



# การวิเคราะห์พหุระดับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน ขององค์กรของธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไทย A Multilevel Analysis of Factors Related to the Organizational Performance of Thai Information and Communication Technologies Businesses

รศ.ดร.การุณย์ ประทุม\*  
ผศ.ดร.ศุภพงษ์ ปิ่นเวหา\*\*

## บทคัดย่อ

แม้ว่างานวิจัยที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ และผลการดำเนินงานขององค์กรจะมีอยู่ค่อนข้างมาก แต่งานวิจัยที่ทำการศึกษาระบบการแทรกกลางที่เกิดขึ้นระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะการจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานยังมีอยู่ค่อนข้างน้อย เฉพาะอย่างยิ่งในบริบทธุรกิจไทย การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทดสอบแบบจำลองปัจจัยพหุระดับที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และสมรรถนะการจัดการความรู้ถูกกำหนดให้เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุระดับองค์กร สมรรถนะการเรียนรู้ ความผูกพันต่อเป้าหมายองค์กร และผลการปฏิบัติงานในบทบาทถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรแทรกกลางระดับบุคคล โดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 388 คน จาก 54 บริษัท ซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติด้านการฝึกอบรมและการประเมินผลตามเป้าหมายมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการเรียนรู้ การปฏิบัติด้านค่าตอบแทนตามผลงานมีอิทธิพลทางบวกอย่างมากต่อความผูกพันต่อเป้าหมายองค์กร ทั้งสมรรถนะการเรียนรู้และความผูกพันต่อเป้าหมายองค์กรมีอิทธิพลทางบวกอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานในบทบาทซึ่งส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ สมรรถนะการจัดการความรู้ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านสมรรถนะการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงานในบทบาทของพนักงานอีกด้วย

**คำสำคัญ:** การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะการจัดการความรู้ ผลการดำเนินงานขององค์กร ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

\*รองศาสตราจารย์ และอาจารย์ประจำสาขาการจัดการ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

\*\*ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ประจำสาขาการจัดการ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



## ABSTRACT

Although there are a growing number of studies on the relation of factors and organizational performance, few studies have examined the mediating processes that occur in strategic human resource management (SHRM), knowledge management capacity and performance, especially in the Thai business context.

This study aims to test a multilevel model of factors that influence organizational performance. SHRM and knowledge management capacity were treated as organization-level antecedents. Absorptive capacity, goal commitment and in-role performance were treated as individual-level mediators.

Data were collected from 388 employees from fifty-four companies that are members of the Association of Thai Information and Communication Technology Industry.

Results indicated that training and goal oriented performance appraisals practices have a significantly positive effect on absorptive capacity. While performance-based compensation practice has a highly significant positive effect on goal commitment. Both absorptive capacity and goal commitment have a highly significant positive effect on in-role performance, which in turn affects organizational performance. In addition, knowledge management capacity has an indirect affect on organizational performance through employee's absorptive capacity and in-role performance.

**Keywords:** Strategic Human Resource Management, Knowledge Management Capacity, Organizational Performance, Information and Communication Technologies Businesses



## 1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วอย่างต่อเนื่องของสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีในยุคระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ผนวกกับสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน ทำให้ผลการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นอย่างมาก เหตุเพราะทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรเพียงหนึ่งเดียวที่ยากแก่การลอกเลียนแบบ อีกทั้งยังเป็นทรัพยากรที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและยากแก่การคาดเดาของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ โดยความเป็นทุนมนุษย์ถูกนิยามและเชื่อว่าเป็นความรู้ ความคิด ทักษะ คุณลักษณะทางจิตและพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถถูกกระตุ้นและพัฒนาขึ้นจากกิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็น การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นต้น (Bell & Kozlowski, 2008) ด้วยเหตุนี้ ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา นักทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) นักวิชาการ และนักวิจัยด้านกลยุทธ์หลายท่านจึงพยายามชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) (เช่น Banfield & Kay, 2008; Barney, 1991; Buller & McEvoy, 2012; Rogers, 2012) ที่จะช่วยส่งเสริมกลยุทธ์ต่างๆ ในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) เป็นแบบแผนการปฏิบัติในระดับมหภาค (Macro Level) ที่มีขอบเขตไม่เพียงแต่ครอบคลุมการจัดการบุคคลและกลุ่มบุคคลเพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลซึ่งเป็นพนักงานขององค์กรจะมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และแรงจูงใจในการทำงานเท่านั้น หากแต่ยังต้องมุ่งออกแบบและวางแผนชุดการปฏิบัติต่างๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องและส่งเสริมกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรอีกด้วย (Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009) ดังนั้นหากองค์กรมุ่งเน้นกลยุทธ์การแข่งขันบนพื้นฐานการจัดการทุนมนุษย์ ชุดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย การคัดเลือก การฝึกอบรม การจัดการค่าตอบแทน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น จะต้องถูกออกแบบให้มีความสอดคล้อง และสามารถส่งเสริมกลไกการพัฒนาความเป็นทุนมนุษย์ของบุคคลภายในองค์กร แนวคิดดังกล่าวนี้ได้ก่อให้เกิดประเด็นความสนใจของการวิจัยที่มุ่งทำความเข้าใจกล่องดำ (Black Box) ที่อยู่กึ่งกลางระหว่างการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์เชิงกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่ออธิบายกลไกแทรกกลาง (Mediating Mechanisms) ที่มีอยู่ในปรากฏการณ์ (Wright & McMahan, 2011) โดยมีทั้งงานวิจัยที่สนับสนุนความเชื่อที่ว่าจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุระดับมหภาคที่ส่งผลทางบวกโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน (เช่น Akhtar, Ding, & Ge, 2008; Katou, 2012; Kim & Kang, 2013; Youndt & Snell, 2004) และความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (เช่น Collins & Clark, 2003; Ling & Jaw, 2011) และงานวิจัยที่สนับสนุนว่า การปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงานผ่านตัวแปรทุนมนุษย์ในระดับบุคคล (Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey, & Park, 2003) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเกือบทั้งหมดที่มีอยู่ยังไม่ได้ทำให้เกิดความกระจ่างเกี่ยวกับกลไก

แทรกกลางที่อยู่ภายในกล่องดำมากเท่าที่ควร เนื่องจากยังคงทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในระดับองค์การเท่านั้นและละเลยวิธีการวิเคราะห์แบบพหุระดับ (Multilevel Analysis) ด้วยความตระหนักถึงความเป็นจริงที่มีอยู่ในปรากฏการณ์เกี่ยวกับอิทธิพลของการปฏิบัติ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับองค์การ (Organization Level) ที่มีต่อทุนมนุษย์ในระดับพนักงาน (Employee Level) ซึ่งสามารถส่งผลกลับมาถึงผลการดำเนินงานของกลุ่มงานและองค์การที่เรียกว่า อิทธิพลระดับล่างสู่ระดับบน (The Bottom-up Effect) จึงกลายเป็นข้อจำกัดและช่องว่างที่สำคัญสำหรับการวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอดีต (Buller & McEvoy, 2012; Ployhart & Moliterno, 2011)

จากประเด็นช่องว่างของวิธีการที่ใช้ในการวิจัยในอดีตดังกล่าวข้างต้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งพัฒนารอบแนวคิดพหุระดับและทำการตรวจสอบเชิงประจักษ์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การของธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไทยบนพื้นฐานแนวคิดฐานทรัพยากร (RBV) และแนวคิดฐานความรู้ (Knowledge-Based View: KBV) ซึ่งทุนมนุษย์และทุนเชิงกระบวนการด้านการพัฒนาความเป็นทุนมนุษย์ขององค์การถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงาน และความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจภายใต้ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ดังเช่นในปัจจุบัน โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ถือเป็นทุนเชิงกระบวนการประกอบด้วยกิจกรรม 5 ด้านที่ได้มาจากวรรณกรรมในอดีต (เช่น Moideenkutty, Borman, & Schmit, 2011; Tsaur & Lin, 2004) ได้แก่ การคัดเลือก การฝึกอบรม การให้อำนาจในงาน การประเมินผลงานตามเป้าหมาย และค่าตอบแทนตามผลงาน ถูกกำหนดให้เป็นปัจจัยระดับองค์การร่วมกับสมรรถนะการจัดการความรู้ (Knowledge Management Capacity: KMC) ซึ่งเป็นอีกหนึ่งทุนเชิงกระบวนการตามแนวคิด KBV ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์การให้เอื้อต่อกิจกรรมการค้นหา ปรับปรุง เชื่อมโยง เก็บรักษา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ (Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009) เพื่อช่วยอธิบายทุนมนุษย์ในระดับบุคคลซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะการเรียนรู้ ความผูกพันต่อเป้าหมายองค์การ และผลการปฏิบัติงานในบทบาท (In Role Performance) เนื่องจากงานวิจัยในอดีตที่ศึกษาผลลัพธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากมุมมองระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ รวมถึงงานวิจัยที่ศึกษาสมรรถนะการเรียนรู้มีก่นำสมรรถนะการจัดการความรู้มาเป็นตัวแปรศึกษาร่วมที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (เช่น Chen & Huang, 2011; Kuo, 2011) ภายใต้กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นและวิธีการวิจัยแบบพหุระดับ การศึกษาครั้งนี้จึงมีคุณค่าต่อแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับการอธิบายอิทธิพลข้ามระดับ (Cross-Level Effects) ด้วยวิธีการวิเคราะห์พหุระดับ (Multilevel Analysis) ซึ่งแม้ว่าวิธีการวิจัยนี้จะมีความเหมาะสมต่อการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกล่องดำกลไกแทรกกลางระหว่างปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะการจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานขององค์การ (Lengnick-Hall et al. 2009; Wright & Nishii, 2007) แต่งานวิจัยลักษณะนี้ยังมีอยู่ค่อนข้างน้อย (Buller & McEvoy, 2012; Ployhart & Moliterno, 2011) เฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยในบริบทองค์การธุรกิจไทย



## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีต่อสมรรถนะการเรียนรู้และความผูกพันต่อเป้าหมายองค์กรของพนักงานในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไทย
2. เพื่อทดสอบอิทธิพลของสมรรถนะการเรียนรู้และความผูกพันต่อเป้าหมายองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานในบทบาทของพนักงานในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไทย
3. เพื่อทดสอบอิทธิพลของผลการปฏิบัติงานในบทบาทของพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไทย
4. เพื่อทดสอบอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไทยผ่านผลการปฏิบัติงานในบทบาทของพนักงาน
5. เพื่อทดสอบอิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความรู้ที่มีต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของพนักงานในธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไทย
6. เพื่อทดสอบอิทธิพลของสมรรถนะการจัดการความรู้ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไทยผ่านผลการปฏิบัติงานในบทบาทของพนักงาน

## การทบทวนวรรณกรรม

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) เป็นมโนทัศน์ที่มีหลากหลายมิติ ซึ่งแปรเปลี่ยนไปตามดัชนีชี้วัด แต่โดยทั่วไปดัชนีชี้วัดเหล่านี้มักแบ่งผลการดำเนินงานออกเป็น 2 ด้านหลักคือ ด้านการเงินและด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน ดัชนีชี้วัดด้านการเงิน เช่น การเติบโตของยอดขาย (Growth in Sales) หรืออัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) ส่วนดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นตัวเลข เช่น ภาพลักษณ์องค์กร ความพึงพอใจและความสำเร็จโดยรวมซึ่งประเมินจากผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009) ทั้งนี้เพราะแม้ว่าผลการดำเนินงานทางการเงินจะมีบทบาทสำคัญที่สุดสำหรับทำให้ผู้บริหารองค์กรทราบและสามารถติดตามร่องรอยทางการเงินได้อย่างตรงไปตรงมา ทำให้สามารถประเมินสถานภาพการดำเนินงานธุรกิจของตนได้อย่างแม่นยำ แต่จากการสังเกตงานวิจัยในอดีตพบว่า ไม่มีชุดอัตราส่วนทางการเงินที่ตายตัวเพียงชุดเดียวสำหรับไว้ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน ชุดของอัตราส่วนทางการเงินนี้ แต่ละองค์กรธุรกิจอาจเลือกใช้ดัชนีชี้วัดที่แตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับมุมมองและแนวคิดในการบริหารด้านการเงินของผู้บริหารองค์กรแต่ละองค์กร นักวิชาการที่ทรงอิทธิพลหลายท่านไม่ว่าจะเป็น Kaplan (1983, 1984) จากสาขาการบัญชี Miller และ Vollmann (1985) จากสาขาการบริหารเชิงปฏิบัติการพยายามชี้ให้เห็นว่า การวัดผลการดำเนินงานที่เน้นวัดอัตราส่วนทางการเงินเพียงมิติเดียวอาจไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Tangen (2004) ที่ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับข้อจำกัดของการวัดผลการดำเนินงานด้วยผลลัพธ์ด้านการเงินเพียงอย่างเดียว อาทิเช่น การวัดทางการเงินให้ความสนใจกับต้นทุน ค่าใช้จ่าย และพยายามทำให้

ผลการดำเนินงานอยู่ในรูปปริมาณทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ในความเป็นจริง องค์กรประกอบส่งเสริมหลายองค์ประกอบยากที่จะแปลงให้อยู่ในรูปของปริมาณทางการเงิน เช่น การปรับปรุงคุณภาพ และการบริการลูกค้า เป็นต้น การวัดทางการเงินจึงไม่สามารถประยุกต์ใช้กับแนวคิดเทคนิคการบริหารยุคใหม่ที่เน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบและอิสระในงานมากขึ้นได้ อีกทั้งเกณฑ์การวัดที่เน้นการใช้รรถประโยชน์ (Utilization) และประสิทธิภาพด้านต้นทุนมักกดดันผู้จัดการและหัวหน้างานให้มุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น ทำให้ไม่มีการกระตุ้นส่งเสริมการปรับปรุงพัฒนางานในระยะยาว เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนิยามผลการดำเนินงานขององค์กรว่า หมายถึง ระดับผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้านการเงิน ภาพลักษณ์ การเติบโตของยอดขาย คุณภาพการบริการและความสามารถในการทำงานของพนักงานเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

สืบเนื่องจากทุกองค์การมีเป้าหมายคือ ต้องการให้เกิดผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุนี้ นักวิชาการ นักบริหาร และนักวิจัยด้านการจัดการองค์การจึงให้ความสนใจกับปัจจัยต่างๆ ที่จะช่วยส่งเสริมผลการดำเนินงานขององค์กร โดยนักวิชาการและนักทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) อาทิเช่น Barney (1991) เป็นต้น เห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนภายในองค์การที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงาน และความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งเสริมประสิทธิภาพของกลยุทธ์การแข่งขันจึงเป็นสิ่งต้องให้ความสนใจ ดังนั้น แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงเน้นการออกแบบชุดการปฏิบัติการจัดการคนและกลุ่มคนในองค์การให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขันบนรากฐานการพัฒนาและส่งเสริมความรู้ความสามารถของทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์การมากขึ้น (Snell et al., 1996) และกลายเป็นแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ซึ่งถูกนิยามว่าเป็นแบบแผนกิจกรรมและการเตรียมความพร้อมทรัพยากรมนุษย์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นตัวขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย (Wright & McMahan, 1992) โดยนักวิชาการและนักวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จะทำการพัฒนาองค์ประกอบกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องการ เน้นความสัมพันธ์สอดรับกันระหว่างองค์ประกอบกิจกรรมตามบทบาทย่อย และพยายามนำชุดองค์ประกอบดังกล่าวมาวิเคราะห์อิทธิพลที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การ เช่น Huselid (1995) ออกแบบและศึกษาผลกระทบของระบบการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance Work System: HPWS) ประกอบด้วย การปฏิบัติบทบาทการคัดเลือกกำลังคน (Selective Staffing) ค่าตอบแทนจูงใจบุคคลและกลุ่ม (Individual and Group Incentive Pay) การพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น (Intensive Training and Development) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยระบบทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นี้มุ่งใช้เป็นตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานในระดับสูงของพนักงานและองค์กร ขณะที่ MacDuffie (1995) ทำการออกแบบและทดสอบผลกระทบของระบบทรัพยากรมนุษย์การมีส่วนร่วมสูง (High Involvement HR System) ประกอบด้วย ทีมงานที่เป็นทางการ (Formal Work Teams) กลุ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) การเสนอแนะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Product-Related Suggestions) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) โดยมุ่งหวังผลลัพธ์การมีส่วนร่วมและความผูกพันในงานของพนักงาน เป็นต้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ทำการออกแบบองค์ประกอบ



การปฏิบัติ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยเน้นให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายด้านการพัฒนา  
 ทุมนมนุษย์บนพื้นฐานงานวิจัยในอดีตของ Dechawatanapaisal (2008) และ Chuang และ Liao (2010)  
 ประกอบด้วย 1) การคัดเลือก (Selection) หมายถึง กระบวนการสรรหาและการทดสอบที่เป็นมาตรฐานในการ  
 ให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับคุณสมบัติในตำแหน่งงาน 2) การฝึกอบรม (Training)  
 หมายถึง กระบวนการสร้างและการเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ  
 และความก้าวหน้าในงานของบุคคล 3) การให้อำนาจในงาน (Empowerment) หมายถึง การเปิดโอกาส  
 ให้บุคคลสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและใช้ความคิดสร้างสรรค์แก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงาน  
 ของตนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 4) การประเมินผลงานตามเป้าหมาย (Goal-Oriented Performance  
 Appraisal) หมายถึง กระบวนการวัดและการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคคลบนพื้นฐานการเปรียบเทียบกับ  
 เกณฑ์เป้าหมายที่เป็นรูปธรรม และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างเป็นทางการเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงวิธีการ  
 และพฤติกรรมการทำงาน และ 5) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-Based Compensation)  
 หมายถึง ระบบรางวัลทั้งที่เป็นค่าจ้างและสวัสดิการที่จ่ายให้แก่บุคคลตามระดับปริมาณและคุณภาพที่ทำได้  
 เทียบกับเกณฑ์เป้าหมายที่องค์การกำหนดขึ้น

ภายใต้การเป็นยุคแห่งระบบเศรษฐกิจฐานความรู้และการจัดการเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบัน ทำให้นักวิจัย  
 การจัดการทรัพยากรมนุษย์หลายท่านเสนอให้นำตัวแปรระดับองค์การที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้  
 มาใช้ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสนับสนุนความเป็นทุนมนุษย์ของบุคลากรในองค์การ เช่น Lichtenthaler และ  
 Lichtenthaler (2009) และ Miranda, Lee, และ Lee (2011) เสนอแนะบนพื้นฐานแนวคิดทฤษฎี  
 ฐานความรู้ (KBV) ซึ่งพัฒนาต่อยอดมาจากทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) ว่า สมรรถนะการจัดการความรู้ (KMC)  
 ขององค์การสามารถเป็นอีกหนึ่งทุนเชิงกระบวนการหรือสินทรัพย์ทางกลยุทธ์ (Strategic Assets) ที่มีอิทธิพล  
 ต่อการพัฒนาความเป็นทุนมนุษย์ของสมาชิกองค์การ เนื่องจากสมรรถนะการจัดการความรู้เป็นความสามารถ  
 ขององค์การในการส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นบนพื้นฐานการพัฒนา  
 โครงสร้างทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้ออำนวยต่อกระบวนการแสวงหาให้ได้มาซึ่งความรู้ การปรับเปลี่ยน  
 ความรู้ที่มีอยู่ให้สามารถใช้ประโยชน์ได้ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์จริง และการปกป้องความรู้จากการ  
 นำไปใช้ในทางที่ผิดหรือไม่เหมาะสม จากคำนิยามดังกล่าวนี้ สมรรถนะการจัดการความรู้จึงเป็นผลรวมของ  
 ความสามารถ 2 มิติขององค์การที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นคือ  
 1) โครงสร้างพื้นฐานภายใน (Infrastructure Capability) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับโครงสร้างทางเทคโนโลยี  
 สารสนเทศและวัฒนธรรม (รูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างพนักงาน) และ 2) ความสามารถทางกระบวนการ  
 (Process Capability) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการแสวงหาให้ได้มาซึ่งความรู้ การปรับเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่  
 ให้สามารถใช้ประโยชน์ได้ รวมถึงการปกป้องความรู้จากการนำไปใช้ในทางที่ผิดหรือไม่เหมาะสม (Fan, Feng,  
 Sun, & Ou, 2009) งานวิจัยในอดีตหลายเรื่องสนับสนุนแนวคิดทฤษฎีฐานความรู้ดังกล่าวข้างต้นนี้ โดย  
 พบว่า สมรรถนะการจัดการความรู้สามารถส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Hsiao, Chen, &  
 Chang, 2011; Miranda et al., 2011) ทั้งยังอาจมีส่วนในการสนับสนุนอิทธิพลของการปฏิบัติจัดการ  
 ทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการพัฒนาความเป็นทุนมนุษย์ด้านสมรรถนะการเรียนรู้ (Absorptive Capacity) ของ



บุคลากรภายในองค์กรอีกด้วย (Schmidt, 2010) หรือโครงสร้างทางเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรที่ใช้ในการสื่อสารและเป็นฐานข้อมูลสำหรับการค้นคว้าและการถ่ายโอนความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ระหว่างสมาชิกในองค์กรสามารถส่งผลในการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้ของพนักงานได้ (Chen & Chang, 2012; Jimenez-Jimenez, & Sanz-Valle, 2013)

สำหรับการวิเคราะห์ในระดับบุคคล สมรรถนะการเรียนรู้ (Absorptive Capacity) ถูกนิยามว่าเป็นระดับความสามารถและความพยายามของบุคคลที่ใช้ในการแยกแยะคุณค่าและเก็บรวบรวมความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการนำมาใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Cohen & Levinthal, 1990) โดยนักวิชาการจำนวนไม่น้อยพยายามแยกส่วนประกอบของสมรรถนะการเรียนรู้ของบุคคลออกเป็นด้านต่างๆ อาทิเช่น Löwik (2013) จำแนกสมรรถนะการเรียนรู้ออกเป็น 4 ด้าน คือ (1) การเล็งเห็นคุณค่าความรู้ (Knowledge Recognition) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการค้นหา การกลั่นกรอง และการประเมินคุณประโยชน์ต่อองค์กรของความรู้ใหม่ๆ บนพื้นฐานการมองเห็นความเป็นไปได้ในการนำไปเชื่อมโยงกับความรู้เก่าที่มีอยู่แล้ว (2) การสกัดและการซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการตีความและการแปลความรู้ใหม่ให้อยู่ในรูปแบบภาษาและกลุ่มความรู้ที่ทำให้บุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ง่าย รวมถึงการทำให้สามารถนำไปจัดเก็บไว้ได้อย่างเป็นหมวดหมู่เพื่อที่จะสามารถนำมาเรียกใช้ได้ง่ายในอนาคต (3) การแปลงความรู้ (Knowledge Transformation) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การสร้างความรู้ใหม่จากการประสานงานร่วมมือกับบุคคลอื่นในองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนวิธีการทำงาน คู่มือ และฐานข้อมูลขององค์กร โดยอาศัยทั้งความคิดสร้างสรรค์ในการนำเอาความรู้เก่าและความรู้ใหม่ ทั้งของตนเองและของผู้อื่นมาผนวกรวมกัน และ (4) การใช้ประโยชน์ความรู้ (Knowledge Exploitation) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่บุคคลนำความรู้ใหม่ที่ได้ปรับปรุงขึ้นมาประยุกต์ใช้ในงานประจำขององค์กร หรือของทีมงานอย่างบูรณาการ โดยเชื่อว่าจะทำให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการปฏิบัติงานในทิศทางใหม่ๆ ที่ดีขึ้นกว่าเดิม อย่างไรก็ตาม แม้ว่าส่วนประกอบแต่ละด้านข้างต้นของสมรรถนะการเรียนรู้จะถูกนิยามแยกออกมาค่อนข้างชัดเจนและยังถูกนำมาใช้ศึกษาอิทธิพลของส่วนประกอบแต่ละด้านที่มีต่อผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรด้วย แต่ Cohen และ Levinthal (1990) นักวิชาการผู้บุกเบิกแนวคิดสมรรถนะการเรียนรู้ของบุคคลและนักวิจัยที่เชื่อตามแนวคิดนี้หลายท่าน (เช่น ter Wal et al., 2011) เห็นพ้องต้องกันว่า การที่สมรรถนะการเรียนรู้ของบุคคลจะส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กรได้นั้น น่าจะเกิดขึ้นจากผลรวมของความสามารถและความพยายามของทุกส่วนประกอบมากกว่าเกิดจากความสามารถและความพยายามในส่วนประกอบใดส่วนประกอบหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงทำการศึกษาสมรรถนะการเรียนรู้ในลักษณะการศึกษาอิทธิพลที่เป็นผลรวมของส่วนประกอบทั้งสี่ด้านตามที่ Löwik (2013) เสนอไว้ดังกล่าวข้างต้น

แม้ว่างานวิจัยในอดีตจะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญเชิงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะการจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานขององค์กร แต่งานวิจัยที่มีอยู่ส่วนใหญ่ทำการวิเคราะห์เพียงในระดับองค์กร ส่งผลทำให้การอธิบายปรากฏการณ์ขาดความสมบูรณ์ เป็นการอธิบายที่ละเลยบทบาทของตัวแปรทุนมนุษย์ในระดับบุคคล อันได้แก่ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ





งานในบทบาทหน้าที่ ด้วยเหตุนี้ Wright และ Snell (1991) จึงได้เสนอแบบจำลององค์ประกอบเชิงกลไก (Cybernetic System Model) ซึ่งพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานทฤษฎีระบบ (System Theory) และแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavioral Perspective) สำหรับการศึกษาผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยภายใต้แนวคิดจากทฤษฎีระบบ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะถูกกำหนดให้เป็นแบบแผนกิจกรรมหรือกระบวนการ (Processes) ที่ใช้กระตุ้นและส่งเสริมการใช้ความรู้ความสามารถของสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งถือเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) และภายใต้แนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ สมรรถนะและพฤติกรรมเชิงบทบาทของพนักงานจะเป็นตัวแปรแทรกกลางหลักระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ จึงพัฒนารอบแนวคิดการวิจัยพหุระดับจากพื้นฐานแนวคิดทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) แนวคิดทฤษฎีฐานความรู้ (KBV) และแบบจำลององค์ประกอบเชิงกลไกโดยมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และสมรรถนะการจัดการความรู้เป็นปัจจัยด้านทุนเชิงกระบวนการในระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การผ่านตัวแปรแทรกกลางระดับบุคคล (ตัวแปรทุนมนุษย์) ได้แก่ สมรรถนะการเรียนรู้ ความผูกพันต่อเป้าหมายองค์การ (Organizational Goal Commitment) และผลการปฏิบัติงานในบทบาท (In-Role Performance) เนื่องจากมีงานวิจัยในอดีตหลายเรื่องที่ทำการศึกษาในบริบทองค์การภาคธุรกิจพบว่า สมรรถนะการเรียนรู้ (เช่น Deng, Doll, & Cao, 2008; ter Wal, Criscuolo, & Salter, 2011) และความผูกพันต่อเป้าหมายองค์การ (Klein, Wesson, Hollenbeck, & Alge, 1999; Piccolo & Colquitt, 2006) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานในบทบาทซึ่งส่งผลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Wright & Nishii, 2007; Zhai, 2010) โดยความผูกพันต่อเป้าหมายองค์การหมายถึง ความตั้งใจของบุคคลที่จะใช้ความพยายามเพื่อไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ รวมถึงการยืนหยัดในการมีพันธะสัญญาต่อเป้าหมายนั้นเมื่อเวลาผ่านไป และตั้งใจที่จะไม่ละทิ้งเป้าหมายนั้น (Hollenbeck & Klein, 1987) และผลการปฏิบัติงานในบทบาท หมายถึง ระดับผลสัมฤทธิ์ของการทำงานตามตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการหรือการทำกิจกรรมอื่นที่มีส่วนสนับสนุนทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์การ (Sonnentag, 2001)

## วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรของงานวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานในกลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศในบริษัทที่ทำธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งเป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศประเทศไทย เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของธุรกิจ (Ferratt, Agarwal, Brown, & Moore, 2005; Kaplan & Lerouge, 2007) สะท้อนจากรางวัลที่บริษัทส่วนใหญ่เผยแพร่ในเว็บไซต์เป็นรางวัลด้านการออกแบบและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยผู้วิจัยขอให้ผู้ประสานงานของบริษัทอนุเคราะห์คัดเลือกพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม เนื่องจากเชื่อว่าน่าจะได้รับประสบการณ์ในการเข้าถึงระบบการจัดการความรู้และการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทครบทุกด้านที่ผู้วิจัย

ทำการสอบถาม ทั้งนี้ในปี พ.ศ. 2555 มีบริษัทที่เป็นสมาชิกอยู่จำนวนทั้งสิ้น 164 บริษัท อย่างไรก็ตาม ในการเก็บข้อมูลจริง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนเพียง 54 บริษัท จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละบริษัทอยู่ในช่วง 4 ถึง 15 คน รวมเป็นหน่วยตัวอย่างในระดับบุคคลที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 388 คน เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของขนาดตัวอย่างระดับองค์การสำหรับการวิเคราะห์พหุระดับคือ ควรมากกว่า 50 (Maas & Hox, 2005) และเมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่ทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานและทำการวิเคราะห์พหุระดับ เช่น งานวิจัยของ Liao และ Chuang (2004) และ Shen, D'Netto, และ Tang (2014) ซึ่งมีจำนวนองค์การกลุ่มตัวอย่างเพียง 25 และ 37 องค์การ จำนวนองค์การที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้จึงสามารถยอมรับได้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) แบ่งเป็นข้อคำถามวัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ใช้มาตรวัด 6 ระดับ จากไม่จริงเลย (1) ถึงจริงที่สุด (6) จำนวน 23 ข้อ ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Dechawatanapaisal (2008) Lepak และ Snell (2002) และ Moideenkutty และคณะ (2011) ตัวอย่างข้อคำถามด้านการคัดเลือก เช่น องค์การของท่านใช้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่ทำให้ได้คนที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริง และองค์การของท่าน มีกระบวนการที่เป็นมาตรฐานในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน (เช่น ใช้การทดสอบการสัมภาษณ์ เป็นต้น) ด้านการฝึกอบรม เช่น กระบวนการฝึกอบรมในองค์การของท่าน มีการเชื่อมโยงกับการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของพนักงาน และการจัดฝึกอบรมและการพัฒนาในองค์การของท่าน ไม่ได้ทำให้ได้รับความรู้ที่สามารถนำไปใช้กับการทำงานได้โดยตรง (คำถามเชิงลบ) ด้านการให้อำนาจในงาน เช่น งานตำแหน่งต่างๆ ในองค์การของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานของตน และองค์การของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานของตนเองตามสถานการณ์ที่มีความจำเป็น ด้านการประเมินผลงานตามเป้าหมาย เช่น ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การของท่านจะถูกวัดออกมาเป็นตัวเลขเทียบกับเกณฑ์ตามเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม และองค์การของท่านมุ่งเน้นนำเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในงานแต่ละงานมาใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านค่าตอบแทนตามผลงาน เช่น องค์การของท่านให้ค่าตอบแทนจูงใจจากระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน และองค์การของท่านเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานโดยพิจารณาจากอายุงานหรือความอาวุโสเป็นลำดับแรก (คำถามเชิงลบ) เป็นต้น ข้อคำถามวัดสมรรถนะการจัดการความรู้ ใช้มาตรวัด 6 ระดับ จากไม่จริงเลย (1) ถึงจริงที่สุด (6) จำนวน 12 ข้อ ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Kuo (2011) ตัวอย่างเช่น องค์การของท่านมีกลไกที่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการแบ่งปันวิธีการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมระหว่างพนักงานของกลุ่มงานต่างๆ ภายในองค์การ และองค์การของท่านสร้างช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงาน เป็นต้น ข้อคำถามวัดความผูกพันต่อเป้าหมายองค์การ ใช้มาตรวัด 5 ระดับ จากไม่เห็นด้วยเลย (1) ถึง เห็นด้วยที่สุด (5) จำนวน 6 ข้อ ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Klein และคณะ (2001) และ Hollenbeck และคณะ (1989) ตัวอย่างเช่น ท่านมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และท่านรู้สึกว่ ปัญหาการทำงานขององค์การเป็นปัญหาของตัวเองด้วย เป็นต้น ข้อคำถามวัดสมรรถนะการเรียนรู้ ใช้มาตรวัด 4 ระดับ จากไม่เคยเลย (1) ถึง บ่อยที่สุด (4) จำนวน 6 ข้อ



ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Wal, Criscuolo และ Salter (2011) ตัวอย่างเช่น เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ท่านมักพยายามอย่างกระตือรือร้นเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ตลาด หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่กำลังเกิดขึ้น และท่านพยายามทำความเข้าใจและพิจารณาว่า ความรู้จากแหล่งภายนอกจะสามารถเชื่อมโยงไปยังกิจกรรมการวิจัยและการพัฒนาขององค์กรได้อย่างไร เป็นต้น ข้อคำถามวัดผลการปฏิบัติงานในบทบาท ใช้มาตรวัด 5 ระดับ จากต่ำที่สุด (1) ถึง สูงที่สุด (5) จำนวน 6 ข้อ ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Bafort และ Hattrup (2003) และ Rupp และ Cropanzano (2002) ตัวอย่างเช่น ปริมาณงานของท่านสูงกว่าค่าเฉลี่ย ปริมาณงานของเพื่อนร่วมงาน และผลการปฏิบัติงานของท่านมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมของกลุ่มงานหรือแผนกของท่าน เป็นต้น และข้อคำถามวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ใช้มาตรวัด 5 ระดับ จากต่ำที่สุด (1) ถึง สูงที่สุด (5) จำนวน 5 ข้อ ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Moideenkutty และคณะ (2011) โดยให้ผู้ตอบเปรียบเทียบผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรตนเองกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันในด้านต่างๆ ว่าอยู่ในระดับใด ตัวอย่างเช่น ภาพลักษณ์ต่อสาธารณชน และอัตราการเติบโตของยอดขายหรือรายได้ เป็นต้น

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามประกอบด้วย

1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาว่า ข้อคำถามที่สร้างขึ้นครอบคลุมทุกๆ มโนทัศน์ (Concept) ที่ประกอบกันขึ้นเป็นนิยามความหมายของตัวแปรที่ศึกษาหรือไม่ และทำการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามที่ยังใช้ไม่ได้ จนผู้เชี่ยวชาญ 2 ใน 3 ท่านเห็นว่า ข้อคำถามในสิ่งที่ตรงวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยต้องการวัดตัวแปรนั้นๆ

2) การประเมินความเป็นมิติเดียว (Unidimensionality) เพื่อยืนยันว่า มีเพียงโครงสร้างเดียวภายใต้ชุดข้อคำถามทั้งหมดที่ทำการวัดตัวแปรหรือเป็นการยืนยันว่า ชุดข้อคำถามทั้งหมดวัดเพียงหนึ่งตัวแปรเท่านั้น โดยในการวิจัยครั้งนี้ ทำการประเมินความเป็นมิติเดียวด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยผลการวิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบที่ทำให้ได้องค์ประกอบแรกที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ยกกำลังสองระหว่างข้อคำถามกับองค์ประกอบสูงสุด (Principal Factor Method) และหมุนแกนด้วยวิธี Varimax เพื่อทำให้องค์ประกอบง่ายต่อการแปลความหมายพบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีความเป็นมิติเดียว

3) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเอกนัย (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ของแบบจำลองการวัด ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับเดียว (Single-Level CFA) ซึ่งอาจต้องตัดข้อคำถามบางส่วนออกเพื่อให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง และเกิดความยุ่งยากในการปรับแบบจำลองการวัดลดน้อยลงในขั้นการวิเคราะห์พหุระดับ โดยเกณฑ์การวัดความกลมกลืนประกอบด้วย 2.1) ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) 2.2) ค่าสัดส่วน  $\chi^2/df$  น้อยกว่า 3 (Hair et al., 2006) 2.3) ดัชนี CFI (Comparative Fit Index) และดัชนี TLI (Tucker-Lewis Index) มากกว่า 0.90 และ 2.4) ดัชนี RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) และดัชนี SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) น้อยกว่า 0.08 (Hu & Bentler, 1999) ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองการวัดของทุกตัวแปรมีความกลมกลืนกับ

ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ยกเว้นผลการดำเนินงานขององค์การและสมรรถนะการจัดการความรู้ จึงจำเป็นต้องตัดข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์กับข้อคำถามอื่นในระดับน้อยและมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานต่ำกว่า 0.30 ออก 1 ข้อ ทำให้เหลือข้อคำถามวัดผลการดำเนินงานขององค์การและสมรรถนะการจัดการความรู้จำนวน 4 และ 11 ข้อ ตามลำดับ นอกจากนี้ ความเที่ยงตรงเชิงเอคนัยยังประเมินได้จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่มีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่ามากกว่า 0.5 (Hair et al., 2010) และค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบรวม (Composite Factor Reliability: CFR) ที่มีค่ามากกว่า 0.70 ส่วนความเที่ยงตรงเชิงจำแนกทำการประเมินจากค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ของแบบจำลองการวัดที่มีค่ามากกว่าค่ากำลังสองของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบคู่หนึ่งๆ (Bagozzi, 1993) ทั้งนี้พบว่าแบบจำลองการวัดของทุกองค์ประกอบมีค่า CFR และ AVE ผ่านเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นนี้ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2 และ 3 ผลการวิเคราะห์ในขั้นนี้ยังช่วยยืนยันความเป็นมิติเดียวของตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ EFA ด้วย

สำหรับการวิเคราะห์เพื่อทดสอบแบบจำลองสมมุติฐานการวิจัย ใช้แบบจำลองพหุระดับที่มีตัวแปร 2 ระดับอยู่ในแบบจำลองเดียว ได้แก่ ปัจจัยระดับบุคคลและระดับองค์การ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์อิทธิพลพหุระดับ (Multilevel Path Analysis) ตามลำดับดังนี้

1) การประมาณค่าความผันแปรระหว่างหน่วย (Estimation of Between Variation) เพื่อตรวจสอบว่าการวิเคราะห์พหุระดับเป็นเทคนิคที่มีความเหมาะสมกับข้อมูลหรือไม่ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนคือ

1.1) การวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel Confirmatory Factor Analysis: MCFA) และการพิจารณาค่าความสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass Correlation: ICC) ของแต่ละข้อคำถาม ซึ่งควรมีค่าไม่เป็นศูนย์ โดยที่ Heck และ Thomas (2009) เสนอว่า ควรมีค่ามากกว่า 0.05 ซึ่งเป็นค่าที่สะท้อนว่าคะแนนของข้อคำถามที่วัดในระดับบุคคลสามารถอธิบายได้ด้วยความเป็นองค์การอย่างน้อยร้อยละ 5 ซึ่งสามารถนำไปใช้สร้างเป็นคะแนนตัวแปรระดับองค์การได้ ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองการวัดของทุกตัวแปรมีความกลมกลืนกับข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ยกเว้นแบบจำลองการวัดผลการดำเนินงานขององค์การและสมรรถนะการจัดการความรู้ที่ไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลและจำเป็นต้องตัดข้อคำถามที่มีค่า ICC น้อยกว่า 0.05 ออก ทำให้เหลือข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ และ 7 ข้อ ตามลำดับ

1.2) การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องภายในกลุ่ม (Within-Group Agreement: rwg.j) เพื่อตรวจสอบว่าการให้คะแนนของรายบุคคลมีความแตกต่างกันน้อยหรือมีความคล้ายคลึงกันในระดับที่สามารถใช้แทนกันเพื่อเป็นคะแนนตัวแทนขององค์การได้หรือไม่ โดย James, Demaree และ Wolf (1984) เสนอว่า ค่า rwg.j ควรมากกว่า 0.70 นอกจากนี้ Blieses (2009) ได้เสนอให้ทำการตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มภายหลังการสร้างตัวแปรระดับองค์การด้วยการหาค่า ICC เพื่อประมาณสัดส่วนความแปรปรวนที่ถูกอธิบายได้ด้วยโครงสร้างขององค์การจากการเปรียบเทียบความแปรปรวนภายในกลุ่มกับความแปรปรวนที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ICC1 และ ICC2 ค่า ICC1 มีแนวคิดพื้นฐานเช่นเดียวกับค่า ICC ที่คำนวณได้จากการวิเคราะห์ MCFA จึงควรมีค่ามากกว่า 0.05 ขณะที่ค่า ICC2 เป็นค่าความคงเส้นคงวา



ของความแตกต่างระหว่างกลุ่มในเทอมของคุณลักษณะหรือการรับรู้ซึ่งผู้วิจัยกำลังให้ความสนใจ ซึ่งควรมากกว่า 0.70 ในการวิจัยครั้งนี้ ทำการวิเคราะห์หาค่า  $rwg_j$ , ICC1 และ ICC2 โดยใช้โปรแกรม R ในส่วนของ Multilevel และ nlme package ตามวิธีการของ Bliese (2009) ผลการวิเคราะห์นำเสนอตาราง 1

2) การประมาณค่าโครงสร้างภายในกลุ่ม (Estimation of Within Structure) หากการตรวจสอบในขั้นตอนที่ 2 ชี้ให้เห็นว่าการวิเคราะห์พหุระดับเป็นเทคนิคที่เหมาะสม ขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์ประมาณค่าพารามิเตอร์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับบุคคล โดยใช้เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมภายในกลุ่ม (Pooled Within-Group Covariance Matrix: Spw) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลองตั้งต้นระดับบุคคลกับข้อมูลและปรับแก้แบบจำลองให้มีความกลมกลืนก่อนที่จะนำเข้าสู่แบบจำลองพหุระดับเต็มรูป ขั้นตอนนี้จะช่วยให้การวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับเกิดความยุ่งยากน้อยลง เนื่องจากตัวแปรต้นที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญจะถูกตัดออกจากแบบจำลอง

3) การประมาณค่าโครงสร้างระหว่างกลุ่ม (Estimation of Between Structure) ขั้นตอนนี้เป็นการทดสอบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรระดับองค์การโดยใช้เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมระหว่างกลุ่ม (Between-Group Covariance Matrix: SB) และทำการปรับแก้แบบจำลองให้มีความกลมกลืนมากที่สุดก่อนที่จะนำเข้าสู่การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างพหุระดับเต็มรูป

4) การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างพหุระดับ เป็นการนำเอาแบบจำลองพหุระดับที่เป็นสมมุติฐานการวิจัยมาทดสอบบนพื้นฐานผลการวิเคราะห์ในขั้นตอน 2 และ 3 โดยมีเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมภายในกลุ่ม (Spw) และระหว่างกลุ่ม (SB) เป็นข้อมูลที่ใช้ในการประมาณค่าพารามิเตอร์ทั้งหมดในแบบจำลอง ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุดแบบมีความแกร่งของค่าสถิติ (Maximum Likelihood with Robust Statistics: MLR) เนื่องจากเป็นวิธีที่มีข้อดีเหนือกว่าการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุดของมูเทิน (Muthen's Maximum Likelihood: MUML) คือ เป็นวิธีการประมาณค่าที่อาศัยข้อมูลเต็มรูป (Full Information Maximum Likelihood: FIML) ใช้ข้อมูลดิบทั้งหมดในการคำนวณทำให้ได้ค่าสถิติที่มีความตรงมากกว่า ขณะที่วิธีการ MUML จะใช้เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มในการคำนวณ การประมาณค่าด้วยวิธี MLR ยังมีความแกร่งในการทำให้ได้ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square) และความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) ที่น่าเชื่อถือแม้ในกรณีที่แต่ละองค์การมีจำนวนหน่วยตัวอย่างไม่เท่ากัน (Unbalanced Group) รวมถึงมีการละเมิดเกี่ยวกับข้อตกลงเบื้องต้นของการแจกแจงของข้อมูลเป็นโค้งปกติ (Normality)

ตารางที่ 1 ผลการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรที่ถูกประเมินโดยพนักงานภายในองค์กร

ตัวแปร (จำนวนข้อคำถาม)	$\lambda$	CFR	$\alpha$	rwg.j	ICC1	ICC2
ความผูกพันต่อเป้าหมายองค์กร (6)	.60-.80	.832	.836	0.936	0.203	0.647
สมรรถนะการเรียนรู้ (9)	.50-.83	.897	.889	0.939	0.259	0.715
ผลการปฏิบัติงานในบทบาท (6)	.50-.83	.817	.823	0.935	0.281	0.738
ผลการดำเนินงานขององค์กร (3)	.60-.77	.793	.760	0.846	0.178	0.608
สมรรถนะการจัดการความรู้ (7)	.42-.82	.840	.893	0.976	0.526	0.888
การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การคัดเลือก (4)	.79-1.00	.931	.914	0.915	0.338	0.786
การฝึกอบรม (4)	.60-.86	.867	.830	0.947	0.445	0.852
การให้อำนาจในงาน (4)	.71-.88	.884	.861	0.917	0.399	0.827
การประเมินผลงานตามเป้าหมาย (5)	.70-.87	.903	.883	0.949	0.391	0.822
ค่าตอบแทนตามผลงาน (4)	.60-.81	.801	.774	0.948	0.489	0.822

หมายเหตุ  $\lambda$  = คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับเดียว,  
 CFR = ค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบรวม,  
 $\alpha$  = ความเชื่อมั่นทั้งฉบับจากการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

จากตารางที่ 1 พบว่า ตัวแปรการวิจัยทุกตัวมีค่าความสอดคล้องภายในกลุ่ม (rwg.j) มากกว่า 0.70 แสดงว่า มีความแตกต่างของคะแนนตัวแปรที่เกิดขึ้นภายในองค์กรน้อย สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้นประเภทที่ 1 (ICC1) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.178 ถึง 0.526 ซึ่งมากกว่า 0.05 ทำให้เชื่อมั่นว่าจำนวนรวมของความแปรปรวนของตัวแปรที่ประเมินจากพนักงานรายบุคคลภายในองค์กรสามารถใช้ความเป็นองค์กรได้ สอดคล้องกับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้นประเภทที่ 2 (ICC2) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.608 ถึง 0.888 โดยมีเพียงตัวแปรความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร ที่มีค่า ICC2 น้อยกว่า 0.70 ซึ่งให้เห็นว่า ค่าความเชื่อมั่นของค่าเฉลี่ยตัวแปรระดับองค์กรมีในระดับปานกลาง ซึ่งอาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างโดยเฉลี่ยในการวิจัยครั้งนี้มีขนาดเล็ก (Average Cluster Size= 7.185) ซึ่งค่า ICC2 มักได้รับอิทธิพลจากขนาดขององค์กรตัวอย่างที่ใช้ในการคำนวณด้วย ด้วยเหตุนี้ James และคณะ (1984) จึงเสนอให้พิจารณาค่า rwg.j มากกว่าค่า ICC ในกรณีที่ขนาดของกลุ่มเล็กและจำนวนองค์กรมีค่อนข้างน้อย เนื่องจากค่า rwg.j จะคำนวณจากคะแนนรายข้อมากกว่าการนำขนาดหรือจำนวนองค์กรมาเกี่ยวข้อง โดยสรุปค่า rwg.j และ ICC ซึ่งให้เห็นว่าคะแนนตัวแปรที่ได้จากพนักงานสามารถนำมาสร้างเป็นตัวแปรระดับองค์กรได้



## ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมาย

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างในระดับองค์การมี 54 องค์การ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 7 คน จำนวน 12 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 22.22 รองลงมา 5 คน และ 6 คน จำนวน 11 องค์การเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 20.37 จำนวนพนักงานตัวอย่างในองค์การโดยเฉลี่ย (Average Cluster Size) เท่ากับ 7.18 คน ทั้งนี้พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 56.40 อายุ 25-35 ปี จำนวน 303 คน คิดเป็นร้อยละ 78.10 รองลงมา 35-45 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.40 ระดับการศึกษา ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า จำนวน 317 คน คิดเป็นร้อยละ 84.40 ฝ่าย/กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 63.90 รองลงมา อื่นๆ เช่น ดูแลระบบความปลอดภัยเครือข่าย และบัญชี/การเงิน จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 16.20 และประสบการณ์ในงานโดยเฉลี่ย 4.282 ปี ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระดับพนักงาน และระดับองค์การนำเสนอตั้งตารางที่ 2 และ 3

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรการวิจัยในระดับพนักงาน

ตัวแปร		S.D.	GEN	AGE	EDU	EXP	GOA	ABS	INR
GEN	-	-	1.000						
AGE	-	-	.105*	1.000					
EDU	-	-	-.055	-.250**	1.000				
EXP	4.28	3.79	.212**	.341**	-.141**	1.000			
GOA	3.77	.60	.129*	-.157**	.023	-.234**	.461		
ABS	2.70	.56	.042	-.028	.111*	-.165**	.292**	.500	
INR	2.95	.45	-.037	-.075	-.076	-.103*	.333**	.538**	.445

หมายเหตุ: GEN = เพศ AGE = อายุ EDU = ระดับการศึกษา EXP = ประสบการณ์ในงาน

GOA = ความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์การ ABS = สมรรถนะการเรียนรู้

INR = ผลการปฏิบัติงานในบทบาท

ตัวเลขหนาในแนวทแยง = ค่า AVE \*p<.05, \*\*p<.01

จากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรในระดับบุคคลมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -.103 ถึง .538 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในบทบาทมากที่สุดคือ สมรรถนะการเรียนรู้ ( $r = .538, p < .01$ ) รองลงมาคือ ความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร ( $r = .333, p < .01$ ) ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการเรียนรู้มากที่สุดคือ ความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร ( $r = .292, p < .01$ ) รองลงมาคือ ประสบการณ์ในงาน ( $r = -.165, p < .01$ ) ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรมากที่สุดคือ ประสบการณ์ในงาน ( $r = -.234, p < .01$ ) รองลงมาคือ อายุ ( $r = -.157, p < .01$ )

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรการวิจัยในระดับองค์กร

ตัวแปร	-	S.D.	SEL	TRA	EMP	APP	PAY	OKM	PRB
SEL	3.95	.62	.772						
TRA	3.78	.55	.508**	.624					
EMP	3.86	.55	.384**	.730**	.657				
APP	3.85	.57	.508**	.449**	.431**	.660			
PAY	3.33	.56	.179**	.333**	.344**	.340**	.450		
OKM	3.57	.54	.395**	.572**	.546**	.429**	.444**	.418	
PRB	3.22	.29	.536**	.454**	.397**	.535**	.273**	.386**	.463

หมายเหตุ: SEL = การคัดเลือก TRA = การฝึกอบรม EMP = การให้อำนาจในงาน  
 APP = การประเมินผลงานตามเป้าหมาย PAY = ค่าตอบแทนตามผลงาน  
 OKM = สมรรถนะการจัดการความรู้  
 PRB = ผลการดำเนินงานขององค์กร  
 ตัวเลขหนาในแนวทแยง = ค่า AVE \*\* $p < .01$

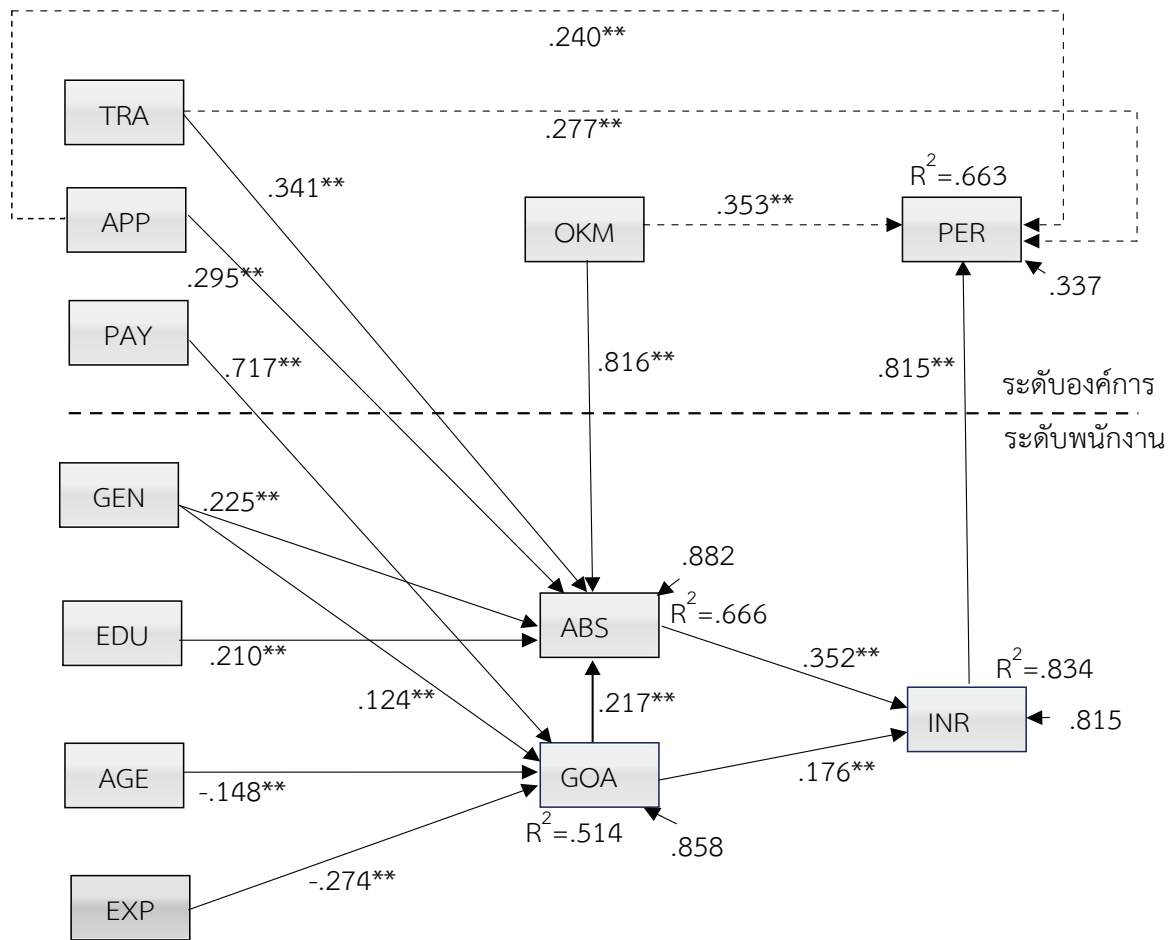
จากตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรระดับองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .179 ถึง .730 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุดคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้านการคัดเลือก ( $r = .536, p < .01$ ) รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ( $r = .535, p < .01$ ) และด้านการฝึกอบรม ( $r = .454, p < .01$ ) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับเต็มรูปครั้งแรกพบว่า ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนส่วนใหญ่มีค่าไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าแบบจำลองสมมุติฐานไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูล จึงทำการปรับแบบจำลองโดยพยายามรักษาแบบจำลองดั้งเดิมไว้ให้มากที่สุด และค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างตัวแปรและค่าดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) ถูกใช้เป็นข้อสังเกตหลักประกอบกับเหตุผลในเชิงทฤษฎีเพื่อทำการตัดสินใจ





ปรับแบบจำลอง โดยสรุป ผู้วิจัยทำการปรับแบบจำลองด้วยการตัดเส้นทางอิทธิพลที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทุกด้าน ยกเว้นด้านค่าตอบแทนตามผลงาน มีต่อความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรออก และตัดเส้นทางอิทธิพลที่การคัดเลือก การให้อำนาจในงาน และค่าตอบแทนตามผลงานมีต่อสมรรถนะการเรียนรู้ (ส่งผลให้การคัดเลือกและการให้อำนาจในงานถูกตัดออกจากแบบจำลอง) นอกจากนี้ ยังได้เพิ่มเส้นทางอิทธิพลจากความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรไปยังสมรรถนะการเรียนรู้อีกด้วย ผลปรากฏว่า ทำให้ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนของแบบจำลองส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์คือ ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) = 37.29,  $p = .007$ ,  $\chi^2/df = 1.96$ , CFI = .95, TLI = .90, RMSEA = .05, SRMR<sub>w</sub> = .03 และ SRMR<sub>B</sub> = .05 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การนำเสนอดังรูป 1



หมายเหตุ \*\*  $p < .01$  เส้นทึบ = อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) เส้นประ = อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)

รูป 1 แบบจำลองพหุระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไทยหลังปรับแก้ครั้งสุดท้าย



## การอภิปรายและสรุปผล

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้านการฝึกอบรมและการประเมินผล การปฏิบัติงานตามเป้าหมายมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของพนักงาน ขณะที่การคัดเลือก การให้อำนาจในงาน และค่าตอบแทนตามผลงานไม่ได้มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจาก การฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงานมีบทบาทในการกระตุ้นและควบคุมบุคคลให้มีพฤติกรรม เชิงสมรรถนะ ซึ่งเป็นผลลัพธ์เชิงกระบวนการที่สามารถก่อให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) และความสามารถ ทางการแข่งขัน (Wright & McMahan, 1992) โดยการฝึกอบรมจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ อีกทั้งระบบการประเมินผลที่ให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลป้อนกลับ จากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายจะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และการแก้ปัญหาในงาน การปฏิบัติ กิจกรรมการฝึกอบรมและการประเมินผลงานตามเป้าหมายจึงเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้กระบวนการเรียนรู้ ของบุคคลเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Lepak & Snell, 1999) ขณะที่การสรรหาและการคัดเลือก มีบทบาทในการนำเอาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคลจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาเป็นปัจจัย นำเข้า (Input) โดยการคัดเลือกมีบทบาทในการสร้างเงื่อนไขที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิผลของการฝึกอบรม มากกว่าที่จะมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของพนักงาน ส่วนนโยบายและการปฏิบัติด้านการ ให้อำนาจในงาน และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานน่าจะมีความสำคัญต่อการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจในการ เรียนรู้ของพนักงานมากกว่า การให้อำนาจในงานและค่าตอบแทนตามผลงานจึงอาจมีบทบาทในฐานะเป็น ตัวช่วยเสริมแรงประสิทธิผลของการฝึกอบรม และการประเมินผลงานตามเป้าหมายมากกว่าจะมีอิทธิพล โดยตรงต่อสมรรถนะการเรียนรู้ ดังที่ Horgan และ Mührlau (2006) อธิบายว่า อิทธิพลขององค์ประกอบหลัก ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลลัพธ์ระดับบุคคลสามารถจำแนกได้เป็น 3 แบบคือ องค์ประกอบการปฏิบัติหนึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์ประกอบการปฏิบัติอื่นๆ ซึ่งช่วยเสริมแรง (Reinforcement) กันให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือองค์ประกอบการปฏิบัติหนึ่งช่วยสร้างเงื่อนไขที่ช่วยสนับสนุน ปรับปรุงประสิทธิผลของอีกองค์ประกอบหนึ่ง (Flanking) หรืออาจเป็นองค์ประกอบหนึ่งช่วยขัดหรือลด ผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจจากการปฏิบัติของอีกองค์ประกอบหนึ่ง (Compensation) ผลการ วิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Minbaeva และคณะ (2003) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมส่งผลทางบวกต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของพนักงาน

สมรรถนะการเรียนรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานในบทบาทของพนักงาน ซึ่งอาจเกิดขึ้น เนื่องจากบุคคลที่มีสมรรถนะการเรียนรู้ระดับสูงจะมีความสามารถและความพยายามในการมองหาและสังเกตเห็น คุณค่าของสารสนเทศและความรู้ใหม่ๆ ซึ่งมักไม่เคยมีอยู่มาก่อนในองค์การ ทำให้สามารถมองเป็นโอกาส ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีกว่าบุคคลที่มีสมรรถนะการเรียนรู้ในระดับต่ำ ความสามารถในการบูรณาการสารสนเทศและความรู้ใหม่เข้ากับความรู้เดิม จะทำให้บุคคลเกิดความรู้เกี่ยวกับ วิธีการเดิมที่ใช้ในการทำงานมากขึ้น เล็งเห็นจุดเด่นและจุดด้อยของวิธีการเดิมได้ชัดเจนมากขึ้น และยังสามารถหา ได้แนวคิดวิธีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นด้วย ผนวกกับความพยายามที่จะผลักดันให้เกิดการ



นำความรู้ที่ผ่านการบูรณาการดังกล่าวไปประยุกต์ใช้จริง ผลรวมของสมรรถนะการเรียนรู้ทั้งหมดนี้จึงส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานในบทบาท สอดคล้องกับการวิจัยของ ter Wal และคณะ (2011) พบว่า สมรรถนะการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของพนักงานในฝ่ายวิจัยและพัฒนาของบริษัท และ Park, Suh และ Yang (2007) พบว่า สมรรถนะการเรียนรู้ของผู้ใช้ระบบการวางแผนทรัพยากรทางธุรกิจขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน และ Deng และคณะ (2008) พบว่า สมรรถนะการเรียนรู้ของวิศวกรเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลทางตรงต่อผลิตภาพในงาน

ผลการปฏิบัติงานในบทบาทของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากโครงสร้างองค์กรของธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไทยมักถูกออกแบบมาให้ทำงานภายในองค์กรต้องมีความเกี่ยวข้องกันค่อนข้างน้อย กล่าวคือ มีความเกี่ยวข้องกันแบบรวม (Pooled Interdependence) ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอยู่ภายใต้การควบคุมของตนเอง ผลการดำเนินงานขององค์กรจึงเกิดขึ้นจากผลรวมจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล กรณีนี้ Wright และ Nishii (2007) เชื่อว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับสูงจะเป็นผลมาจากผลรวมของผลการปฏิบัติงานในบทบาทของพนักงานที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับการวิจัยของ Zhai (2010) พบว่า พฤติกรรมในบทบาทของพนักงานมีความสัมพันธ์อย่างมากกับผลการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งพฤติกรรมในบทบาทยังมีอิทธิพลแทรกกลาง (Mediating Effect) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กรด้วย

นอกจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านสมรรถนะการเรียนรู้แล้ว ยังมีอิทธิพลผ่านความผูกพันต่อเป้าหมายองค์กรของพนักงานอีกด้วย เฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยครั้งนี้พบว่า การจัดการค่าตอบแทนตามผลงานมีอิทธิพลอย่างมากต่อความผูกพันต่อเป้าหมายองค์กร อาจเนื่องจาก เงื่อนไขการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมตามผลงานสามารถทำให้พนักงานเกิดการรับรู้ ความเชื่อ และความคาดหวังเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่จะได้รับเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับความพยายาม ทั้งยังส่งผลทำให้เกิดความรู้สึกว่าได้รับการดูแลและสนับสนุนจากองค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและควรแสดงออกในการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายองค์กรเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Wright และ McMahan (1992) อธิบายว่า การจัดการค่าตอบแทนมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นและควบคุมทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้สึก แรงจูงใจภายใน (เช่น ความผูกพันต่อองค์กร) และพฤติกรรมการทำงานซึ่งเป็นผลลัพธ์เชิงกระบวนการที่จะสามารถก่อให้เกิดผลิตภาพและความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร และ Kinnie Hutchinson, Purcell, Rayton, และ Swart (2005) ทำการวิจัยกับพนักงานระดับผู้จัดการ ระดับวิชาชีพ และระดับปฏิบัติงานขององค์กรธุรกิจด้านเทคโนโลยีพบว่า การปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านรางวัลและค่าตอบแทนมีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทั้งในกลุ่มพนักงานระดับผู้จัดการและระดับวิชาชีพ

ทั้งนี้ ความผูกพันต่อเป้าหมายองค์กรมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานในบทบาทของพนักงาน ซึ่งสนับสนุนแนวคิดทฤษฎีบทบาทภารกิจคือ ความผูกพันต่อเป้าหมายเป็นปัจจัยระดับบุคคลที่จะทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีปริมาณและคุณภาพระดับสูง เฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่เป้าหมายมีระดับ



ความยากมาก และหากงานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทายหรือระดับความยากของเป้าหมายเท่ากัน บุคคลที่มีความผูกพันต่อเป้าหมายในระดับสูงจะปฏิบัติงานได้ในระดับปริมาณและคุณภาพที่ดีกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อเป้าหมายในระดับต่ำ (Klein et al., 1999) เนื่องจาก การมีความผูกพันต่อเป้าหมายในระดับสูงจะทำให้บุคคลรู้สึกมีพันธะสัญญาและพยายามอย่างหนักเพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น รวมถึงยืนยันความตั้งใจพยายามนี้ไว้เมื่อเวลาผ่านไป แม้ว่าจะมีอุปสรรคขัดขวางก็ตาม (Locke et al., 1988) หากพิจารณาเป้าหมายการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งมักต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและการแข่งขันระหว่างองค์กรค่อนข้างสูง ประกอบกับลูกค้ามีความคาดหวังต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการที่สูงขึ้น เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรและในหน้าที่งานของพนักงานจึงมักถูกคาดหวังไว้ในระดับสูง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้ความผูกพันต่อเป้าหมายเป็นแรงผลักดันภายในตัวบุคคลในการคิดและพยายามทำงานจนบรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับการวิเคราะห์อภิมาน (Meta-Analysis) ของ Klein และคณะ (1999) งานวิจัยจำนวน 66 เรื่อง และงานวิจัยของ Piccolo และ Colquitt (2006) พบว่า ความผูกพันต่อเป้าหมายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานในบทบาทของพนักงาน

นอกจากนี้ ความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรยังมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการเรียนรู้ของพนักงานอีกด้วย ซึ่งเป็นเส้นทางอิทธิพลที่ผู้วิจัยไม่ได้คาดหวังไว้ก่อนการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ทั้งนี้อาจเนื่องจากความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรสามารถจัดเป็นตัวแปรในกลุ่มแรงจูงใจภายในที่สามารถเป็นตัวกำหนดว่าบุคคลจะแสดงออกหรือไม่แสดงออกการเรียนรู้ของตน ซึ่งหากประยุกต์แนวคิดทฤษฎีบทบาทของ Locke และ Latham (1990) จะอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรและสมรรถนะการเรียนรู้ได้ว่า บุคคลที่มีความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กรระดับสูง จะมองเป้าหมายผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นพันธะสัญญาและหน้าที่ความรับผิดชอบ จึงมุ่งมั่นพยายามในการบรรลุเป้าหมายด้วยการค้นคว้า คิดค้น และเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ พยายามคงระดับความพยายามในการเรียนรู้ไว้แม้เมื่อเวลาผ่านไป หรือเมื่อประสบกับปัญหาอุปสรรค ความยากลำบากและความล้มเหลว สอดคล้องกับ Locke และ Latham (2002) และ Lee, Tan, และ Javalgi (2010) ที่เห็นว่า ความผูกพันต่อเป้าหมายเป็นกันชน (Buffer) ที่ช่วยบุคคลลดผลกระทบทางลบที่มักเกิดขึ้นจากความล้มเหลว อีกทั้งยังเป็นแรงผลักดันให้บุคคลพยายามพัฒนาทางเลือกต่างๆ เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาความยากลำบากในงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคคล

ท้ายนี้ การที่สมรรถนะการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านสมรรถนะการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงานในบทบาทสามารถอธิบายได้ว่า องค์กรที่มีสมรรถนะการจัดการความรู้สูงจะสามารถจัดระบบช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายที่ช่วยกระตุ้นส่งเสริมการถ่ายโอน และการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ๆ จากแหล่งภายนอกและที่มีอยู่ภายในองค์กรให้เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน ฝ่ายงาน และบุคคลกลุ่มต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรซึ่งสามารถส่งเสริมสมรรถนะการเรียนรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Schmidt (2010) ที่เชื่อว่า โครงสร้างองค์กรและการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในสามปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งเกิดจากผลรวมสมรรถนะการเรียนรู้ของสมาชิกภายในองค์กร และการวิจัยของ Schmidt (2010) พบว่า การจัดระบบระเบียบการจัดการความรู้



ผ่านการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนและการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กร รวมถึงการว่าจ้างบุคคลที่มีคุณสมบัติด้านสมรรถนะ การทำงาน (การคัดเลือก) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างสมรรถนะการเรียนรู้ของพนักงาน สอดคล้องกับการวิจัยของ Chen และ Chang (2012) พบว่า โครงสร้างองค์กรที่มีระดับการทำงานประสานร่วมมือกันสูง สามารถช่วยส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงาน ทำให้ง่ายต่อการถ่ายโอนความรู้ซ่อนเร้น (Tacit knowledge) ระหว่างพนักงานซึ่งสุดท้ายช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดการพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้ และ Jiménez-Castillo และ Sánchez-Pérez (2013) พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรผ่านการเผยแพร่สารสนเทศทางการตลาดด้วยเทคโนโลยี ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศต่าง ๆ ที่ให้พนักงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย ในการมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดสารสนเทศและความรู้ระหว่างกันส่งผลทางบวกต่อสมรรถนะการเรียนรู้ทางการตลาดของพนักงาน

ดังนั้น โดยภาพรวมของผลการวิจัยครั้งนี้จึงสนับสนุนแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) ทฤษฎีฐานความรู้ (KBV) และแบบจำลองระบบองค์ประกอบเชิงกลไกเกี่ยวกับอิทธิพลของทุนเชิงกระบวนการ ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และสมรรถนะการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทที่ทำธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในประเทศไทยผ่านความเป็นทุนมนุษย์ของพนักงาน ได้แก่ สมรรถนะการเรียนรู้ ความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร และผลการปฏิบัติงานในบทบาท

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะการเรียนรู้เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานในบทบาทของพนักงานมากที่สุด และหากพิจารณาอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะการเรียนรู้จะพบว่า เพศ และระดับการศึกษาเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับสมรรถนะการเรียนรู้ของพนักงาน ฉะนั้นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นพนักงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควรมีเกณฑ์พิจารณาที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรเหล่านี้ประกอบด้วยบนพื้นฐานความตระหนักเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนและการไม่ลำเอียงแบ่งแยกความสามารถของบุคคลด้วยความเป็นเพศและระดับการศึกษา และจากการที่สมรรถนะการเรียนรู้ของพนักงานสามารถกระตุ้น ส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ด้วยนโยบายและการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมและการประเมินผลงานตามเป้าหมาย รวมถึงการจัดการความรู้ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไทยจึงควรให้ความสำคัญกับการออกแบบองค์ประกอบ การจัดการคนด้านการคัดเลือก การให้อำนาจในงานและการจ่ายค่าตอบแทนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพของการปฏิบัติด้านการฝึกอบรมและการประเมินผลงานตามเป้าหมาย โดยมุ่งหวังพัฒนาและปรับปรุงสมรรถนะการเรียนรู้ของพนักงาน อีกทั้งควรลงทุนเพื่อการพัฒนาช่องทางที่จะทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงสารสนเทศและความรู้ต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรได้ง่ายขึ้น ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากเครื่องมือ/วิธีการทางกายภาพหรือทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การจัดประชุมการทำงานเป็นทีม การส่งจดหมายทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือการอภิปรายผ่านสื่อออนไลน์ ทั้งควร

ออกแบบเวลาที่ใช้และความถี่ในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ระหว่างพนักงานทั้งภายในและระหว่างฝ่ายงาน และหากเป็นไปได้ ควรมุ่งเน้นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือช่วยเหลือกันระหว่างสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยในกระบวนการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้เพิ่มมากขึ้นด้วย เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ให้แก่พนักงาน อันจะเป็นปัจจัยส่งเสริมให้พนักงานแสดงออกและพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้ของตนให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นด้วยว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้านค่าตอบแทนตามผลงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อความผูกพันต่อเป้าหมายองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อเนื่องไปยังทั้งสมรรถนะการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงานในบทบาทของพนักงาน ผู้บริหารธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไทยจึงควรให้ความสนใจกับแผนค่าตอบแทนตามผลงานที่ช่วยเพิ่มการรับรู้และความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับความเป็นเครื่องมือของสมรรถนะการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงานในบทบาทที่จะนำไปสู่ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ทำการวัดตัวแปรทั้งหมดด้วยแบบสอบถามมาตรฐานค่า ซึ่งอาจจะทำให้เกิดปัญหาความแปรปรวนที่เกิดเนื่องจากการใช้วิธีการวัดแบบเดียวกัน (Common Method Variance) อันอาจเป็นสาเหตุแทรกซ้อนที่ทำให้ตัวแปรต้นและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กัน ทั้งที่แท้จริงแล้วอาจไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งแม้ว่าผู้วิจัยจะพิสูจน์ว่าปัญหาดังกล่าวนี้ ไม่มีผลกระทบต่อค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ โดยการนำข้อคำถามทั้งหมดในแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ EFA พร้อมกันและพบว่า สามารถสกัดองค์ประกอบได้มากกว่า 1 องค์ประกอบ (Hattie, 1985) รวมถึงการลดความคลาดเคลื่อนชนิดนี้ด้วยการ 1) ออกแบบสเกลวัดของตัวแปรต้นและตัวแปรตามด้วยจำนวนสเกลที่แตกต่างกัน อาทิเช่น ตัวแปรระดับบุคคลใช้มาตรวัด 4 หรือ 5 ระดับ ขณะที่ตัวแปรระดับองค์การใช้มาตรวัด 6 ระดับ (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003) และ 2) ใช้เทคนิคการวิเคราะห์พหุระดับ ซึ่งช่วยลดความสัมพันธ์เทียม (Spurious Correlation) ระหว่างตัวแปรระดับองค์การและระดับพนักงานด้วยการใช้คะแนนรวมเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มเป็นค่าตัวแปรระดับองค์การมาคำนวณค่าสหสัมพันธ์กับคะแนนรวมเฉลี่ยสมรรถนะการเรียนรู้และความผูกพันต่อเป้าหมายองค์กรของพนักงานแต่ละคน (Tse et al., 2008) แต่วิธีการดังกล่าวนี้ ยังมีอาจประกันได้ว่า ปัญหาความแปรปรวนที่เกิดเนื่องจากการใช้วิธีวัดแบบเดียวกันได้ถูกขจัดออกไปหมดสิ้น ฉะนั้น การวิจัยในอนาคตควรออกแบบวิจัยด้านการวัดและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะทำให้เกิดความมั่นใจมากกว่าในการวิจัยครั้งนี้ ด้วยการนำวิธีการอื่นๆ มาใช้เท่าที่จะเป็นไปได้ เช่น อาจทำการเก็บข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน เช่น เก็บข้อมูลตัวแปรต้นจากพนักงาน และเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน หรืออาจใช้เก็บข้อมูลตัวแปรต้นและตัวแปรตามคนละช่วงเวลาตามลำดับก่อน-หลัง จากแหล่งข้อมูลเดียวกัน เป็นต้น (Podsakoff et al., 2003) นอกจากนี้ การนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้อาจมีข้อจำกัดใช้ได้เฉพาะธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในประเทศไทย ดังนั้นให้การทำ ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดของการศึกษารุ่นนี้สามารถนำไปใช้ในบริบทที่กว้างขวางมากขึ้น งานวิจัยในอนาคตอาจนำแบบจำลองพหุระดับของการศึกษารุ่นนี้ไปทดสอบกับองค์การที่ทำธุรกิจอื่นที่ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร



## บรรณานุกรม

- Akhtar, S., Ding, D. Z., & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), 15-32.
- Banfield, P., & Kay R. (2008). *Introduction to human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bagozzi, R. P. (1993). Assessing construct validity in personality research: Applications to measures of self-esteem. *Journal of Research in Personality*, 27, 49-87.
- Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 8, 17-32.
- Bell, B. S., & Kozłowski, S. W. J. (2008). Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *The Journal of Applied Psychology*, 93(2), 296-316.
- Bliese, P. D. (2009). *Multilevel modeling in R: A brief introduction to R, the multilevel package, and the NLME package*. Washington, DC: Walter Reed Army Institute.
- Buller, P. F. & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56.
- Chen, S. T. & Chang, B. G. (2012). The effects of knowledge characteristics and absorptive capacity on the performance of knowledge transfer for SMEs: The moderation views of organizational structure. *Journal of Human Resources & Adult Learning*, 8(1), 30-45.
- Chen, C. J. & Huang, J. W. (2011). Strategic human resource practices and innovation performance-The mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, 62, 104-114.
- Chuang, C. H., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63: 153-196.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.



- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
- Dechawatanapaisal, D. (2008). The role of human resource management in organizational learning: Employees' perspectives. *Chulalongkorn Business Review*, 30(115-116), 81-95.
- Deng, X., Doll, W. J., & Cao, M. (2008). Exploring the absorptive capacity to innovation/productivity link for individual engineers engaged in IT enabled work. *Information & Management*, 45(2), 75-87.
- Fan, Z., Feng, B., Sun, Y. & Ou, W. (2009). Evaluating knowledge management capability of organizations: A fuzzy linguistic method, *Expert Systems with Applications*, 36, 3346–3354.
- Ferratt, T. W., Agarwal, R., Brown, C. V., & Moore, J. E. (2005). IT human resource management configurations and IT turnover: Theoretical synthesis and empirical analysis. *Information Systems Research*, 16(3), 237.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. 6th ed. United States of America: Prentice-Hall.
- Heck, R. H., & Thomas, S. L. (2000). *An introduction to multilevel modeling techniques*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: Problems, prospects, and proposals for future research, *Journal of Applied Psychology*, 72, 212-220.
- Horgan, J. & Mühlau, P. (2006). Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: A test of a complementary hypothesis, *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 414-439.
- Hsiao, Y., Chen, C. J., & Chang, S. C. (2011). Knowledge management capacity and organizational performance: The social interaction view, *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 645-660.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.





- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- Jiménez-Castillo, D. & Sánchez-Pérez, M. (2013). Nurturing employee market knowledge absorptive capacity through unified internal communication and integrated information technology. *Information & Management*, 50(2-3), 76-86.
- Kaplan, R. S. (1983). Measuring manufacturing performance-a new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*, 58(4), 686-705.
- Kaplan, R. S. (1984). Yesterday's accounting undermines production. *Harvard Business Review*, 62, 95-101.
- Kaplan, D. M., & Lerouge, C. (2007). Managing on the edge of change: Human resource management of information technology employees. *Human Resource Management*, 46, 325-330.
- Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, 35(2), 134-156.
- Kim, H., & Kang, S. C. (2013). Strategic HR function and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 91-113.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15, 9-29.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, 84, 885-896.
- Kuo, T. H. (2011). How to improve organizational performance through learning and knowledge?, *International Journal of Manpower*, 32(5), 581-603.
- Jimenez-Jimenez, D. & Sanz-Valle, R. (2013). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process, *Personnel Review*, 42(1), 28-49.
- Lee, O. F., Tan, G. A., & Javalgi, R. (2010). Goal orientation and organizational commitment: Individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 181, 129-150.



- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field, *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
- \_\_\_\_\_. (2002). Examining the human resource architecture: The relationship among human capital, employment, and human resource configurations, *Journal of Management*, 28, 517-543.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13(1), 23-39.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47, 41-58.
- Lichtenthaler, U. & Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity'. *Journal of Management Studies*, 46, 1315-1338.
- Ling, Y. H. & Jaw, B. S. (2011). Entrepreneurial leadership, human capital management, and global competitiveness: An empirical study of Taiwanese MNCs, *Journal of Chinese Human Resource Management*, 2(2), 117-135.
- Löwik, S. (2013). *Micro-foundations of absorptive capacity. A study on knowledge processes for innovation in SMEs*. Zutphen: CPI Wöhrmann Print Sevice.
- Maas, C. J. M., & Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology*, 1(3), 86-92.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*. 48(2), 197-221.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. F. & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599.



- Miller, J. G. & Vollmann, T. E. (1985). The hidden factory. *Harvard Business Review*, September-October, 142-150.
- Miranda, S. M., Lee, J., & Lee, J. (2011). Stocks and flows underlying organizations' knowledge management capability: Synergistic versus contingent complementarities over time. *Information & Management*, 48, 382-392
- Moideenkutty, U., Al-Lamki, A., Murthy, Y. S. R. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman, *Personnel Review*, 40(2), 239-251.
- Park, J. H., Suh, H. J. & Yang, H. D. (2007). Perceived absorptive capacity of individual users in performance of enterprise resource planning (ERP) usage: The case for Korean firms. *Information & Management*, 44(3), 300-312.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics, *Academy of Management Journal*, 49, 327-340.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127-150.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003), Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rogers, D. P. (2012). Strategic human resource management, in *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries* (eds W. J. Rothwell and R. K. Prescott), Pfeiffer: A Wiley Imprint, San Francisco, CA. doi: 10.1002/9781118364741.ch77
- Rupp, D. E. & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Schmidt, T. (2010). Absorptive capacity-one size fits all?: A firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge. *Managerial and Decision Economic*, 31(1), 1-18.



- Shen, J., D'Netto, B. & Tang, N.Y. (2014). Effects of HR diversity management on employee knowledge sharing behaviour in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1720-1738.
- Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, P. M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (eds.), *Research in personnel and human resources management*, 14, 61-90, JAI Press.
- Sonnentag, S. (2001). *Psychological management of individual performance*. Great Britain: John Wiley & Sons.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: From philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.
- ter Wal, A., Criscuolo, P., & Salter, A. (2011). *Absorptive capacity at the individual level: An ambidexterity approach to external engagement*. DRUID 2011, Copenhagen, Denmark.
- Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25, 471-481.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting human back into strategic human resource management, *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
- Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *Centre for Advanced Human Resource Studies Working Paper*, No. 07003. New York: Cornell University.
- Wright, P.M. & Snell, S. A. (1991). Toward an integrated view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1, 203-225.
- Youndt, M. & Snell, S. A. (2004). Human resource management, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.
- Zhai, X. (2010). *The role of human resource practices in enhancing employees' behaviors and organizational learning in Chinese construction organizations*. Doctoral Thesis Submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of Doctor of Philosophy of Loughborough University.