

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อนำไปสู่การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย (2) เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (3) เพื่อศึกษาขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย (4) เพื่อพัฒนาตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

การวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย โดยผู้วิจัยแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งนำเสนอออกเป็นขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมุ่งเน้นตลาด สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) แนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSINESS PERFORMANCE) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงโครงสร้าง

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

**ตอนที่ 5** ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

**ตอนที่ 6** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่างๆ โดยแสดงไว้ดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงสัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ

สัญลักษณ์	ความหมาย
$\bar{X}$	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
S.D.	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
MIN	คะแนนต่ำสุด (Minimum)
MAX	คะแนนสูงสุด (Maximum)
T-value	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ t
P-value	ค่าสัดส่วนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิเสธสมมติฐานและเป็นค่าที่คำนวณได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Observed Significance Level)
b	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
B	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ (Standardized Solution)
SK	ค่าความเบ้ (Skewness)
KU	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
CV	สัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation)
$\rho_c$	ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability)
$\rho_v$	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)
TE	ขนาดอิทธิพลรวม (Total Effects)
IE	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
DE	ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
$\chi^2$	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	องศาความเป็นอิสระ (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 4.1 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
SRMR	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)
CEO	คุณลักษณะของผู้บริหาร
CEO1	อายุของผู้บริหารระดับสูง
CEO2	ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง
CEO3	ระยะเวลาในการได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูง
CEO4	ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง
CEO5	ระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง
MAROT	การมุ่งเน้นทางการตลาด
MAROT1	การหาข้อมูลทางการตลาด
MAROT2	การใช้ข้อมูลทางการตลาด
HRMC	สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์
HRMC1	สมรรถนะทางวิชาชีพ
HRMC2	สมรรถนะเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ
HRMC3	สมรรถนะส่วนบุคคล
HRMI	ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
HRMI1	เกิดความความต้องการของผู้นำ
HRMI2	เกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่
SHRM	แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
SHRM1	การสรรหาและคัดเลือก
SHRM2	การฝึกอบรมและพัฒนา
SHRM3	การโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายใน
SHRM4	ผลตอบแทน
SHRM5	ความมั่นคงในการทำงาน
SHRM6	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
SHRM7	การออกแบบงาน
SHRM8	การมีส่วนร่วม

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
BUSF	ผลการดำเนินงานของธุรกิจ
BUSF1	ผลการดำเนินงานทางการเงิน
BUSF2	ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนร้อยละเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	215	41.3
หญิง	305	58.7
รวม	520	100.0

จากตารางพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 305 คน คิดเป็นร้อยละ 58.7 และเป็นเพศชาย จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 41.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนร้อยละอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 30 ปี	88	16.9
30 - 40 ปี	231	44.4
41 - 50 ปี	144	27.7
51- 60 ปี	57	11.0
รวม	520	100.0

จากตารางพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 30 - 40 ปี จำนวน 231 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4 รองลงมา มีอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 27.7 และมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 16.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนร้อยละการศึกษา

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	25	4.8
ปริญญาตรี	274	52.7
ปริญญาโท	212	40.8
ปริญญาเอก	9	1.7
<b>รวม</b>	<b>520</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 274 คน คิดเป็นร้อยละ 52.7 รองลงมา มีการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 40.8 และมีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนร้อยละตำแหน่งงานในปัจจุบัน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
เจ้าของกิจการ	115	22.1
กรรมการผู้จัดการ	160	30.8
ผู้จัดการ	224	43.1
เจ้าหน้าที่	21	4.0
<b>รวม</b>	<b>520</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีตำแหน่งงานผู้จัดการ จำนวน 224 คน คิดเป็นร้อยละ 43.1 รองลงมา เป็นกรรมการผู้จัดการ จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8 และเป็นเจ้าของกิจการจำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 22.1 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนร้อยละระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในบริษัท

ระยะเวลา (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 2 ปี	197	37.9
3 - 4 ปี	132	25.4
5 - 6 ปี	75	14.4
7 - 8 ปี	23	4.4
9 - 10 ปี	47	9.0
มากกว่า 10 ปี	46	8.8
<b>รวม</b>	<b>520</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่าผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในบริษัทน้อยกว่า 2 ปี จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 37.9 รองลงมามีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในบริษัท ระยะเวลา 3-4 ปี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 และมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในบริษัท ระยะเวลา 5-6 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนร้อยละระยะเวลาที่ทำงานในบริษัท

ระยะเวลา (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 2 ปี	196	37.7
3 - 4 ปี	110	21.2
5 - 6 ปี	79	15.2
7 - 8 ปี	23	4.4
9 - 10 ปี	54	10.4
มากกว่า 10 ปี	58	11.2
<b>รวม</b>	<b>520</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่าผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานในบริษัทน้อยกว่า 2 ปี จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 37.7 รองลงมามีระยะเวลาในการทำงานในบริษัท ระยะเวลา 3-4 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 21.2 และมีระยะเวลาในการทำงานในบริษัท ระยะเวลา 5-6 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนร้อยละระยะเวลาของบริษัทที่ได้เปิดดำเนินการ

ระยะเวลา (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	246	47.3
6 - 10 ปี	82	15.8
11 - 15 ปี	57	11.0
16 - 20 ปี	38	7.3
21 - 25 ปี	26	5.0
26 - 30 ปี	35	6.7
มากกว่า 30 ปี	36	6.9
<b>รวม</b>	<b>520</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่าผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่บริษัทได้เปิดดำเนินการมาแล้วเป็นระยะเวลา น้อยกว่า 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 47.3 รองลงมาได้เปิดดำเนินการมาแล้ว 6-10 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 และเปิดดำเนินการมาแล้วเป็นระยะเวลา 11-15 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนร้อยละจำนวนพนักงานในบริษัท

พนักงานในบริษัท	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 10 คน	280	53.8
11 - 20 คน	58	11.2
21 - 30 คน	36	6.9
31 - 40 คน	30	5.8
41 - 50 คน	30	5.8
มากกว่า 50 คน	86	16.5
<b>รวม</b>	<b>520</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีพนักงานน้อยกว่า 10 คน จำนวน 280 คน คิดเป็นร้อยละ 53.5 รองลงมาได้มีพนักงานจำนวนมากกว่า 50 คน จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 และมีพนักงานจำนวน 11-20 คน จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 11.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนร้อยละประเภทของกิจการ

ประเภทของกิจการ	จำนวน	ร้อยละ
กิจการผลิต	130	25.0
กิจการบริการ	130	25.0
กิจการค้าส่ง	130	25.0
กิจการค้าปลีก	130	25.0
<b>รวม</b>	<b>520</b>	<b>100.0</b>

จากตารางพบว่าผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจประเภทกิจการการผลิต กิจการบริการ กิจการค้าส่ง และกิจการค้าปลีก มีจำนวนเท่ากัน คือ 130 คน คิดเป็นร้อยละ 25.0

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมุ่งเน้นตลาด สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) แนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSINESS PERFORMANCE) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

ตารางที่ 4.11 แสดงระดับค่าเฉลี่ยของการมุ่งเน้นตลาด

การมุ่งเน้นตลาด	n	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
1.มีการนำข้อมูลทางการตลาดมาใช้ในการดำเนินงาน	520	3.76	0.932	มาก	1
2.เข้าใจข้อมูลทางการตลาดที่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนเป็นอย่างดี	520	3.73	0.806	มาก	2
3.บริษัทสามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการดำเนินการของลูกค้าจากการใช้ข้อมูลทางการตลาด	520	3.72	0.884	มาก	3
4.ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการนำข้อมูลทางการตลาดมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	520	3.48	0.966	มาก	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>520</b>	<b>3.67</b>	<b>0.689</b>	<b>มาก</b>	



จากตารางพบว่าผลการวิเคราะห์การมุ่งเน้นตลาด พบว่าโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.67 และ S.D. = 0.689 โดยเฉพาะด้านมีการนำข้อมูลทางการตลาดมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และ S.D. = 0.932 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นด้านเข้าใจข้อมูลทางการตลาดที่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนเป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73 และ S.D. = 0.806 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และด้านบริษัทสามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการดำเนินการของลูกค้าจากการใช้ข้อมูลทางการตลาด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 และ S.D. = 0.884 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ (ตามตารางที่ 4.11)

ตารางที่ 4.12 แสดงระดับค่าเฉลี่ยของสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency)

สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency)	n	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
1.มีความสามารถในการคาดคะเนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้	520	3.65	0.828	มาก	8
2.มีทักษะภาวะผู้นำทั้งในการบริหารงานในด้านทรัพยากรมนุษย์	520	3.72	0.858	มาก	5
3.มีความสามารถในการจัดสรรงบประมาณในการจัดการทรัพยากรมนุษย์	520	3.60	0.881	มาก	9
4.สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร	520	3.69	0.871	มาก	6
5.สามารถให้คำปรึกษาให้ลูกน้องของท่านเกี่ยวกับประเด็นปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี	520	3.68	0.832	มาก	7
6.เข้าใจการทำงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดีในทุกแผนก	520	3.50	0.865	มาก	11
7. ทราบข้อมูลของบริษัทคู่แข่งถึงแนวทางการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	520	3.30	0.927	ปานกลาง	12

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency)	n	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
8. ทราบดีว่าพนักงานของท่านควรมีคุณสมบัติ ที่เหมาะสมที่จะทำให้องค์กรของท่านบรรลุ เป้าหมาย	520	3.81	0.827	มาก	4
9. มีประสบการณ์ที่ดีในการบริหารคนในทุก แผนกในองค์กร	520	3.58	0.883	มาก	10
10. สามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับ พนักงาน ในแผนกอื่น ๆ	520	3.93	0.779	มาก	3
11. สามารถสื่อสารกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี	520	3.94	0.809	มาก	2
12. สนับสนุนให้พนักงานในแต่ละแผนกมีการ ทำงานเป็นทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกัน และกัน	520	4.00	0.821	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	520	3.70	0.598	มาก	

จากตารางพบว่าผลการวิเคราะห์สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และ S.D. = 0.598 โดยเฉพาะด้านสนับสนุนให้พนักงานในแต่ละแผนกมีการทำงานเป็นทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ซึ่งอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และ S.D. = 0.821 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นด้านสามารถสื่อสารกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี โดยมีค่าเฉลี่ย 3.94 และ S.D. = 0.809 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และด้านสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในแผนกอื่นๆ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.93 และ S.D. = 0.779 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ (ตามตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.13 แสดงระดับค่าเฉลี่ยของความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance)

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance)	n	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
<b>เกิดความความต้องการของผู้นำ (Perception)</b>	<b>520</b>	<b>3.91</b>	<b>0.626</b>	<b>มาก</b>	
1.ให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์	520	4.03	0.875	มาก	2
2.ผู้บริหารให้ความสำคัญกับข้อมูลด้าน ทรัพยากรมนุษย์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับธุรกิจ	520	3.87	0.859	มาก	3
3.ผู้บริหารให้ความสนใจกับประเด็นปัญหา ด้านทรัพยากรมนุษย์ว่ามีสัมพันธกับการตลาด การเงิน และการผลิตของธุรกิจ	520	4.04	0.812	มาก	1
4.ได้มีการจัดสรรงบประมาณ ในการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม	520	3.70	0.830	มาก	4
<b>เกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่ (Objective)</b>	<b>520</b>	<b>3.47</b>	<b>0.853</b>	<b>มาก</b>	
1.ในปีที่ผ่านมา มีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม เป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้ อย่าง เหมาะสม	520	3.51	0.933	มาก	1
2.ในปีที่ผ่านมา มีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม อย่างเพียงพอ	520	3.45	0.962	มาก	2
3.ในปีที่ผ่านมา มีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม นำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่	520	3.44	0.981	มาก	3
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>520</b>	<b>3.72</b>	<b>0.584</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางพบว่าผลการวิเคราะห์ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และ S.D. = 0.584 โดยเฉพาะด้านเกิดความความต้องการของผู้นำ (Perception) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และ S.D. = 0.626 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นด้านเกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่ (Objective) โดยมีค่าเฉลี่ย 3.47 และ S.D. = 0.853 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ (ตามตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.14 แสดงระดับค่าเฉลี่ยของแนวปฏิบัติทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

แนวปฏิบัติทางด้านการจัดการทรัพยากร มนุษย์เชิงกลยุทธ์	n	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
<b>การสรรหาและคัดเลือก</b>	<b>520</b>	<b>3.89</b>	<b>0.655</b>	<b>มาก</b>	
1. ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อมาตรฐาน กระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	520	3.95	0.854	มาก	1
2. ผู้บริหารมีส่วนร่วมกระบวนการสรรหาและ คัดเลือกพนักงาน	520	3.95	0.859	มาก	1
3. มีระบบการคัดเลือกที่เป็นเกณฑ์ที่เป็น มาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากร	520	3.74	0.845	มาก	3
4. ให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน (Promote from within) แก่พนักงานที่ผ่าน กระบวนการคัดเลือก	520	3.93	0.775	มาก	2
<b>การฝึกอบรมและพัฒนา</b>	<b>520</b>	<b>3.62</b>	<b>0.801</b>	<b>มาก</b>	
1. พนักงานได้รับการฝึกอบรมและแผนพัฒนา ตามงบประมาณที่กำหนดอย่างเหมาะสม	520	3.69	0.855	มาก	1
2. มีโครงการฝึกอบรมให้กับพนักงานใหม่อย่าง เพียงพอ	520	3.64	0.918	มาก	2
3. มีการเสนอโครงการฝึกอบรมเพื่อการเลื่อนขั้น	520	3.52	0.949	มาก	3
<b>การโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายใน</b>	<b>520</b>	<b>3.67</b>	<b>0.800</b>	<b>มาก</b>	
1. มีการวางแผนการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร อย่างชัดเจน	520	3.60	0.900	มาก	3
2. ทราบความต้องการการเติบโตในสายอาชีพ ของพนักงาน (Career aspiration)	520	3.68	0.904	มาก	2
3. บริษัทมีระบบการเลื่อนตำแหน่งพนักงานตาม ศักยภาพของพนักงานแต่ละคน	520	3.73	0.921	มาก	1

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

แนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากร มนุษย์เชิงกลยุทธ์	n	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
<b>ผลตอบแทน</b>	<b>520</b>	<b>3.88</b>	<b>0.670</b>	<b>มาก</b>	
1.พนักงานแต่ละคนได้รับโบนัสบนพื้นฐานกำไร ของบริษัท	520	3.86	0.898	มาก	3
2.การขึ้นเงินเดือนของพนักงานโดยดูจากผล ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล	520	3.92	0.851	มาก	1
3.พนักงานได้รับผลประโยชน์จากการ ปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม	520	3.90	0.853	มาก	2
4.บริษัทให้การจูงใจที่ไม่เป็นเงินเช่น การยกย่อง สรรเสริญ การให้โอกาสพัฒนาความสามารถ กับพนักงานของท่าน	520	3.83	0.823	มาก	4
<b>ความมั่นคงในการทำงาน</b>	<b>520</b>	<b>3.89</b>	<b>0.642</b>	<b>มาก</b>	
1.พนักงานทำงานกับบริษัทได้นานเท่าที่ต้องการ	520	3.99	0.815	มาก	1
2.การเลิกจ้างพนักงานของบริษัททำได้ยาก	520	3.78	0.857	มาก	4
3.ความมั่นคงในงานเป็นสิ่งรับประกันได้ สำหรับพนักงานในบริษัท	520	3.89	0.814	มาก	3
4.การประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ ท่านพิจารณา ลดขนาด โดยจะปลดพนักงานเป็นลำดับสุดท้าย	520	3.91	0.876	มาก	2
<b>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>	<b>520</b>	<b>3.79</b>	<b>0.681</b>	<b>มาก</b>	
1.ตั้งเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ ละคนอย่างไว้อย่างชัดเจน	520	3.82	0.795	มาก	1
2.มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ละคนอย่างเหมาะสม	520	3.79	0.771	มาก	2
3.ผลการปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่ เป็นเป้าหมาย สามารถวัดได้	520	3.75	0.839	มาก	3

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

แนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากร มนุษย์เชิงกลยุทธ์	n	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
<b>การออกแบบงาน</b>	<b>520</b>	<b>3.79</b>	<b>0.689</b>	<b>มาก</b>	
1.บริษัทของกำหนดหน้าที่ของงานไว้อย่างชัดเจน	520	3.77	0.820	มาก	2
2.คำบรรยายลักษณะงานประกอบด้วยหน้าที่ทั้งหมดที่พนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องปฏิบัติ	520	3.81	0.781	มาก	1
3.คำบรรยายลักษณะงานมีความเป็นปัจจุบันสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	520	3.81	0.795	มาก	1
<b>การมีส่วนร่วม</b>	<b>520</b>	<b>4.05</b>	<b>0.631</b>	<b>มาก</b>	
1.ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม	520	4.22	0.785	มากที่สุด	1
2.สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันในแต่ละแผนกได้อย่างเพียงพอ	520	4.02	0.825	มาก	4
3.เปิดโอกาสให้พนักงาน ร่วมแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม	520	4.11	0.782	มาก	2
4.เปิดกว้างในการสื่อสารกับพนักงาน	520	4.10	0.827	มาก	3
5.มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม	520	3.85	0.836	มาก	6
6.ให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ	520	4.01	0.825	มาก	5
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>520</b>	<b>3.85</b>	<b>0.470</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางพบว่าผลการวิเคราะห์แนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์พบว่าโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และ S.D. = 0.470 โดยเฉพาะด้านการมีส่วนร่วม ซึ่งอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และ S.D. = 0.631 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นด้านการสรรหาและคัดเลือก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.89 และ S.D. = 0.655 กับ ความมั่นคงในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.89 และ S.D. = 0.642 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และด้านผลตอบแทน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.88 และ S.D. = 0.670 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ (ตามตารางที่ 4.14)

ตารางที่ 4.15 แสดงระดับค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSINESS PERFORMANCE)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSINESS PERFORMANCE)	n	Mean	S.D.	แปลผล	อันดับ
<b>ผลการดำเนินงานทางการเงิน</b>	<b>520</b>	<b>3.64</b>	<b>0.689</b>	<b>มาก</b>	
1.บริษัทมีการเจริญเติบโตทางด้านการขายและกำไรดีกว่าคู่แข่ง	520	3.51	0.828	มาก	3
2.บริษัทสามารถผลิตสินค้าดีกว่าคู่แข่ง	520	3.80	0.816	มาก	1
3.บริษัทผลการดำเนินงานของดีคู่แข่ง	520	3.60	0.843	มาก	2
<b>ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน</b>	<b>520</b>	<b>3.75</b>	<b>0.680</b>	<b>มาก</b>	
1.สินค้าหรือบริการขององค์กรของบริษัทมีคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง	520	3.76	0.812	มาก	2
2.บริษัทมีการลดของเสียและลดการปลดปล่อยมลภาวะจากการดำเนินงาน	520	3.68	0.869	มาก	4
3.บริษัทมีการลดความเสี่ยงของการเกิดอุบัติเหตุ การหก และปล่อยมลภาวะที่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม	520	3.81	0.861	มาก	1
4.บริษัทมีการลดการซื้อวัสดุ เคมีภัณฑ์ และส่วนประกอบที่ไม่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้	520	3.75	0.890	มาก	3
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>520</b>	<b>3.70</b>	<b>0.602</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางพบว่าผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่าโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และ S.D. = 0.602 โดยเฉพาะด้านผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ซึ่งอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และ S.D. = 0.680 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมา เป็นด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.64 และ S.D. = 0.689 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ (ตามตารางที่ 4.15)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงโครงสร้าง

การวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย มีตัวแปรที่สังเกตได้ และตัวแปรแฝงดังนี้

#### ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ

##### ตัวแปรแฝง มี 4 ตัวแปร

- คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO)
- การมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT)
- สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC)
- ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI)

##### ตัวแปรสังเกตได้ มี 12 ตัวแปร

- อายุของผู้บริหารระดับสูง (CEO1)
- ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง (CEO2)
- ระยะเวลาในการได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูง (CEO3)
- ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง (CEO4)
- ระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง (CEO5)
- การหาข้อมูลทางการตลาด (MAROT1)
- การใช้ข้อมูลทางการตลาด (MAROT2)
- สมรรถนะทางวิชาชีพ (HRMC1)
- สมรรถนะเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ (HRMC2)
- สมรรถนะส่วนบุคคล (HRMC3)
- เกิดความความต้องการของผู้ผู้นำ (HRMI1)
- เกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่ (HRMI2)

#### ตัวแปรตาม

##### ตัวแปรแฝง มี 2 ตัวแปร

- แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM)
- ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF)

##### ตัวแปรสังเกตได้ มี 10 ตัวแปร

- การสรรหาและคัดเลือก (SHRM1)
- การฝึกอบรมและพัฒนา (SHRM2)
- การโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายใน (SHRM3)
- ผลตอบแทน (SHRM4)



ความมั่นคงในการทำงาน (SHRM5)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (SHRM6)

การออกแบบงาน (SHRM7)

การมีส่วนร่วม (SHRM8)

ผลการดำเนินงานทางการเงิน (BUSF1)

ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (BUSF2)

ตัวแปรสังเกตได้ เป็นคะแนนองค์ประกอบมาตรฐานที่ได้จากตัวแปรสังเกตได้ย่อยๆ

### 1. ผลการวิเคราะห์การแจกแจงของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์นี้เป็นการตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลของตัวแปรสังเกตได้ แต่ละตัวว่ามีการแจกแจงปกติ ซึ่งเป็นข้อตกลงเบื้องต้นก่อนใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (SEM) ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ด้วย โปรแกรมลิสเรล หรือ เอมอส การตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) เพื่อให้สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรในการวิจัยแต่ละตัวมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ในงานวิจัยนี้พิจารณา ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวแปรบ่งชี้ของตัวแปรแฝง (Latent Variable) จำนวน 6 องค์ประกอบ คือ (1) คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) ได้แก่ ตัวแปร 1) อายุของผู้บริหารระดับสูง (CEO1) 2) ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง (CEO2) 3) ระยะเวลาในการได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูง (CEO3) 4) ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง (CEO4) 5) ระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง (CEO5) (2) การมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT) ได้แก่ ตัวแปร 1) การหาข้อมูลทางการตลาด (MAROT1) 2) การใช้ข้อมูลทางการตลาด (MAROT2) (3) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) ได้แก่ ตัวแปร 1) สมรรถนะทางวิชาชีพ (HRMC1) 2) สมรรถนะเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ (HRMC2) 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (HRMC3) (4) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI) ได้แก่ ตัวแปร 1) เกิดความความต้องการของผู้นำ (HRMI1) 2) เกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่ (HRMI2) (5) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ได้แก่ ตัวแปร 1) การสรรหาและคัดเลือก (SHRM1) 2) การฝึกอบรมและพัฒนา (SHRM2) 3) การโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายใน (SHRM3) 4) ผลตอบแทน (SHRM4) 5) ความมั่นคงในการทำงาน (SHRM5) 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (SHRM6) 7) การออกแบบงาน (SHRM7) 8) การมีส่วนร่วม (SHRM8) และ (6) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF) ได้แก่ ตัวแปร 1) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (BUSF1) 2) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (BUSF2) การพิจารณาค่าการแจกแจงในงานวิจัยนี้ตัวแปรสังเกตได้ แต่ละตัว เป็นตัวแปรที่ได้จากการนำข้อคำถามมาวิเคราะห์องค์ประกอบด้วย การสกัดด้วย Principal Component แล้วใช้น้ำหนักปัจจัยสร้างเป็นคะแนนปัจจัย เป็นค่าของตัวแปร

สังเกตได้ มีลักษณะของคะแนนมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0 และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1 ได้ผลการพิจารณาการแจกแจงดังนี้

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปร (n = 520)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	MIN	MAX	SK	KU
CEO1	0.00	1.00	-1.50	1.90	0.27	-0.60
CEO2	0.00	1.00	-2.29	2.64	0.00	-0.32
CEO3	0.00	1.00	-1.51	2.00	-0.20	-0.99
CEO4	0.00	1.00	-0.90	2.14	0.96	-0.34
CEO5	0.00	1.00	-0.93	1.94	0.79	-0.76
MAROT1	0.00	1.00	-3.84	1.98	-0.58	1.17
MAROT2	0.00	1.00	-3.52	1.86	-0.59	0.94
HRMC1	0.00	1.00	-3.13	1.96	-0.16	-0.23
HRMC2	0.00	1.00	-3.81	2.12	-0.30	0.25
HRMC3	0.00	1.00	-4.09	2.08	-0.33	0.06
HRMI1	0.00	1.00	-3.09	2.15	-0.17	-0.26
HRMI2	0.00	1.00	-3.19	2.20	-0.47	0.54
SHRM1	0.00	1.00	-4.11	2.15	-0.47	1.18
SHRM2	0.00	1.00	-3.71	2.21	-0.61	1.14
SHRM3	0.00	1.00	-3.67	2.13	-0.63	1.10
SHRM4	0.00	1.00	-3.33	2.12	-0.43	0.68
SHRM5	0.00	1.00	-3.59	2.25	-0.23	0.22
SHRM6	0.00	1.00	-4.14	2.20	-0.47	1.15
SHRM7	0.00	1.00	-4.10	2.17	-0.50	1.07
SHRM8	0.00	1.00	-3.94	2.09	-0.38	0.31
BUSF1	0.00	1.00	-3.76	2.09	-0.20	0.16
BUSF2	0.00	1.00	-3.63	2.12	-0.25	0.27

จากตารางที่ 4.16 แสดงการวิเคราะห์ค่าสถิติพรรณนาลักษณะของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตทุกตัวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.00 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Skewness) หรือความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวม พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีอยู่ในโมเดล จำนวน 22 ตัว มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย 17 ตัวแปร (ค่าความเบ้เป็นลบ) เป็นบวก 5 ตัวแปร มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ขวา (ค่าความเบ้เป็นบวก) โดยมีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.63 ถึง 0.96 เมื่อ

พิจารณาค่าความโด่ง (Kurtosis) หรือความสูงของการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรที่มีอยู่ในโมเดลมีค่าความโด่งสูงกว่าปกติ (มีค่าเป็นบวก) จำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก (SHRM1) การฝึกอบรมและพัฒนา (SHRM2) การโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายใน (SHRM3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (SHRM6) การออกแบบงาน (SHRM7) และการหาข้อมูลทางการตลาด (MAROT1) โดยมีค่าความโด่งความเกิน 1.00 ส่วนตัวแปรที่เหลือมีค่าความโด่งอยู่ในระดับไม่โด่ง ผิดปกติมากนักโดยมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.99 ถึง 0.94 แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และความโด่ง พบว่า ค่าความเบ้และความโด่งบางตัวแปรมีความแตกต่างจากศูนย์พอสมควร จึงมีการตัดค่าที่ผิดปกติก่อนการวิเคราะห์จึงถือว่าตัวแปรสังเกตได้มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

## 2. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเพราะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างตัวแปรแฝง ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ซึ่งการตรวจสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากหรือไม่ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติทดสอบ 2 ค่า คือ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) และ สถิติ Bartlett's test of sphericity เพื่อทดสอบว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554) ผลการวิเคราะห์สามารถนำเสนอได้ดังนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	CEO_1	CEO_2	CEO_3	CEO_4	CEO_5	MAROT_1	MAROT_2	HRMC_1	HRMC_2	HRMC_3	HRMI_1
CEO_1	1	.839**	.865**	.842**	.847**	.502**	.470**	.515**	.425**	.411**	.157**
CEO_2	.839**	1	.835**	.758**	.780**	.420**	.389**	.447**	.358**	.327**	.127**
CEO_3	.865**	.835**	1	.766**	.787**	.476**	.445**	.487**	.412**	.376**	.141**
CEO_4	.842**	.758**	.766**	1	.850**	.340**	.321**	.350**	.285**	.271**	.125**
CEO_5	.847**	.780**	.787**	.850**	1	.375**	.354**	.426**	.344**	.336**	.147**
MAROT_1	.502**	.420**	.476**	.340**	.375**	1	.939**	.801**	.616**	.604**	.258**
MAROT_2	.470**	.389**	.445**	.321**	.354**	.939**	1	.753**	.584**	.563**	.241**
HRMC_1	.515**	.447**	.487**	.350**	.426**	.801**	.753**	1	.780**	.768**	.256**
HRMC_2	.425**	.358**	.412**	.285**	.344**	.616**	.584**	.780**	1	.803**	.226**
HRMC_3	.411**	.327**	.376**	.271**	.336**	.604**	.563**	.768**	.803**	1	.245**
HRMI_1	.157**	.127**	.141**	.125**	.147**	.258**	.241**	.256**	.226**	.245**	1
HRMI_2	.149**	.093*	.104*	.092*	.114**	.285**	.283**	.288**	.250**	.241**	.770**
SHRM_1	.503**	.384**	.433**	.395**	.361**	.587**	.544**	.558**	.458**	.487**	.364**
SHRM_2	.497**	.390**	.440**	.402**	.378**	.603**	.570**	.559**	.457**	.446**	.355**
SHRM_3	.518**	.406**	.451**	.413**	.373**	.610**	.561**	.576**	.458**	.457**	.313**
SHRM_4	.501**	.399**	.420**	.390**	.352**	.595**	.546**	.562**	.458**	.468**	.302**
SHRM_5	.483**	.391**	.412**	.398**	.371**	.539**	.500**	.543**	.428**	.425**	.278**
SHRM_6	.500**	.399**	.441**	.382**	.384**	.602**	.565**	.587**	.481**	.499**	.310**
SHRM_7	.525**	.416**	.466**	.409**	.405**	.600**	.552**	.593**	.476**	.503**	.309**
SHRM_8	.495**	.386**	.435**	.404**	.380**	.571**	.522**	.552**	.467**	.504**	.317**
BUSF_1	.258**	.220**	.232**	.229**	.245**	.286**	.238**	.303**	.260**	.269**	.288**
BUSF_2	.236**	.179**	.177**	.198**	.209**	.273**	.251**	.287**	.223**	.245**	.303**

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

	HRMI_2	SHRM_1	SHRM_2	SHRM_3	SHRM_4	SHRM_5	SHRM_6	SHRM_7	SHRM_8	BUSF_1	BUSF_2
CEO_1	.149**	.503**	.497**	.518**	.501**	.483**	.500**	.525**	.495**	.258**	.236**
CEO_2	.093*	.384**	.390**	.406**	.399**	.391**	.399**	.416**	.386**	.220**	.179**
CEO_3	.104*	.433**	.440**	.451**	.420**	.412**	.441**	.466**	.435**	.232**	.177**
CEO_4	.092*	.395**	.402**	.413**	.390**	.398**	.382**	.409**	.404**	.229**	.198**
CEO_5	.114**	.361**	.378**	.373**	.352**	.371**	.384**	.405**	.380**	.245**	.209**
MAROT_1	.285**	.587**	.603**	.610**	.595**	.539**	.602**	.600**	.571**	.286**	.273**
MAROT_2	.283**	.544**	.570**	.561**	.546**	.500**	.565**	.552**	.522**	.238**	.251**
HRMC_1	.288**	.558**	.559**	.576**	.562**	.543**	.587**	.593**	.552**	.303**	.287**
HRMC_2	.250**	.458**	.457**	.458**	.458**	.428**	.481**	.476**	.467**	.260**	.223**
HRMC_3	.241**	.487**	.446**	.457**	.468**	.425**	.499**	.503**	.504**	.269**	.245**
HRMI_1	.770**	.364**	.355**	.313**	.302**	.278**	.310**	.309**	.317**	.288**	.303**
HRMI_2	1	.332**	.394**	.334**	.286**	.284**	.300**	.294**	.268**	.231**	.257**
SHRM_1	.332**	1	.777**	.796**	.799**	.710**	.767**	.760**	.746**	.336**	.354**
SHRM_2	.394**	.777**	1	.865**	.765**	.631**	.728**	.744**	.640**	.375**	.377**
SHRM_3	.334**	.796**	.865**	1	.818**	.671**	.761**	.776**	.665**	.370**	.384**
SHRM_4	.286**	.799**	.765**	.818**	1	.750**	.763**	.770**	.738**	.344**	.360**
SHRM_5	.284**	.710**	.631**	.671**	.750**	1	.754**	.729**	.744**	.361**	.380**
SHRM_6	.300**	.767**	.728**	.761**	.763**	.754**	1	.853**	.753**	.347**	.370**
SHRM_7	.294**	.760**	.744**	.776**	.770**	.729**	.853**	1	.773**	.375**	.388**
SHRM_8	.268**	.746**	.640**	.665**	.738**	.744**	.753**	.773**	1	.376**	.387**
BUSF_1	.231**	.336**	.375**	.370**	.344**	.361**	.347**	.375**	.376**	1	.857**
BUSF_2	.257**	.354**	.377**	.384**	.360**	.380**	.370**	.388**	.387**	.857**	1

**Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 12149.537, df = 321 p = 0.000 KMO = 0.926**

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 22 ตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 321 คู่ ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันและความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นความสัมพันธ์ทางบวก มีขนาดของความสัมพันธ์หรือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.092 - 0.939 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรเดียวกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีระดับความสัมพันธ์กันสูงมาก ( $r > 0.8$ ) จำนวน 12 คู่ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $0.6 < r < 0.8$ ) จำนวน 32 คู่ และไม่มีตัวแปรสังเกตได้ที่ ตัวแปรสังเกตได้คู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำกว่า 0.60 ตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ การหาข้อมูลทางการตลาด (MAROT1) กับการใช้ข้อมูลทางการตลาด (MAROT2) ( $r = 0.939$ ) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ การฝึกอบรมและพัฒนา (SHRM2) กับความมั่นคงในการทำงาน (SHRM5) ( $r = 0.603$ ) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรต่างกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ( $0.6 < r < 0.8$ ) จำนวน 6 คู่ ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $0.4 < r < 0.6$ ) จำนวน 74 คู่ และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ( $r < 0.4$ ) จำนวน 106 คู่ ตัวแปรสังเกตได้ คู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ การหาข้อมูลทางการตลาด (MAROT1) กับ เกิดความความต้องการของผู้นำ (HRMI1) ( $r = 0.801$ ) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำที่สุด คือ ประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับสูง (CEO4) กับ สมรรถนะเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ (HRMC2) ( $r = 0.092$ ) แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ ที่อยู่คนละตัวแปรแฝงในภาพรวม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ส่วนใหญ่มีค่าต่ำกว่า 0.80 ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีระดับความสัมพันธ์ไม่สูงมากนัก ไม่เกิดปัญหา Multicollinearity และตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดอยู่บนองค์ประกอบร่วมกัน ดังนั้น มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity พบว่า มีค่าเท่ากับ 12149.537,  $df = 231$  ( $p = 0.00$ ) แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ซึ่งมีค่าใกล้ 1 (0.926) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันมาก เหมาะสมในการนำไปใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป เนื่องจากค่าดัชนีมีค่า 0.80

ขึ้นไป แสดงว่า ข้อมูลเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ดีมาก (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554 อ้างอิงจาก Hair et al., 2006)

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา

##### 1.ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายนอก

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) (2) การมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT) (3) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) (4) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI) เพื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของรายการคำถาม รวมถึงเพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันว่าตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนด ผลการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 12 องค์ประกอบ รวมทั้ง 66 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 66 คู่ มีความสัมพันธ์กันระหว่าง 0.093 - 0.939 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 6362.835, df = 66, p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) = 0.867 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก

#### ตารางที่ 4.18 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัด ปัจจัยทางด้าน

- (1) คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) (2) การมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT)  
(3) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) (4) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI)

	CEO_1	CEO_2	CEO_3	CEO_4	CEO_5	MAROT_1	MAROT_2	HRMC_1	HRMC_2	HRMC_3	HRMI_1
CEO_1	1	.839**	.865**	.842**	.847**	.502**	.470**	.515**	.425**	.411**	.157**
CEO_2	.839**	1	.835**	.758**	.780**	.420**	.389**	.447**	.358**	.327**	.127**
CEO_3	.865**	.835**	1	.766**	.787**	.476**	.445**	.487**	.412**	.376**	.141**
CEO_4	.842**	.758**	.766**	1	.850**	.340**	.321**	.350**	.285**	.271**	.125**
CEO_5	.847**	.780**	.787**	.850**	1	.375**	.354**	.426**	.344**	.336**	.147**
MAROT_1	.502**	.420**	.476**	.340**	.375**	1	.939**	.801**	.616**	.604**	.258**
MAROT_2	.470**	.389**	.445**	.321**	.354**	.939**	1	.753**	.584**	.563**	.241**
HRMC_1	.515**	.447**	.487**	.350**	.426**	.801**	.753**	1	.780**	.768**	.256**

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

	CEO_1	CEO_2	CEO_3	CEO_4	CEO_5	MAROT _1	MAROT _2	HRMC _1	HRMC _2	HRMC _3	HRMI _1
HRMC_2	.425**	.358**	.412**	.285**	.344**	.616**	.584**	.780**	1	.803**	.226**
HRMC_3	.411**	.327**	.376**	.271**	.336**	.604**	.563**	.768**	.803**	1	.245**
HRMI_1	.157**	.127**	.141**	.125**	.147**	.258**	.241**	.256**	.226**	.245**	1
HRMI_2	.149**	.093*	.104*	.092*	.114**	.285**	.283**	.288**	.250**	.241**	.770**

**Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 6362.835, df = 66 p = 0.000, KMO = 0.867**

หมายเหตุ \* p < .05 \*\* p < .01

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 49.02, df = 42, p = 0.21221, RMSEA = 0.018, GFI = 0.98, AGFI = 0.97 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบปัจจัยทางด้าน (1) คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) (2) การมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT) (3) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) (4) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI) มีตัวแปรสังเกต ทั้งหมด 12 ตัวแปร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.77 – 1.00 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว ซึ่งวัดได้จากค่า R<sup>2</sup> มีค่าตั้งแต่ 0.59 – 100.00 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

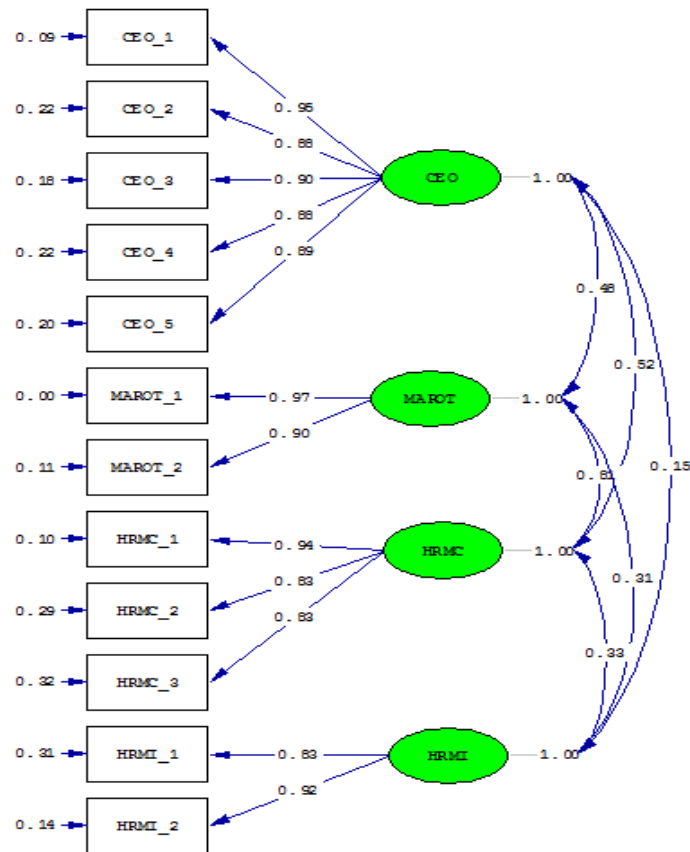
(1) คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ อายุของผู้บริหารระดับสูง (CEO1) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 1.00 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบปัจจัยทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) ร้อยละ 100.0 รองลงมาคือ ระยะเวลาในการได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับสูง (CEO3) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.99 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบปัจจัยทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) ร้อยละ 98.0 ส่วนตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานน้อยที่สุด คือ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง (CEO2) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.97 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบปัจจัยทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) ร้อยละ 94.0

(2) การมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT) ตัวแปรการหาข้อมูลทางการตลาด (MAROT1) มีน้ำหนักเท่ากับ 0.97 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบปัจจัยทางการมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT) ร้อยละ 100.0 ส่วนตัวแปรการใช้ข้อมูลทางการตลาด (MAROT2) มีน้ำหนักเท่ากับ 0.90 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบปัจจัยทางการมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT) ร้อยละ 0.88



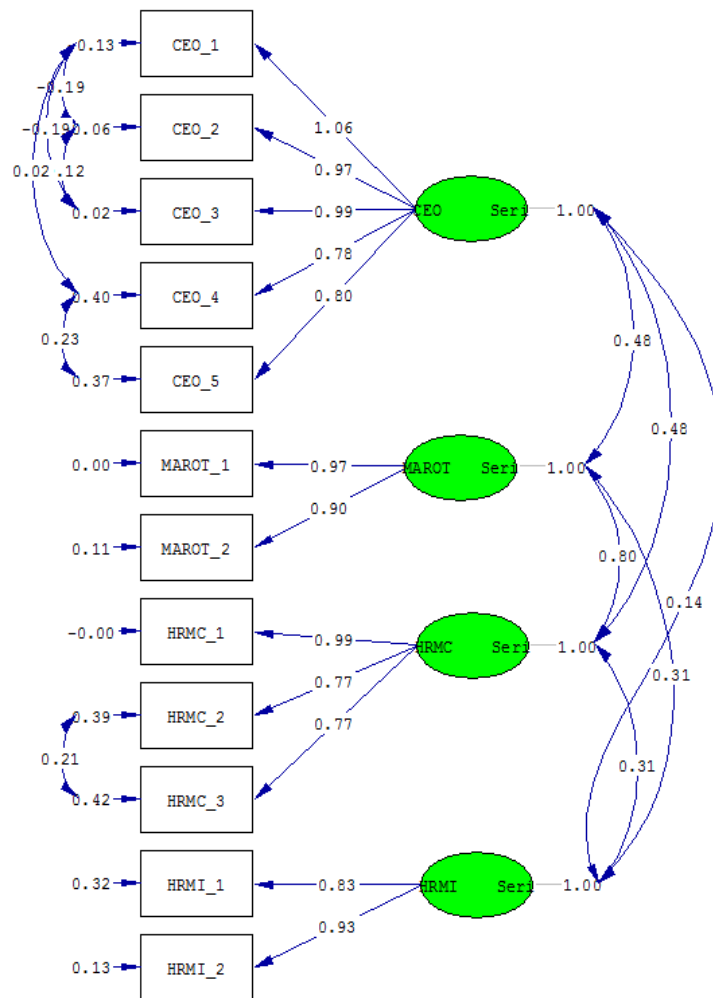
(3) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ สมรรถนะทางวิชาชีพ (HRMC1) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 1.00 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบปัจจัยทางด้านสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) ร้อยละ 100.0 รองลงมา คือ สมรรถนะเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ (HRMC2) และสมรรถนะส่วนบุคคล (HRMC3) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.77 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบปัจจัยทางด้านสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) ร้อยละ 61.0 และ 59.0 ตามลำดับ

(4) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI) ตัวแปรเกิดความความต้องการของผู้นำ (HRMI1) มีน้ำหนักเท่ากับ 0.83 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบปัจจัยทางด้านความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI) ร้อยละ 68.0 ส่วนตัวแปรเกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่ (HRMI2) มีน้ำหนักเท่ากับ 0.93 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบปัจจัยทางด้านความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI) ร้อยละ 0.87



Chi-Square=305.65, df=48, P-value=0.00000, RMSEA=0.102

**ภาพประกอบที่ 4.1** แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการ ปัจจัยทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) การมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI) ก่อนปรับโมเดล



Chi-Square=49.02, df=42, P-value=0.21221, RMSEA=0.018

ภาพประกอบที่ 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบ ปัจจัยทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) การมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI) หลังปรับ โมเดล

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัด ปัจจัยทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) การมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
CEO_1	1.00	0.037	28.58	1.25	1.00
CEO_2	0.97	0.040	24.13	0.29	0.94
CEO_3	0.99	0.039	25.11	0.32	0.98
CEO_4	0.78	0.040	19.29	-0.40	0.60
CEO_5	0.80	0.040	19.99	-0.33	0.63
MAROT_1	0.97	0.031	31.65	1.02	1.00
MAROT_2	0.90	0.032	28.27	0.01	0.88
HRMC_1	0.99	0.033	30.42	1.03	1.00
HRMC_2	0.77	0.037	20.66	-0.01	0.61
HRMC_3	0.77	0.038	20.26	0.00	0.59
HRMI_1	0.83	0.055	15.12	0.27	0.68
HRMI_2	0.93	0.057	16.26	0.72	0.87

Chi-Square = 49.02 , df = 42 , p = 0.21212 , RMSEA = 0.018 , GFI = 0.98 , AGFI = 0.97

ตารางที่ 4.20 แสดงการปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบปัจจัยทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) การมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI)

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2 / df$	< 2.00	6.368	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.167	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.102	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.018	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq$ 0.95	0.91	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.980	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq$ 0.90	0.85	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.970	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรปัจจัยทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) การมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) (4) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI) พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 4 โมเดล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี  $\chi^2/df = 1.167$ , GFI = 0.980, AGFI = 0.970, และ RMSEA = 0.018 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสม กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## 2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงภายใน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรทั้ง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ (5) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และ (6) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF) เพื่อพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบของรายการคำถาม รวมถึงเพื่อเป็นการตรวจสอบ และยืนยันว่า ตัวบ่งชี้หรือตัวแปรสังเกตได้ใช้วัดเฉพาะตัวแปรแฝงตามที่กำหนด ผลการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยทั้ง 10 องค์ประกอบขององค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ รวมทั้งหมด 45 คู่ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 45 คู่ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก และสูงระหว่าง 0.336 - 0.865 ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ด้วย Bartlett's test of sphericity ได้ค่า Chi-Square = 5272.971 df = 45 p = 0.000 ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ ของตัวแปรสังเกตได้ ไม่ใช่เมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) และตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมากพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0.915 แสดงว่า ตัวแปรมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ดีมาก

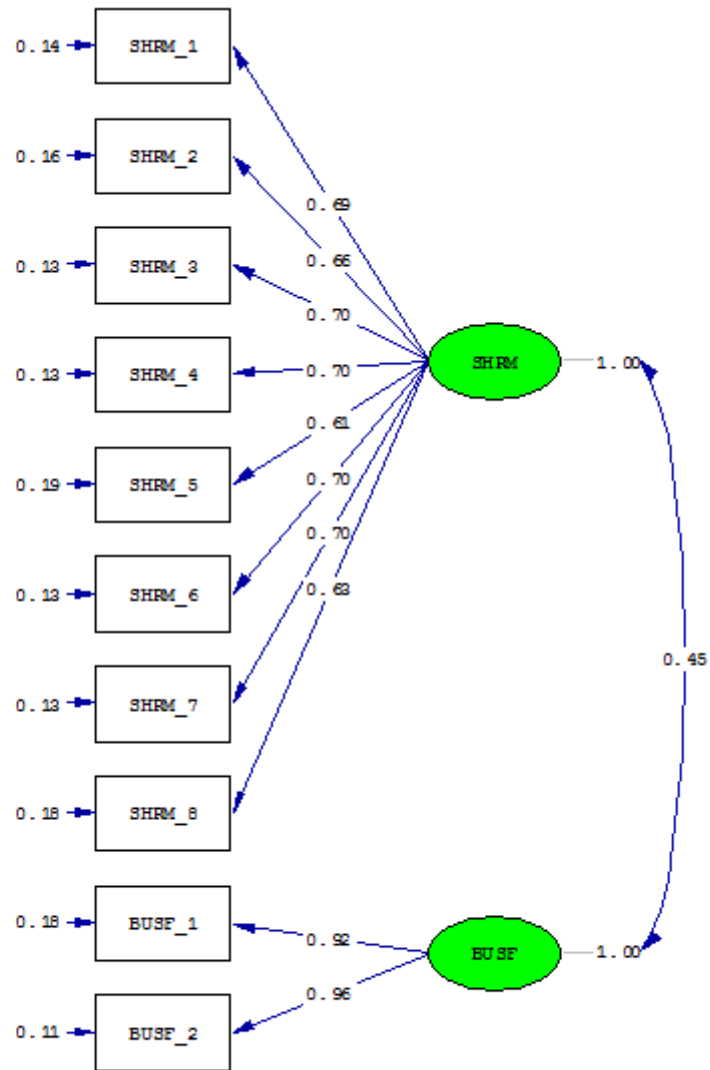
ตารางที่ 4.21 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ของตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลการวัดองค์ประกอบ  
แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และผลการดำเนินงาน  
ของธุรกิจ (BUSF)

	SHRM _1	SHRM _2	SHRM _3	SHRM _4	SHRM _5	SHRM _6	SHRM _7	SHRM _8	BUSF _1	BUSF _2
SHRM_1	1	.777**	.796**	.799**	.710**	.767**	.760**	.746**	.336**	.354**
SHRM_2	.777**	1	.865**	.765**	.631**	.728**	.744**	.640**	.375**	.377**
SHRM_3	.796**	.865**	1	.818**	.671**	.761**	.776**	.665**	.370**	.384**
SHRM_4	.799**	.765**	.818**	1	.750**	.763**	.770**	.738**	.344**	.360**
SHRM_5	.710**	.631**	.671**	.750**	1	.754**	.729**	.744**	.361**	.380**
SHRM_6	.767**	.728**	.761**	.763**	.754**	1	.853**	.753**	.347**	.370**
SHRM_7	.760**	.744**	.776**	.770**	.729**	.853**	1	.773**	.375**	.388**
SHRM_8	.746**	.640**	.665**	.738**	.744**	.753**	.773**	1	.376**	.387**
BUSF_1	.336**	.375**	.370**	.344**	.361**	.347**	.375**	.376**	1	.857**
BUSF_2	.354**	.377**	.384**	.360**	.380**	.370**	.388**	.387**	.857**	1

**Bartlett's test of sphericity Chi-Square = 5272.971 , df = 45, p = 0.000, KMO = 0.915**

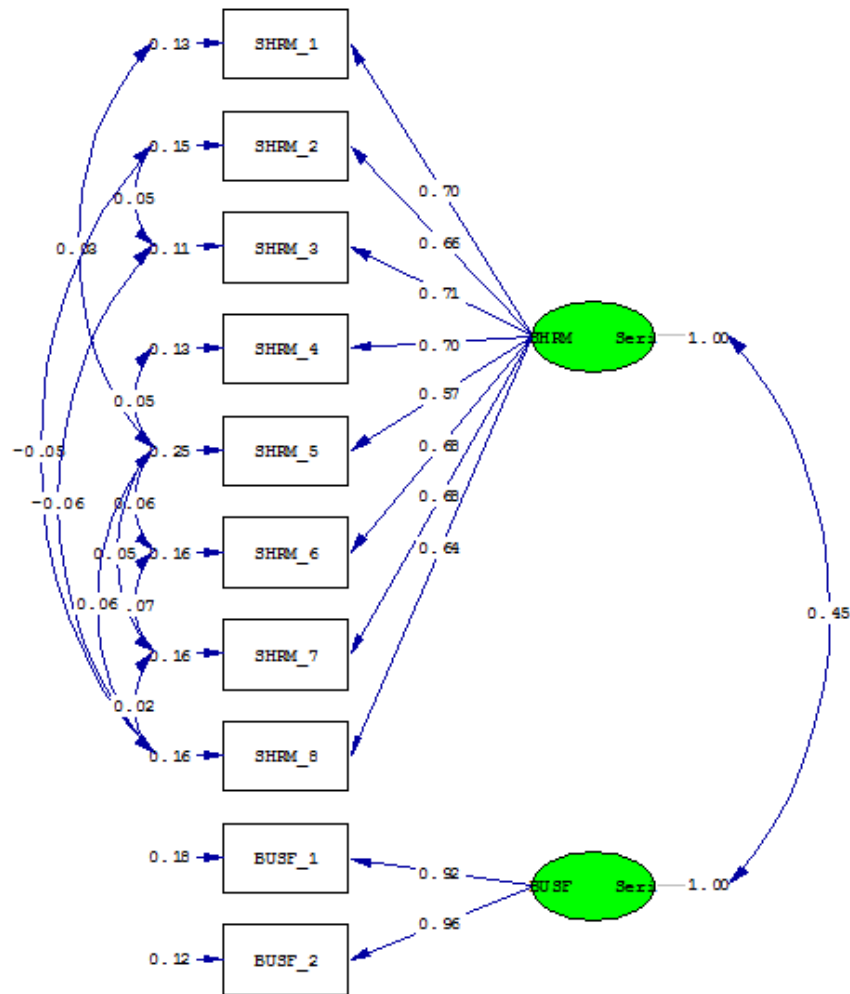
หมายเหตุ \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 387.85 df = 34 p = 0.00000 RMSEA = 0.142, GFI = 0.99, AGFI = 0.99 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF) มีตัวแปรสังเกตทั้งหมด 10 ตัวแปร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.61 – 0.96 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวซึ่งวัดได้จากค่า  $R^2$  มีค่าตั้งแต่ 0.33 – 0.86 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้



Chi-Square=387.85, df=34, P-value=0.00000, RMSEA=0.142

ภาพประกอบที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF) ก่อนปรับ



Chi-Square=32.76, df=24, P-value=0.10925, RMSEA=0.027

ภาพประกอบที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF) หลังปรับ

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 32.67 df = 24 p = 0.10925 RMSEA = 0.027, GFI = 0.990, AGFI = 0.990 แสดงให้เห็นว่าโมเดลการวัดองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF) ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ ทั้งหมด 10 ตัว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของทุกองค์ประกอบมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าตั้งแต่ 0.57 - 0.96 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว ซึ่งวัดได้จากค่า R<sup>2</sup> มีค่าตั้งแต่ 0.56 - 0.89 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

(5) ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ องค์ประกอบการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายใน (SHRM3) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.71 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบ ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ร้อยละ 81.0 รองลงมา คือ การสรรหาและคัดเลือก (SHRM1) และ ผลตอบแทน (SHRM4) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.70 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบ ปัจจัยด้านแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ร้อยละ 79 ส่วนตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบความมั่นคงในการทำงาน (SHRM5) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.57 และมีความแปรผันร่วมกันกับปัจจัยด้านแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ร้อยละ 56.0

(6) ปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF) ปัจจัยด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ BUSF\_2 มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.96 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ร้อยละ 89 ส่วนองค์ประกอบย่อย BUSF\_1 มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.92 มีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ ร้อยละ 83

ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 4.3 - 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดองค์ประกอบ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF)

และตารางที่ 4.22 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ความตรงของตัวแปรสังเกตได้ และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)



ตารางที่ 4.22 แสดงผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบความตรงของตัวแปรสังเกตได้และสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ				
	สัมประสิทธิ์	SE	t	คะแนนองค์ประกอบ	R <sup>2</sup>
SHRM_1	0.70	0.027	25.70	0.21	0.79
SHRM_2	0.66	0.027	24.36	0.16	0.75
SHRM_3	0.71	0.027	26.25	0.31	0.81
SHRM_4	0.70	0.027	25.86	0.24	0.79
SHRM_5	0.57	0.029	19.24	-0.13	0.56
SHRM_6	0.68	0.028	24.45	0.16	0.74
SHRM_7	0.68	0.028	24.57	0.08	0.75
SHRM_8	0.64	0.027	23.53	0.34	0.72
BUSF_1	0.92	0.042	22.07	0.37	0.83
BUSF_2	0.96	0.042	22.97	0.59	0.89

Chi-Square = 32.76, df = 24, p = 0.10925, RMSEA = 0.027, GFI = 0.990, AGFI = 0.970

ตารางที่ 4.23 แสดงการปรับโมเดลการวัดองค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df$	< 2.00	11.397	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.365	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.142	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.027	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq$ 0.95	0.870	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.990	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq$ 0.90	0.790	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.970	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจพบว่า โมเดลการวัดตัวแปรแฝงทั้ง 2 โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 4 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี  $\chi^2/df = 1.365$ , GFI = 0.990, AGFI = 0.970, และ RMSEA = 0.027 จึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### 3. ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: $\rho_c$ ) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: $\rho_v$ )

ผลการตรวจสอบผลการวิเคราะห์ความเที่ยง ของตัวแปรสังเกตได้ (Internal Consistency Reliability) พบว่า ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง ( $\rho_c$ ) ควรมีค่ามากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยของการผันแปรที่ถูกสกัดได้ ( $\rho_v$ ) มีค่ามากกว่า 0.50 (สุกมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554 อ้างอิงจาก Diamantopoulos & Siguaw, 2000) จึงสรุปว่า การผันแปรในตัวชี้วัดส่วนใหญ่ เกิดขึ้นจากตัวแปรสร้างมากกว่าเป็นข้อผิดพลาดของมาตรวัด ซึ่งแสดงว่าตัวแปรแฝง ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.24 ความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้

ตารางที่ 4.24 แสดงความเที่ยงของตัวแปรแฝงและค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ ( $\rho_c$  &  $\rho_v$ )

ตัวแปรแฝง	ความเที่ยงตัวแปรแฝง ( $\rho_c$ )	ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ( $\rho_v$ )
CEO	0.97	0.86
MAROT	0.97	0.94
HRMC	0.90	0.76
HRMI	0.87	0.77
SHRM	0.96	0.74
BUSF	0.92	0.86

จากตารางที่ 4.24 แสดงให้เห็นว่าความเที่ยงของตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าสูง โดยมีค่า  $\rho_c$  อยู่ระหว่าง 0.87 - 0.97 ซึ่งมากกว่า 0.60 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบมีค่า  $\rho_v$  อยู่ระหว่าง 0.74 - 0.94 ซึ่งมากกว่า 0.50 แสดงว่า จากการประเมินโมเดลมาตรวัดได้หลักฐานที่ชัดเจนว่า การนิยามปฏิบัติการตัวแปรแฝงทั้งหมดถูกต้องและเชื่อถือได้

#### 4. ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหาร ปัจจัยการมุ่งเน้นทางการตลาด ปัจจัยสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ผลการวิเคราะห์ครั้งแรกตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ ประกอบด้วย ค่าดัชนีค่า Chi-Square,  $\chi^2/df$ , CFI, GFI, AGFI, RMSEA และ SRMR พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากค่า  $\chi^2 = 887.58$   $\chi^2/df = 4.482$  p-value = 0.000, CFI = 0.980, GFI = 0.870 AGFI = 0.830, RMSEA = 0.082 และ SRMR = 0.036 ผู้วิจัยจึงได้ปรับโมเดลโดยผ่อนคลายนเงื่อนไขทางสถิติ นั่นคือยอมให้ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์กันได้หลังจากปรับแล้วพบว่าเกิดความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างชัดเจนด้วยค่า  $\chi^2 = 228.75$   $\chi^2/df = 1.346$  p-value = 0.03176 CFI = 1.00 GFI = 0.960 AGFI = 0.940 RMSEA = 0.026 และ SRMR = 0.025 ดังภาพประกอบที่ 5 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม และตารางที่ 4.25 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม

ตารางที่ 4.25 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
$\chi^2/df$	< 2.00	4.482	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.346	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.980	ผ่าน	1.000	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.870	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.960	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.830	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.940	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.082	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.026	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.036	ผ่าน	0.025	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 4.25 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล พบว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ การยอมรับ คือ ค่าดัชนี  $\chi^2/df = 1.346$ , CFI = 1.000, GFI = 0.960, AGFI = 0.940, RMSEA = 0.026 และ SRMR = 0.025 ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

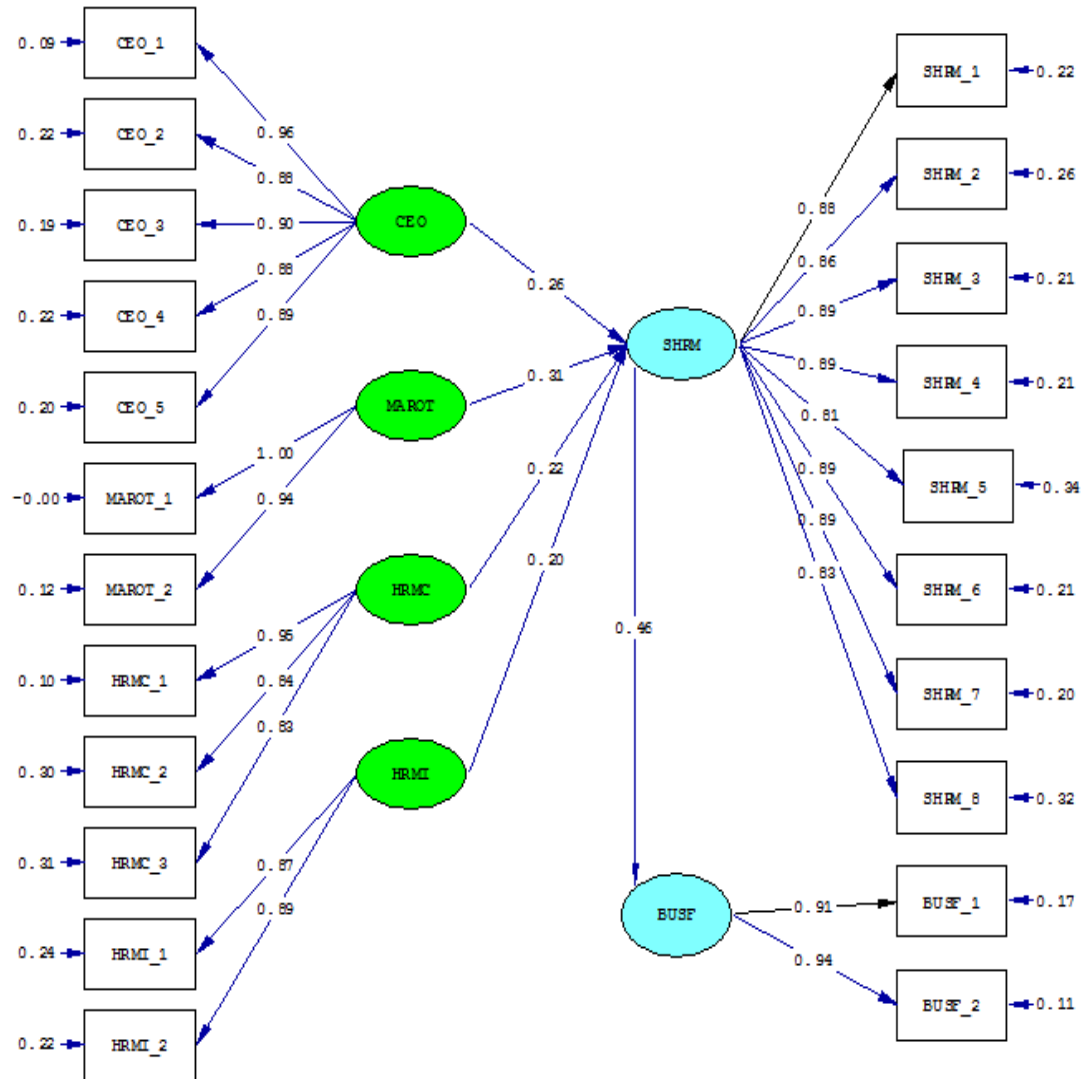
(1) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.346 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ มีค่าน้อยกว่า 2.00

(2) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ เนื่องจากค่า CFI มีค่า 0.90 ขึ้นไป

(3) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) พิจารณาค่า 2 ดัชนี คือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.960 และดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.940 สรุปว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับได้มีค่ามากกว่า 0.90

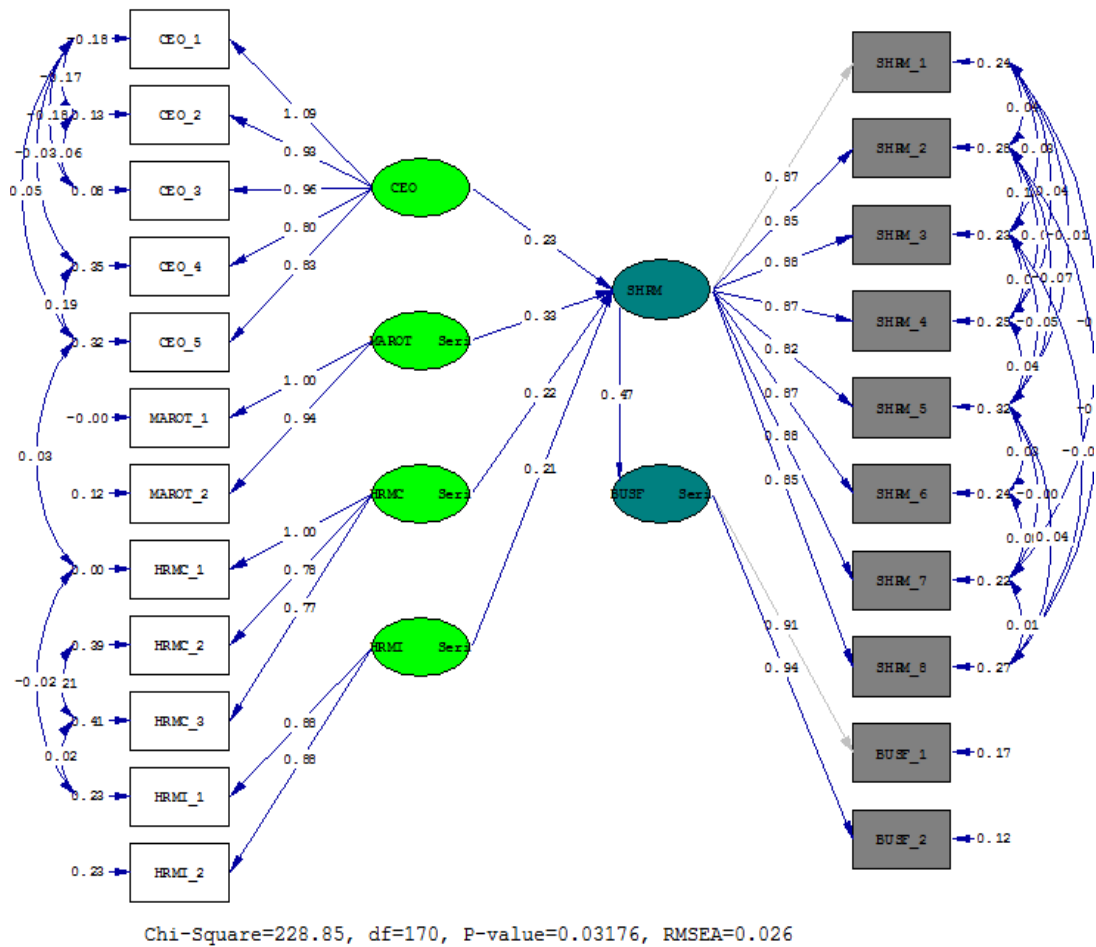
(4) ดัชนีรากที่สอง ของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสอง ของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.026 หมายถึง โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก ค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือมีค่าระหว่าง 0.05 ถึง 0.08

(5) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน โดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา คือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.025 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก มีค่าน้อยกว่า 0.05



Chi-Square=887.58, df=198, P-value=0.00000, RMSEA=0.082

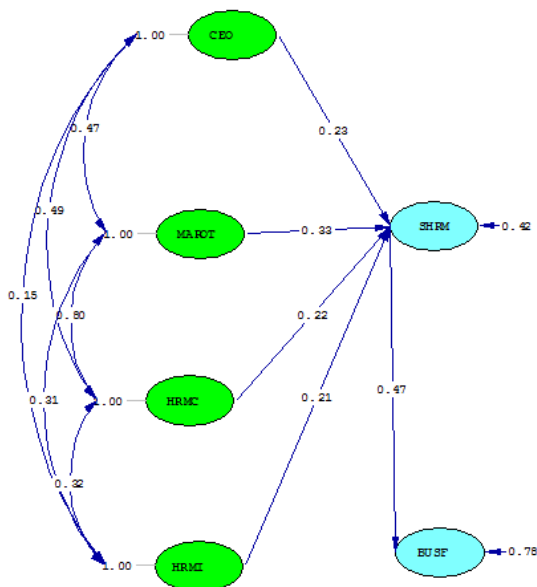
ภาพประกอบที่ 4.5 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม ก่อนปรับโมเดล



ภาพประกอบที่ 4.6 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม หลังปรับโมเดล

#### ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

5.1 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของ คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) การมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) และความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI) ต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF) ทั้งอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังภาพประกอบที่ 7 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF) และผลการดำเนินงานของธุรกิจและตารางที่ 4.26 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF)



Chi-Square=228.85, df=170, P-value=0.03176, RMSEA=0.026

ภาพประกอบที่ 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์ห้อิทธิพลของตัวแปรใน โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผล ต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ(BUSF)

ตารางที่ 4.26 แสดงการวิเคราะห์ห้อิทธิพลของตัวแปรใน โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อแนว ปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และ ผลการดำเนินงานของ ธุรกิจ (BUSF)

ปัจจัย เหตุ	CEO			MAROT			HRMC			HRMI			SHRM		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
SHRM	0.23	-	0.23	0.33	-	0.33	0.21	-	0.21	0.21	-	0.21	-	-	-
t	6.66	-	6.66	6.09	-	6.09	3.97	-	3.97	6.01	-	6.01	-	-	-
BUSF	0.11	0.11	-	0.15	0.15	-	0.10	0.10	-	0.10	0.10	-	0.47	-	0.47
t	5.68	5.68	-	5.31	5.31	-	3.73	3.73	-	5.26	5.26	-	10.06	-	10.06

จากตารางที่ 4.26 แสดงการทดสอบความสอดคล้องของ โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผล ต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF) ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังที่ได้ ศึกษาผ่านมาแล้วตามลำดับสามารถอธิบายอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม ดังนี้

#### **แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM)**

จากการศึกษาพบว่าตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) การมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) และความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI) สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ได้ร้อยละ 58.0 แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.23 เป็น ค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ตัวแปรการมุ่งเน้นทางการ ตลาด (MAROT) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.33 เป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ตัวแปรสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) โดย มีขนาดอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.21 เป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และได้รับ อิทธิพลทางตรงจากตัวแปรความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI)

โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.21 เป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เขียนเป็นสมการอิทธิพลทางตรง ได้ดังนี้

$$SHRM = 0.23 (CEO) + 0.33 (MAROT) + 0.21 (HRMC) + 0.21 (HRMI)$$

#### **ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF)**

จากการศึกษา พบว่า ตัวแปรแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลง ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF) ได้ร้อยละ 22.0 ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF) ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ตัวแปรแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิง กลยุทธ์ (SHRM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.47 เป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 และยังได้รับ อิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) ตัวแปรการมุ่ง เน้นทางการตลาด (MAROT) ตัวแปรสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) และความ สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI) ผ่านตัวแปรแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ (SHRM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.11 0.15 0.10 และ 0.10 ตามลำดับ

เขียนเป็นสมการอิทธิพลทางตรงได้ดังนี้

$$BUSF = 0.47 (SHRM)$$



## ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ทั้งหมดสามารถตอบคำถามการวิจัย และยืนยันสมมติฐานการวิจัย โดยคำถามการวิจัย ได้แก่

1) อิทธิพลของปัจจัยเหตุทางด้านการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) และคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics) ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยในระดับใด 2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยในระดับใด และ 3) ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยควรเป็นอย่างไร

### สมมติฐานการวิจัย 5 ข้อ ได้แก่

สมมติฐานที่ 1: องค์ประกอบทางด้านการมุ่งเน้นการตลาดจะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2: องค์ประกอบทางด้านสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 3: องค์ประกอบด้านความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 4: องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของผู้บริหารจะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 5: องค์ประกอบด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

จากคำถามงานวิจัยข้อที่ 1 – 3 ได้แก่ 1) อิทธิพลของปัจจัยเหตุทางด้านการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) และคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics) ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพล 0.23 0.33 0.21 และ 0.21 ตามลำดับ

2) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ส่งผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย (BUSF) อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.01 ด้วยขนาดอิทธิพล 0.47

3) ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยควรเป็นไปตามตัวแบบที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษา

ส่วนการทดสอบสมมติฐาน ได้ผล ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1:** องค์ประกอบทางด้านการมุ่งเน้นการตลาดจะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์ประกอบทางด้านการมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลมีทางตรงขนาด เท่ากับ 0.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 1

**สมมติฐานที่ 2:** องค์ประกอบทางด้านสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์ประกอบทางด้านสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงขนาด เท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 2

**สมมติฐานที่ 3:** องค์ประกอบทางด้านความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์ประกอบทางด้านความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงขนาด เท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 3

**สมมติฐานที่ 4:** องค์ประกอบทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหารจะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์ประกอบทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลมีทางตรงขนาด เท่ากับ 0.23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 4

**สมมติฐานที่ 5:** องค์ประกอบทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์ประกอบทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลมีทางตรงขนาด เท่ากับ 0.47 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 5

#### ตารางที่ 4.27 แสดงการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1	องค์ประกอบทางด้านการมุ่งเน้นการตลาดจะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ยอมรับ
2	องค์ประกอบทางด้านสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ยอมรับ
3	องค์ประกอบทางด้านความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ยอมรับ
4	องค์ประกอบทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหารจะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ยอมรับ
5	องค์ประกอบทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ยอมรับ