

การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของแบบวัดการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในองค์การทางธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร: การวิเคราะห์พหุระดับ

การุณย์ ประทุม*
ศกพวงษ์ ปิ่นเวทา**

บทคัดย่อ

แม้ว่างานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานของพนักงานเริ่มมีมากขึ้นแต่งานวิจัยที่ทำการศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับโครงสร้างพหุระดับของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ยังมีอยู่จำนวนน้อย การศึกษาหลายชิ้นทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในระดับบุคคลเพื่อวัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ แต่ยังไม่ได้ตรวจสอบคุณสมบัติของแบบวัดในด้านความตรงพหุระดับของโครงสร้างตัวแปรที่วัดอย่างสมบูรณ์ การศึกษาครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาและตรวจสอบความตรงของแบบวัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานจำนวน 388 คน จาก 54 บริษัท ที่เป็นสมาชิกของสมาคมอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศไทย การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับถูกนำมาใช้

เพื่อประเมินโครงสร้างแฝงของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ 5 ด้าน ประกอบด้วย การคัดเลือก การฝึกอบรม การให้อำนาจในงาน การประเมินผลงานตามเป้าหมาย และค่าตอบแทนตามผลงาน ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับแสดงให้เห็นว่าแบบวัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความตรงเชิงโครงสร้างพหุระดับ การวิเคราะห์อิทธิพลพหุระดับพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้านการให้อำนาจในงาน ด้านค่าตอบแทนตามผลงาน และการประเมินผลงานตามเป้าหมายส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามลำดับ ผลการวิจัยถูกอภิปรายในบริบทของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์พร้อมทั้งข้อเสนอแนะการตรวจสอบความตรงของโครงสร้างสำหรับการศึกษในอนาคต

คำสำคัญ: การตรวจสอบความตรง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์พหุระดับ ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

*รองศาสตราจารย์ประจำคณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Development and Validation of Strategic Human Resource Management Scale in Information and Communication Technology Organization: Multilevel Analysis

*Karun Pratoom**

*Supapong Pinwaha***

Abstract

Although there are a growing number of studies on the relationship between strategic human resource management (SHRM) practices and employees performance, few studies have addressed multilevel structure of SHRM. Several studies gather individual-level data to measure organization-level SHRM, however, validation of multilevel construct has yet to be fully examined. The main aim of this study to develop and validate scale of SHRM. A data collection involved 388 workers from 54 companies that are members of the Association of Thai Information and Communication Technology Industry (ATCI). The multilevel confirmatory

factor analysis (MCFA) was used to properly evaluate the factor structure underlying the SHRM questionnaire composed of five scales: selection, training, empowerment, goal-oriented performance appraisal, and performance-based compensation. The MCFA results demonstrated the multilevel construct validity of SHRM scale. Multilevel path analysis founded that empowerment, performance-based compensation, and goal-oriented performance appraisal affect employee's performance. The results are discussed in the context of the theoretical framework of the SHRM, with suggestions for future validation work.

Keywords: Validation, Strategic Human Resource Management, Multilevel Analysis, Information and Communication Technology Business

*Associate Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

**Assistant Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

บทนำ

ภายใต้เศรษฐกิจที่มีความรู้เป็นพื้นฐานดังเช่นปัจจุบัน ทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในการสร้างและการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่มีความรู้ความสามารถที่ยากต่อการลอกเลียนแบบและสามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นทั้งผู้สร้าง ผู้ใช้ รวมถึงอาจเป็นผลผลิตของระบบต่างๆ ขององค์การอีกด้วย วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจึงเป็นปัจจัยเด่นที่ส่งผลต่อความสำเร็จและการอยู่รอดขององค์การ อย่างไรก็ตาม แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมที่เน้นบทบาทย่อยต่างๆ (เช่น การสรรหา การพัฒนา และการดึงดูดคน เป็นต้น) แบบแยกส่วนจากกันค่อนข้างชัดเจนด้วยจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้มีกำลังคนที่เพียงพอต่อการผลิตและการบริการ ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จและคงอยู่รอดอย่างยั่งยืนในยุคที่ความสามารถทางการแข่งขันขององค์การขึ้นอยู่กับความรู้ของทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักได้อีก (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003) ด้วยเหตุนี้ นักวิชาการและนักวิจัยทรัพยากรมนุษย์หลายท่านจึงชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของการเคลื่อนกระบวนทัศน์หรือแนวคิด (Paradigm shift) จากแนวคิดแบบดั้งเดิมไปสู่แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management: SHRM) ซึ่งเน้นการออกแบบชุดของการปฏิบัติบทบาทย่อยในการจัดการคนให้มีความประสานสอดคล้องกัน และสามารถส่งเสริมประสิทธิผลของกระบวนการจัดการกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การมากขึ้น (Banfield & Kay, 2008; Buller & McEvoy, 2012; Rogers, 2012)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) เป็นระบบในการจัดการบุคคลขององค์การเพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลเหล่านั้นมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจ

ที่มากเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุความต้องการและเป้าหมายขององค์การได้ ขณะที่แนวคิดเดิมออกแบบ และปฏิบัติแต่ละบทบาทย่อยในการจัดการคนค่อนข้างเป็นอิสระจากกัน SHRM จะออกแบบชุดของการปฏิบัติบทบาทย่อยให้สอดคล้องกับความต้องการของกลยุทธ์การแข่งขันที่องค์การใช้ โดยประสิทธิผลของการปฏิบัติบทบาทหนึ่งจะขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติของอีกบทบาทหนึ่ง ทุกการปฏิบัติบทบาทจึงไม่เป็นอิสระจากกันและมีความสอดคล้องกันค่อนข้างมาก รวมถึงเน้นการวัดผลลัพธ์ทั้งด้านคุณค่าทุนมนุษย์ (Human capital) ความสามารถเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานเชิงการแข่งขันที่เกิดจากการปฏิบัติจัดการคน ภายใต้ความเชื่อที่ว่าประสิทธิผลของระบบ SHRM ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานจะมีมากกว่าผลรวมของอิทธิพลจากแต่ละการปฏิบัติในแต่ละบทบาท ซึ่งเป็นธรรมชาติการจัดการคนตามแนวคิดเดิม (Lengnick-Hall Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009; Lepak, Liao, Chung & Harden 2006; Wright & Boswell, 2002) โดยงานวิจัยในอดีตสนับสนุนอิทธิพลทางบวกของ SHRM ที่มีต่อผลการดำเนินงานองค์การ (Akhtar, Ding & Ge 2008; Katou, 2012; Moideenkutty, Al-Lamki & Murthy, 2011) และความสามารถทางการแข่งขันขององค์การ (Collins & Clark, 2003; Ling & Jaw, 2011)

แม้ว่าจะมีการเคลื่อนของแนวคิด และการวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบประเพณีนิยมมาสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มากขึ้นในช่วง 10 ปีมานี้ แต่งานวิจัยส่วนใหญ่ยังถูกวิจารณ์จากนักวิชาการและนักปฏิบัติกันว่า มีความโน้มเอียงมุ่งให้ความสนใจต่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในระดับองค์การและละเลยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่ SHRM มีต่อทุนมนุษย์ขององค์การอันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ แรงจูงใจ และพฤติกรรมต่างๆ ในหน้าที่การงานของพนักงาน ผลการวิจัยจึงยังไม่ได้สะท้อนถึงความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน

และสมบรูณ์สอดคล้องกับความเป็นจริงของปรากฏการณ์ ดังนั้น แนวคิดและวิธีการที่ใช้ในการศึกษาวิจัยอิทธิพลของ SHRM จึงควรเคลื่อนไปสู่การวิเคราะห์แบบพหุระดับ (Multilevel analysis) มากขึ้น (Buller & McEvoy, 2012; Ployhart & Moliterno, 2011)

จากการศึกษางานวิจัยที่พยายามเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่าง SHRM พฤติกรรมในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย พบว่า การศึกษาในต่างประเทศมีแนวโน้มให้ความสนใจกับการนิยามและวิเคราะห์อิทธิพลของ SHRM ที่มีต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากขึ้นอย่างเด่นชัด (เช่น Chuang & Liao, 2010; Liu, 2004) ขณะที่การศึกษาในประเทศไทยยังให้ความสนใจค่อนข้างน้อยและมีข้อสังเกตว่า งานวิจัยในต่างประเทศส่วนหนึ่งทำการวิจัยและวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบพหุระดับมากขึ้น ด้วยการเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวนหนึ่งในหลายองค์การ (เช่น Shen, D'Netto & Tang 2014; Sonnenberg, Koene & Paauwe, 2011) ขณะที่การศึกษาในประเทศไทยยังคงใช้วิธีการวิเคราะห์ระดับเดียวและมักทำการเก็บข้อมูลจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การ ส่งผลทำให้ไม่สามารถทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบพหุระดับได้ (เช่น ลักษณะชัย ธนะวังน้อย ชรินทร์ ชุมหพันธ์รักษ์ และ อมรรัตน์ ภิญโญอนันต์พงษ์, 2555; อาทิตยา ลากผลพูนทวี ปภุภย์ อุตสาหะวณิชกิจ และ กัญญมน วิทยากุมิ, 2554) ยิ่งกว่านั้น แม้แนวโน้มการวิจัยด้าน SHRM จะให้ความสำคัญกับวิธีการวิเคราะห์พหุระดับมากขึ้น (Wright & Nishii, 2006) แต่งานวิจัยที่ทำการตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือวัด SHRM ตามแนวคิดพหุระดับกลับมีอยู่จำนวนน้อยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทธุรกิจไทย

การวิเคราะห์พหุระดับเป็นวิธีการที่ช่วยจัดการกับข้อมูลที่มีลักษณะของความเป็นลำดับชั้น (Nested หรือ Hierarchy) ด้วยความตระหนักของนักวิจัยว่า ตัวแปร

ระดับองค์การน่าจะส่งผลต่อตัวแปรระดับบุคคลไม่มากนักน้อย บุคคลที่อยู่ในองค์การเดียวกันจึงน่าจะมีคุณลักษณะของตัวแปรระดับบุคคลคล้ายคลึงกัน (Homogeneous) มากกว่าบุคคลที่อยู่ต่างกลุ่มหรือองค์การกัน อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์พหุระดับก็มีขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนมากกว่าการวิเคราะห์ระดับเดียว กล่าวคือ หากทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการรับรู้ของพนักงาน ข้อคำถามในแบบวัดที่จะนำมาใช้วัดตัวแปรระดับองค์การได้ต้องสามารถวัดค่าตัวแปรออกมาแล้วสะท้อนให้เห็นถึงความคล้ายคลึงกันของการรับรู้ของพนักงานภายในองค์การเดียวกันอย่างเพียงพอ ค่าคะแนนรายข้อจากรายบุคคลที่อยู่ในองค์การเดียวกันจึงจะสามารถนำมารวมกันและใช้เป็นตัวแทนค่าคะแนนตัวแปรระดับองค์การได้ ซึ่งตัวแปรผลลัพธ์ในระดับบุคคลที่อยู่ในองค์การเดียวกันจะถูกพยากรณ์จากตัวแทนค่าคะแนนตัวแปรพยากรณ์ระดับองค์การค่าเดียวกันนี้ ขณะที่การวิเคราะห์ระดับเดียวจะนำคะแนนรายบุคคลจากแต่ละข้อคำถามในแบบวัดมาทำการรวมกันและใช้เป็นค่าตัวแปรพยากรณ์ระดับองค์การเลย ทำให้ตัวแปรผลลัพธ์ระดับบุคคลที่อยู่ในองค์การเดียวกันถูกพยากรณ์จากค่าตัวแปรพยากรณ์ระดับองค์การคนละค่าแตกต่างกันไปตามการรู้คิดและการรับรู้ของหน่วยตัวอย่างแต่ละบุคคล ซึ่งตามหลักการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พหุระดับถือว่าการลดความหมายของข้อมูลที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่อาจนำไปสู่การสรุปผลการวิจัยที่คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงอย่างมากได้ (Dansereau & Yammarino, 2000)

ระบบ SHRM ถือว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ต้องเผชิญและต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและสังคมทรัพยากรมนุษย์ จึงถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจ (Ferratt, Agarwal, Brown & Moore, 2005; Kaplan &

Lerouge, 2007) ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดเป็นธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อองค์การในปัจจุบันทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากทุกองค์การต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นธุรกิจที่มีบทบาทอย่างมากต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย โดยมีมูลค่าทางการตลาดในช่วงหลายปีที่ผ่านมาไม่น้อยกว่า 15,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (อาคม เติมพิทยาฉสิทธิ์, 2555: เว็บไซต์) อย่างไรก็ตาม ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทั้งต่างประเทศและในประเทศไทยต่างก็ประสบกับปัญหาการสรรหาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ เฉพาะอย่างยิ่งพนักงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Tower Watson, 2012: เว็บไซต์) ขณะทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับ SHRM ตามแนวคิดการวิเคราะห์พหุระดับในบริบทของธุรกิจนี้ยังมีอยู่อย่างจำกัด

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจพัฒนาและตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบวัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในบริบทองค์การธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไทยด้วยวิธีการวิเคราะห์พหุระดับ โดยแบบวัดในการศึกษาครั้งนี้ไม่ใช่แบบวัด SHRM โดยตรงเสียทีเดียว แต่เป็นการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรตนเองในด้านต่างๆ 5 ด้าน ที่ได้จากการปรับเปลี่ยนข้อความงานวิจัยในอดีตทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ (อาทิเช่น Dechawatanapaisal, 2008; Moideenkutty et al., 2011) รวมถึงที่สร้างขึ้นเองด้วยโดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิจัยในครั้งนี้จะมีส่วนช่วยเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาและตรวจสอบความตรงของแบบวัด SHRM ที่จะใช้สำหรับการสร้างองค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นแนวทางไปสู่การสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาและตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างพหุระดับของแบบวัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การทบทวนวรรณกรรม

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กำลังเกิดขึ้นในยุคนี้ซึ่งเป็นยุคของการจัดการเชิงกลยุทธ์เน้นการแข่งขันบนพื้นฐานความรู้ทำให้ระบบทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบมาเพื่อพัฒนาและส่งเสริมความรู้ความสามารถของทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น (Snell, Shadur & Wright, 2002) และกลายเป็นแนวคิด SHRM ซึ่งถูกนิยามว่าเป็นแบบแผนกิจกรรมและการเตรียมความพร้อมทรัพยากรมนุษย์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย (Wright & McMahan, 1992) ภายใต้นิยามนี้ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงถือเป็นทรัพยากรที่มีบทบาทสำคัญที่สุดต่อการชิงความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย การปฏิบัติ และการจัดกิจกรรมจึงต้องถูกออกแบบมาเพื่อเป็นเครื่องมือพัฒนาทุนมนุษย์อย่างมีระบบแบบแผนและนำไปเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น (Wright, 1998)

Wright และ McMahan (1992) ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างในแนวคิดและแนวราบระหว่างแนวคิดเดิมและแนวคิด SHRM กล่าวคือ ในแนวคิด SHRM จะพยายามเชื่อมโยงการปฏิบัติบทบาทย่อยกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ขณะเดียวกันในแนวราบก็เน้นการประสานสอดคล้องกันระหว่างการปฏิบัติบทบาทย่อยๆ ของการจัดการคน ซึ่งหมายความว่าประสิทธิภาพของการปฏิบัติบทบาทหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการปฏิบัติของอีกบทบาทหนึ่ง เช่น ประสิทธิภาพการจ่ายค่าตอบแทนจะขึ้น

อยู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาฝึกอบรม เป็นต้น ขณะที่แนวคิดเดิมมุ่งเน้นการปฏิบัติบทบาทย่อยแบบค่อนข้างแยกจากกัน มีการเชื่อมโยงสอดรับกันค่อนข้างน้อย โดย Wright และ MacMahan ได้ยกตัวอย่างงานวิจัยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งมักมุ่งทำการศึกษาเทคนิคต่างๆ ที่จะทำให้กระบวนการประเมินได้ผลที่มีความถูกต้องแม่นยำมากกว่าให้ความสนใจกับการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างระบบการประเมินผลและระบบการฝึกอบรมและค่าตอบแทนองค์ความรู้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมจึงค่อนข้างเกิดขึ้นในระดับย่อย ที่มุ่งเน้นเพียงบทบาทใดบทบาทหนึ่ง ขณะที่แนวคิด SHRM มุ่งพัฒนาองค์ความรู้ในระดับใหญ่ขึ้น ให้ความสำคัญคู่กับความสัมพันธ์สอดคล้องกันระหว่างการปฏิบัติบทบาทย่อยในฐานะที่เป็นระบบที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ สอดคล้องกับ Lepak และคณะ (2006) อธิบายว่า SHRM เป็นระบบเนื่องจากประกอบด้วยชุดของการปฏิบัติบทบาทย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์ไม่เป็นอิสระต่อกัน การวิจัย SHRM จึงเน้นออกแบบและศึกษาประสิทธิภาพของชุดการปฏิบัติบทบาทในฐานะที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การมากกว่าสนใจประสิทธิภาพของการปฏิบัติบทบาทใดบทบาทหนึ่งดังเช่น การวิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดเดิม เช่นเดียวกับ Boxall, Purcell และ Wright (2007) ที่ชี้ให้เห็นว่าแนวคิด SHRM เป็นแนวคิดที่ครอบคลุมวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมทั้งหมดที่องค์กรใช้ หากแต่เน้นการเชื่อมโยงการปฏิบัติไปยังกลยุทธ์การแข่งขันและเป้าหมายที่ต้องการมากขึ้นและพยายามวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อประเมินว่าวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ทำให้องค์การเกิดผลการดำเนินงานสูงสุดแล้วหรือไม่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมจึงเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิด SHRM

จากแนวคิด SHRM ข้างต้น ทำให้นักวิชาการและนักวิจัยส่วนใหญ่พัฒนาองค์ประกอบกิจกรรมการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องการเน้นความสัมพันธ์สอดรับกันระหว่างองค์ประกอบกิจกรรมตามบทบาทย่อยมากขึ้น และพยายามนำชุดองค์ประกอบดังกล่าวนี้มาวิเคราะห์อิทธิพลที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์การ เช่น Huselid (1995) ออกแบบและศึกษาผลกระทบของระบบการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (High performance work system: HPWS) ประกอบด้วย การปฏิบัติบทบาทการคัดเลือกกำลังคน (Selective staffing) ค่าตอบแทนจูงใจบุคคลและกลุ่ม (Individual and group incentive pay) การพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างเข้ม (Intensive training and development) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee involvement) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) โดยระบบทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นี้มุ่งใช้เป็นตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานที่สูงของพนักงานและองค์การ ขณะที่ MacDuffie (1995) ทำการออกแบบและทดสอบผลกระทบของระบบทรัพยากรมนุษย์การมีส่วนร่วมสูง (High involvement HR system) ประกอบด้วย ทีมงานที่เป็นทางการ (Formal work teams) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee involvement) การเสนอแนะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (Product-related suggestions) การหมุนเวียนงานภายในและระหว่างทีม (Job rotation) โดยมุ่งหวังผลลัพธ์ด้านการมีส่วนร่วมและความผูกพันในงานของพนักงาน เป็นต้น

แม้ว่าการวิจัย SHRM ในปัจจุบันจะเริ่มมีความชัดเจนมากขึ้นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการออกแบบชุดของการปฏิบัติบทบาทย่อยที่เป็นองค์ประกอบของระบบทรัพยากรมนุษย์ แต่พบว่า การวิเคราะห์อิทธิพลของระบบ SHRM ในอดีตมักเป็นการวิเคราะห์ในระดับองค์การ ส่งผลทำให้การอธิบายปรากฏการณ์ขาดความสมบูรณ์ เป็นการอธิบายที่ละเลยบทบาทของตัวแปรทุนมนุษย์ในระดับบุคคลอื่นได้แก่ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่หรือหากทำการวิเคราะห์ข้ามระดับ (Cross-level) เพื่อ

ศึกษาอิทธิพลที่ SHRM มีต่อผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมในงานของพนักงาน ก็มักไม่ได้ทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างพหุระดับ (Multilevel construct validity) ของแบบวัดอย่างสมบูรณ์ตามวิธีการวิจัยพหุระดับ ซึ่งอาจส่งผลทำให้ผลการวิจัยมีความคลาดเคลื่อนไปจากปรากฏการณ์จริงได้ (Buller & McEvoy, 2012; Ployhart & Moliterno, 2011)

นอกจากนี้ ระดับการวิเคราะห์ของ SHRM ที่เหมาะสมและการวัดยังถือเป็นอีกประเด็นสำคัญหนึ่งที่นักวิชาการและนักวิจัยถกเถียงกันอยู่ในปัจจุบัน โดยการทบทวนงานวิจัยในอดีตของ Lepak และคณะ (2006) พบว่า SHRM ถูกวิเคราะห์ในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระดับบริษัท ระดับกลุ่มงาน และระดับบุคคล จากการที่ SHRM ถูกนิยามว่าเป็นระบบที่ประกอบด้วยชุดของนโยบายและการปฏิบัติที่หลากหลายนโยบาย อาทิเช่น ค่าจ้างอิงผลงาน (Performance-based pay) มีความเป็นนามธรรมที่ชี้แนะทางเลือกการปฏิบัติ เช่น ส่วนแบ่งกำไร (Profit sharing) ระบบจ่ายตามชิ้นงาน (Piece rate systems) และค่านายหน้า (Commission) เป็นต้น นักวิจัยส่วนใหญ่จึงวิเคราะห์ SHRM เป็นตัวแปรระดับองค์กรและทำการวัดจากกลุ่มตัวอย่างคนเดียวที่เป็นผู้บริหารสูงสุด (CEO) หรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และนำไปเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานทางการตลาดและการเงินขององค์กร (เช่น ยอดขาย ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น ผลตอบแทนต่อเงินลงทุน เป็นต้น) ขณะที่นักวิจัยอีกส่วนหนึ่งเห็นด้วยว่า SHRM ควรพิจารณาเป็นตัวแปรระดับองค์กร แต่ไม่ควรทำการวัดจากผู้บริหารสูงสุดหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจาก แบบแผนที่ถูกออกแบบไว้ อาจไม่เหมือนหรือแตกต่างกับเมื่อนำไปปฏิบัติจริง อีกทั้งเห็นว่าจะมีประโยชน์มากกว่าในการทำความเข้าใจกลไกแทรกกลางระหว่าง SHRM และผลการดำเนินงานขององค์กร หากทำการวัดการรับรู้ ปฏิบัติ และเปลี่ยนแปลง

ทางทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานอื่นเนื่องมาจากการประยุกต์ใช้ระบบ SHRM ในประเด็นนี้ Arthur และ Boyles (2007) ได้กล่าวถึงประเด็นการวิจัย SHRM ที่มุ่งตรวจสอบความตรงของโครงสร้าง SHRM ด้วยวิธีพหุระดับว่า SHRM สามารถพิจารณาเป็นตัวแปรระดับองค์กรหรือระดับกลุ่มงานที่เกิดจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานหลายคนภายในองค์กรนั้นๆ ได้ หากพนักงานเหล่านั้นทำงานลักษณะเดียวกันอยู่ภายในหน่วยธุรกิจหรือองค์กรเดียวกัน และมีหลักฐานเชิงประจักษ์จากข้อมูลชี้ให้เห็นว่า มีความเที่ยงหรือความคล้ายกันของคำตอบระหว่างผู้ประเมิน (Inter-rater reliability) อาทิเช่น ค่าความสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass correlation: ICC) ที่มากกว่า 0.05 เป็นต้น โดยมีงานวิจัยในปัจจุบันหลายเรื่องให้เห็นด้วยกับหลักการวิเคราะห์ SHRM ในฐานะเป็นตัวแปรระดับองค์กรและทำการวัดจากกลุ่มพนักงานภายในองค์กรเดียวกัน เช่น Shen และคณะ (2014) Snape และ Redman (2009) และ Sonnenberg และคณะ (2011) เป็นต้น

ดังนั้นในการศึกษาคครั้งนี้ จึงทำการพัฒนาโครงสร้าง (Construct) ตัวแปร SHRM ขึ้นมาบนพื้นฐานนิยามการเป็นระบบที่ประกอบด้วยชุดของนโยบายและการปฏิบัติตามบทบาทย่อยในการจัดการคน 5 ด้าน คือ การคัดเลือก การฝึกอบรม การให้อำนาจในงาน การประเมินผลงานตามเป้าหมาย และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ แรงจูงใจ และพฤติกรรมในงานที่มากเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้มีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งยังมุ่งทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างพหุระดับเพื่อเติมเต็มช่องว่างการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของ SHRM ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เฉพาะอย่างยิ่งในบริบทองค์กรธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไทย โดยนิยามของแต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

1) **การคัดเลือก (Selection)** หมายถึง กระบวนการสรรหาและการทดสอบที่เป็นมาตรฐานในการให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับคุณสมบัติในแต่ละตำแหน่งงาน

2) **การฝึกอบรม (Training)** หมายถึง กระบวนการสร้างและการเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความก้าวหน้าในงานของบุคคล

3) **การให้อำนาจในงาน (Empowerment)** หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและใช้ความคิดสร้างสรรค์แก้ปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) **การประเมินผลงานตามเป้าหมาย (Goal-oriented performance appraisal)** หมายถึง กระบวนการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลบนพื้นฐานการเปรียบเทียบกับเกณฑ์เป้าหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์กร และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างเป็นทางการเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงวิธีการและพฤติกรรมการทำงาน

5) **การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-based compensation)** หมายถึง ระบบรางวัลทั้งที่เป็นค่าจ้างและสวัสดิการที่จ่ายให้แก่บุคคลตามระดับปริมาณและคุณภาพที่ได้เทียบกับเกณฑ์เป้าหมายที่องค์กรกำหนดขึ้น

วิธีการวิจัย

ประชากรเป้าหมายของงานวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในบริษัทที่ทำธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งเป็นสมาชิกสมาคมอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศประเทศไทย เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของธุรกิจ (Ferratt et al., 2005; Kaplan & Lerouge, 2007)

และสะท้อนจากรางวัลที่บริษัทส่วนใหญ่เผยแพร่ในเว็บไซต์เป็นรางวัลด้านการออกแบบและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ประสานงานของบริษัทอนุเคราะห์คัดเลือกพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไปเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม เพราะเชื่อว่าน่าจะได้รับประสบการณ์จากการปฏิบัติการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทครบทุกด้านที่ผู้วิจัยทำการสอบถาม ทั้งนี้ในปี พ.ศ. 2555 มีบริษัทที่เป็นสมาชิกอยู่จำนวนทั้งสิ้น 164 บริษัท อย่างไรก็ตาม ในการเก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากบริษัทประชากรเพียง 54 บริษัท จำนวนพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละบริษัทอยู่ในช่วง 4 ถึง 15 คน ซึ่งรวมเป็นหน่วยตัวอย่างในระดับบุคคลที่จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 388 คน หากพิจารณาความเหมาะสมของขนาดตัวอย่างระดับองค์การสำหรับการวิเคราะห์พหุระดับคือ ควรมากกว่า 50 (Mass & Hox, 2005) และหากเปรียบเทียบกับงานวิจัย SHRM ในต่างประเทศที่ทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานและทำการวิเคราะห์พหุระดับ อาทิเช่น Shen และคณะ (2014) และ Liao และ Chuang (2004) ซึ่งมีจำนวนองค์การกลุ่มตัวอย่างเพียง 37 และ 25 องค์การ จำนวนองค์การในการวิจัยครั้งนี้จึงสามารถยอมรับได้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป เป็นแบบตรวจเลือกรายการ (Check list) จำนวน 7 ข้อ ข้อคำถามวัด SHRM เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 6 ระดับ จาก ไม่จริงเลย (1) ถึง จริงที่สุด (6) จำนวน 23 ข้อ และข้อคำถามวัดผลการปฏิบัติงานในบทบาทสำหรับตรวจสอบความตรงเชิงพยากรณ์ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ จาก ต่ำที่สุด (1) ถึง สูงที่สุด (5) จำนวน 6 ข้อ (ดังภาคผนวก)

ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการพัฒนาแบบวัด SHRM บนพื้นฐานการนิยามว่าเป็นชุดของนโยบายและการปฏิบัติการจัดการคนตามบทบาทย่อย ซึ่ง Lepak และคณะ

(2006) ได้ให้แนวทางไว้ว่า ข้อคำถามที่ใช้วัด SHRM อาจอยู่ในระดับนโยบายหรือระดับการปฏิบัติก็ได้ เช่น ข้อคำถามการคัดเลือก หากถามในระดับนโยบาย ข้อความอาจเป็นว่า “องค์การใช้ความพยายามอย่างมากต่อการคัดเลือกให้ได้คนที่คุณสมบัติเหมาะสมที่สุดกับงาน” ขณะที่หากถามในระดับการปฏิบัติข้อความอาจเป็น “องค์การใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาเป็นเกณฑ์คัดเลือกบุคคลเข้ามาเป็นพนักงาน” เป็นต้น ซึ่งงานวิจัยในอดีตใช้ข้อคำถามทั้งสองแบบนี้เพื่อวัด SHRM ในการศึกษาครั้งนี้ ทำการพัฒนาแบบวัด SHRM ทั้ง 5 ด้าน จากการพิจารณาและคัดเลือกองค์ประกอบนโยบายและการปฏิบัติที่มีอยู่ในแบบวัด HPWS ของ Huselid (1995) และแบบวัด SHRM ของ Moideenkutty และคณะ (2011) ซึ่งมุ่งออกแบบระบบ SHRM เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ด้านผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ทั้งนี้ข้อคำถามจำนวน 23 ข้อ ผู้วิจัยดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Moideenkutty และคณะ (2011) จำนวน 8 ข้อ คือ ข้อที่ 1, 3, 6, 7, 8, 15, 17, 21 จากงานวิจัยของ Dechawatanapaisal (2008) จำนวน 6 ข้อ คือ ข้อที่ 2, 5, 9, 10, 11, 12 จากงานวิจัยของ Lepak และ Snell (2002) จำนวน 5 ข้อ คือ ข้อที่ 13, 16, 19, 22, 23 และสร้างขึ้นเองจำนวน 4 ข้อ คือ ข้อที่ 4, 14, 18, 20 ข้อคำถามทั้ง 23 ข้อนี้ได้ถูกนำมาพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาในลำดับต่อมา

การตรวจสอบความตรงพหุระดับของแบบวัด SHRM ประกอบด้วย

1) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้วิจัย ผู้ร่วมวิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดอีก 1 ท่าน ประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณาว่าข้อคำถามที่สร้างขึ้นครอบคลุมทุกๆ มโนทัศน์ (Concept) ที่ประกอบกันขึ้นเป็นนิยามความหมายของ SHRM หรือไม่ ข้อคำถามเข้าใจง่าย หรือมีความคลุมเครือหรือไม่ และทำการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามที่ยังใช้ไม่ได้ จนเห็นว่าข้อคำถามได้ถามในสิ่งที่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

2) การตรวจสอบความเป็นมิติเดียว (Unidimensionality) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis: EFA) ด้วยวิธี Principal factors analysis แยกที่ละองค์ประกอบบทบาทย่อยเพื่อดูว่าข้อคำถามทั้งหมดวัดโครงสร้างตัวแปรเพียงโครงสร้างเดียวหรือไม่ ซึ่งเป็นเงื่อนไขจำเป็นสำหรับการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของแบบวัดที่มีมิติตามแนวคิดเชิงทฤษฎีหรือการนิยามความหมายที่ค่อนข้างชัดเจนอยู่แล้ว (Anderson & Gerbing, 1991; Floyd, & Widaman, 1995)

3) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับเดียว (Single confirmatory factor analysis: Single CFA) องค์ประกอบ SHRM ทั้ง 5 ด้านพร้อมกัน ทั้งนี้ความตรงเชิงโครงสร้างจะประเมินจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของข้อคำถามมากกว่า 0.5 (Hair et al., 2006) และความกลมกลืนของแบบจำลองการวัด (Measurement model) กับข้อมูลโดยใช้เกณฑ์คือ ค่าไคสแควร์ (χ^2) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) สัดส่วน χ^2/df มีค่าน้อยกว่า 3 (Hair et al., 2006) ดัชนี CFI (Comparative fit index) และดัชนี TLI (Tucker-Lewis Index) มากกว่า 0.90 ดัชนี RMSEA (Root mean square error of approximation) และดัชนี SRMR (Standardized root mean square residual) น้อยกว่า 0.08 (Hu & Bentler, 1999)

4) การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างพหุระดับโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel confirmatory factor analysis: MCFA) โดยเบื้องต้นต้องทำการพิจารณาค่าความสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass correlation: ICC) ของแต่ละข้อคำถาม ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.05 (Heck & Thomas, 2000) อันเป็นค่าที่สะท้อนว่าค่าคะแนนของข้อคำถามที่วัดในระดับบุคคล (ค่าคะแนนของตัวแปรระดับองค์การที่ได้จาก

การประเมินของรายบุคคลที่อยู่ภายในองค์การเดียวกัน) สามารถอธิบายได้ด้วยความเป็นกลุ่มหรือองค์การอย่างน้อยร้อยละ 5 จากนั้นจึงนำข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขั้นพหุระดับอีกครั้ง โดยการพิจารณาในส่วนของผลการวิเคราะห์ขั้นตอนนี้จะพิจารณาค่าดัชนีวัดความกลมกลืนของแบบจำลองการวัดตามเกณฑ์เดียวกันกับขั้นที่ 3 หากแบบจำลองการวัดไม่มีความกลมกลืน จะทำการปรับแบบจำลองบนพื้นฐานค่าดัชนีปรับแก้ (Modification index) และเหตุผลตามทฤษฎีการวัด ทั้งนี้ทำการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 3 และ 4 ด้วยโปรแกรม Mplus

5) การตรวจสอบความตรงเชิงพยากรณ์ (Predictive validity) โดยภายหลังได้ข้อคำถามที่ผ่านการตรวจสอบทั้ง 4 ขั้นตอนแล้ว นำชุดข้อคำถามที่เหลือในแต่ละองค์ประกอบมารวมคะแนนกันและคิดเป็นคะแนนเฉลี่ยสร้างเป็นตัวแปรระดับองค์การตามองค์ประกอบที่ละองค์ประกอบ จากนั้นนำไปจัดหรือองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านมาทำการวิเคราะห์อิทธิพลพหุระดับ (Multilevel path analysis) ด้วยโปรแกรม Mplus โดยองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านของ SHRM เป็นตัวแปรสาเหตุและผลการปฏิบัติงานในบทบาทของพนักงานเป็นตัวแปรผลลัพธ์ ซึ่งหากปรากฏความสัมพันธ์เป็นไปตามเหตุผลเชิงทฤษฎีและผลงานวิจัยในอดีตแสดงว่า แบบวัด SHRM ที่พัฒนาขึ้นมีความตรงเชิงพยากรณ์ (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001)

นอกจากการตรวจสอบความตรงแล้ว ในการศึกษาครั้งนี้ยังทำการตรวจสอบคุณภาพด้านค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบวัดด้วย โดยค่าอำนาจจำแนก (Discriminant power) รายข้อ ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected item-total correlation) โดยค่าอำนาจจำแนกด้วยวิธีนี้ควรมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หรือมีค่ามากกว่า 0.3 (Field., 2005) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหา

ค่าความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) คือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha coefficient) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.70

ผลการวิจัย

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 โดยจำนวนพนักงานในองค์การโดยเฉลี่ย (Average cluster size) ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลพหุระดับเท่ากับ SHRM ที่มีทั้งหมด 23 ข้อคำถาม ไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลดีพอ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนคือ $\chi^2 = 1383.31$, $df = 220$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 6.287$, $CFI = 0.91$, $TLI = 0.90$, $RMSEA = 0.117$ และ $SRMR = 0.08$ จึงพิจารณาทำการปรับแก้แบบจำลองการวัดโดยทำการตัดข้อคำถามที่ 19 ซึ่งใช้วัดค่าตอบแทนตามผลงานออก เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเพียง 0.30 สอดคล้องกับผล EFA และพิจารณาให้ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของข้อคำถามมีความสัมพันธ์กันตามค่าดัชนีปรับแก้ และเหตุผลในเชิงทฤษฎีการวัดคือ ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนในการวัดระหว่าง 7.185 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 ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า จำนวน 317 คน คิดเป็นร้อยละ 84.40 ฝ่าย/กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 63.90 รองลงมาคือ อื่นๆ เช่น ดูแลระบบความปลอดภัยเครือข่าย และบัญชี/การเงิน จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 16.20 และประสบการณ์ในงานโดยเฉลี่ย 4.28 ปี

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) พบว่า องค์ประกอบ SHRM ทั้ง 5 ด้าน มีค่าสถิติบาร์เลท (Bartlett test of sphericity) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ บ่งบอกว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามต่างๆ ในแต่ละบทบาทย่อยเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยทุกองค์ประกอบมีความเป็นมิติเดียว (วัดโครงสร้างเดียว) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกข้อคำถามมีค่าเกินกว่า 0.50 (Hair et al., 2006) แสดงว่า ข้อคำถามถูกอธิบายจากองค์ประกอบในระดับที่ยอมรับได้ มีเพียงข้อคำถามที่ 19 วัดองค์ประกอบด้านการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานเท่านั้นที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่า 0.50

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับเดียว (Single CFA) พบว่า แบบจำลองการวัดข้อคำถามสามารถมีความสัมพันธ์กันได้มาจากความโน้มเอียงของการตอบตามความคาดหวังของสังคม (Social desirability bias) หรือจากความลำเอียงของบุคคลที่มีแนวโน้มจะให้คะแนนระดับเดียวกับข้อคำถามอื่นๆ ที่อยู่ในแบบวัดชุดเดียวกัน (Halo Effect) กล่าวคือ เมื่อให้คะแนนข้อแรกๆ สูงก็มีความคิดว่าควรต้องให้คะแนนในข้อถัดมาสูงด้วย ซึ่งในความเป็นจริงอาจไม่จำเป็นต้องเป็นเช่นนั้น ผลการปรับแก้ดังกล่าวนี้ทำให้แบบจำลองการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลมากขึ้น โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนคือดังนี้ $\chi^2 = 627.52$, $df = 182$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 3.448$, CFI = 0.96, TLI = 0.95, RMSEA = 0.080 และ SRMR = 0.067 แม้ว่าความกลมกลืนยังอยู่ในระดับที่ไม่ถึงขั้นดีมาก แต่ก็ถือว่าสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับได้ อีกทั้งในขั้นตอนนี้จะยังไม่ได้อธิบายความสนใจกับความกลมกลืนของแบบจำลองมากนัก เหตุผลเพราะยังไม่ได้นำปัจจัยในเรื่องความเป็นลำดับขั้นของข้อมูลมาร่วมพิจารณาในการวิเคราะห์ โดยสรุปจึงเหลือข้อคำถามจำนวน 22 ข้อที่จะนำเข้าสู่การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับในเบื้องต้นพบว่า ข้อคำถามเกือบทุกข้อมีความสัมพันธ์ในชั้น (ICC) มากกว่า 0.05 ยกเว้นข้อคำถามที่ 18 ที่ใช้ในการวัดการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน ทำให้ข้อคำถามที่นำเข้าสู่แบบจำลองการวัดพหุระดับเหลือเพียง 21 ข้อ อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองการวัดยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูล โดยมีค่าดัชนีชี้วัดดังนี้ $\chi^2 = 1249.33$, $df = 358$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 3.489$, CFI = 0.86, TLI = 0.83, RMSEA = 0.080, และ SRMR ภายในกลุ่ม = 0.072 SRMR ระหว่างกลุ่ม = 0.10 ผู้วิจัยจึงทำการปรับแก้โดยกำหนดให้ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนในการวัดของข้อคำถามทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การมีความสัมพันธ์กัน และทำการกำหนดค่าตั้งต้น (Starting value) ความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของข้อคำถามบางข้อทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มให้มีค่ามากกว่า 0 (อยู่ในช่วง 0.005 ถึง 0.05 ตามค่าความแปรปรวนที่ได้จากผลการวิเคราะห์ก่อนการปรับแบบจำลอง) เนื่องจากเกิดปัญหาความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นลบ (Negative residual variance) ซึ่งอาจเป็นผลมาจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็ก ผลการวิเคราะห์ภายหลังการปรับแก้แบบจำลองแสดงดังตารางที่ 1

จากตารางที่ 1 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นของข้อคำถามที่ใช้วัด SHRM มากกว่า 0.05 (ICC = 0.234-0.455) แสดงให้เห็นว่าคะแนน SHRM ของพนักงานแต่ละคนในแต่ละองค์การมีความสอดคล้องกันถือเป็นการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับความเป็นอิสระ (Independence) ของข้อมูล การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับเดียวจึงอาจนำไปสู่ผลการวิเคราะห์ที่คลาดเคลื่อนได้ เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับจากสมาชิกรายบุคคลได้รับอิทธิพลจากองค์การ ดังนั้นจึงควรนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ

ตารางที่ 1 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันย่นพหุระดับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

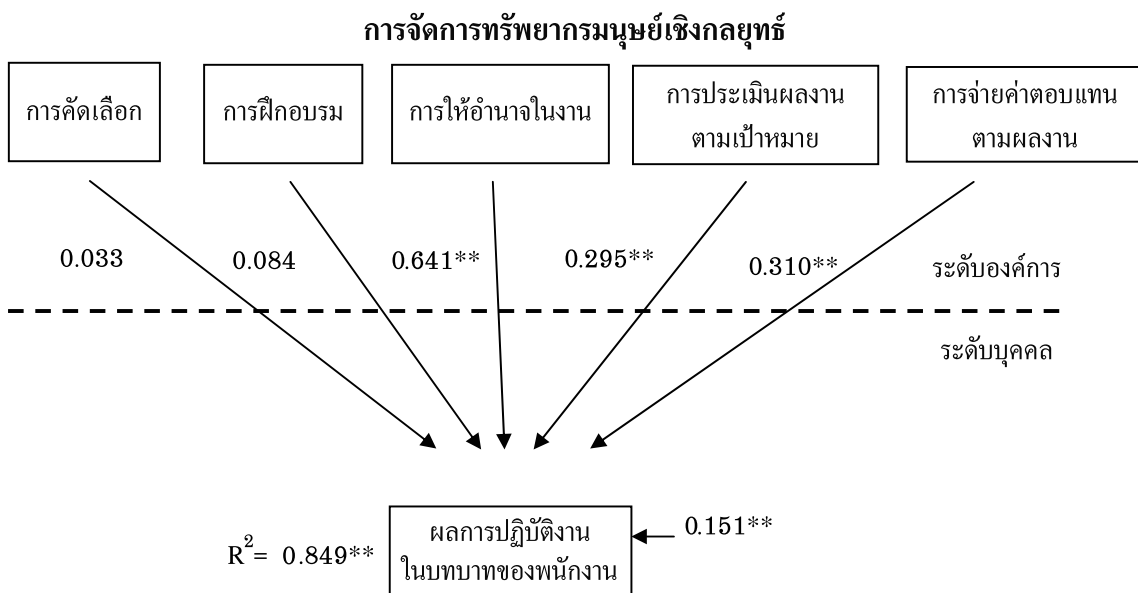
คำถาม รายชื่อ	\bar{X}	SD	ค่า สหสัมพันธ์ ภายในชั้น (ICC)	ระดับบุคคล/ภายในกลุ่ม (Within group: W) Standardized estimate				ระดับองค์การ/ระหว่างกลุ่ม (Between group: B) (Standardized estimate)			
				β	SE	Z	p-value	β	SE	Z	p-value
SEL1	4.17	1.03	0.455	0.673	0.035	19.208	0.000	0.944	0.031	30.077	0.000
SEL2	3.91	1.07	0.303	0.910	0.013	72.260	0.000	0.989	0.002	402.457	0.000
SEL3	3.92	1.12	0.252	0.882	0.019	47.356	0.000	0.989	0.003	294.660	0.000
SEL4	3.89	1.00	0.234	0.755	0.038	20.027	0.000	0.973	0.049	20.019	0.000
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) = 0.717-0.876, ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (α) = 0.914											
TRA1	3.98	0.87	0.453	0.496	0.063	7.873	0.000	0.987	0.003	366.620	0.000
TRA2	4.01	0.79	0.399	0.606	0.037	16.512	0.000	0.995	0.020	50.387	0.000
TRA3	3.82	0.93	0.303	0.903	0.032	28.495	0.000	0.990	0.028	35.740	0.000
TRA4	3.43	0.89	0.334	0.585	0.036	16.113	0.000	0.761	0.085	8.945	0.000
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) = 0.545-0.766, ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (α) = 0.830											
EMP1	3.76	0.80	0.290	0.684	0.059	11.659	0.000	1.000	0.219	4.558	0.000
EMP2	3.82	0.90	0.308	0.719	0.054	13.429	0.000	0.999	0.076	13.138	0.000
EMP3	4.03	0.92	0.339	0.659	0.049	13.335	0.000	0.972	0.065	14.977	0.000
EMP4	3.95	0.93	0.357	0.520	0.046	11.345	0.000	0.973	0.083	11.728	0.000
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) = 0.682-0.749, ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (α) = 0.861											
APP1	3.82	1.01	0.370	0.711	0.034	20.616	0.000	0.986	0.003	297.141	0.000
APP2	3.85	0.92	0.241	0.815	0.024	34.659	0.000	0.974	0.007	148.940	0.000
APP3	4.09	0.93	0.443	0.666	0.037	18.052	0.000	0.873	0.046	19.052	0.000
APP4	3.94	0.94	0.290	0.793	0.030	26.587	0.000	0.919	0.040	23.190	0.000
APP5	3.57	0.92	0.311	0.542	0.038	14.424	0.000	0.890	0.028	31.423	0.000
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) = 0.578-0.790, ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (α) = 0.883											
PAY1	3.29	0.97	0.323	0.834	0.058	14.276	0.000	0.970	0.033	29.283	0.000
PAY2	3.41	0.94	0.326	0.311	0.055	5.694	0.000	0.982	0.005	193.703	0.000
PAY3	3.30	0.99	0.315	0.566	0.074	7.644	0.000	0.965	0.010	99.324	0.000
PAY4	3.41	0.79	0.361	0.791	0.116	6.829	0.000	0.974	0.008	118.516	0.000
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) = 0.482-0.640, ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (α) = 0.774											
$\chi^2 = 708.717$, $df = 337$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 2.103$, CFI = 0.940, TLI = 0.925, RMSEA = 0.053, SRMR within group = 0.045, SRMR between group = 0.100											

หมายเหตุ: SEL = การคัดเลือก TRA = การฝึกอบรม EMP = การให้อำนาจในงาน APP = การประเมินผลงานตามเป้าหมาย PAY = การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันชั้นพหุระดับพบว่า แบบจำลองการวัด SHRM มีความตรงเชิงโครงสร้างหรือมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของแบบจำลองมีค่าตามเกณฑ์คือ $\chi^2 = 708.717$, $df = 337$, $p = 0.000$, $\chi^2 / df = 2.103$, $CFI = 0.940$, $TLI = 0.925$, $RMSEA = 0.053$, $SRMR$ ภายในกลุ่ม = 0.045 $SRMR$ ระหว่างกลุ่ม = 0.100 โดยมีคำถามรายข้อทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การเท่ากันคือ 21 ข้อ ครอบคลุม 5 องค์ประกอบหลักที่ได้คัดเลือกจากงานวิจัยในอดีต คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานรายข้อในระดับบุคคลมีค่าระหว่าง 0.311 ถึง 0.910 ($p < .01$) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานรายข้อในระดับองค์การมีค่าระหว่าง 0.761 ถึง 1.000 ($p < .01$) ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง $r = 0.482$ ถึง 0.876 และค่าความเชื่อมั่นชุดข้อคำถามของแต่ละองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.774 ถึง

0.914 ทั้งนี้การที่ยังคงข้อคำถามที่ 21 (PAY2) ที่ใช้วัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานไว้ เนื่องจากแม้ว่าจะมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับบุคคลค่อนข้างต่ำแต่ก็มีความสำคัญทางสถิติ และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบในระดับองค์การสูง อีกทั้งการทดลองตัดข้อคำถามนี้ออกจากแบบจำลองส่งผลทำให้แบบจำลองการวัดมีความกลมกลืนกับข้อมูลลดน้อยลงอย่างมาก ประกอบกับเป็นข้อคำถามที่มีเนื้อหาสะท้อนถึงองค์ประกอบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานอย่างชัดเจน การที่จะตัดข้อคำถามใดทิ้งไม่ควรพิจารณาเพียงค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ควรพิจารณาในเรื่องของความครอบคลุมเนื้อหาโครงสร้างตามนิยามของสิ่งที่ต้องการวัดด้วย (Nunnally & Bernstein, 1994) ดังนั้นข้อคำถามที่นำไปสร้างคะแนนองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านของ SHRM ซึ่งใช้เป็นตัวแปรระดับองค์การสำหรับการวิเคราะห์อิทธิพลพหุระดับจึงมีจำนวนทั้งหมด 21 ข้อ ผลการวิเคราะห์ดังภาพประกอบที่ 1

ภาพประกอบที่ 1 อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานในบทบาทของพนักงานจากการวิเคราะห์อิทธิพลพหุระดับ



หมายเหตุ ** $p < 0.01$

จากภาพประกอบที่ 1 ผลการวิเคราะห์อิทธิพล พหุระดับโดยใช้ข้อความจำนวน 21 ข้อ ที่ผ่านการ ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างพหุระดับมาใช้สร้าง ตัวแปร SHRM พบว่า SHRM ด้านการให้อำนาจในงาน มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานในบทบาทมากที่สุด ($\beta = 0.641$) รองลงมาคือ ด้านค่าตอบแทนตามผลงาน และด้านการประเมินผลงานตามเป้าหมาย ($\beta = 0.310$ และ 0.295 ตามลำดับ) ขณะที่ด้านการคัดเลือกและ ด้านการฝึกอบรมมีอิทธิพลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 โดย SHRM สามารถอธิบายความแปรปรวน ของผลการปฏิบัติงานในบทบาทได้ถึงร้อยละ 84.9 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลนี้ชี้ให้เห็นว่า แบบวัด SHRM มีความตรงเชิงพยากรณ์ (Predictive validity)

สรุปและอภิปรายผล

SHRM เป็นโครงสร้าง (Construct) ที่เกี่ยวข้องกับ ระบบที่มีชุดของนโยบายและการปฏิบัติบทบาทย่อยที่ ถูกออกแบบมาให้มีความสัมพันธ์กันเพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยเหตุนี้ SHRM จึงมักถูกกำหนดเป็นตัวแปรระดับองค์กรใน

งานวิจัย การศึกษาครั้งนี้ทำการพัฒนาและตรวจสอบ ความตรงของแบบวัด SHRM ซึ่งไม่ได้ทำการวัดจาก ผู้ตอบที่เป็นผู้บริหารขององค์กร แต่เป็นการวัดการรับรู้ และปฏิกิริยาของพนักงานที่มีต่อแนวทางการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การตนเองตามแนวทาง พฤติกรรมศาสตร์และนักวิจัยที่เห็นว่าการวัดเช่นนี้จะมี ประโยชน์มากกว่าในการทำความเข้าใจกลไกอิทธิพล แทรกกลางที่อยู่ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และ ผลการดำเนินงานขององค์กร (Lepak et al., 2006)

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า แบบวัด SHRM ที่พัฒนา ขึ้นมีความตรงเชิงโครงสร้างพหุระดับ และความตรงเชิง พยากรณ์ โดยข้อความที่ผ่านการตรวจสอบความตรง เชิงโครงสร้างพหุระดับมีจำนวน 21 ข้อ จากจำนวนข้อ ข้อคำถามเริ่มต้น 23 ข้อ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ข้อคำถามที่สกัดได้ จากการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือวัดแบบประเพณี นิยม ไม่มีความเพียงพอสำหรับความมั่นใจในการนำ คะแนนของรายข้อความมาสร้างเป็นตัวแปร SHRM ซึ่งเป็นตัวแปรระดับองค์กรสำหรับการวิเคราะห์อิทธิพลที่มี ต่อตัวแปรผลลัพธ์ในระดับบุคคล (พนักงาน) เนื่องจาก การวิเคราะห์คุณภาพแบบวัดด้วยวิธีการหาค่าอำนาจ จำแนกและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับไม่ได้มีจุดมุ่งหมายหลัก



เพื่อการตรวจสอบความเป็นลำดับชั้น (Hierarchy level) ของข้อมูล จึงมีได้ค้ำนึ่งถึงการประเมินความสอดคล้องกันของคะแนนรายข้อที่ประเมินจากบุคคลหน่วยตัวอย่างแต่ละรายว่ามีอยู่ในระดับเพียงพอที่จะสามารถนำมารวมกันแล้วใช้เป็นคะแนนตัวแทนค่าตัวแปร ระดับองค์การได้หรือไม่ เช่นเดียวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบเดิม (CFA) ใช้เมทริกซ์ความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมรวม (Total variance-covariance matrix) ซึ่งขาดการค้ำนึ่งถึงโครงสร้างและธรรมชาติของข้อมูลที่อาจมีความเป็นลำดับชั้น ในขณะที่การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (MCFA) ใช้เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมรวมทั้งภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม (Pooled within group and between group covariance matrix) ทดสอบแบบจำลองการวัดในระดับบุคคลและระดับองค์การไปพร้อมกัน (Muthén, 1994) เหตุนี้จำนวนข้อคำถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดจากทั้ง 2 วิธี จึงอาจไม่เท่ากัน ท้ายที่สุดส่งผลให้อาจได้ข้อสรุปจากผลการวิจัยที่แตกต่างกันดังที่จะอภิปรายต่อถัดจากนี้

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์พบว่า การคัดเลือกและการฝึกอบรมไม่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะ SHRM เป็นระบบที่ประกอบด้วยชุดของนโยบายและการปฏิบัติบทบาทย่อยที่ถูกออกแบบมาบนพื้นฐานแนวคิดที่ว่าประสิทธิผลของบทบาทหนึ่งมีผลต่อประสิทธิผลของอีกบทบาทหนึ่ง นโยบายและการปฏิบัติคัดเลือกและการฝึกอบรมซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการทำให้เกิดปัจจัยนำเข้า (Input) คือ คนมีคุณสมบัติ ความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ขณะที่นโยบายและการปฏิบัติด้านการให้อำนาจในงาน การประเมินผลงานตามเป้าหมาย และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานมีบทบาทในการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจใน

การนำความรู้และทักษะที่มีมาใช้ในการทำงานซึ่งอาจเป็นตัวขับเคลื่อนระดับผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นกว่าปกติของพนักงานมากกว่า การคัดเลือกและการฝึกอบรมจึงมีบทบาทในฐานะตัวสนับสนุนประสิทธิผลของการให้อำนาจในงาน การประเมินผลงานตามเป้าหมาย และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Horgan และ Mühlau (2006) และ Salanova Agut และ Peiro (2005) และ Snape และ Redman (2010) พบว่า การคัดเลือกและการฝึกอบรมไม่ได้ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรง หากแต่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่ช่วยเสริมแรงอิทธิพลขององค์ประกอบด้านอื่น อาทิเช่น รางวัลและค่าตอบแทน เป็นต้น

โดยสรุป การวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า SHRM มีธรรมชาติของการเป็นตัวแปรระดับองค์การที่สามารถส่งผลให้พนักงานเกิดการรับรู้และพฤติกรรมไปในแนวทางที่คล้ายคลึงกันได้ การวิจัย SHRM ในอนาคตจึงไม่ควรทำการพัฒนาและตรวจสอบความตรงของแบบวัดเพียงแค่ค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่น และควรตรวจสอบธรรมชาติความเป็นลำดับชั้นของข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาก่อนที่จะตัดสินใจเลือกเทคนิควิธีการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐาน โดยหากตรวจสอบแล้วพบว่า ข้อมูลไม่มีธรรมชาติความเป็นลำดับชั้น ($ICC < 0.05$) เทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบดั้งเดิมถือเป็นวิธีการที่เหมาะสมมากกว่าเพราะจะไม่ทำให้ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์หายไปตรงกันข้าม หากข้อมูลมีธรรมชาติของความเป็นลำดับชั้นมากเพียงพอ ($ICC > 0.05$) การวิเคราะห์พหุระดับจะเป็นวิธีการที่เหมาะสมมากกว่า เพราะจะนำเอาความแตกต่างของ SHRM ที่มีอยู่ระหว่างกลุ่มหรือระหว่างองค์การมารวมอธิบายปรากฏการณ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณรายได้คณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ภาคผนวก

ข้อคำถามที่ใช้วัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จำนวน 23 ข้อ มีดังนี้

ด้านการคัดเลือก

1) องค์กรของท่าน มีกระบวนการที่เป็นมาตรฐานในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน (เช่น ใช้การทดสอบการสัมภาษณ์ เป็นต้น)

2) องค์กรของท่าน ใช้กระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่ทำให้ได้บุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริง

3) องค์กรของท่าน ให้ความสำคัญอย่างมากต่อการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่ดีที่สุดเข้ามาทำงานในแต่ละตำแหน่ง

4) องค์กรของท่าน มีการกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อใช้ในการสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน

ด้านการฝึกอบรม

5) พนักงานทุกคนในองค์กรท่าน มีโอกาสมากพอในการเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนา

6) กระบวนการฝึกอบรมในองค์กรของท่าน มีการเชื่อมโยงกับการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้า ในสายงานของพนักงาน

7) การฝึกอบรมและการพัฒนาในองค์กรของท่าน ได้รับการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

8) การจัดฝึกอบรมและการพัฒนาในองค์การของท่าน ไม่ได้ทำให้ได้รับความรู้ที่สามารถนำไปใช้กับการทำงานได้โดยตรง (ข้อความทางลบ)

ด้านการให้อำนาจในงาน

9) พนักงานในองค์กรของท่าน มีโอกาสมากพอต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของกลุ่มงานและองค์กร

10) งานตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานของตน

11) องค์กรของท่าน เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานของตนเองตามสถานการณ์ที่มีความจำเป็น

12) พนักงานในองค์กรของท่าน มักถูกขอให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานของตนอยู่บ่อยครั้ง

ด้านการประเมินผลงานตามเป้าหมาย

13) ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรของท่าน จะถูกวัดออกมาเป็นตัวเลขเทียบกับเกณฑ์ตามเป้าหมายอย่างเป็นทางการ

14) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรของท่านจะเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ในระยะยาวและผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มงาน

15) องค์กรของท่านพยายามกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดเป้าหมายและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

16) องค์กรของท่านมุ่งเน้นนำเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในงานแต่ละงานมาใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

17) พนักงานในองค์การของท่านสามารถรับทราบผลการประเมินผลการปฏิบัติงานได้จากระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นทางการ

ด้านคำตอบแทนตามผลงาน

18) องค์การของท่าน มีระบบการให้รางวัลที่ผสมผสานทั้งคำตอบแทนคงที่และคำตอบแทนที่ผันแปรตามผลงาน (ตัดออก)

19) พนักงานในองค์การของท่าน จะได้รับโบนัสตามผลประกอบการขององค์การ (ตัดออก)

20) องค์การของท่านมีระบบคำตอบแทนที่พนักงานมีสิทธิเลือกรับผลประโยชน์/ สวัสดิการได้ตามความต้องการของตนเอง

21) องค์การของท่านให้คำตอบแทนจูงใจจากระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

22) องค์การของท่านเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานโดยพิจารณาจากอายุงานหรือความอาวุโสเป็นลำดับแรก (ข้อความทางลบ)

23) ในองค์การของท่าน พนักงานที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมจะได้รับรางวัล/ คำตอบแทนในระดับที่สูงมาก

ข้อคำถามที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานในบทบาทในช่วง 1 ปีที่ผ่านมาจำนวน 6 ข้อ มีดังนี้

1) ปริมาณงานของท่านสูงกว่าค่าเฉลี่ยปริมาณงานของพนักงานคนอื่นในองค์การ

2) ท่านพยายามทำงานให้ได้คุณภาพสูงกว่าที่องค์การต้องการ

3) ท่านปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างสมบูรณ์ ไม่มีขาดตกบกพร่อง

4) ท่านปฏิบัติงานในความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในเอกสารพรรณนางานได้อย่างสมบูรณ์

5) ผลการปฏิบัติงานของท่านมักอยู่ในระดับที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้

6) ผลการปฏิบัติงานของท่านมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานโดยรวมของกลุ่มงานหรือแผนกของท่าน



เอกสารอ้างอิง

- ลักษณะชัย ณะวังน้อย, ชนินทร์ ชุณหพันธรัักษ์ และอมรรัตน์ ภูญโณนันตพงษ์ (2555) ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่ายโทร, *การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 2 วันที่ 4-5 กันยายน 2555*.
- อาคม เต็มพิทยาสีฐ. (2555). *ความพร้อมของอุตสาหกรรม ICT ไทย เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (AEC 2015)*. ค้นวันที่ 22 กรกฎาคม 2557 จาก www.nesdb.go.th
- อาทิตยา ลากผลพูนทวี, ปพฤกษ์ อุตสาหะวณชกชก และกัญญมน วิทยากุมิ. (2554). ผลกระทบของประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความผูกพันในองค์กรและเจตนาในการลาออกของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม, *วารสารการบัญชีและการจัดการ*, 3(2), 74-88.
- 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), 16-32.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1991). Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. *Journal of Applied Psychology*, 76, 732-740.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17, 77-92.
- Banfield, P. & Kay, R. (2008). *Introduction to human resource management*. New York, NY: Oxford University Press.
- Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). Human resource management: Scope, analysis, and significance in Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- 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.
- 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. *The Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Dansereau, F. and Yammarino, F. (2000). Within and between analysis: The varient paradigm as an underlying approach to theory building and testing. In K. Klein & S. Kozlowski (Eds.) *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc. (pp. 425-466).

- Dechawatanapaisal, D. (2551). The role of human resource management in organizational learning: Employees' perspectives. *Chulalongkorn Business Review*, 30(115-116), 81-95.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.
- Floyd, F. J., & Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7(3), 286-299.
- 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. (2010). *An introduction to multilevel modeling techniques*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- 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.
- 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.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the HR-firm performance link. *Industrial Relations*, 35, 400-422.
- 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.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. 25, 217-271. Oxford, UK: Elsevier.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28:4, 517-543.
- Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C.A. (2003). *Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*. 47, 41-58.

- 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.
- Liu, W. (2004). *Perceived organization support: Linking human resource management practices with important work outcomes*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Maryland, College Park.
- 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.
- Maas, C. J. M., & Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology*. 1, 86-92.
- Moideenkutty, U., Al-Lamki, A., & Murthy, Y. S. R. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*. 40(2), 239-251.
- Muthén, B. (1994). Multilevel covariance structure analysis. In J. Hox, & I. Kreft (Eds.), *Multilevel modeling, a special issue of sociological methods & research*. 22, 376-398.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*. 36, 127-150.
- 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.
- 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.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role service climate. *Journal of Applied Psychology*. 90, 1217-1227.
- Snape, E. & Redman, T. (2009). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
- Snell, S. A., Shadur, M. & Wright, P. M. (2002). Human resources strategy: The era of our ways. In M. A. Hitt, R.E. Freeman, & J.S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishing, 627-649.

- Sonnenberg, M., Koene, B.A.S., & Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: The psychological contract of employees: A multi-level study. *Personnel Review*. 40(6), 664- 683.
- Towers Watson. (2012). *The next high-stakes quest: Balancing employer and employee priorities*. Retrieved on January 18, 2014 from <http://www.worldatwork.org/waw/adminLink?id=71255>
- Wan, D., C. H. Ong, & Kok, V. (2002). Strategic human resource management and organizational performance in Singapore, *Compensation and Benefits Review*. 34(4), 33-42.
- Wright P. M., (1998), "Introduction: strategic human resource management research in the 21st century", *Human Resource Management Review*. 8(3), 187-191.
- Wright, P. M, & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*. 28(3), 247-276.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*. 18(2), 295.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2006). *Strategic HRM and organizational behaviuor: Integrating multiple levels of analysis*. CARHS Working Paper Series, 05. Retrieved on January 18, 2014 from <http://ilr.corneli.edu/CAHRS>

