

ผลของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการปฏิบัติงาน ของพนักงานรัฐวิสาหกิจไทย

รับบทความ: 25 กุมภาพันธ์ 2563

แก้ไขบทความ: 17 พฤษภาคม 2563

ตอบรับบทความ: 26 มกราคม 2564

วิสิทธิ์ มะณี¹ และบุญอนันต์ พินัยทรัพย์²

บทคัดย่อ

แนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ให้ความสนใจศึกษากลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจไทย 2) เพื่อทดสอบกลไกเชื่อมโยงในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจไทย ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจไทย และพบว่า ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร ความพยายามในการปฏิบัติงาน และทุนมนุษย์เป็นตัวแปรเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจไทยด้วย

คำสำคัญ: ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์, ความพึงพอใจในงาน, ความผูกพันกับองค์กร, ความพยายามในการปฏิบัติงาน, ทุนมนุษย์, ผลการปฏิบัติงาน

¹ **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เลขที่ 148 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240 โทรศัพท์ 0-2727-3876 อีเมล bkvisit@hotmail.com

² **หน่วยงานผู้แต่ง:** คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เลขที่ 148 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240 โทรศัพท์ 0-2727-3876 อีเมล boon@nida.ac.th

The Effects of Human Resource Management Systems on Employee Job Performance in Thailand's State Enterprises

Received: February 25, 2020

Revised: May 17, 2020

Accepted: January 26, 2021

Wisit Manee¹ and Boon-Anan Phinaitrup²

Abstract

Strategic human resource management concept gives attention on the study of mechanism linking between human resource management systems and employee performance or corporate performance. Thus, the purposes of this study were set 1) to study the influence of the perception of human resource management systems on the employee performance in Thailand's state enterprises and 2) to test the mechanism linking in the relationship between the perception of human resource management systems and employee performance in Thailand's state enterprises. The results in the study showed that the perception of human resource management systems have positive influence on the employee performance in Thailand's state enterprises. Moreover, it was found that job satisfaction, organizational commitment, job effort and human capital are variables that link the relationship between the perception of human resource management systems and the employee performance in Thailand's state enterprises, too.

Keywords: Human resource management systems, Job satisfaction, Organizational commitment, Job effort, Human capital, Job performance

¹ **Affiliation:** Faculty of Public Administration, National Institute of Development Administration, 148, Serithai Rd., Klong-Chan, Bangkok, Bangkok THAILAND 10240 Tel 0-2727-3876 Email. bkwisit@hotmail.com

² **Affiliation:** Faculty of Public Administration, National Institute of Development Administration, 148, Serithai Rd., Klong-Chan, Bangkok, Bangkok THAILAND 10240 Tel 0-2727-3876 Email. boon@nida.ac.th

บทนำ (Introduction)

แนวคิดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High performance work systems) ซึ่งเป็นหนึ่งในแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่นักวิชาการให้ความสนใจศึกษาเป็นอย่างมาก ในแถบยุโรปและอเมริกา และในระยะหลังนี้ ก็เริ่มถูกนำมาศึกษามากขึ้นในทวีปเอเชีย แนวคิดดังกล่าวนี้ ให้ความสนใจอย่างมากต่อการศึกษากลไกเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามมักได้รับอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ ร่วมด้วย หรืออาจเรียกได้ว่า ผลที่เกิดขึ้นมักมาจากสาเหตุมากกว่าหนึ่งอย่าง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษากลไกเชื่อมโยงดังกล่าว เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการด้านวิชาการสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

จากการทบทวนวิจัยฉบับนี้ ใช้แนวคิดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นหลักในการศึกษา จึงนับว่า เป็นแนวคิดใหม่ที่นำมาใช้ศึกษาในบริบทของไทยและรัฐวิสาหกิจไทย เนื่องจากที่ผ่านมา แนวคิดนี้ ส่วนใหญ่จะใช้ศึกษาในแถบยุโรปและอเมริกา แต่ช่วงทศวรรษนี้เริ่มได้รับความสนใจมากขึ้นจากนักวิชาการทางทวีปเอเชีย เช่น ในจิน และเกาหลีใต้ อาทิ Hsi-An, Yun-Hwa, and Chu-Chun (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ระบบการบริหารงานที่เน้นความผูกพันสูง ความขัดแย้งระหว่างการทำงานกับครอบครัว และผลการปฏิบัติงานของพนักงานชาวไต้หวันซึ่งทำงานอยู่ในประเทศจีน ผลการศึกษาพบว่า ระบบการบริหารงานที่เน้นความผูกพันสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน Mao, Song, and Han (2013) ศึกษาเรื่องระบบงานที่มีประสิทธิภาพสูงและกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของพนักงาน: มุมมองจากประเทศจีน พบว่า มุมมองเกี่ยวกับระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงของพนักงานมีผลเชิงบวกทั้งต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันกับองค์กร Zhang and Morris (2014) ศึกษาเรื่อง ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและประสิทธิภาพขององค์กร: การทดสอบบทบาทการเชื่อมโยงผลลัพธ์ของพนักงานโดยใช้หลักฐานจากประชาชนในประเทศจีน พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ผลลัพธ์ของพนักงานยังเป็นตัวแปรเชื่อมความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กรด้วย ในขณะที่ Chang (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานรายบุคคลกับการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความผูกพันในเกาหลีใต้ ผลการศึกษาพบว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานรายบุคคลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันกับองค์กรและความพยายามในการปฏิบัติงานของพนักงานชาวเกาหลีใต้ ซึ่งงานชิ้นนี้ ถือว่า เป็นหนึ่งในไม่กี่ชิ้นที่ใช้แนวคิดนี้ในการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในประเทศไทย นอกจากนี้ ยังไม่พบงานวิจัยที่ใช้แนวคิดระบบ

การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงในประเทศไทย เพื่อศึกษาว่ามีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่ด้วย อนึ่ง นอกจากแนวคิดหลักที่นำมาใช้ในการศึกษามีความใหม่ในบริบทของสังคมไทยแล้ว ผู้วิจัยยังได้นำตัวแปรอื่นๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันตามทฤษฎีและผลการวิจัยในอดีตมาร่วมศึกษาในฐานะเป็นตัวแปรผ่าน ซึ่งนับเป็นจุดเน้นประการหนึ่งของการศึกษาโดยใช้แนวคิดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงด้วย

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจไทย และ 2) เพื่อทดสอบกลไกเชื่อมโยงในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจไทย

ทฤษฎีและสมมติฐานการวิจัย (Research Theories and Hypotheses)

อิทธิพลของการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

นักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวนมาก ยืนยันว่า การทำความเข้าใจผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อผลลัพธ์ที่เกิดกับองค์กร จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ (Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้แนวคิดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง

แนวคิดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (high performance work systems) เป็นแนวคิดที่เสนอโดย Walton (1985), Lawler (1986) และ Nadler, Gerstein, and Shaw (1992) ครอบคลุมการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

อนึ่ง ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานนี้ ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจอย่างมาก และมักถูกนำมาใช้ในการศึกษาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Guthrie, Flood, Liu, & MacCurtain, 2009) จึงมีผู้นำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ในการศึกษาและมีผลงานตีพิมพ์มากกว่า 300 ชิ้น และผลการศึกษามีความสอดคล้องกันว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Gibbs & Ashill, 2013; Latorre, Guest, Ramos, & Gracia, 2016) ซึ่งทำให้ผู้วิจัยใคร่ที่จะศึกษาในบริบทของรัฐวิสาหกิจไทย เพื่อศึกษาว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 1 ว่า

สมมติฐานการวิจัยที่ 1: การรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจไทย

อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

นักวิชาการเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวแปรซึ่งเป็นกลไกเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยมนุษย์ โดยเฉพาะปัจจัยด้านพฤติกรรมหรือการตอบสนองของพนักงาน ทั้งนี้ พฤติกรรม เป็นผลของการรับรู้ ความเชื่อ ทศนคติและคุณภาพด้านสติปัญญา (Boxall & Macky, 2007)

อนึ่ง ในมิติของปัจจัยมนุษย์ ซึ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานนี้ มีตัวแปรหลักที่น่าจะมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และได้รับการสนับสนุนจากทฤษฎีและผลงานวิจัยจำนวนมาก ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร ความพยายามในการปฏิบัติงาน และทุนมนุษย์ ดังต่อไปนี้

ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจ (Job satisfaction) เป็นหนึ่งในตัวแปรด้านทัศนคติที่มีผู้ศึกษามากที่สุด (Luthans, 2011) และนักวิชาการเห็นสอดคล้องกันว่า เป็นหนึ่งในตัวแปรที่เป็นรากฐานของการตอบสนอง เชิงบวกและพฤติกรรมกาปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงของพนักงาน (Ahmad, Shahzad, Waheed, & Khan, 2014) ซึ่งในแง่ของความพึงพอใจเกี่ยวกับงาน มีผลการวิจัยจำนวนมากพบว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน (Latorre et al., 2016; Mihail & Kloutsiniotis, 2016) นอกจากนี้ ยังมีผลการศึกษาที่พบว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันกับองค์กร (Crow, Lee, & Joo, 2012; Gibbs & Ashill, 2013) ดังนั้น เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 2 ว่า

สมมติฐานการวิจัยที่ 2: ความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันกับองค์กร

ความผูกพันกับองค์กร

ความผูกพันกับองค์กร (Organizational commitment) เป็นตัวแปรด้านทัศนคติที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์กรให้ความสนใจอย่างมาก (Luthans, 2011) และนักวิจัยจำนวนมากต่างก็พบว่า มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร (Armstrong, 2012) มีความสัมพันธ์กับการลดลงของอัตราการออกจางาน (Guest, 1991) กล่าวคือ จะมีความสัมพันธ์กันอย่างแน่นนอนกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร นอกจากนี้ ยังน่าเชื่อได้ว่า ความผูกพันกับองค์กรจะส่งเสริมการเพิ่มความพยายามและความกระตือรือร้นในการทำงานของพนักงาน (Armstrong, 2012)

อนึ่ง จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกลไกที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลการดำเนินงานขององค์กร ก็พบว่า นอกจากความผูกพันกับองค์กรเป็นหนึ่งในตัวแปรที่เป็นผลมาจากระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Giannikis & Nikandrou, 2013; Kehoe & Wright, 2013; Van De Voorde & Beijer, 2015) กับความพึงพอใจในงานแล้ว (Crow et al., 2012; Gibbs & Ashill, 2013) ความผูกพันกับองค์กรเอง ยังมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความต้องการที่จะอยู่กับองค์กร (Kehoe & Wright, 2013) และความพยายามในการปฏิบัติงาน (Fu, Bolander, & Jones, 2009; Testa, 2001) และผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002) อนึ่ง จากผลการศึกษาของ Zhang, Fan, and Zhu (2014) ซึ่งนำตัวแปรความพึงพอใจในงานมาร่วมศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์กร พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรผ่านโดยสมบูรณ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับความผูกพันกับองค์กร จึงเป็นเหตุผลสนับสนุนได้ว่า ทำไมจึงนำตัวแปรความพึงพอใจในงานมาร่วมศึกษาในครั้งนี้ด้วย ดังนั้นเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 3 ว่า

สมมติฐานการวิจัยที่ 3: ความผูกพันกับองค์กร เป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความพยายามในการปฏิบัติงานของพนักงาน และความพึงพอใจในงานกับความพยายามในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความพยายามในการปฏิบัติงาน

นักวิชาการเห็นสอดคล้องกันว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นผลมาจากพฤติกรรม (Porras & Hoffer, 1986) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวังที่อธิบายว่า ระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นผลของความพยายาม ความสามารถและสิ่งแวดล้อม (Heneman & Schwab, 1972) กล่าวคือ หากพนักงานใช้พฤติกรรมคือ ความพยายามมากขึ้น ก็จะช่วยยกระดับผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นได้ (Testa, 2001)

อนึ่ง Armstrong (2012) กล่าวว่า ความพยายามในการปฏิบัติงาน (Job effort) ของพนักงาน จะได้รับอิทธิพลจากความผูกพันกับองค์กร และความพร้อมที่จะทุ่มเทหรือใช้ความพยายามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ก็เป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งของความผูกพันกับองค์กร นอกจากนี้ Testa (2001) ยังอธิบายด้วยว่า ความพยายามที่เพิ่มขึ้น จะช่วยเพิ่มคุณภาพในการปฏิบัติงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานได้ในกรณีที่พนักงานมีความรู้และทักษะ มีแรงจูงใจ และได้พยายามทุ่มเทในการใช้ความรู้และทักษะของตนเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ขององค์กรด้วย (MacDuffie, 1995)

นอกจากนี้ ยังมีผลการวิจัยที่ชี้ว่า ความพยายามได้รับอิทธิพลจากระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (McClellan & Collins, 2011) ความพึงพอใจในงาน (Fu et al., 2009) ความผูกพันกับองค์กร (Fu et al., 2009; Testa, 2001) และยังมีอิทธิพลต่อระดับผลการปฏิบัติงานด้วย (Lai & Chen, 2012; McClellan & Collins, 2011) ดังนั้น เพื่อทดสอบอิทธิพลดังกล่าวในบริบทของ รัฐวิสาหกิจไทย ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 4 ว่า

สมมติฐานการวิจัยที่ 4: ความพยายามในการปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความผูกพันกับองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ทุนมนุษย์

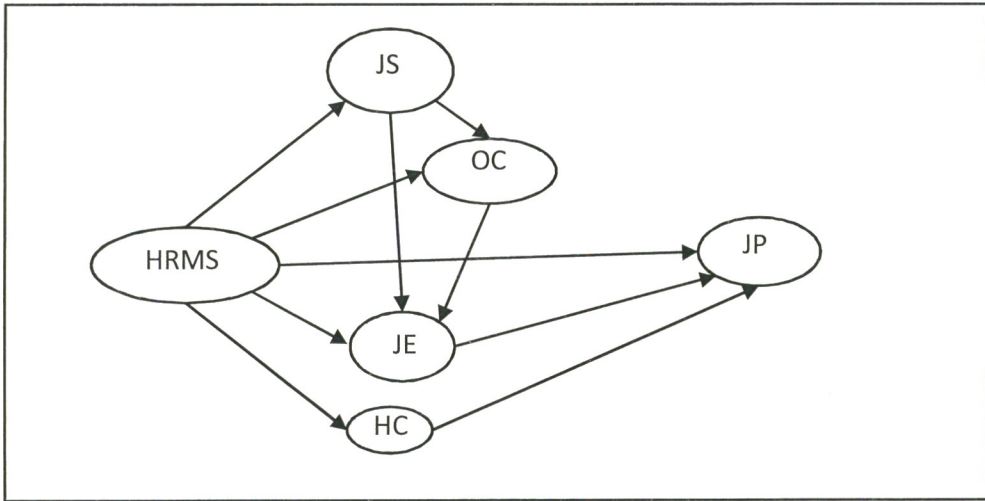
ดังที่กล่าวแล้วข้างต้นว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นแนวคิดที่เน้นการยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ โดยผ่านการพัฒนาทุนมนุษย์และความผูกพันกับองค์กร (Posthuma, Campion, Masimova, & Campion, 2013; Walton, 1985) ทุนมนุษย์ (Human capital) เป็นอีกหนึ่งในทรัพยากรทางการบริหารที่นักทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากรเห็นสอดคล้องกันว่า เป็นทรัพยากรที่มีความเป็นไปได้สูงสุดในบรรดาทรัพยากรขององค์กร ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Barney & Clark, 2009) ซึ่งระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการสรรหา พัฒนา รักษา จูงใจ และใช้ประโยชน์ (Walton, 1985) ดังผลการศึกษาเชิงประจักษ์ของนักวิจัยจำนวนมากที่พบว่า ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลต่อระดับของทุนมนุษย์ในองค์กร (Chakrabarti, 2012; Chang, 2015) และทุนมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Chakrabarti, 2012) ดังนั้น เพื่อทดสอบอิทธิพลดังกล่าวในบริบทของ รัฐวิสาหกิจไทย ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่ 5 ว่า

สมมติฐานการวิจัยที่ 5: ทุนมนุษย์ เป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

กรอบแนวคิด

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง และตัวแปรทั้งด้านทัศนคติ สติปัญญาและพฤติกรรม ที่เป็นกลไกเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อสร้างกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัยดังได้อธิบายแล้วข้างต้นนั้น สามารถแสดงกรอบแนวคิดดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



หมายเหตุ. HRMS = การรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Perception of human resource management systems), JS = ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction), OC = ความผูกพันกับองค์กร (Organizational commitment), JE = ความพยายามในการปฏิบัติงาน (Job effort), HC = ทุณมนุษย์ (human capital), JP = ผลการปฏิบัติงาน (Job performance)

ภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า 1) การรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) ความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันกับองค์กร 3) ความผูกพันกับองค์กรเป็นตัวแปรเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความพยายามในการปฏิบัติงาน และเป็นตัวแปรเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความพยายามในการปฏิบัติงาน 4) ความพยายามในการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นตัวแปรเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และความผูกพันกับองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 5) ทุณมนุษย์ เป็นตัวแปรเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 6) การรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความผูกพันกับองค์กร ความพยายามในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

วิธีการศึกษา (Methodology)

ผู้วิจัยใช้วิธีการเชิงปริมาณในการศึกษาผลของการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจไทย ตลอดจนการศึกษากลไกเชื่อมภายในความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยมีวิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งทั้ง 2 บริษัท มีพนักงานจำนวน 38,323 คน เก็บข้อมูลจากพนักงานทั้งสิ้น จำนวน 867 ตัวอย่าง แบ่งตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก ใช้สำหรับการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ จำนวน 320 ตัวอย่าง และกลุ่มที่ 2 ใช้สำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และการทดสอบสมมติฐาน จำนวน 567 ตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ และการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยวิธีการสุ่มแบบบังเอิญ โดยพัฒนาแบบสอบถามจากงานวิจัยที่มีมาก่อน โดยใช้มาตรวัด 7 ระดับ ดังนี้

1) การรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การรับรู้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การมีส่วนร่วมและความยืดหยุ่น การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารสายอาชีพ เทคโนโลยีสารสนเทศ และค่าตอบแทน วัดด้วยคำถาม 18 ข้อ ซึ่งปรับจากคำถามที่ใช้วัดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงโดย Chakrabarti (2012) Guthrie et al. (2009) Kroon, Voorde, and Timmers (2013) Zhang and Morris (2014) Yoon-Ho, Dong-One, and Ali (2015) Mihail and Kloutsiniotis (2016)

2) ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความชอบงานอันเนื่องมาจากลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย ความเป็นมิตรและการสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน การเพิ่มขึ้นของทักษะความรู้ และความสามารถ และการได้ใช้ทักษะ ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ และการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน วัดด้วยคำถาม 6 ข้อ ซึ่งปรับจากคำถามที่ใช้วัดความพึงพอใจในงานโดย Chakrabarti (2012)

3) ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง ความรู้สึกประหนึ่งว่าปัญหาขององค์กรคือปัญหาของตนเอง รู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและคล้ายกับว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว ภาคภูมิใจในองค์กร ผลสำเร็จขององค์กรและการได้เป็นสมาชิกขององค์กร ผูกพันกับเป้าหมายขององค์กร และต้องการทุ่มเททักษะ ความรู้ ความสามารถเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อความสำเร็จของงานในระดับสูงยิ่งขึ้นและเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร วัดด้วยคำถาม 15 ข้อ ของ Mowday, Steers, and Porter (1979)

4) ความพยายามในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานทุ่มเท มุ่งมั่น พากเพียร เอาใจใส่ พินิจพิจารณา และรอบคอบในการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จในระดับสูงทั้งมิติด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และความพึงพอใจของลูกค้า วัดด้วยคำถาม 3 ข้อ ซึ่งปรับจากคำถามที่ใช้วัดความพยายามในการปฏิบัติงานโดย McClean and Collins (2011)

5) ทุนมนุษย์ หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถ ของพนักงานแต่ละคน ซึ่งได้รับจากการศึกษา ประสบการณ์ การฝึกอบรม และการพัฒนา โดยเฉพาะในขณะปฏิบัติงานในสถานประกอบการในปัจจุบัน วัดด้วยคำถาม 4 ข้อ ซึ่งปรับจากคำถามที่ใช้วัดทุนมนุษย์โดย Ruanggoon (2015)

6) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ความเร็วหรือเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความถูกต้องหรือไม่ผิดพลาดทั้งในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน วัดด้วยคำถาม 4 ข้อ ซึ่งปรับจากคำถามที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดย Abramis (1994)

ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ โดยเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีคะแนน ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และได้ปรับคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้น จึงนำแบบสอบถามมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม พบว่า ชุดคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในงาน ความพยายามในการปฏิบัติงาน ทุนมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นที่ .964 .928 .971 .942 .930 และ .917 ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า แบบสอบถามมีความเชื่อมั่นในระดับสูง จากนั้น จึงนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ 1) การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ และร้อยละ เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อศึกษาคุณลักษณะของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าน้อยที่สุด มากที่สุด ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้และความโด่ง เพื่อทดสอบการกระจายปกติของข้อมูล โดยใช้โปรแกรม SPSS 22 2) การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของตัวแปร ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร ความพยายามในการปฏิบัติงาน ทุนมนุษย์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้โปรแกรม AMOS 22

ผลการศึกษา (Findings)

ผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ส่วนใหญ่เป็นพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (ร้อยละ 74.07) เพศชาย (ร้อยละ 63.67) อายุระหว่าง 26-30 ปี (ร้อยละ 23.99) จบการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 52.73) มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 52.73) ทำงานอยู่ในบริษัท น้อยกว่า 6 ปี (ร้อยละ 29.28) และมีค่าตอบแทนมากกว่า 45,000 บาท ต่อเดือน (ร้อยละ 59.79)

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (n = 567)

	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	การแปลความหมาย
การรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1.11	7.00	5.44	.917	ค่อนข้างสูง
ความพึงพอใจในงาน	1.00	7.00	5.55	.987	สูง
ความผูกพันกับองค์กร	1.00	7.00	5.55	1.005	สูง
ทุนมนุษย์	1.00	7.00	5.92	.877	สูง
ความพยายามในการปฏิบัติงาน	1.00	7.00	5.80	.931	สูง
ผลการปฏิบัติงาน	1.00	7.00	5.91	.847	สูง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 2 พบว่า ตัวอย่างจากรัฐวิสาหกิจทั้ง 2 แห่ง รับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับค่อนข้างสูง แต่มีความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร ทุนมนุษย์ ความพยายามในการปฏิบัติงาน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจะพบว่า ความเห็นของพนักงานรัฐวิสาหกิจจะมีความแตกต่างกันมากที่สุดในด้านความผูกพันกับองค์กร และมีความแตกต่างกันน้อยที่สุดในด้านผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร ความพยายามในการปฏิบัติงาน ทุนมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) มีค่าระหว่าง .880-.945 แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูง ซึ่งเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014) และ Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 5290.314 ($p < .001$) แสดงว่า เมทริกสหสัมพันธ์แตกต่างจากเมทริกเอกลักษณ์ที่ระดับนัยสำคัญ .001 ซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่อิสระจากกัน จึงสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อจัดกลุ่มตัวแปรได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556) จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีเพียงองค์ประกอบเดียว ซึ่งมีน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง .691-.846 และสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 62.457 มีค่าความเชื่อมั่นที่ .964 ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีเกณฑ์ว่า ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average variance extracted: AVE) ควรมีค่า ≥ 0.50 จึงจะถือได้ว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวสามารถ

อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้อย่างเพียงพอ ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Composite reliability: CR) มีค่ามากกว่า 0.70 แสดงว่า มาตรวัดมีความเชื่อมั่นดี แต่หากมีค่าระหว่าง 0.6-0.7 ก็ถือว่ายอมรับได้ (Hair et al., 2014, p. 619) และค่า Cronbach's alpha coefficient (α) ควร มีค่า ระหว่าง .60-.70 ขึ้นไป (Hair et al., 2014, p. 123) ค่า χ^2 , χ^2/df , GFI, NFI, RFI, IFI, TLI, CFI, และ RMSEA ควร มีค่า >0.05, <5.00, >0.90, >0.90, ≥ 0.90 , ≥ 0.90 , ≥ 0.90 , ≥ 0.90 , ≥ 0.90 , และ ≤ 0.08 ตามลำดับ

การรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร ความพยายามในการปฏิบัติงาน ทุนมนุษย์ และผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average variance extracted: AVE) ระหว่าง .518-.856

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยสรุป (n = 320)

	KMO	Bartlett's Test of Sphericity	Minimum of Loading Factors	Maximum of Loading Factors	% of Variance	Cronbach's alpha coefficient
HRMS	0.945	5290.314***	0.691	0.846	62.457	0.964
JS	0.880	1533.189***	0.788	0.897	74.346	0.928
OC	0.959	5284.178***	0.698	0.901	72.440	0.971
JE	0.768	886.342***	0.941	0.956	89.837	0.942
HC	0.851	1034.566***	0.893	0.928	82.653	0.930
JP	0.840	946.429***	0.875	0.919	80.582	0.917

หมายเหตุ. HRMS = การรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์, JS = ความพึงพอใจในงาน, OC = ความผูกพันกับองค์กร, JE = ความพยายามในการปฏิบัติงาน, HC = ทุนมนุษย์, JP = ผลการปฏิบัติงาน KMO = Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยสรุป (n = 567)

	AVE	CR	α	χ^2	χ^2/df	GFI	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
HRMS	.518	.949	.952	.024	1.501	.989	.994	.976	.998	.992	.998	.030
JS	.631	.910	.914	.001	3.946	.988	.992	.976	.994	.982	.994	.072
OC	.686	.970	.968	.000	3.892	.950	.976	.954	.982	.966	.982	.071
JE	.856	.947	.947	.000	4.121	.946	.974	.965	.980	.973	.980	.074
HC	.787	.936	.936	.000	4.121	.946	.974	.965	.980	.973	.980	.074
JP	.621	.984	.932	.000	4.121	.946	.974	.965	.980	.973	.980	.074

หมายเหตุ: HRMS = การรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์, JS = ความพึงพอใจในงาน, OC = ความผูกพันกับองค์กร, JE = ความพยายามในการปฏิบัติงาน, HC = ทุนมนุษย์, JP = ผลการปฏิบัติงาน KMO = Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4 พบว่า ทุกตัวแปรมีค่า AVE สูงกว่า 0.50 จึงถือได้ว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้อย่างเพียงพอ มีค่า CR สูงกว่า 0.70 แสดงว่า มาตรฐานวัดมีความเชื่อมั่นดี มีค่า α มากกว่า .70 จึงถือว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูง แต่พบว่า ค่า χ^2 มีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัวแปร ทั้งนี้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงควร พิจารณาสถิติอื่นๆ เพื่อเป็นเกณฑ์ความสอดคล้องของโมเดล (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556, p. 109) ได้แก่ ค่า χ^2/df น้อยกว่า 5.00 ค่า GFI, NFI, RFI, IFI, TLI, CFI มากกว่า .90 และค่า RMSEA น้อยกว่า .80 จึงสามารถสรุปได้ว่า โมเดลของทุกองค์ประกอบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า การรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพล เชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $<.001$ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ เส้นทางการที่ .360 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $<.001$ นอกจากนี้ ยังพบว่า *relative chi-square, GFI, NFI, RFI, IFI, TLI CFI and RMSEA* มีค่าเท่ากับ 4.520, .938, .963, .913, .971, .931, .971 และ .079 ตามลำดับ ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า โมเดลสมการโครงสร้างระหว่างการรับรู้ระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า ความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลบางส่วนใน ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันกับองค์กร โดยอิทธิพล ทางตรงของการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อความผูกพันกับองค์กรอยู่ที่ β 0.507 และมี ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ $<.001$ ในขณะที่อิทธิพลทางอ้อมในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ ต่อความผูกพันกับองค์กร ผ่านความพึงพอใจในงานอยู่ที่ β 0.327 ($0.827 \times 0.395 = 0.327$) นอกจากนี้ ยังพบว่า *relative chi-square, GFI, NFI, RFI, IFI, TLI CFI and RMSEA* มีค่าเท่ากับ 4.282, .839, .910, .871, .930, .898, .929 และ .076 ตามลำดับ ซึ่งผลเหล่านี้ ล้วนสอดคล้องกับเกณฑ์ดังกล่าวแล้วข้างต้น ยกเว้นผลของ GFI กับ RFI ที่น้อยกว่า .90 อย่างไรก็ตาม นักวิชาการกล่าวว่า ค่า $GFI \geq .80$ (Doll, Xia, & Torkzadeh, 1994, p. 456) และค่า $RFI \geq .85$ (Baumgartner & Homburg, 1996, p. 153) ก็ถือว่า มีความสอดคล้อง ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า โมเดลสมการโครงสร้าง มีอิทธิพลบางส่วน (Partial mediation effect) ดังที่ได้อธิบายแล้วข้างต้น

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่า ทั้งการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ ความพึงพอใจในงาน ต่างก็มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความพยายามในการปฏิบัติงาน ผ่าน ความผูกพันกับองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางการอิทธิพลทางตรงของการรับรู้ระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กร และความพยายามในการปฏิบัติงาน ที่ β .637 ด้วยนัยสำคัญทางสถิติที่ $<.001$ และ β .105 ด้วยนัยสำคัญทางสถิติที่ $<.05$ ตามลำดับ ในขณะที่

อิทธิพลทางตรงของความพึงพอใจในงานต่อความผูกพันกับองค์กรกับความพยายามในการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่ β .495 ด้วยนัยสำคัญทางสถิติที่ $<.001$ และ β .136 ด้วยนัยสำคัญทางสถิติที่ $<.001$ ตามลำดับ ส่วนอิทธิพลทางอ้อมในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความพยายามในการปฏิบัติงาน ผ่านความผูกพันกับองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่ β 0.404 ($0.637 \times 0.634 = 0.404$) ในขณะที่อิทธิพลทางอ้อมของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความพยายามในการปฏิบัติงาน ผ่านความผูกพันกับองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่ β 0.314 ($0.495 \times 0.634 = 0.314$) นอกจากนี้ ยังพบว่า relative chi-square, GFI, NFI, RFI, IFI, TLI CFI and RMSEA มีค่าเท่ากับ 4.913, .814, .886, .844, .907, .872, .906 และ .083 ตามลำดับ ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า โมเดลไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากสถิติ NFI (.886), RFI (.844), TLI (.872) และ RMSEA (.083) มีค่าไม่อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 4 พบว่า ความพยายามในการปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรผ่านโดยสมบูรณ์ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงาน และระหว่างความผูกพันกับองค์กรกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่ β 0.091 ($0.216 \times 0.423 = 0.091$) และ β 0.319 ($0.755 \times 0.423 = 0.319$) ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังพบว่า relative chi-square, GFI, NFI, RFI, IFI, TLI CFI and RMSEA มีค่าเท่ากับ 4.820, .836, .894, .853, .914, .880, .914 และ .082 ตามลำดับ ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า โมเดลไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากสถิติ NFI (.849), TLI (.880) และ RMSEA (.082) มีค่าไม่อยู่ในเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 5 พบว่า ทุนมนุษย์ เป็นตัวแปรผ่านบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงาน โดยอิทธิพลทางตรงระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางอยู่ที่ β -0.069 ด้วยนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกของการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางอยู่ที่ β 0.565 ($0.435 \times 0.874 = 0.380$) นอกจากนี้ ยังพบว่า relative chi-square, GFI, NFI, RFI, IFI, TLI CFI and RMSEA มีค่าเท่ากับ 3.716, .920, .951, .918, .964, .939, .964 และ .069 ตามลำดับ ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า โมเดลมีความสอดคล้องดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ข้างต้น

การอภิปรายผล (Discussion)

จากการทดสอบสมมติฐานข้างต้น จะพบว่า สนับสนุนทุกสมมติฐานที่ตั้งไว้ หมายความว่า 1) การรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น พนักงานที่รับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่แตกต่างกัน ย่อมมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่

แตกต่างกัน หนึ่ง องค์การที่ใช้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างกัน ย่อมส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกันด้วย ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวนี้นี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hsi-An et al. (2010), Aryee, Walumbwa, Seidu, and Otake (2012), Gibbs and Ashill (2013), Karatepe (2013) และ Latorre et al. (2016) 2) ความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรที่เชื่อมโยงระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันกับองค์การ โดยมีความสัมพันธ์ในฐานะของตัวแปรผ่านบางส่วน ซึ่งเป็นการยืนยันอิทธิพลของการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า มีอิทธิพลโดยตรงทั้งต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์การ และมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อความผูกพันกับองค์การ ผ่านความพึงพอใจในงาน อย่างไรก็ตาม จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา ยังไม่พบผลการศึกษาที่ใช้ความพึงพอใจเป็นตัวแปรผ่านระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันกับองค์การ แต่มีผลการศึกษาที่พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความพึงพอใจในงาน (Bashir, Jianqiao, Zhao, Ghazanfar, & Khan, 2011; García-Chas, Neira-Fontela, & Castro-Casal, 2014; García-Chas, Neira-Fontela, & Varela-Neira, 2016; Giannikis & Nikandrou, 2013; Gibbs & Ashill, 2013; Hsi-An et al., 2010; Latorre et al., 2016; Macky & Boxall, 2007; Messersmith, Patel, & Lepak, 2011; Mihail & Kloutsiniotis, 2016; Wei, Han, & Hsu, 2010; Wood, Van Veldhoven, Croon, & de Menezes, 2012; Wu & Chaturvedi, 2009; Yanadori & Jaarsveld, 2014; M. Zhang, Zhu, Dowling, & Bartram, 2013) ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันกับองค์การ (Bashir, Jianqiao, Zhang, et al., 2011; Farndale, Hope-Hailey, & Kelliher, 2011; Giannikis & Nikandrou, 2013; Gibbs & Ashill, 2013; Kehoe & Wright, 2013; Messersmith et al., 2011; Van De Voorde & Beijer, 2015) และความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันกับองค์การ (Crow et al., 2012; Gibbs & Ashill, 2013; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Scott-Ladd, Travaglione, & Marshall, 2006; Testa, 2001) ดังนั้น องค์การต่างๆ จึงควรนำแนวคิดระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน และความผูกพันกับองค์การ 3) ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพยายามในการปฏิบัติงานคือ การรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความพึงพอใจในงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นตัวแปรผ่านบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับความพยายามในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาวิจัยในอดีต ไม่พบการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในฐานะตัวแปรผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความพยายามในการปฏิบัติงาน แต่พบว่ามีการศึกษาและพบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับความพึงพอใจในงาน ดังกล่าวแล้วข้างต้น และพบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน

กับความพยายามในการปฏิบัติงาน Testa (2001) และ Fu et al. (2009) ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงควรนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นปัจจัยส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร และมีความพยายามในการปฏิบัติงานในองค์กร 4) ความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ทั้งระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และระหว่างความผูกพันกับองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องผลการศึกษาของ Meyer et al. (2002) ที่พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กร จะพยายามยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น องค์กรที่ต้องการยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงควรให้ความสำคัญกับการนำระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และควรให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันกับองค์กรแก่พนักงานด้วย และ 5) ทูมมนุษย์เป็นตัวแปรผ่านบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวคือ การรับรู้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งโดยตรง และโดยอ้อมผ่านทูมมนุษย์ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chakrabarti (2012) และจิระพงศ์ เรืองกุน (2555) ดังนั้น องค์กรที่ต้องการยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงควรกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทูมมนุษย์ เพื่อว่าจะเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป

ข้อจำกัดของการศึกษา (Limitation)

เนื่องจาก การศึกษาครั้งนี้ มีเวลาจำกัดและใช้การศึกษาทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (แต่ในบทความฉบับนี้นำเสนอเฉพาะผลการวิจัยเชิงปริมาณเท่านั้น) จึงทำให้ไม่สามารถศึกษาได้จากหลายองค์กร โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2 องค์กร ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น และไม่ได้มีการศึกษา/เก็บข้อมูลจากองค์กรอื่น ๆ ซึ่งอาจมีรูปแบบการดำเนินงานและขนาดที่แตกต่างกันไป จึงอาจเป็นข้อจำกัดในการอธิบายในฐานะเป็นตัวแทนของรัฐวิสาหกิจไทย อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาก็เป็นที่น่าพอใจ เนื่องจากแม้ว่าจะศึกษาจากองค์กรเพียง 2 แห่ง แต่ผลการศึกษาก็มีความสอดคล้องทั้งกับทฤษฎีและผลการศึกษาในอดีตที่ผ่านมาในทุกสมมติฐาน อนึ่ง หากมีผู้สนใจทำการวิจัยในอนาคตในบริบทของรัฐวิสาหกิจไทย อาจเพิ่มจำนวนองค์กรตัวอย่างให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น ก็จะเป็นประโยชน์และเห็นข้อมูลซึ่งเป็นตัวแทนของรัฐวิสาหกิจไทยได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง (References)

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2555). กลไกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบผลการปฏิบัติงานสูงกับผลการปฏิบัติงานโรงพยาบาล. *วารสารการจัดการ*, 1(2), 9-23.
- Abramis, D. J. (1994). Relationship of job stressors to job performance: Linear or an inverted-U? *Psychol Rep*, 75(1), 547-558.
- Ahmad, M., Shahzad, N., Waheed, A., & Khan, M. (2014). High involvement management and employees performance: Mediating role of job satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 6(31), 230-243.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12th ed.). London, UK: Kogan Page.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. M., & Otaye, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual- and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287-300.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2009). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. New York, NY: Oxford University Press.
- Bashir, M., Jianqiao, L., Zhang, Y.-J., Ghazanfar, F., Abrar, M., & Khan, M. M. (2011). The relationship between high performance work system, organizational commitment and demographic factors in public sector universities of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(8), 62-71.
- Bashir, M., Jianqiao, L., Zhao, J., Ghazanfar, F., & Khan, M. M. (2011). The role of demographic factors in the relationship between high performance work system and job satisfaction: A multidimensional approach. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 207-218.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Boxall, P., & Macky, K. (2007). High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 261-270.

- Chakrabarti, D. (2012). *Impact of high performance work systems on performance of a firm: A study of service sector in India*. Saarbrücken, Germany: Lap Lambert Academic.
- Chang, E. (2006). Individual pay for performance and commitment HR practices in South Korea. *Journal of World Business*, 41(4), 368-381.
- Chang, Y. -Y. (2015). A multilevel examination of high-performance work systems and unit-level organisational ambidexterity. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 79-101.
- Crow, M. S., Lee, C. B., & Joo, J. J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402-423.
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 18(4), 453-461.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40(1), 5-23.
- Fu, F. Q., Bolander, W., & Jones, E. (2009). Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: An application of Meyer and Allen's three-component model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 335-350.
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Castro-Casal, C. (2014). High-performance work system and intention to leave: A mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 367-389.
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Varela-Neira, C. (2016). High-performance work systems and job satisfaction: A multilevel model. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 451-466.
- Giannikis, S., & Nikandrou, I. (2013). The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: Empirical evidence from Greece during the economic downturn. *International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3644-3666.

- Gibbs, T., & Ashill, N. J. (2013). The effects of high performance work practices on job outcomes. *International Journal of Bank Marketing*, 31(4), 305-326.
- Guest, D. E. (1991). Personnel management: The end of orthodoxy? *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 149-175.
- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., & MacCurtain, S. (2009). High performance work systems in Ireland: Human resource and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 112-125.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition* (7th ed.). Essex, UK: Pearson.
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1972). Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance. *Psychological Bulletin*, 78(1), 1-9.
- Hsi-An, S., Yun-Hwa, C., & Chu-Chun, H. (2010). High involvement work system, work-family conflict, and expatriate performance - examining Taiwanese expatriates in China. *International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2013-2030.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Kroon, B., Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71-91.
- Lai, M.-C., & Chen, Y.-C. (2012). Self-efficacy, effort, job performance, job satisfaction, and turnover intention: The effect of personal characteristics on organization performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(4), 387-391.
- Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., & Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*, 34(4), 328-337.

- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Mao, N., Song, H., & Han, Y. (2013). High-performance work systems and influence processes on employees' attitudes: Perspectives from China. *International Journal of Manpower*, 34(7), 736-752.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McClellan, E., & Collins, C. J. (2011). High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management*, 50(3), 341-363.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., & Lepak, D. P. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4), 424-438.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.
- Nadler, D., Gerstein, M. S., & Shaw, R. B. (Eds.). (1992). *Organizational architecture: Designs for changing organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Porras, J. I., & Hoffer, S. J. (1986). Common behavior changes in successful organization development efforts. *The Journal of Applied Behavioral Science, 22*(4), 477-494.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management, 39*(5), 1184-1220.
- Ruanggoon, J. (2015). *The impacts of resource-based view determinants on hospital performance in Thailand* (Doctoral dissertation). National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal, 27*(5), 399-414.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1069-1083.
- Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology, 135*(2), 226-236.
- Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal, 25*(1), 62-78.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review, 63*(2), 77-84.
- Wei, Y. -C., Han, T. -S., & Hsu, I. C. (2010). High-performance HR practices and OCB: A cross-level investigation of a causal path. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(10), 1631-1648.

- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations, 65*(4), 419-445.
- Wu, P.-C., & Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high-performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management, 35*(5), 1228-1247
- Yanadori, Y., & Jaarsveld, D. D. (2014). The relationships of informal high performance work practices to job satisfaction and workplace profitability. *Industrial Relations, 53*(3), 501-534.
- Yoon-Ho, K., Dong-One, K., & Ali, M. A. (2015). The effects of mutual trustworthiness between labour and management in adopting high performance work systems. *Relations industrielles, 70*(1), 36-61.
- Zhang, B., & Morris, J. L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *International Journal of Human Resource Management, 25*(1), 68-90.
- Zhang, M., Fan, D., & Zhu, C. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics, 120*(3), 423-435.
- Zhang, M., Zhu, C. J., Dowling, P. J., & Bartram, T. (2013). Exploring the effects of high-performance work systems (HPWS) on the work-related well-being of Chinese hospital employees. *International Journal of Human Resource Management, 24*(16), 3196-3212.

แปลงเอกสารอ้างอิงภาษาไทยเป็นภาษาอังกฤษ (Translated Thai References)

- Wanitbanha, K. (2013). *Kan wikhrq samakan khongsang (SEM) duai AMOS* [Structural Equation Modelling (SEM) using AMOS]. Bangkok: Samon da.
- Ruanggoon, J. (2012). *Konkai chuam yong khwamsamphan rawang rabop phonkan patibat ngan sung kap phonkan patibat ngan rongphayaban* [The mechanisms link between high performance work system and hospital performance]. *WMS Management Journal, 1*(2), 9-23.