนจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญ การศึกษาที่ผ่านมาได้มีการเชื่อมโยงแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

---

\*นักศึกษาลัทธิการจัดการดุขภูมิตต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

\*\*อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อั้น

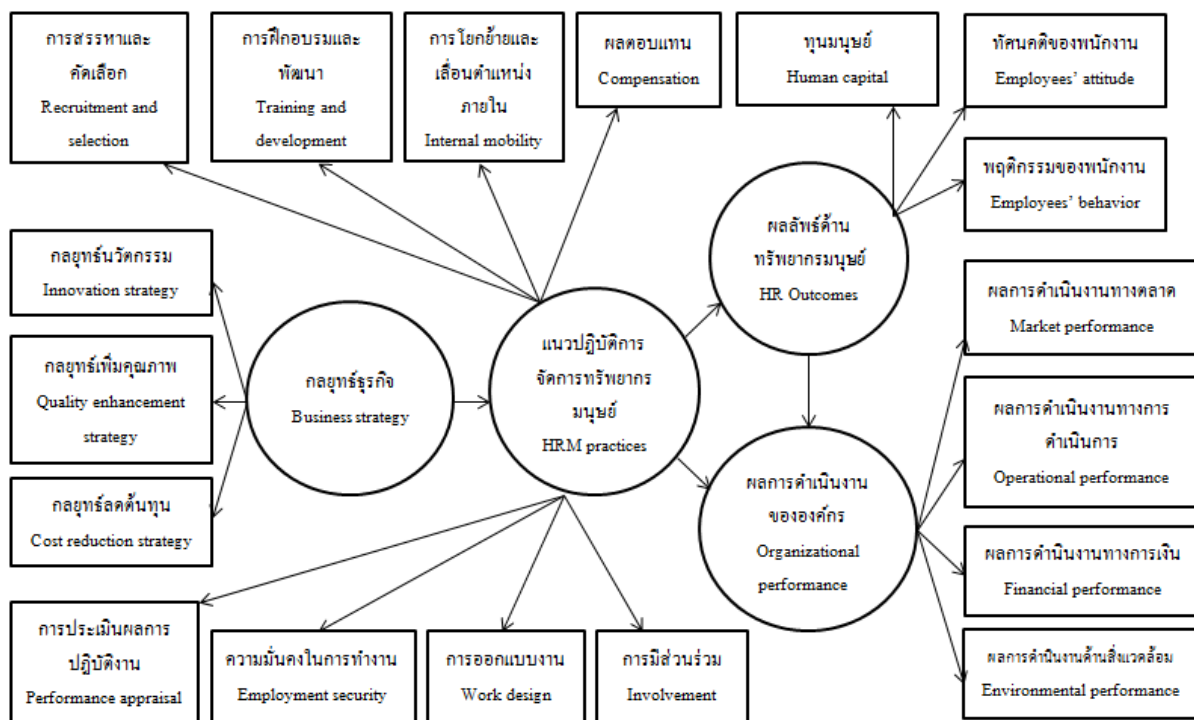
ธุรกิจเพื่อศึกษาถึงผลที่เกิดขึ้นจากความสอดคล้องดังกล่าวต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นแนวการศึกษาที่พบมากในการศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานว่าผลการดำเนินงานขององค์กรได้รับอิทธิพลจากกลุ่มกิจกรรมหรือแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการทุ่มเทในการแสดงให้เห็นว่าวิธีการที่ใช้ในการจัดการคน ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ (Chang & Huang, 2005; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010) ซึ่งการศึกษาส่วนใหญ่เกิดขึ้นในบริบทประเทศสหรัฐอเมริกา ส่วนหนึ่งในบริบทสหราชอาณาจักร นอกจากนี้ก็พบในบริบททวีปยุโรปและเอเชียจำนวนหนึ่ง ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาและหลักฐานเพิ่มเติมที่จะสนับสนุนความเชื่อมโยงนี้ในบริบทที่แตกต่างออกไป โดยลักษณะของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่กำหนดการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ และการวิจัยที่ผ่านมาส่วนมากนั้นได้ศึกษาในอุตสาหกรรมการผลิต แต่การศึกษาเชิงประจักษ์ยังจำเป็นต้องเกิดขึ้นเพิ่มเติมในบริบทอุตสาหกรรมอื่น ๆ (Muduli, 2012; Nigam et al., 2011; Katou, 2008; Katou & Budhwar, 2010) อีกทั้งถึงแม้ได้มีการศึกษาการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในบริบททวีปเอเชียซึ่งมีทั้งที่แตกต่างและคล้ายคลึงกับบริบททางตะวันตกก็ดี แต่ก็ยังไม่มีบทสรุปที่แน่ชัด

ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของการเชื่อมโยงแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจที่ปฏิบัติกันอยู่สำหรับองค์กรในบริบทประเทศไทย ที่ต้องตอบสนองต่อธุรกิจและเป็นกลไกหนึ่งในการผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ของธุรกิจ ตลอดจนการระบุถึงกลไกในการเชื่อมโยงระหว่างแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยกระดับขึ้น

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงใช้ทฤษฎีกลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy) เพื่อมุ่งเน้นปัจจัยเหตุที่มีผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management practices) ของบริษัทจดทะเบียน และใช้ทฤษฎีผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource outcome) และผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance) เพื่อศึกษาผลกระทบของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการมีผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยของต่างประเทศเพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิด โดยการสร้างกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management practices) ที่เป็นปัจจัยหลักในการศึกษาเรื่องนี้ที่ประกอบไปด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วม (Becker & Huselid, 1998; Wright et al., 2003; Gurbuz &

Mert, 2011; Delery & Doty, 1996; Sun et al., 2007; Akhtar et al., 2008; Lee et al., 2010) อีกทั้งมุ่งศึกษาปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านกลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy) ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีของ Porter (1985) และ Schuler & Jackson (1987) ซึ่งประกอบไปด้วย กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และกลยุทธ์ลดต้นทุน ส่วนปัจจัยผลที่เกิดจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีของ Youndt & Snell (2004), Subramaniam & Youndt (2005) และ Katou (2012) อันประกอบด้วย ทักษะของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงาน และด้านผลการดำเนินงานขององค์กรผู้วิจัยใช้ทฤษฎีของ Delaney & Huselid, (1996), Jimoh & Danlami (2011), Moidenkutty et al. (2011), Ngo et al. (2008), Delery & Doty (1996), Chow & Chen (2012) และ Paillé et al. (2014) อันประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางด้านตลาด ผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการ ผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุที่มีผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

\*นักศึกษาลัทธิศาสตร์การจัดการดุขภูมิตต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

\*\*อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อัน

3. พัฒนาแบบจำลองความสอดคล้องของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจ

### บททวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสอดคล้องของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานองค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ 1.) เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุที่มีผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ 2.) เพื่อศึกษาอิทธิพลแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและ 3.) พัฒนาแบบจำลองความสอดคล้องของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเรียบเรียงรายละเอียดนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

**แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management)**

Wright & McMahan (1992) ได้นิยามการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า รูปแบบของการวางแผนการใช้งานทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย

Chang & Huang (2005) อธิบายว่าเป็นระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญและบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนและการดำเนินการโดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการออกแบบเพื่อให้มั่นใจว่าทุนมนุษย์ขององค์กรก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Andersen et al. (2007) อธิบายไว้ว่าเป็นการจัดการโดยเน้นถึงสองมิติที่สำคัญให้เห็นถึงความแตกต่างจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมคือ ทางด้านแนวตั้ง (Vertical) โดยเชื่อมโยงการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และแนวนอน (Horizontal) เน้นถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่บูรณาการการปฏิบัติเข้าด้วยกันทั้งหมดและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

Ngo et al. (2008) ได้อธิบายไว้คล้าย ๆ กันว่าเป็นการสร้างความกลมกลืนของทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร และการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นการได้มา การพัฒนาและการจูงใจคน

Chan & Mak (2012) ได้กล่าวถึงเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นระบบของการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องซึ่งกันและกันโดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กร แรงจูงใจและโอกาสแก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

\*นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

\*\*อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อั้น

Klass et al. (2012) กล่าวในแง่มุมมองคล้ายคลึงกันคือ ระบบด้านทรัพยากรมนุษย์ที่การปฏิบัติด้านการได้มาและพัฒนาคนมีศักยภาพ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ความยุติธรรมและความเสมอภาพ และความสอดคล้องในผลประโยชน์ของพนักงานและองค์กร มีความสัมพันธ์กัน

ด้านแนวคิดการศึกษากิจการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน โดยมากดำเนินการศึกษาภายใต้บริบทการจัดการกลุ่มที่พัฒนาขึ้นโดย Delery & Doty (1996) ซึ่งได้จำแนกและอธิบายถึงแนวคิดที่ใช้ในการศึกษากิจการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เด่น ๆ อยู่ 3 แนวคิด ประกอบด้วย แนวคิดสากล แนวคิดเชิงสถานการณ์ และแนวคิดองค์ประกอบ ซึ่งมีคุณลักษณะ 2 ประเภทคือ แนวทางเน้นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices approach) คือแนวคิดสากล และแนวทางเน้นความเหมาะสมที่สุด (Best fit approach) คือแนวคิดเชิงสถานการณ์ และแนวคิดองค์ประกอบโดยได้รับการศึกษามาอย่างต่อเนื่องและยังคงศึกษากันอยู่ในปัจจุบัน สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดการศึกษากิจการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร

แนวคิด	ข้อโต้แย้งของแนวคิด
สากล (Universalistic)	การปฏิบัติที่ดีเลิศ “Best practices” บางประเภทสามารถเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรและสามารถนำไปใช้ได้โดยสากล
สถานการณ์ (Contingency)	ตัวแปรสถานการณ์ที่สำคัญคือกลยุทธ์ธุรกิจมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยที่การยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ การปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ
องค์ประกอบ (Configurational)	การปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลายแง่มุมมีความสอดคล้องกัน โดยที่การผสมผสานกันของการปฏิบัติบางด้านสามารถส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น โดยเน้นหลักการ “Equifinality”

การอธิบายของนักวิชาการข้างต้นอาจมีความแตกต่างกันในเนื้อหาปลีกย่อยบางส่วน และไม่มีความเป็นฉันทามติแต่ความหมายหลักส่วนใหญ่จะสอดคล้องกันว่า มีความเกี่ยวข้องกับการออกแบบกลุ่มของการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกันภายในและนำไปปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าทุนมนุษย์ขององค์กรสามารถนำไปบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ

จึงสามารถสรุปการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จากการทบทวนข้างต้นทั้งหมดได้ว่าคือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับความต้องการเชิงกลยุทธ์โดยการวางแผน

ระบบหรือการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกัน และมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตและนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการบรรลุผลการดำเนินงานขององค์กร และนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

**แนวคิดเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management practices)**

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พบในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยหลัก ๆ ประกอบด้วย ระบบควบคุมทรัพยากรมนุษย์ (Control HR) ระบบทรัพยากรมนุษย์ผูกพันสูง (High-commitment HR systems) ระบบทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วม systems สูง (High-involvement HR systems) และระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูง (High-performance work systems) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผลการดำเนินงานสูง (High performance HR practices) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ความผูกพันสูง (High-commitment HR practices) ซึ่งชื่อที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เกิดขึ้นมากมายดังที่ได้กล่าวมา แต่วัตถุประสงค์ของระบบที่กล่าวมามีความหมายและลักษณะเดียวกัน (Pfeffer, 1998; Lepak et al., 2006; Su & Wright, 2012) คือแนวคิดเกี่ยวกับการจะได้มาซึ่งผลกำไรผ่านคนได้อย่างไร (Pfeffer, 1998) ซึ่ง Boxall & Mackey (2007) ได้อธิบายความเชื่อมโยงที่เหมือนกันของระบบที่กล่าวมาในความหมายว่าเป็นระบบของกิจกรรมที่เพิ่มการมอบหมายอำนาจพนักงาน การพัฒนาทักษะ และสิ่งจูงใจที่เพิ่มแรงจูงใจของพนักงานให้ใช้ประโยชน์จากอำนาจที่ได้รับจากการมอบหมาย

Delery & Doty (1996) ได้กล่าวถึงแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าประกอบไปด้วย โอกาสในสายอาชีพภายในองค์กร การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การแบ่งผลกำไร ความมั่นคงในการทำงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และคำบรรยายลักษณะงาน

Lee et al. (2010) อธิบายว่าเป็นการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลัก 6 ด้านที่สัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร คุณภาพสินค้า ต้นทุนการผลิต การส่งมอบสินค้า และความยืดหยุ่นในการผลิตในเชิงบวก ประกอบด้วย การฝึกอบรมและพัฒนา การทำงานเป็นทีม ผลตอบแทนหรือรางวัลจูงใจ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในการทำงาน

Sun et al. (2007) ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกลยุทธ์ขององค์กรสำหรับการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกอย่างเข้มงวด การฝึกอบรมอย่างครอบคลุม การโยกย้ายภายใน ความมั่นคงในการทำงาน คำบรรยายงานที่ชัดเจน การประเมินผลมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน รางวัลจูงใจ และการมีส่วนร่วม

\*นักศึกษาลัทธิศาสตร์การจัดการดุขภูมิตต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

\*\*อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อู่อัน

สรุปจากการทบทวนข้างต้นสามารถให้ความหมายโดยรวมได้ว่า กลุ่มของการปฏิบัติหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แยกกันแต่มีความเชื่อมโยงถึงกัน ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วม

#### **แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy)**

Porter (1985) กล่าวถึงเรื่องกลยุทธ์ธุรกิจไว้ว่าเป็นการตัดสินใจขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งองค์กรต้องเลือกเกี่ยวกับรูปแบบที่ค้นหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมถึงขอบเขตของความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถกระทำได้ 3 รูปแบบคือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการตอบสนองลูกค้า ซึ่ง Schuler & Jackson (1987) ได้พัฒนาต้นแบบกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อใช้ในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นจาก Porter ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation strategy) กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ (Quality enhancement strategy) และกลยุทธ์ลดต้นทุน (Cost reduction strategy) ส่วน Becker et al. (1997) ก็ได้กล่าวว่าการกลยุทธ์ธุรกิจและการริเริ่มเชิงกลยุทธ์เป็นพื้นฐานในการออกแบบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุนี้จึงมีผลกระทบต่อทักษะและแรงจูงใจของพนักงาน เช่นเดียวกับการออกแบบงานและโครงสร้างงาน

#### **แนวคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource outcome)**

Becker & Huselid (2006) ได้กล่าวไว้ว่าสิ่งที่เป็นความท้าทายทั้งทางทฤษฎีและเชิงประจักษ์ของวรรณกรรมจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือปัจจัยที่เป็นกล่องดำ “Black box” ในการเชื่อมระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนยิ่งขึ้น จากการจัดกลุ่มผลลัพธ์ของ Dyer & Reeves (1995) ได้เสนอถึงผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นผลลัพธ์ที่ใกล้ชิดกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่าผลลัพธ์ในด้านอื่น และผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร การจะเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จึงต้องเห็นถึงผลกระทบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ก่อน และผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์จึงส่งผลต่อไปยังผลลัพธ์ที่ไกลออกไปมากยิ่งขึ้นคือผลการดำเนินงานขององค์กร (Wright et al., 2003)

#### **แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance)**

Dyer & Reeves (1995) เสนอการจัดกลุ่มการวัดผลการดำเนินงานที่สามารถแบ่งออกได้ 4 กลุ่มคือ 1.) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลของการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อพนักงาน เช่น ทักษะคือ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และแรงจูงใจ และพฤติกรรม ที่เน้นไปด้านพฤติกรรมการทำงานและการลาออก 2.) ผลลัพธ์ด้าน

\*นักศึกษาลัทธิศาสตร์การจัดการดุขภูมิตต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

\*\*อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อัน



องค์กรซึ่งมุ่งเน้นการวัดผลการดำเนินงานเช่นการเพิ่มผลผลิต คุณภาพและ การสูญหายของสินค้า (Shrinkage) 3.) ผลลัพธ์ทางการเงินซึ่งหมายถึงการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินที่แท้จริงซึ่งหมายรวมถึงค่าใช้จ่าย รายได้และความสามารถในการทำกำไร และ 4.) ผลลัพธ์ทางการตลาดซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าขององค์กร โดยเน้นไปที่ราคาของหุ้นองค์กร

อย่างไรก็ดีนักทฤษฎีด้านกลยุทธ์ได้สนับสนุนถึงความรับผิดชอบของต่อสังคมขององค์กร นอกเหนือจากการพยายามเพื่อให้บรรลุถึงผลการดำเนินงานทางการเงินสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรได้ใช้มาตรฐานทางการเงินเป็นตัวชี้วัดที่มาตรฐานที่กำหนดความสำเร็จของธุรกิจตนเองมายาวนาน ในช่วงที่ผ่านมาไม่นานนี้ได้มีการเพิ่มขึ้นของจำนวนองค์กรที่ใช้ตัวชี้วัดทางด้านสิ่งแวดล้อมเข้ามาร่วมด้วย (Veleva & Ellenbecker, 2001)

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. แบบของการวิจัยเรื่องการศึกษาความสอดคล้องของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์กรของบริษัทจดทะเบียนเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods) คือ การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) ร่วมกับการดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยใช้แบบสอบถามที่ได้โครงสร้างแบบสอบถามหรือแนวคำถามจากการศึกษา เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุที่มีผลกระทบต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบไปด้วย กลยุทธ์ธุรกิจ ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยผลที่เกิดจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

2. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจดทะเบียนจำนวน 678 แห่ง จำแนกเป็น 8 กลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดบริษัทจดทะเบียนที่อยู่ระหว่างฟื้นฟูการดำเนินการ

3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified sampling) โดยแบ่งประชากรออกเป็น 9 ชั้นตามกลุ่มอุตสาหกรรม และดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายเพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยมีโอกาสได้รับเลือกเป็นตัวอย่างเท่า ๆ กัน ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจดทะเบียนจำนวนทั้งสิ้น 678 แห่ง จำนวน 1,404 คน ได้รับแบบสอบถามกลับทั้งสิ้น 382 ฉบับ

4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ มี 1 ชุด ได้แก่

1) แบบสอบถาม ซึ่งการสร้างเครื่องมือการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและโครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการจะศึกษา จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการสร้างข้อคำถามตามนิยามเชิงปฏิบัติการที่ได้มีผู้พัฒนาเครื่องมือวัดและประเด็นคำถามที่ได้ทดลองใช้แล้วมาปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับการวิจัยครั้งนี้

โดยผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่ได้จากการพัฒนาขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของข้อคำถามที่ได้จากการแปลภาษาอังกฤษให้เป็นภาษาไทย เนื่องจากเป็นข้อคำถามที่ผู้วิจัยนำมาจากวรรณกรรมต่างประเทศและผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามเพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับร่าง และได้นำไปทำการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

#### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยมีหนังสือนำเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามจากคณบดีวิทยาลัยบัณฑิตการศึกษาร มหาวิทยาลัยศรีปทุมเป็นหนังสือนำเพื่อแนบกับแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการส่งจดหมายทางไปรษณีย์ถึงผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคลของบริษัทกลุ่มเป้าหมาย และเนื่องด้วยผลการศึกษาที่ผ่านมาได้บ่งบอกถึงอัตราการตอบกลับที่ไม่สูงนัก ผู้วิจัยจึงได้แนบซองจดหมายที่เจ้าหน้าที่ส่งกลับถึงผู้วิจัยพร้อมติดแสตมป์โดยได้คำนวณน้ำหนักของซองจดหมายที่ได้แนบเอกสาร เพื่อให้แสตมป์ที่ติดมีมูลค่าเพียงพอในการส่ง เพื่ออำนวยความสะดวกต่อผู้ตอบแบบสอบถามในการส่งกลับ

6. เมื่อมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดสถิติที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลทางสถิติ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและเชิงอนุมาน

#### สถิติการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อการอธิบายถึงคุณสมบัติหรือลักษณะของการแจกแจงข้อมูลตัวแปรต่างๆ ตามปัจจัยด้านคุณลักษณะของกลุ่ม โดยกำหนดการวัดเป็นค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และสูงสุด (Max) ค่าต่ำสุด (Min) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้จำนวน 18 ตัวแปรเพื่อนำมาใช้ในการอธิบายลักษณะการแจกแจงและการกระจายของตัวแปรสังเกตได้ โดยกำหนดการวัดเป็นค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) โดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 22

#### สถิติการวิเคราะห์เชิงอนุมาน

ผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ปัจจัยเหตุและผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ผู้วิจัยทำการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยและกำหนดให้เป็นแบบจำลองการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยโปรแกรม LISREL for Windows version 8.72 เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของแบบจำลองการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model fit) โดยทำการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(Assessment of model fit) โดยดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบด้วย ดัชนีค่า Chi-Square,  $\chi^2/df$ , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## สรุปผลการวิจัย

### ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 56.8) และเป็นเพศชาย (ร้อยละ 43.2) มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี (ร้อยละ 45.8) รองลงมาคือ 41 – 50 ปี (ร้อยละ 31.4) ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 66) รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท (ร้อยละ 33.2) โดยประสบการณ์ในการทำงานส่วนมากระหว่าง 16 – 20 ปี (ร้อยละ 25.7) รองลงมาคือ 11 – 15 ปี (ร้อยละ 25.4)

### ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนา

การวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.55 - 4.21$ ) โดยมีตัวแปรสังเกตได้ด้านกลยุทธ์ลดต้นทุนและการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายในที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ( $\bar{x} = 3.44, 3.12$ ) ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีความเห็นว่า เรื่องต่าง ๆ อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาถึงบริบทองค์กรตนเอง

### ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมุติฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจ แนวปฏิบัติ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยวิธีการค่าความน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum likelihood) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL 8.72 เพื่อทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติ ได้แก่ ดัชนีค่า Chi-Square,  $\chi^2/df$ , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR พบว่าแบบจำลองสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี  $\chi^2/df = 1.898$ , CFI = 0.994, GFI = 0.950 AGFI = 0.910, RMSEA = 0.049 และ SRMR = 0.032 จึงสามารถสรุปได้ว่า แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

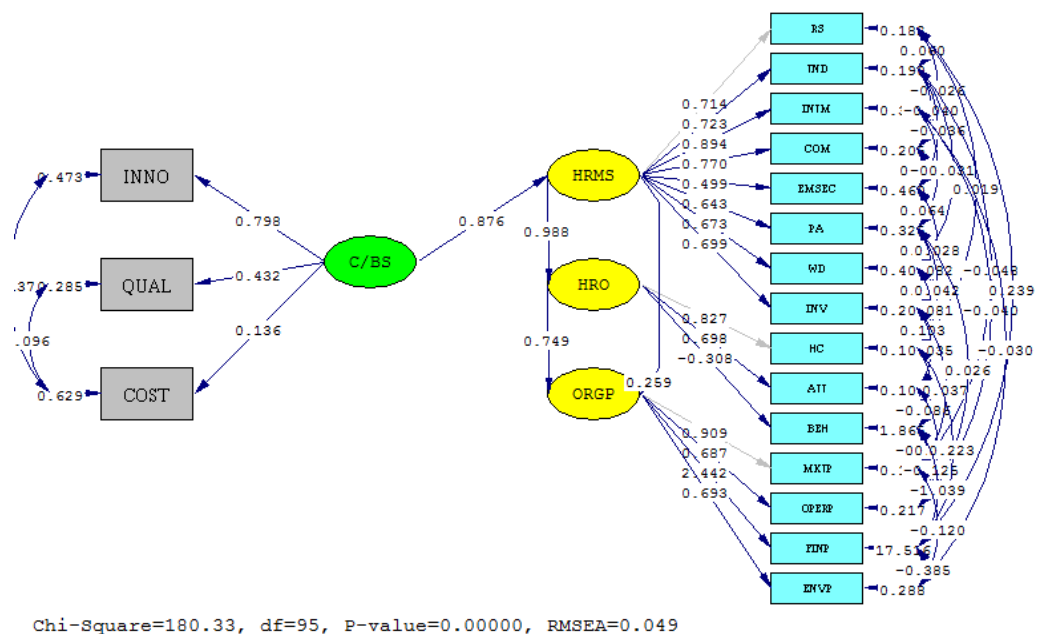
1.) ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.898 แสดงว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์สัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 2.00

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

3.) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาค่า 2 ดัชนีคือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.950 และค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.910 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าทั้ง 2 ดัชนีมีความระหว่าง 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 แสดงว่าแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.05

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



ภาพที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบโดยรวมหลังจากปรับแก้แบบจำลอง

### ผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้ จากคำถามการวิจัย “ปัจจัยเหตุอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมติฐานเพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น

สมมติฐานข้อที่ 1 : กลยุทธ์ธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า กลยุทธ์ธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.876

จากคำถามการวิจัย “อะไรเป็นปัจจัยผลที่เกิดจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์” ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมติฐานเพื่อตอบคำถามการวิจัยดังกล่าวข้างต้น

สมมติฐานข้อที่ 2 : แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

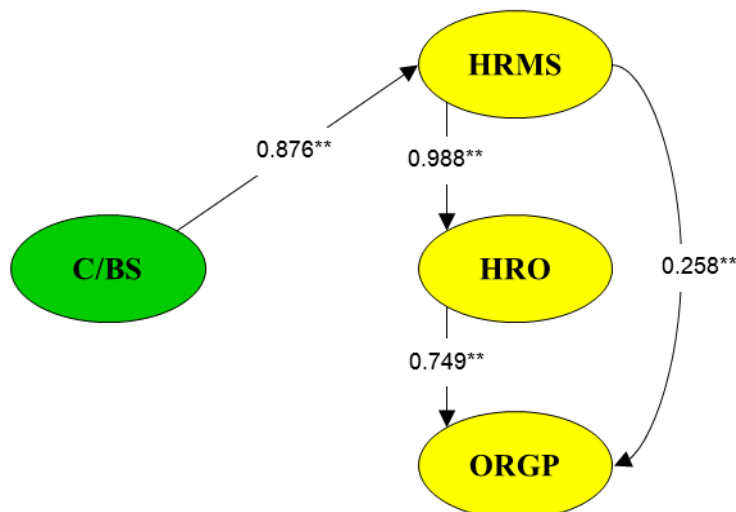
ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.258

สมมติฐานข้อที่ 3 : แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.988

สมมติฐานข้อที่ 4 : ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.749



ภาพที่ 3 แสดงปัจจัยเหตุและผลของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 3 ตารางที่ 2 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1	กลยุทธ์ธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์	ยอมรับสมมติฐาน
2	แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	ยอมรับสมมติฐาน
3	แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
4	ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	ยอมรับสมมติฐาน

หลังจากการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ผู้วิจัยดำเนินการปรับแบบจำลอง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยผลที่ได้คือ ลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ สร้างเป็นตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วมที่เป็นการรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ผลการวิจัยพบว่า

ปัจจัยเหตุของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ 1.) กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy: C/BS) มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 3 องค์ประกอบคือ กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation: INNO)

กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ (Quality enhancement: QUAL) และกลยุทธ์ลดต้นทุน (Cost reduction: COST) 2.) ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management practice: HRMS) มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบคือ ปัจจัยสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน (Performance contributor: PERC) การโยกย้ายภายใน (Internal mobility: INTM) ความมั่นคงในการทำงาน (Employment security: EMSEC) ความชัดเจนในงาน (Job clarity: JOBC) และการมีส่วนร่วม (Involvement: INV) 3.) ปัจจัยผลจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร (Overall organizational performance: OORGP) มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบคือ ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource performance: HRP) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial performance: N\_FINP) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial performance: FINP) และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental performance: ENVP)

## อภิปรายผล

ผลการวิจัยได้สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทจดทะเบียนมีการรับรู้ว่าการกลยุทธ์ธุรกิจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการใช้แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ได้ดำเนินการวิจัยในบริบทต่าง ๆ สนับสนุนผลและแสดงให้เห็นอิทธิพลดังกล่าว เช่นการศึกษาของ Muduli (2012) ที่พบว่ากลยุทธ์ธุรกิจนั้นมีความสำคัญในการวางแผนและนำแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติในองค์กร และปัจจัยที่ใช้ในแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของธุรกิจที่องค์กรเลือกใช้ ในทำนองเดียวกัน Katou & Budhwar (2010) ที่ศึกษาในบริบทประเทศกรีซ พบว่านโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากกลยุทธ์ธุรกิจนั้นเป็นสิ่งที่กำหนดผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้กลยุทธ์ของธุรกิจ (ด้านการลดต้นทุน ด้านคุณภาพ และด้านนวัตกรรม) มีผลต่อความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (การสรรหาและพัฒนา) และแรงจูงใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ผลตอบแทนและรางวัลจูงใจ)

แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกับการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ได้ดำเนินการวิจัยในบริบทต่าง ๆ และแสดงให้เห็นอิทธิพลดังกล่าว เช่น Moideenkutty et al. (2011) พบว่าการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมีส่วนร่วม โดยมีการปฏิบัติด้านการคัดเลือกพนักงานอย่างเข้มงวด การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการมอบอำนาจ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (Monetary and non-monetary) หรือการศึกษาในบริบทประเทศจีนของ Akhtar et al. (2008) ซึ่งพบว่ากลุ่มของการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน การฝึกอบรมและพัฒนา การมีส่วนร่วม การประเมินผลแบบมุ่งที่ผลงาน และโอกาสในสายอาชีพภายใน เป็นส่วนสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

\*นักศึกษาลัทธิการจัดการดุซงึบบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

\*\*อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อั้น

ในบริบทประเทศจีน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านการเงิน สินค้าและบริการ ส่วนการปฏิบัติด้านความมั่นคงในการทำงานและคำบรรยายลักษณะงานส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านสินค้าและบริการ ในขณะที่การแบ่งผลกำไรส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน รวมถึงผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ส่งผ่านอิทธิพลของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปยังการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกับการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ได้ดำเนินการวิจัยในบริบทต่าง ๆ และแสดงให้เห็นอิทธิพลดังกล่าว เช่น Ahmad & Schroeder (2003) ที่ศึกษาโรงงานผลิตที่ได้รับมาตรฐานระดับโลกพบว่าการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการดำเนินการโดยผ่านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Fey et al. (2009) ที่ศึกษาบริษัทย่อยที่ลงทุนโดยองค์กรข้ามชาติในประเทศสหรัฐอเมริกา ฟินแลนด์ และรัสเซีย พบว่าความสามารถและแรงจูงใจเป็นปัจจัยส่งผ่านระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้พนักงานจำเป็นต้องมีทั้งความสามารถและแรงจูงใจ องค์กรจึงจะบรรลุผลการดำเนินงานที่สูงสุด

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

1.1 เนื่องด้วยผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผลการดำเนินงานขององค์กรได้ทำการศึกษา 4 มิติอันประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางตลาด ผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการ ผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม ดังนั้นเพื่อการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงควรพิจารณาและให้ความสำคัญต่อตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอันประกอบด้วย ทูมมนุษย์ ทักษะคนและพฤติกรรมของพนักงานให้มาก

1.2 เนื่องด้วยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อการบริหารแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มต้นจากให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกคนที่เหมาะสม มีศักยภาพในระยะยาว ให้โอกาสในการเติบโตในองค์กร มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานทั้งตำแหน่งในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับตำแหน่งที่พนักงานจะก้าวขึ้นจากการวางแผนทางสายอาชีพ ประกอบกับการให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่นผลประโยชน์ใจ คอมมิสชั่นจากผลผลิต ผลการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์อื่น ๆ การยกย่องสรรเสริญ การเลื่อนระดับและการแสดงสถานภาพ ให้ความสำคัญกับการประเมินผลที่มีความชัดเจน สามารถวัดผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายได้อย่างแท้จริง กำหนดลักษณะงานให้ชัดเจนและเป็นปัจจุบันมากที่สุด รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วม

\*นักศึกษาลัทธิการจัดการดุขภูมิตต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

\*\*อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อู่อัน



ทั้งการออกความเห็น การตัดสินใจ การเสนอแนะเรื่องงาน และทำยอดองค์กรควรสื่อให้พนักงานทราบถึงความมั่นคงในการทำงานกับองค์กร โดยทั้งหมดเพื่อเป็นการดึงดูดให้พนักงานเข้ามาร่วมองค์กร และรักษาพนักงานที่มีศักยภาพ ที่มีแรงจูงใจ มีความพึงพอใจกับงานและความผูกพันต่อองค์กรไว้เพื่อสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทั้งเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

1.3 เนื่องด้วยกลยุทธ์ธุรกิจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณาการออกแบบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจที่เลือกใช้ โดยจากผลการศึกษพบว่าแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในงานวิจัยนี้เป็นอิทธิพลส่วนใหญ่จากกลยุทธ์นวัตกรรมและกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพขององค์กร ฉะนั้นหากองค์กรใดที่มุ่งเน้นการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านกลยุทธ์นวัตกรรมโดยการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ มีการลงทุนจำนวนมากเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตและการบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่เพื่อนำเสนอสินค้าหรือบริการดังกล่าวออกสู่ตลาด และมุ่งเน้นกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพโดยตั้งมาตรฐานการผลิตและการบริการที่มีคุณภาพสูง รวมถึงจัดตั้งทีมงานควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพและเคร่งครัดต่อการจัดการคุณภาพ จึงควรให้ความสำคัญกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการได้มาซึ่งคนเก่ง มีศักยภาพ และรักษาไว้ด้วยการปฏิบัติด้านต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงในการวิจัยนี้

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งต่อไปควรนำแบบจำลองที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ไปดำเนินการวิจัยซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างที่นอกเหนือจากบริษัทจดทะเบียน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

2.2 การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่นอกเหนือจากผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น พนักงานในองค์กร ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้การรับรู้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในมุมมองที่แตกต่างจากการศึกษาครั้งนี้

2.3 การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยเหตุอื่นที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น วัฒนธรรมองค์กร สไตล์การบริหาร รูปแบบการลงทุนขององค์กร ความหลากหลายของสินค้าหรือบริการ เป็นต้น

2.4 การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยผลของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยกล่องดำ (Black box) อื่นที่ส่งผ่านอิทธิพลจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร

## บรรณานุกรม

- Abdulkadir, D. S. (2012). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate. *Business Intelligence Journal*, 5(1), pp. 8-20.
- Ahmad, S. & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21, pp. 19-43.
- Akhtar, S. A., Ding, D. Z., & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM Practices and Their Impact on Company Performance in Chinese Enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), pp. 15-32.
- Andersen, K. K., Cooper, B. K., & Zhu, C. J. (2007). The Effect of SHRM Practices on Perceived Firm Financial Performance: Some Initial Evidence from Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), pp. 168-179.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, pp. 53-101.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, 32(6), pp. 898-925.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. *Human Resources Management Journal*, 31(1), pp. 1-6.
- Boxall, P. & Macky, K. (2007). High-Performance Work Systems and Organisational Performance: Bridging Theory and Practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), pp. 261-270.
- Chan, S. C. H. & Mak, W. (2012). High Performance Human Resource Practices and Organizational Performance The Mediating Role of Occupational Safety and Health. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 3(2), pp. 136-150.
- Chang, W. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance A contingency Perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), pp. 434-449.
- Chow, I. H., Huang, J., & Liu, S. (2008). Strategic HRM in China: Configurations and Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 47(4), pp. 687-706.

---

\*นักศึกษาลัทธิการจัดการจัดการมนุษย์บัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

\*\*อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อยู่นัน

- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 949-969.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802-835.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), pp. 656-670.
- Fey, C. F., Morgulis-Yakushev, S., Park, H. J., & Björkman, I. (2009). Opening the Black Box of the Relationship between HRM Practices and Firm Performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40, pp. 690-712.
- Gurbuz, S. & Mert, I. S. (2011). Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: Evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), pp. 1803-1822.
- Jimoh, O. A. & Danlami, A. S. (2011). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Nigerian Manufacturing Sector: An Empirical Investigation. *International Journal of Business and Management*, 6(9), pp. 46-56.
- Katou, A. A. & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28, pp. 25-39.
- Katou, A. A. (2008). Measuring the Impact of HRM on Organisational Performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(2), pp. 119-142.
- Katou, A. A. (2012). Investigating Reverse Causality between Human Resource Management Policies and Organizational Performance in Small Firms. *Management Research Review*, 35(2), pp. 134-156.
- Klaas, B. S., Semadeni, M., Klimchak, M., & Ward, A. (2012). High-Performance Work System Implementation in Small and Medium Enterprises: A Knowledge-Creation Perspective. *Human Resource Management*, 51(4), pp. 487-510.

---

\*นักศึกษาลัทธิสุตราการจัดการมนุษย์บัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

\*\*อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อัน

- Lee, F., Lee, T., & Wu, W. (2010). The Relationship between Human Resource Management Practices, Business Strategy and Firm Performance: Evidence from Steel Industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), pp. 1351-1372.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, pp. 217-271.
- Moidenkutty, U., Al-Lamki, A., & Murthy, Y. S. R. (2011). HRM Practices and Organizational Performance in Oman. *Personnel Review*, 40(2), pp. 239-251.
- Muduli, A. (2012). Business Strategy, SHRM, HR Outcome and Organizational Performance: Evidence from an Indian Industry. *Global Management Journal*, 4(1/2), pp. 111-125.
- Nigam, A. K., Nongmaithem, S., Sharma, S., & Tripathi, N. (2011). The Impact of Strategic Human Resource Management on the Performance of Firms in India. *Journal of Indian Business Research*, 3(3), pp. 148-167.
- Ngo, H., Lau, C., & Foley, S. (2008). Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relations Climate in China. *Human Resource Management*, 47(1), pp. 73-90.
- Oladipo, J. A. & Abdulkadir, D. S. (2011). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Nigerian Manufacturing Sector: An Empirical Investigation. *International Journal of Business and Management*, 6(9), pp.46-56.
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, 121, pp. 451-466.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), pp. 96-124.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

---

\*นักศึกษาลัทธิการจัดการธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

\*\*อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อยู่นัน

- Savaneviciene, A. & Stankeviciute, Z. (2010). The Models Exploring the "Black Box" between HRM and Organizational Performance. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(4), pp. 426-434.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), pp. 207-219.
- Su, Z. & Wright, P. M. (2012). The Effective Human Resource Management System in Transitional China: a Hybrid of Commitment and Control Practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), pp. 2065-2086.
- Subramaniam, M. & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), pp. 450-463
- Sun, L., Aryee, S., & Law, K. S. (2007) High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), pp. 558-577.
- Veleva, V. & Ellenbecker, M. (2001). Indicators of Sustainable Production: Framework and Methodology. *Journal of Cleaner Production*, 9, pp. 519-549.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), pp. 295-320.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), pp. 21-36.
- Youndt, M. A. & Snell, S. A. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), pp. 337-360.