

อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคเอกชน

The influence of causal factors on Organizational Performance in Private Sector Organizations

ปราชญ์วาลี อิทธิสวัสดิ์ และธีรพล วินิจวัฒนโกมล

นักวิจัยอิสระ

Prachwalee Iddhisvasti and Theerapon Vinidwattanakomol

Independent Researcher

Corresponding Author, E-mail: ketsgolfer@gmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทดสอบอิทธิพลทางตรงปัจจัยเชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคเอกชน 2) ทดสอบอิทธิพลทางอ้อมปัจจัยเชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคเอกชนโดยส่งผ่านกลยุทธการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการด้านอุตสาหกรรมพลังงาน จำนวน 300 คน ใช้วิธีคัดเลือกด้วยการสุ่มแบบเจาะจงและการสุ่มแบบอย่างง่าย เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถาม โดยมีค่า IOC อยู่ที่ 0.95 วิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลด้วยการใช้สมการโครงสร้างเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดผ่านโปรแกรม Smart PLS

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ 1) ทดสอบอิทธิพลทางตรงปัจจัยเชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคเอกชน พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ รูปแบบความเป็นผู้นำ ความผูกพันของพนักงาน และกลยุทธการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคเอกชน และยังพบว่ารูปแบบความเป็นผู้นำและความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) ทดสอบอิทธิพลทางอ้อมปัจจัยเชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคเอกชน โดยส่งผ่านกลยุทธการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า รูปแบบความเป็นผู้นำ ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคเอกชนโดยส่งผ่านกลยุทธการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์กรในภาคเอกชนสามารถนำองค์ความรู้/ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ไปปรับใช้ประกอบการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ในการปรับปรุง พัฒนา ส่งเสริมและต่อยอดให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นประโยชน์ในการแข่งขันเชิงธุรกิจต่อไป

คำสำคัญ: รูปแบบความเป็นผู้นำ; ความผูกพันของพนักงาน; กลยุทธการจัดการทรัพยากรมนุษย์; ผลการดำเนินงานขององค์กร

* วันที่รับบทความ : 25 ธันวาคม 2566; วันที่แก้ไขบทความ 3 มกราคม 2567; วันที่ตอบรับบทความ : 4 มกราคม 2567

Abstracts

The objectives of this research were to: 1) test the direct influence of causal factors on organizational performance in the private sector; and 2) test the indirect influence of causal factors on organizational performance in the private sector through human resource management strategies. In this study, a quantitative method was used. The data were collected from 300 entrepreneurs in the energy industry through purposive sampling and simple random sampling. The research tool was a questionnaire with an IOC value of 0.95. The obtained data were analyzed and processed using the least squares path structure equation through the Smart PLS program.

The results of the research, according to the objectives 1) Test the direct influence of causal factors on organizational performance in the private sector. The causal factors influencing organizational performance in the private sector, namely leadership style, employees' commitment, and human resource management strategies, had a direct positive influence on organizational performance in the private sector. There was a positive direct influence on the human resource management strategies; 2) test the indirect influence of causal factors on the organizational performance in the private sector through human resource management strategies. It was found that the leadership style and employees' commitment had an indirect positive influence on organizational performance in the private sector through human resource management strategies.

The organizations in the private sector can use the knowledge and findings from this research to apply in planning and determine strategies for improving, developing, promoting, and extending organizational performance to continually improve. It is beneficial for further business competition.

Keywords: Leadership Style; Employees' Commitment; Human Resource Management Strategies; Organizational Performance

บทนำ

กระแสทิศทางพลังงานโลกที่กำลังเปลี่ยนผ่านไปสู่พลังงานสะอาด ทำให้การขับเคลื่อนในเชิงรุกที่จะรองรับการเปลี่ยนผ่านพลังงานไปสู่การใช้พลังงานสะอาด ด้วยการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันภาคพลังงานและการเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนมีมากขึ้น เช่น การรับซื้อไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน การส่งเสริมการใช้ไฮโดรเจนเชิงพาณิชย์ และมาตรการในการส่งเสริมยานยนต์ไฟฟ้า เป็นต้น เพื่อให้ทุกภาคส่วนยังสามารถเข้าถึงพลังงานได้อย่างเหมาะสมเพียงพอ และตอบสนองความต้องการการใช้พลังงานได้ทันต่อสถานการณ์ (Energy Policy and Planning Office, 2022) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามทิศทางของกระแสส่งผลไปยังองค์การในภาคเอกชนกลุ่มอุตสาหกรรมพลังงานที่ต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายและกฎระเบียบของภาครัฐ และผลกระทบจากราคาพลังงานโลกปรับตัวสูงขึ้น มีผลให้ต้นทุนต่าง ๆ อาจเพิ่มขึ้นตามไปด้วย รวมถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น สภาวะตลาด ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจภายในประเทศ ความภาคภูมิใจและคุณภาพของลูกค้า ซึ่งล้วนเป็นความท้าทายสำหรับการดำเนินการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การในภาคเอกชน

เช่น ผลการดำเนินงานทางการเงิน ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ และประสิทธิผลขององค์กร (Zainon et al., 2020)

นอกจากนี้ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร (Bejinariu, Jitarel, Sarca and Mocan, 2017) กล่าวคือ มีผลกระทบต่อปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย โดย Decker et al. (2012) ให้ความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดความล้มเหลวขององค์กรได้ถึงร้อยละ 93 ในขณะที่ Hughes (2011) เห็นว่าช่วงริเริ่มการเปลี่ยนแปลงสามารถส่งผลให้เกิดความล้มเหลวขององค์กรได้มากถึงร้อยละ 70 หากองค์กรจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ดี จะส่งผลถึงขวัญกำลังใจและแรงบันดาลใจของพนักงานลดลงอย่างรวดเร็ว อันจะนำไปสู่ผลการดำเนินธุรกิจที่ย่ำแย่ต่อไป ดังเช่น Sanyal and Hisam (2018) กล่าวว่า องค์กรที่ไม่จัดการฝึกอบรมแก่พนักงานให้มีความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ จะส่งผลให้ไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้ ตลอดจนสิ้นเปลืองงบประมาณขององค์กรแบบเกินคาดหากมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงแบบไม่คาดฝันเกิดขึ้น ดังนั้น องค์กรควรหันมาให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการสร้างแรงบันดาลใจ การให้รางวัล และการยอมรับ การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมพร้อมรับมือในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความต้องการที่เพิ่มขึ้นของนักลงทุนและลูกค้า รวมถึงจำนวนผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นจากการแข่งขันในตลาด ในภาคธุรกิจเอกชนการก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่พบเจออยู่เป็นประจำถือเป็นสิ่งสำคัญมาก ต้องอาศัยความเป็นผู้นำ ซึ่งรูปแบบความเป็นผู้นำในองค์กรธุรกิจต่างๆ จำเป็นต้องให้แน่ใจว่าสามารถนำพาพนักงานให้ปฏิบัติงานที่จำเป็นและบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ Huang (2006) เห็นว่าองค์กรต้องให้ความสำคัญกับรูปแบบความเป็นผู้นำ เนื่องจากรูปแบบความเป็นผู้นำ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน โดยผู้นำจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดการทั่วทั้งองค์กร ทั้งการบริหารจัดการงานและการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวกำหนดผลการดำเนินงานขององค์กรได้ และประกอบกับความผูกพันของพนักงานที่แสดงถึงความเต็มใจของพนักงานในการพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กรและความปรารถนาที่จะคงอยู่ในนั้น (Biljana, Maja, Vinko and Sandra, 2020) มีส่วนช่วยสนับสนุนการจัดการภายในองค์กรเกิดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้เช่นกัน

ทั้งนี้ ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นสิ่งที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ การเรียนรู้ในการวิเคราะห์อย่างมีวิสัยทัศน์ การค้นหาทิศทางในการรับมือ การเตรียมพร้อมในการเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้น โดยป้องกันองค์กรจากการได้รับผลกระทบนั้น ๆ เป็นประเด็นสำคัญหลักที่ควรคำนึงถึง ดังนั้น การศึกษาหาอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานขององค์กรไว้ล่วงหน้า นอกจากจะทำให้องค์กรได้รับผลกระทบน้อยที่สุดหรืออาจไม่ได้รับผลกระทบแล้ว ยังนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจอีกด้วย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ทดสอบอิทธิพลทางตรงปัจจัยเชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคเอกชน
2. ทดสอบอิทธิพลทางอ้อมปัจจัยเชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคเอกชน โดยส่งผ่านกลยุทธการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคเอกชน ผู้วิจัยดำเนินการเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) โดยการสำรวจข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยตรง

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมพลังงาน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบ 2 ขั้นตอน (Two stage sampling) ขั้นตอนแรกเลือกผู้ประกอบการอุตสาหกรรมพลังงานจำนวน 5 องค์กร ด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง ขั้นตอนที่สองสุ่มเลือกผู้บริหารและปฏิบัติงานในสังกัดที่เลือกมาข้างต้นโดยการสุ่มแบบอย่างง่าย ได้จำนวนตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 300 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามเป็นลักษณะคำถามปลายปิด (close-ended question) ประกอบด้วยมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ Likert (Rating Scale) ใช้การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยโดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากการให้คะแนนโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ผลจากการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC) พบว่า แบบสอบถามมีค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา จากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน โดยมีค่า IOC อยู่ที่ 0.95 มีค่าความเที่ยงตรง ใช้ได้ รวมทั้งนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) จำนวน 30 คน จากนั้นทำการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ของมาตรวัดตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.823-0.915 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้สำหรับการวิจัย เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัย

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยใช้การแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยให้ผู้ตอบกรอกแบบสอบถามด้วยตนเอง เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและได้ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงทำการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัยต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์และยืนยันทดสอบสมมติฐานวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปร

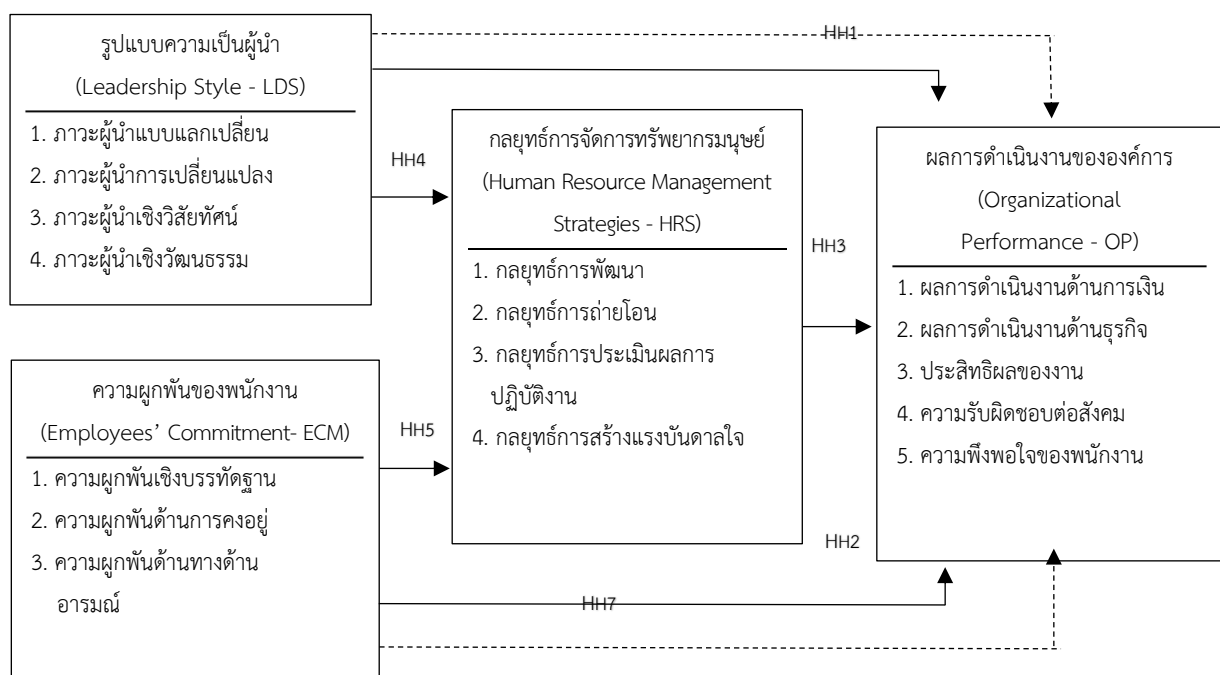
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติการวิเคราะห์สมการโครงสร้างตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุด ด้วยโปรแกรม Smart PLS

กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดของ Zainon et al. (2020) ในประเด็นของผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) และ Greenleaf (1970) ; Karl and Lewis (1987) ในประเด็นรูปแบบความเป็นผู้นำ (Leadership Style) ใช้แนวคิดของ Meyer and Allen (1997) ในประเด็นความผูกพันของพนักงาน (Employees' Commitment) และ Schuler (1989); Fu-Jin, Shieh & Tang (2010) ในประเด็นกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategies) มาพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย โดยกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ รูปแบบความเป็นผู้นำ (Leadership Style - LDS) และ ความผูกพันของพนักงาน (Employees' Commitment - ECM) ตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategies - HRM) ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance - OP)



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ลักษณะเบื้องต้นของข้อมูล

รูปแบบความเป็นผู้นำเป็นตัวแปรแฝงหลัก ประกอบด้วยตัวแปรแฝงย่อย 4 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม โดยมีตัวแปรสังเกตได้หรือข้อความที่ใช้วัดตัวแปร 13 ข้อ อันประกอบด้วย ข้อความเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSAC) จำนวน 3 ข้อ ข้อความเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFOR) จำนวน 4 ข้อ ข้อความเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (VISL) จำนวน 3 ข้อ ข้อความเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (CULL) จำนวน 3 ข้อ ในส่วนความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรแฝงหลัก ประกอบด้วยตัวแปรแฝงย่อย 3 ตัวแปร ได้แก่ ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการคงอยู่ ความผูกพันด้านทางด้านอารมณ์ โดยมีตัวแปรสังเกตได้หรือข้อความที่ใช้วัดตัวแปร 14 ข้อ อันประกอบด้วย ข้อความเกี่ยวกับความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (NORC) จำนวน 5 ข้อ ข้อความเกี่ยวกับความผูกพันด้านการคงอยู่ (CONC) จำนวน 5 ข้อ ข้อความเกี่ยวกับความผูกพันด้านทางด้านอารมณ์ (AFFC) จำนวน 4 ข้อ ขณะที่กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรแฝงหลัก ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงย่อย 4 ตัวแปร ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนา กลยุทธ์การถ่ายโอน กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ โดยมีตัวแปรสังเกตได้หรือข้อความที่ใช้วัดตัวแปร 15 ข้อ อันประกอบด้วย ข้อความเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนา (DEVS) จำนวน 3 ข้อ ข้อความเกี่ยวกับกลยุทธ์การถ่ายโอน (TRAS) จำนวน 4 ข้อ ข้อความเกี่ยวกับกลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (PERA) จำนวน 5 ข้อ ข้อความเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ (MOTS) จำนวน 3 ข้อ นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานขององค์การเป็นตัวแปรแฝงหลัก ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงย่อย 5 ตัวแปร ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ ประสิทธิภาพของงาน ความรับผิดชอบต่อสังคม ความพึงพอใจของพนักงาน โดยมีตัวแปรสังเกตได้หรือข้อความที่ใช้วัดตัวแปร 14 ข้อ อันประกอบด้วย ข้อความเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน (FP) จำนวน 3 ข้อ ข้อความเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ (BP) จำนวน 2 ข้อ ข้อความเกี่ยวกับประสิทธิภาพของงาน (EP) จำนวน 3 ข้อ ข้อความเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (SP) จำนวน 3 ข้อ ข้อความเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงาน (ESP) จำนวน 3 ข้อ โดยแสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่าความเบ้ (Skewness) ของมาตรวัดตั้งข้อมูลในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะเบื้องต้นของข้อมูล

	Mean	SD	Kurtosis	Skewness
รูปแบบความเป็นผู้นำ				
TSAC1	4.011	0.696	-0.634	-0.122
TSAC2	3.965	0.672	1.112	-0.397
TSAC3	4.065	0.678	-0.829	-0.082
TFOR1	4.120	0.733	-0.549	0.365
TFOR2	4.028	0.716	0.815	-0.497
	Mean	SD	Kurtosis	Skewness
TFOR3	4.031	0.867	0.721	-0.834
TFOR4	4.109	0.834	0.901	-0.844
VISL1	3.931	0.962	1.246	-0.990
VISL2	3.810	0.928	1.064	-0.867
VISL3	3.792	0.909	0.264	-0.601
CULL1	3.865	0.768	-0.038	-0.207
CULL2	4.087	0.782	-0.504	-0.436
CULL3	3.815	0.857	1.605	-0.905
ความผู้พันของพนักงาน				
NORC1	3.881	0.803	0.601	-0.492
NORC2	3.855	0.782	0.830	-0.509
NORC3	3.737	0.913	0.255	-0.464
NORC4	3.970	0.785	0.518	-0.575
NORC5	3.931	0.884	0.454	-0.737
CONC1	3.981	0.769	1.520	-0.778
CONC2	3.854	0.737	0.461	-0.344
CONC3	3.865	0.746	0.367	-0.336
CONC4	3.992	0.797	-0.443	-0.383
CONC5	3.904	0.846	0.066	-0.533
AFFC1	4.000	0.855	1.792	-1.016
AFFC2	3.959	0.876	0.681	-0.717
AFFC3	3.899	0.881	1.009	-0.778
AFFC4	3.915	0.840	1.658	-0.906
กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์				
DEVS1	4.048	0.738	-0.413	-0.327
DEVS2	3.931	0.740	-0.591	-0.136
DEVS3	3.992	0.709	-1.015	0.006
TRAS1	3.959	0.768	0.334	-0.446
TRAS2	3.820	0.906	0.864	-0.716

	Mean	SD	Kurtosis	Skewness
TRAS3	3.776	0.996	0.825	-0.927
TRAS4	3.781	0.971	0.964	-0.862
PERA1	3.892	0.825	1.740	-0.869
PERA2	3.892	0.797	0.711	-0.529
PERA3	3.931	0.798	0.830	-0.599
PERA4	4.015	0.754	-0.601	-0.259
PERA5	3.959	0.761	0.056	-0.31
MOTS1	3.876	0.763	0.341	-0.387
MOTS2	3.742	0.737	1.781	-0.633
MOTS3	3.754	0.865	2.124	-1.101

ผลการดำเนินงาน

ขององค์การ

FP1	4.104	0.724	0.589	-0.514
FP2	3.970	0.747	0.457	-0.433
FP3	3.970	0.739	0.778	-0.531
BP1	4.092	0.718	-0.457	-0.322
BP2	3.998	0.780	0.468	-0.563
EC1	3.942	0.778	0.500	-0.538
EC2	3.837	0.816	1.135	-0.675
EC3	3.865	0.783	0.970	-0.593
SP1	3.865	0.837	1.005	-0.707
SP2	3.931	0.791	1.885	-0.889
SP3	3.942	0.792	1.922	-0.906
ESP1	3.998	0.773	0.565	-0.577
ESP2	4.059	0.714	0.936	-0.547
EPS3	4.081	0.764	0.496	-0.589

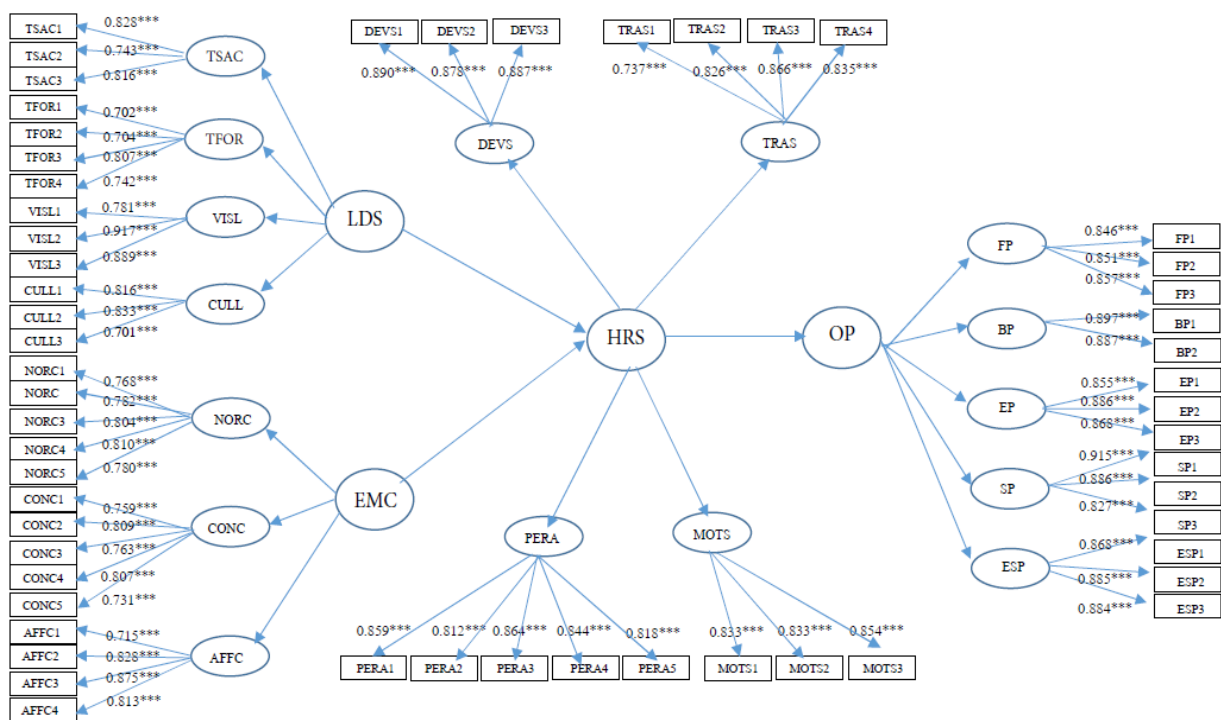
การวิเคราะห์หัตถิพผลของตัวแปรตามโมเดลการวัด

การทดสอบความเชื่อมั่นของตัวแปรชี้วัด ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรชี้วัดแต่ละตัวสามารถวัดจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอก (Outer Loading) และค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (P Value) จากโมเดลมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 2 จากภาพแสดงให้เห็นว่า ทุกตัวแปรชี้วัดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.70 โดยมีค่าความเที่ยงเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability) และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

จากภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่า โมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วย ตัวแปร 2 ระดับ ได้แก่ 1) โมเดลองค์ประกอบลำดับแรก (First Order Model) ซึ่งวัดจากตัวแปรแฝงลำดับแรก หรือตัวแปรแฝงย่อย และ 2) โมเดลองค์ประกอบลำดับที่สอง (Second Order Model) ซึ่งวัดจากตัวแปรแฝงลำดับที่สอง หรือตัวแปรแฝงหลักโมเดลองค์ประกอบลำดับแรก จากโมเดลเห็นได้ว่า ตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างทั้ง 4 ตัว ได้แก่

รูปแบบความเป็นผู้นำ (LDS) ความผูกพันของพนักงาน (EMC) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) และผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) ต้องอาศัยตัวแปรแฝงอื่นมาช่วยวัด ซึ่งตัวแปรแฝงดังกล่าวถือเป็นตัวแปรแฝงอีกชั้นซึ่งต้องใช้โมเดลองค์ประกอบลำดับที่สองในการวิเคราะห์และประมวลผล

โมเดลองค์ประกอบลำดับที่สอง หลังจากวัดค่าตัวแปรต่างๆ ในโมเดลองค์ประกอบลำดับแรกเสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และประมวลผลอิทธิพลดังกล่าวเพื่อหาค่าคะแนนของตัวแปรแฝงลำดับแรก โดยใช้ข้อมูลคะแนนตัวแปรแฝง (Latent Variable Score) เข้าไปที่ตัวแปรแฝงย่อยทั้งหมดเพื่อให้ตัวแปรแฝงย่อยดังกล่าวกลายเป็นตัวแปรที่วัดค่าได้ จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลอิทธิพลต่อไป โดยโยงเส้นอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงย่อยที่แทนค่าแล้วกับตัวแปรแฝงหลัก เพื่อวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบลำดับที่สองผ่านโปรแกรม Smart PLS อีกครั้ง เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานและวิเคราะห์ค่าอิทธิพล



ภาพที่ 2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอกจากโมเดลการวัด

นอกจากนี้ จากการทดสอบความคงเส้นคงวาภายในพบว่า ตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างทุกตัวมีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยค่าความเที่ยงเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability) ของตัวแปรแฝงหลักที่มีค่าสูงสุด คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) มีค่าเท่ากับ 0.921 รองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) ความผูกพันของพนักงาน (EMC) และรูปแบบความเป็นผู้นำ (LDS) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.881, 0.880 และ 0.850 ตามลำดับ ส่วนค่าความเที่ยงเชิงองค์ประกอบของตัวแปรแฝงย่อยที่มีค่า

ความเที่ยงเชิงองค์ประกอบมากที่สุด คือ กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (PERA) มีค่าเท่ากับ 0.921 และตัวแปรแฝงย่อยที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (CULL) มีค่าเท่ากับ 0.811 (ตารางที่ 2)

การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงบรรจบหรือลู่เข้า แสดงให้เห็นว่าค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) ของตัวแปรแฝงในโมเดลมีค่ามากกว่า 0.5 ทุกตัวแปร ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ของตัวแปรแฝงหลักที่มากที่สุด คือ ความผูกพันของพนักงาน (EMC) มีค่าเท่ากับ 0.712 รองลงมา ได้แก่ ผลการดำเนินงานขององค์การ (OP) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRS) และรูปแบบความเป็นผู้นำ (LDS) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.701, 0.651 และ 0.589 ตามลำดับ โดยตัวแปรแฝงย่อยที่มีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้มากที่สุด คือ ผลการดำเนินงานด้านธุรกิจ (BP) มีค่าเท่ากับ 0.794 และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ของตัวแปรแฝงย่อยที่น้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFOR) มีค่าเท่ากับ 0.532 (ตารางที่ 2)

การประเมินคุณภาพของแบบจำลองโครงสร้างองค์ประกอบลำดับที่สอง เพื่อประเมินความสามารถในการพยากรณ์โครงสร้างตัวแปรผลลัพธ์ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์จากโมเดลสมการโครงสร้างผ่านโปรแกรม PLS-SEM ผู้วิจัยได้ยอมรับสมมติฐานการวิจัยทั้ง 7 ข้อ ดังแสดงผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย และผลการประเมินคุณภาพของโมเดลสมการโครงสร้าง ดังข้อมูลในตารางที่ 3

ตารางที่ 2 การประเมินความเหมาะสมของโมเดลการวัดแบบสะท้อน

ค่าสถิติการประเมิน	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
(เกณฑ์ที่ยอมรับได้)	(0.60-0.95)	(0.60-0.95)	(> 0.5)
LDS	0.764	0.850	0.589
TSAC	0.709	0.837	0.633
TFOR	0.704	0.818	0.532
VISL	0.829	0.896	0.745
CULL	0.662	0.811	0.593
EMC	0.798	0.880	0.712
NORC	0.847	0.890	0.620
CONC	0.831	0.880	0.598
AFFC	0.822	0.881	0.654

ค่าสถิติการประเมิน	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
HRS	0.880	0.881	0.651
DEVS	0.859	0.913	0.781
TRAS	0.831	0.887	0.667
PERA	0.893	0.921	0.703
MOTS	0.792	0.878	0.704
OP	0.891	0.921	0.701
FP	0.808	0.885	0.722
BP	0.742	0.884	0.794
EP	0.837	0.901	0.754
SP	0.846	0.907	0.766
ESP	0.851	0.909	0.771

ตารางที่ 3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน และผลการประเมินคุณภาพของโมเดลสมการโครงสร้าง

	ค่าอิทธิพล		รวม	2	2	ผลการศึกษา
	ทางตรง	ทางอ้อม				
สมมติฐานของการวิจัย						
1. LDS -> OP	0.322***			0.144	.402	ยอมรับ
2. EMC -> OP	0.207**			.030	.398	ยอมรับ
3. HRS -> OP	0.282***			.057	.282	ยอมรับ
4. LDS -> HRS	0.202***			.073	.202	ยอมรับ
5. EMC -> HRS	0.673***			.820	.673	ยอมรับ
6. LDS->HRS->OP	0.342***	.056**	.400***			ยอมรับ
7. EMC->HRS->OP	0.207**	.189**	.398***			ยอมรับ
สัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R) ²						
OP	0.552					มีความแม่นยำสูง
HRS	0.671					มีความแม่นยำสูง
การช่วยพยากรณ์ค่าตัวชี้วัดของตัวแปรผลลัพธ์-อิทธิพลรวม (Q)						
OP	0.376					มีอิทธิพล

HRS 0.431

มีอิทธิพล

การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง

SRMR 0.070

มีความสอดคล้อง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ทดสอบอิทธิพลทางตรงปัจจัยเชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานขององค์การในภาคเอกชน พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ รูปแบบความเป็นผู้นำ ความผูกพันของพนักงาน และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การในภาคเอกชน และพบว่ารูปแบบความเป็นผู้นำและความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ทดสอบอิทธิพลทางอ้อมปัจจัยเชิงสาเหตุต่อผลการดำเนินงานขององค์การในภาคเอกชนโดยส่งผ่านกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า รูปแบบความเป็นผู้นำ และความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การในภาคเอกชน โดยส่งผ่านกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ

อภิปรายผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้สามารถยืนยันและสนับสนุนการประยุกต์กรอบแนวคิดผลการดำเนินงานขององค์การ ด้วยผลการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ยอมรับทุกสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะอภิปรายปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การดังต่อไปนี้

ปัจจัยรูปแบบความเป็นผู้นำ (Leadership Style) จากผลการวิจัยที่พบว่ารูปแบบความเป็นผู้นำมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ผ่านกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากผู้นำที่มีความสามารถจะอุทิศตนอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มักจะมองเห็นเป้าหมายขององค์การและพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในที่สุด และเมื่อพิจารณาความเกี่ยวข้องของรูปแบบความเป็นผู้นำกับผลการดำเนินงานขององค์การ ยกตัวอย่างจากผลการวิจัย เช่น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม จะเห็นว่ามีความสามารถในการใช้กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน มีทักษะการใช้กลยุทธ์การพัฒนาและการถ่ายทอดองค์ความรู้หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน ผ่านการจัดฝึกอบรมพัฒนา เพิ่มทักษะ ส่งเสริมความสามารถของพนักงานด้วยกระบวนการสื่อสารที่ดี มีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ ส่งผลให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ นำมาซึ่งความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งจะเห็นได้ว่านอกจากการให้

ความสำคัญกับรูปแบบความเป็นผู้นำแล้ว กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็มีส่วนผลักดันให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์การเช่นกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ Sirisak (2016) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และยังมี ความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Arif and Akram (2018) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการดำเนินงานขององค์การมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ในขณะที่การศึกษาของ Fu-Jin, Shieh & Tang (2010) พบว่า รูปแบบความเป็นผู้นำ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์การ และยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น กลยุทธ์การพัฒนาและกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ ตลอดจนรูปแบบความเป็นผู้นำและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ยังมีส่วนสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์การในด้านประสิทธิผลของงาน ความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และด้านการเงิน สอดคล้องกับการศึกษาของ Lopez-Cabralles, Bornay-Barrachina & Diaz-Fernandez (2017) ที่ว่ารูปแบบความเป็นผู้นำส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับที่ Campbell (1977) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่ใช้รูปแบบความเป็นผู้นำในการบริหารงานและการจัดการด้านบุคคล เช่น การเอาใจใส่ และเคารพพนักงาน จะส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานให้มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติให้ดีขึ้น อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การอีกด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบความเป็นผู้นำดังกล่าวข้างต้นมักเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ภายนอก ธุรกิจหรือองค์การ ที่มุ่งเน้นการเติบโตในระดับสูง เน้นผลการดำเนินงานขององค์การ ผู้นำดังกล่าวจึงมีแนวโน้มที่จะเน้นความสำเร็จของงานและใช้กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับผลของการดำเนินงานขององค์การโดยรวม

ปัจจัยความผูกพันของพนักงาน (Employees' Commitment) จากผลการวิจัยที่พบว่าความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ผ่านกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากความผูกพันของพนักงานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ รวมถึงเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการนำแนวทางปฏิบัติด้านกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปใช้อีกด้วย หากพนักงานขาดความผูกพันกับองค์การหรือมีระดับความผูกพันลดลงไม่ว่าจะมาจากสาเหตุใด ๆ เช่น ไม่ต้องการมีส่วนร่วมในองค์การ ไม่พอใจกับผลประโยชน์ที่ตนได้รับจากองค์การ หรือรู้สึกว่าไม่มีความสุขในการทำงานร่วมกับองค์การอีกต่อไป ย่อมส่งผลต่อความคิดและสภาพจิตใจให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกหรือย้ายไปทำงานกับองค์การอื่นค่อนข้างสูง ซึ่งหมายความว่าอัตราการลาออกของพนักงานจะถูกกำหนดโดยระดับความผูกพันของพนักงาน หากขาดทั้งความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านทางอารมณ์ หรืออย่างใดอย่างหนึ่งแล้วนั้น ย่อมส่งผลในทางลบต่อทั้ง

ผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานขององค์การในภาพรวมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Irefin and Mechanic (2014) ที่พบว่า ความผูกพันของพนักงานกับผลการดำเนินงานขององค์การของบริษัท โคคา โคล่า จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง จึงทำให้บริษัทประสบความสำเร็จทางธุรกิจได้ และสอดคล้องกับ Khan et al (2010) ซึ่งค้นพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถอนุมานได้จากการค้นพบนี้ว่าผลการดำเนินงานขององค์การสามารถปรับปรุงได้ผ่านความผูกพันของพนักงาน ในขณะที่การศึกษาของ Princy and Rebeka (2019) พบว่า ความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ และความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมในงาน องค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญมากขึ้นเพื่อเพิ่มความผูกพันของพนักงานในการปฏิบัติงานระดับสูง ส่วนผลการวิจัยของ Timoti (2020) ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในระดับสูงระหว่างความผูกพันของพนักงานทั้งความผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน และความผูกพันต่อเนื่องหรือความผูกพันด้านการคงอยู่กับการดำเนินการดำเนินงานขององค์การ มีความสอดคล้องกับ Andrew (2017) ที่ผลการศึกษาระบุว่าความผูกพันของพนักงาน (เชิงอารมณ์ เชิงบรรทัดฐาน การคงอยู่หรือต่อเนื่อง) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการดำเนินงานขององค์การ รวมถึงสอดคล้องกับการศึกษาของ Ehijiele (2019) ที่ศึกษาอิทธิพลของความผูกพันของพนักงานกับผลการดำเนินงานขององค์การในประเทศไนจีเรีย ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันเชิงบรรทัดฐานและความผูกพันด้านการคงอยู่หรือต่อเนื่องมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Herlina et al. (2022) ที่พบว่าความผูกพันของพนักงานมีผลเชิงบวกและมีความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategies)

จากผลการวิจัยที่พบว่ากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เนื่องมาจากกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนา กลยุทธ์การถ่ายโอน กลยุทธ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน กลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจ อาทิเช่น การอบรมเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน การจัดให้มีระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ และการยอมรับจากองค์การ เป็นการสร้างรากฐานสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่จะช่วยให้พนักงานทุกคนมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการรักษาความพึงพอใจของพนักงานในองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญพื้นฐานให้สามารถปฏิบัติงานได้ พนักงานที่รู้สึกว่ามีคุณค่าและเข้าใจบทบาทของตนจะมีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับ Wan, Kok & Hong (2002) พบว่า องค์ประกอบกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์การทางการเงิน นอกจากนี้การใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์นี้ยังมีความสำคัญในการจัดระบบการพัฒนาทักษะ กระตุ้นศักยภาพของพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Fu-Jin, Wang¹, Shieh and Tang (2010)

ที่พบว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลเชิงบวกอย่างมากต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการฝึกอบรมและการจูงใจด้วยค่าตอบแทนมีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Li (2000) ที่พบว่ากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการฝึกอบรม การแบ่งปันข้อมูล และการจัดการแบบมีส่วนร่วมจะเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกลยุทธ์การให้รางวัลและค่าตอบแทนจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น หากมีความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติงานกับรางวัลที่ได้รับ สอดคล้องกับ Deepro (1994) เห็นว่าการยกย่องที่มีประสิทธิผลช่วยเพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น ในทำนองเดียวกัน Yang and Kim (2013) เห็นว่าเงินเดือน ผลประโยชน์และค่าตอบแทนจากองค์กรสามารถเพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงานได้ Markos and Sridevi (2010) ระบุว่ากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานคือการจูงใจพนักงานทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน หากความพยายามในการทำงานของพนักงานได้รับการยอมรับและได้รับค่าตอบแทนมากขึ้น มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในงานและองค์กรมากขึ้นเช่นกัน จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างกลยุทธ์การสร้างแรงบันดาลใจด้วยการให้รางวัลและการยอมรับกับผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับ Onyango (2012) ซึ่งพบว่ากลยุทธ์การให้รางวัลส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และยังมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Aktar (2012) ที่แสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างรางวัลของพนักงานและผลการดำเนินงานขององค์กร

บทสรุป

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์แสดงให้เห็นเป็นเชิงประจักษ์ว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุได้แก่ รูปแบบความเป็นผู้นำ ความผูกพันของพนักงานและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่าทั้งสามปัจจัยมีส่วนช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า หากองค์กรใดต้องการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น จะสามารถปรับปรุงได้โดยอาศัยปัจจัยทั้งสามเป็นตัวผลักดัน

ดังนั้น บทความนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในภาคเอกชนที่จะนำองค์ความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ประกอบการตรวจสอบสถานะของปัจจัยทั้งสามในองค์กรว่าเป็นอย่างไร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ วางแผนและปรับกลยุทธ์ในการพัฒนาปัจจัยเชิงสาเหตุดังกล่าว ซึ่งจะพื้นฐานของการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1. หากต้องการส่งเสริมผลการดำเนินงานขององค์กร องค์กรสามารถเริ่มต้นจากการปรับรูปแบบความเป็นผู้นำและความผูกพันของพนักงานได้ อาทิเช่น กำหนดรูปแบบความเป็นผู้นำให้มีความชัดเจน และส่งเสริมทักษะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆมากขึ้น รวมถึงสร้างความผูกพันของพนักงานทั้งด้านความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน ด้านการคงอยู่ และด้านอารมณ์ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของพนักงานและองค์กร ตลอดจนการวางแผนการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในรูปแบบต่าง ๆให้กับพนักงาน

2. องค์กรสามารถนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน นำมาซึ่งการปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้นเช่นกัน -ให้เขียนหัวข้อใหญ่ เป็น ข้อเสนอแนะ แล้วแยกย่อยเป็น ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษานี้สนับสนุนให้ผู้สนใจสามารถสำรวจเพิ่มเติมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากรูปแบบความเป็นผู้นำ ความผูกพันของพนักงาน กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือผลการดำเนินงานขององค์กร

2. ผู้สนใจสามารถนำกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนารอบศึกษาตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลกตลอดเวลา หรือความเหมาะสมกับแต่ละองค์กรให้เป็นที่ประจักษ์ต่อไปได้

เอกสารอ้างอิง

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Andrew, A. (2017). Employees' Commitment and Its Impact on Organizational Performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 5 (2), 1-13.
- Aktar, S. (2012). The Impact of rewards on employee performance in commercial banks of Bangladesh: An empirical study. *IOSR Journal of Business and Management*, 6 (2), 9-15.
- Arif, S. and Akram, A. (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance. *Seisense Journal of Management*, 1 (3), 59-67.
- Bejinariu, A.C., Jitarel, A., Sarca, I., & Mocan, A. (2017). Organizational change management- concepts definitions and approaches inventory. In *Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the Make Learn and TIIM International Conference*, 321-330.
- Biljana, D., Maja, I.D., Vinko, L. and Sandra, M. (2020). The impact of employees' commitment on organizational performances. *Strategic Management*, 25 (3), 028-037.

- Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In P. S. Goodman, J. M. Pennings & Associates (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*, 13–55.
- Decker, P., Durand, R., Mayfield, C. O., McCormack, C., Skinner, D., & Perdue, G. (2012). Predicting implementation failure in organization change. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 16 (2), 29–49.
- Dina, L. and Alina, L. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Effectiveness. *online*. From link: <https://www.researchgate.net/profile/Dina-Lut/publication/341267219.pdf>
- Deeprise, D. (1994). *How to Recognize and Reward Employees*. AMACOM, New York.
- Ehijiele, E. (2019). The Influence of Employees' Commitment on Organizational Performance in Nigeria. *online*. From link: <https://www.researchgate.net/publication/334560138>
- Energy Policy and Planning Office (EPPO). (2022). ANNUAL REPORT 2022. *online*. From link: https://www.eppo.go.th/images/Information_service/EppoAnnualReport/EppoAnnualReport2022.pdf
- Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader. Robert K. Greenleaf Publishing Center. *Journal of Leadership*, 2 (4), 00.
- Herlina et al. (2022). Strategic Human Resources Management Practices and Employee Commitment: Literature Review. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5 (2), 14454-14461.
- Huang, L.S. (2006). *Transformational leadership has effect on organizational performance: the organizational culture as an intermediary variable*. Unpublished master's thesis, National Taipei University, Taipei, Taiwan.
- Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail. *Journal of Change Management*, 11 (4), 451–464.
- Lopez-Cabral, A., Bornay-Barrachina, M. and Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and Dynamic Capabilities: The Role of HR Systems. *Personnel Review*, 46 (2), 255–276.
- Irefin, P. and Mechanic, M. A. (2014). Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 19 (3), 33-41.
- Karl, K. W., and Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *The Academy of Management Review*, 12 (4), 648–657.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010) Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5, 89–96.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Onyango, T. O. (2012). The influence of training and development on employees performance at Mudete tea factory. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6 (3), 191–198.
- Princy, K. and Rebeka, E. (2019). Employee Commitment on Organizational Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8 (3), 891-894.
- Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). Impact of training and development on the performance of employees-A comparative study on select banks in sultanate of Oman. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6 (03), 191–198.

- Schuler, R.S. (1989). Strategic human resource management and industrial relations. *Hum Relat.*, 42 (2), 157-184.
- Sirisak, P. (2016). Impact of Transformational Leadership, Organizational Creativity and Organizational Innovation on SMEs Performance in Thailand. *Academic Services Journal, Prince of Songkla University*, 27 (3), 11-23.
- Timoti, K. (2020). Employee Commitment On Organizational Performance: A Review Of Literature. *online*. From link: <https://www.researchgate.net/publication/346425419>.
- Wan, D. , Kok, V. , & Hong, C. H. (2002) . Strategic human resource management and organizational performance in Singapore, Compensation and benefits. *Review Saranac*, 39 (4), 836–866.
- Yang, Y. S., & Kim, D. H. (2013). Nurses' professionalism and job satisfaction on the level of delegation of nursing activities in long-term care hospitals. *Journal of Korean Gerontological Nursing*, 15 (2), 175–84.
- Zainon et al. (2020). Factors of Human Resource Management Practices Affecting Organizational Performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 9, 184-197.