



JOURNAL OF  
**HRi**ntelligence

ปีที่ 15 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2563

ISSN 2673-057X



## บทความวิจัย

Career Planning and Development of Four and Five-Star Hotels in Chonburi and Rayong Provinces  
*Paratchanun Charoenarpornwattana (Ph.D.)*

การศึกษความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก และการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความตั้งใจ  
คงอยู่ในงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อของพนักงานบริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า  
พิพากร เลขภัสร์, ดร.รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม

ปัจจัยที่กำหนดการสมรส

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์

แบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
เกศกัญญา โกฏิกุล, รองศาสตราจารย์ ดร.พอพันธ์ วัชจิตพันธ์

## บทความวิชาการ

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะตัวขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร  
ปติมา น้อยกุด

สติ และจิตวิญญาณองค์กร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิณี เพชรสว่าง

# Editor Talk

## บรรณาธิการชวนคิด

### สวัสดิ์ค่าท่านผู้อ่าน

วารสาร HR Intelligence ฉบับนี้เป็นวารสารปีที่ 15 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2563) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเวทีเปิดทางวิชาการให้ผู้สนใจ ทั้งผู้ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ นักบริหารที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและภาคส่วนต่างๆ ได้เผยแพร่ความคิด แง่มุมและความรู้ทางวิชาการ งานวิจัยและผลงานสร้างสรรค์อันเป็นประโยชน์ ในเล่มจะประกอบด้วยคอลัมน์ และบทความวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ในมิติต่างๆ ที่หลากหลาย ภายใต้การประกันคุณภาพของการเป็นวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI กลุ่มที่ 2

ในฉบับนี้มีงานวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ 4 เรื่อง งานวิจัยเรื่องแรกคือ การวางแผนและการพัฒนาอาชีพของโรงแรม 4 ดาว และ 5 ดาว ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ทฤษฎีฐานราก เพื่อค้นหาแนวคิดในการวางแผนและพัฒนาอาชีพ อธิบายขั้นตอนในการวางแผนและพัฒนาอาชีพ ตรวจสอบบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาผลลัพธ์ของการวางแผนและพัฒนาอาชีพ และพัฒนาตัวแบบการวางแผนและพัฒนาอาชีพในโรงแรม 4 และ 5 ดาว ในจังหวัดชลบุรีและระยอง งานวิจัยเรื่องที่สองคือ การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก และการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อของพนักงานบริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า งานวิจัยเรื่องที่สามคือ ปัจจัยที่กำหนดการสมรส โดยใช้ข้อมูลซึ่งรวบรวมจากรายงานการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือนของสำนักงานสถิติแห่งชาติ และหน่วยงานอื่นๆ ของภาครัฐบาล โดยข้อมูลมีลักษณะเป็นข้อมูลพาแนลของ 77 จังหวัด ระหว่าง พ.ศ. 2556 - 2559 งานวิจัยเรื่องสุดท้ายคือ แบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

นอกจากนี้ยังมีบทความวิชาการ 2 เรื่อง เรื่องแรกคือ บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะตัวขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพและความยั่งยืนของนวัตกรรมองค์กร เรื่องที่สองคือ สถิติและจิตวิญญาณองค์กร ทั้งนี้ ผู้วิจัยค้นพบว่างานศึกษาวิจัยทางด้านสถิติและจิตวิญญาณองค์กรนั้นยังมีช่องว่างให้พัฒนาเพื่อเสริมองค์ความรู้ให้เข้มแข็งในบริบทของการจัดการ

ทางวารสารขอขอบคุณผู้ส่งบทความทุกท่านและยินดีเป็นอย่างยิ่งหากมีผู้สนใจเขียนและส่งบทความด้านทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมที่แตกต่างออกไป อันเป็นการสะท้อนภาพการพัฒนาด้านความรู้และแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาคส่วนและองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาวิจัยในระดับมหภาค (Macro) หรือจุลภาค (Micro) ทั้งนี้ การศึกษามีได้จำกัดสาขาวิชา แต่เป็นการเปิดกว้างในลักษณะสหวิทยาการก็จะช่วยทำให้วงการด้านทรัพยากรมนุษย์พัฒนาไปควบคู่กับศาสตร์อื่นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดนวัตกรรมและแนวคิดใหม่ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้

ในท้ายที่สุดนี้ กองบรรณาธิการหวังว่าวารสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านและหากมีข้อเสนอแนะใดในการปรับปรุงให้วารสารมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทางกองบรรณาธิการขออ้อมรับไว้ด้วยความยินดียิ่ง

ผศ.ดร.แก้วขวัญ ตั้งติพวงศ์กุล  
บรรณาธิการ

# JOURNAL OF *HR*intelligence

---

เจ้าของ สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กองบรรณาธิการ วารสาร HR Intelligence :

บรรณาธิการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แก้วขวัญ ตั้งติพงษ์กุล

กองบรรณาธิการวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ศรีสุชาติ  
ผู้อำนวยการสถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์

ศาสตราจารย์ ดร.อัมพร อ่างลักษณ์

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ดร.กิริยา กุลกลการ

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ยานูชิตะ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อาจารย์ ดร.จิรวรรณ เดชานินพันธ์

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อาจารย์ ดร.เอมผกา เตชะอภัยคุณ

คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ดร.ภูมิศรัณย์ ทองเลี่ยมนาค

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ

ศาสตราจารย์ ดร.จิระ หงส์ลัดดารมภ์

เลขาธิการมูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

ดร.สราวุธ ไพฑูรย์พงษ์

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชา เตชะวัฒนไพศาล

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุสุมาวลี

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

# JOURNAL OF *HR*intelligence

---

ศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร จวงตระกูล

คณะบริหารธุรกิจนานาชาติ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสต์ ประเทศเกาหลีใต้

Chairman & CEO บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

อาจารย์ ดร.โชคชัย สุทธาเวศ

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ดร.ณัฐฉิมา พงศ์ศิริ

ผู้ช่วยผู้จัดการ สายทรัพยากรบุคคลและพัฒนางานองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย

คุณทนายท ศรีปลั่ง

กรรมการผู้จัดการ บริษัท เดอะไนส์ คอนซัลติ้ง จำกัด

## คณะผู้จัดทำวารสาร

คุณฉันทิษา ศรีโยธิน

คุณชินกฤต คงเจริญพร

## สำนักงาน

โครงการวารสาร HR Intelligence

สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เลขที่ 2 ถนนพระจันทร์ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทรศัพท์ 0 2613 3305 โทรสาร 0 2226 5324

Website : <http://www.journalhri.com> E-mail : [hri.tu.journal@gmail.com](mailto:hri.tu.journal@gmail.com)

## กำหนดออก-ช่วงเวลาตีพิมพ์

วารสาร HR intelligence เป็นวารสารราย 6 เดือน (1 ปี มี 2 ฉบับ)

ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - มิถุนายน

ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม - ธันวาคม

## ออกแบบและพิมพ์ที่

บริษัท ธรรมนิติ เพรส จำกัด โทรศัพท์ 0 2555 0713 [www.dst.co.th](http://www.dst.co.th)

# จริยธรรมการตีพิมพ์

วารสาร HR intelligence มุ่งมั่นที่จะรักษามาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์สูงสุด ดังนั้น ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติตามหลักการและมาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์อย่างเคร่งครัด

## หน้าที่ของบรรณาธิการต่อผู้นิพนธ์

- บรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาและตรวจสอบบทความที่ส่งมาเพื่อเข้ารับการพิจารณาตีพิมพ์กับวารสารทุกบทความ โดยพิจารณาเนื้อหาบทความที่สอดคล้องกับเป้าหมายและขอบเขตของวารสาร รวมถึงการตรวจสอบคุณภาพบทความในกระบวนการประเมินและคุณภาพบทความก่อนตีพิมพ์
- บรรณาธิการต้องให้เหตุผลทางวิชาการในการพิจารณาบทความทุกครั้งโดยปราศจากอคติที่มีต่อบทความและผู้นิพนธ์ในด้านเชื้อชาติ เพศ ศาสนา วัฒนธรรม การเมือง และสังกัดของผู้นิพนธ์
- บรรณาธิการต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ไม่นำบทความหรือวารสารไปใช้ประโยชน์ในเชิงธุรกิจหรือนำไปเป็นผลงานทางวิชาการของตนเอง
- บรรณาธิการต้องไม่แก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงเนื้อหาบทความและผลประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงไม่ปิดกั้นหรือแทรกแซงข้อมูลที่ใช้แลกเปลี่ยนระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิและผู้นิพนธ์
- บรรณาธิการต้องปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ของวารสารอย่างเคร่งครัด
- บรรณาธิการต้องรักษามาตรฐานของวารสาร รวมถึงพัฒนาวารสารให้มีคุณภาพและมีความทันสมัยเสมอ

## หน้าที่ของผู้นิพนธ์บทความ

- ผลงานของผู้นิพนธ์ต้องเป็นผลงานที่ไม่เคยตีพิมพ์หรือเผยแพร่ที่ไหนมาก่อน
- ผู้นิพนธ์ต้องไม่คัดลอกผลงานของผู้อื่น และต้องมีการอ้างอิงทุกครั้งเมื่อนำผลงานของผู้อื่นมานำเสนอหรืออ้างอิงในเนื้อหาของบทความตนเอง
- หากผลงานทางวิชาการของผู้นิพนธ์เกี่ยวข้องกับการใช้สัตว์ ผู้เข้าร่วม หรืออาสาสมัคร ผู้นิพนธ์ควรตรวจสอบให้แน่ชัดว่าได้ดำเนินการตามหลักจริยธรรม ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงต้องได้รับความยินยอมก่อนการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทุกครั้ง
- ผู้นิพนธ์ต้องเปิดเผยแหล่งทุนสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการ
- ผู้นิพนธ์ต้องยินยอมโอนลิขสิทธิ์ให้แก่วารสารก่อนการตีพิมพ์ และไม่นำผลงานไปเผยแพร่หรือตีพิมพ์กับแหล่งอื่นๆ หลังจากที่ได้รับการตีพิมพ์กับวารสาร HR intelligence แล้ว
- ชื่อผู้นิพนธ์ที่ปรากฏในบทความต้องเป็นผู้ที่มีส่วนในผลงานวิชาการนี้จริง
- ผู้นิพนธ์ต้องแก้ไขความถูกต้องของบทความตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและกองบรรณาธิการ

## หน้าที่ของผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความ

1. ผู้ทรงคุณวุฒิต้องคำนึงถึงคุณภาพบทความเป็นหลัก พิจารณาบทความภายใต้หลักการและเหตุผลทางวิชาการ โดยปราศจากอคติหรือความคิดเห็นส่วนตัว และไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์
2. ผู้ทรงคุณวุฒิต้องไม่แสวงหาประโยชน์จากผลงานทางวิชาการที่ตนเองได้ทำการประเมิน
3. ผู้ทรงคุณวุฒิต้องตระหนักว่าตนเองมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของผลงานวิชาการที่รับประเมินอย่างแท้จริง
4. หากผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบพบว่าบทความที่รับประเมิน เป็นบทความที่คัดลอกผลงานชิ้นอื่นๆ ผู้ทรงคุณวุฒิต้องแจ้งให้บรรณาธิการทราบทันที
5. ผู้ทรงคุณวุฒิต้องรักษาระยะเวลาประเมินตามกรอบเวลาประเมินที่กำหนด รวมถึงไม่เปิดเผยข้อมูลของบทความให้ผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้

# สารบัญ : Content

## บทความวิจัย

- 8 Career Planning and Development of Four and Five-Star Hotels in Chonburi and Rayong Provinces  
Paratchanun Charoenarpornwattana (Ph.D.)
- 39 การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก และการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อของพนักงานบริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า  
พิพากร เลงภัสร์, ดร.รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม
- 57 ปัจจัยที่กำหนดการสมรส  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี ปัญญาสวัสดิ์สุทธิ์
- 77 แบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
เกศกฤตา โทฎีกุล, รองศาสตราจารย์ ดร.พอพันธ์ วัชจิตพันธ์

## บทความวิชาการ

- 101 บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะตัวขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร  
ปติมา น้อยกุต
- 118 สติ และจิตวิญญาณองค์กร  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิณี เพชรสว่าง

## บทความวิจัย

# Career Planning and Development of Four and Five-Star Hotels in Chonburi and Rayong Provinces

Paratchanun Charoenarpornwattana (Ph.D.)<sup>1</sup>

Head of Master of Arts in Human Resource Development Program

Editor in Chief of HRD Journal

Department Head of International Graduate Studies in Human Resource Development Department

Faculty of Education, Burapha University, Thailand

Received : January 17, 2019

Revised : July 14, 2019

Accepted : August 28, 2019

## Abstract

The hotel industry has been recognized as a global industry around the world. To gain competitive advantage and enhance employee performance, hotel businesses strive to maximize their human capital through improving the career planning and development program. The objectives of this qualitative research with a grounded theory approach are to explore the concept of career planning and development, describe the steps/process in developing career planning and development, examine the role of human resource development (HRD) in implementing career planning and development, study the outcomes of implementing career planning and development, and develop a career planning and development model for four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces. The data collection methods in this study combined semi-structured interview, audio visual and document review methods with 25 participants as the General Manager, Management Team, Head of Department, and Head of Human Resource Department who work at four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces with at least 3 years working experience. Data analysis in this study was followed by Constructing Grounded Theory procedure. The findings are described as 1) Career planning and development concept, 2) Career planning and development steps/process as Step 1: Preparing career assessment, Step 2: Developing a career planning and development roadmap and action plan, Step 3: Reviewing and adjusting, Step 4: Submit a plan to GM/Owners to get final approval, Step 5: Implementing and prioritizing, Step 6: Supporting and monitoring, and Step 7: Evaluating and feedback, 3) HRD role, and 4) Career planning and development outcomes. The findings also generated and presented a model, "Career planning and development model for four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces".

**Keywords :** Career Planning, Career Development, Four and Five-Star Hotels, Thailand

<sup>1</sup>Corresponding Author E-mail : paratchanun@go.buu.ac.th; paratchanunc@gmail.com



# การวางแผนและการพัฒนาอาชีพของโรงแรม 4 ดาว และ 5 ดาว ในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง

ดร.ปรัชนันท์ เจริญอารณ์วัฒนา  
ประธานหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
บรรณาธิการ วารสาร HRD Journal  
หัวหน้าภาควิชาบัณฑิตศึกษานานาชาติการพัฒนทรัพยากรมนุษย์  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 17 มกราคม 2562

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 14 กรกฎาคม 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 28 สิงหาคม 2562

## บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมโรงแรมได้รับการยอมรับว่าเป็นอุตสาหกรรมระดับโลก เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มผลการทำงานของพนักงาน ธุรกิจโรงแรมจึงต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนและพัฒนาอาชีพของพนักงาน วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ทฤษฎีฐานราก คือ เพื่อค้นหาแนวคิดในการวางแผนและพัฒนาอาชีพ อธิบายขั้นตอนในการวางแผนและพัฒนาอาชีพ ตรวจสอบบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาผลลัพธ์ของการวางแผนและพัฒนาอาชีพ และพัฒนาตัวแบบการวางแผนและพัฒนาอาชีพในโรงแรม 4 และ 5 ดาว ในจังหวัดชลบุรีและระยอง วิธีการเก็บข้อมูลที่ใช้ คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การบันทึกเสียง และการใช้เอกสารอ้างอิง โดยเก็บข้อมูลกับผู้จัดการทั่วไป ผู้บริหาร หัวหน้าแผนกหัวหน้าแผนกทรัพยากรมนุษย์ ในโรงแรม 4 และ 5 ดาว ในจังหวัดชลบุรีและระยอง จำนวน 25 คน โดยต้องมีประสบการณ์การทำงานในโรงแรมตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้กระบวนการทฤษฎีฐานราก ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนและพัฒนาอาชีพในโรงแรม 4 และ 5 ดาว ในจังหวัดชลบุรีและระยอง ประกอบด้วย 1) แนวคิดด้านการวางแผนและพัฒนาอาชีพ, 2) ขั้นตอนในการวางแผนและพัฒนาอาชีพ ได้แก่ 1: เตรียมการประเมินอาชีพ; 2: พัฒนาแผน; 3: ทบทวนและปรับเปลี่ยน; 4: ขออนุมัติจากผู้จัดการทั่วไป/เจ้าของ; 5: ปฏิบัติและพิจารณาลำดับความสำคัญก่อนหลัง; 6: สนับสนุนและตรวจสอบ; 7: ประเมินผลและเสนอแนะ, 3) บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 4) ผลลัพธ์จากการวางแผนและพัฒนาอาชีพ นอกจากนี้ ยังได้นำเสนอตัวแบบการวางแผนและพัฒนาอาชีพ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจโรงแรม 4 และ 5 ดาว ในจังหวัดชลบุรีและระยอง

คำสำคัญ : การวางแผนอาชีพ, การพัฒนาอาชีพ, โรงแรม 4 และ 5 ดาว, ประเทศไทย

## Introduction

Travel and tourism sectors create jobs, and generate profitability across the country. The direct contribution of Thailand travel and tourism to GDP in 2017 was 1,433 Billion Baht (9.4% of GDP). This primarily reflects the economic activity generated by industries especially the hotel business (World Travel and Tourism Council, 2018). The hotel industry is facing a highly competitive environment worldwide. Retaining and returning guests are the most challenging for hotel management and reduces the cost of service (Khaing & Phongtaveewut, 2016).

With the development of the Eastern Economic Corridor (EEC), Chonburi and Rayong Provinces are increasing their presence as a regional hub for travel, tourism, transportation and logistics especially for hotel businesses.

Bureau of Labor Statistics (2017) summarized that the overall turnover rate in the accommodation sector was 72.90% in 2016, up slightly from a rate of 72.20% in 2015. High turnover rate often results in the extra financial cost of recruiting and training, decreased service quality, and other negative organizational consequences (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010). The hotel industry, as part of the world economy's service sector, emphasizes strongly on service quality and performance.

The quality of human resources (HR) has been considered as one of the key success factors in hotel business operations. In order to enhance employee performance, hotel businesses strive to maximize their human capital through improving the career planning and development program, to increase

employee's knowledge, skills, and capabilities (Saleem & Amin, 2013). HRD is concerned with career planning and development, to balance the career needs of employees and employers (Gilley, Eggland, & Gilley, 2002). Understanding and finding ways to influence the careers of employees in an organization is an integral part of HRD (Hite & McDonald, 2008).

Hotel's employees at every level have gone through the career planning and development program. Hotels need to take a more active role in encouraging individual career planning and development. It had become clear that employees wanted more help in planning their careers, and more information about the opportunities that might be available to them in the future (Pallett, 1989).

This study can be a guideline for the hotel business to develop their career planning and development model that can be utilized to practice in a competitive labor market. The findings utilized the HRD manager to reflect on their role in sharing and caring about their employees for career advancement, as well as provide some rich working experiences in career planning and development from HRD perspectives. The study will provide a fair idea about the career planning and development outcomes of hotels in Chonburi and Rayong Provinces, and show the areas where improvement was needed to close the gap for the success of the Thai hotel business. Providing effective career planning and development programs is a critical challenge for twenty-first century HRD practitioners and business leaders.

## Objectives of the study

To explore the concept of career planning and development, describe the steps/process in developing career planning and development, examine the role of HRD, study the outcomes of implementing career planning and development, and develop a career planning and development model for four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces that can be utilized to be practiced in a competitive hotel market.

## Research questions

1. What are the concepts of career planning and development of four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces?
2. What are the steps/process to follow when developing career planning and development of four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces?
3. What is the role of HRD in implementing career planning and development of four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces?
4. What are the outcomes of implementing career planning and development of four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces?
5. How may career planning and development of four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces be presented?

## Theories and Literature Review

**The scope and concept of career planning:**  
Career planning is "a management plans ongoing career program activities for their employees using appropriate assessment tools in order to identify career

options and preferences, set up development objectives and establish action plans to help employees match their interests and capabilities with organizational opportunities" (Mondy, Noe, & Premeaux, 2002 p.237). Hall (1986) has defined career planning as "a deliberate process of (1) becoming aware of self, opportunities, constraints, choices, and consequences; (2) identifying career related goals; and (3) programming work, education, and related developmental experiences to provide the direction, timing, and sequence of steps to attain a specific career goal" (p.54). If career planning is done successfully, individuals will know what they want and have a set of action steps that, if followed, should lead to the achievement of career goals (May, 2005). Career planning is the first step for the career development process (Hall & Associates, 1986). Organizations need to take a more active role in encouraging individual career planning (Pallett, 1989). The appropriateness of career programs supported by the management team assists employees to develop career paths and career development that lead to the success of employees and career satisfaction (Ismail, Adnan, & Bakar, 2014).

**The scope and concept of career development:**  
Greenhaus, Callanan, and Godshalk (2010) defined career development as "an ongoing process by which individual's progress through a series of stages, each of which is characterized by a relatively unique set of issues, themes, and tasks" (p.13). Individuals and organizations realize and appreciate that career development is a long term complex process. Career development is stated as "an organizational initiative by which organizations set up mechanisms, processes,

structures and systems to foster career development initiatives among individuals” (McDaniels & Gysbers, 1992, p.100). During the career development process employees progress through the sequence of career stages, every one of which is categorized by different sets of courses and activities, development responsibilities, and working relationships (Greenhaus & Callanan, 1994). Leibowitz, Farren and Kaye (1986) argue that career development involves an organized, formalized, planned effort to achieve a balance between the individual’s career needs and the organization’s work force requirements. Organizational support for career development is an essential part. It expands on the loyalty of employees, increases their productivity and performance. It will create feelings of appreciation in the minds of the employees that the companies have satisfied their output (Saleem & Amin, 2013).

**Career planning and development outcomes:** Greenhaus, Callanan and Godshalk (2000) express that effective career control can allow people to make advised career choices that are consistent with their competency and enhance company productivity. Research has revealed that employee perception of subjective career success (e.g. career satisfaction) serves as an important predictor for their turnover intention (Weng & McElroy, 2010). “Career success is of concern not only to individuals but also to organizations because employee’s personal success can eventually contribute to organizational success” (Judge et al., 1999, p.647). Heslin (2003) states that “objective career success reflects work performance, pay, position, and promotions.” (p.262). Providing the employees with

the expected capacity building and training needs, naturally augments their career satisfaction (Chiaburu, Diaz, & De Vos, 2013). The notion of career planning and development initiatives fostering organizational effectiveness depends on the organization’s ability to transit employees from a traditional pattern of expectation to one of increased responsibility for their own career growth and development (Martin et al., 2001). A well designed career planning and development system enables organizations to tap their wealth of in-house talent for staffing and promotion by matching the skills, experience, and aspirations of individuals to the needs of the organization. In addition, it enables them to make informed decisions around compensation and succession planning to attract, retain and motivate the employees, resulting in a more engaged and productive workforce (Kaye, 2005). Saleem, et al., (2013) exposed that career planning and development benefits both the employee and the organization with respect to maintaining valuable workers and improving performance fulfillment.

**Human resource role:** Ulrich (1997, 1998) highlights that one of the key roles of HR professionals is to act as change agents, delivering organizational transformation, culture change, and understanding and overcome resistance. HR must take on a new role as a strategic partner, understand business’ management and the business environment, being able to analyze business trends and the industry and the career planning and development policies, know techniques to reduce their employee’s competency gap, be capable of deficiency investigations and

training the necessary knowledge and skills of the employee, and implementing new HR techniques to ensure the career development of their employees (Langhong, 2012). Antoniu (2010) proposed the key roles for the manager about the career planning and development process as a planner, career advice, determine the level of training and assess their ability to be promoted, providing information on job vacancies, and provide training and development courses and activities. Managers must demonstrate effectiveness in four parts as a coach, evaluator, counselor, and referral agent. As well as, a key role of a manager within an organization is to provide employees with career development, coaching and counselling, to help employees to consider various career choices and make career decisions for career success (Zeus & Skiffington, 2008).

**Four and five-Star hotels in Chonburi and Rayong Provinces:** Thai Hotels Association (2016) announced a set of weighted indices to classify the standard of four and five-star hotels in Thailand called "Checklist for Thailand Hotel Standard". There are 11 high standard areas with 45 criteria and 331 indicators for four-star hotels and 11 high standard areas with 42 criteria and 448 indicators for five-star hotels. At the time this study was conducted, about 21 hotels in Chonburi and Rayong Provinces were qualified as four and five-star hotels and had their names published on the Thai Hotels Association website. These include 1) Amari Garden, 2) A-One The Royal Cruise Hotel, 3) Asia Pattaya Hotel, 4) Cholchan Pattaya Resort, 5) Hard Rock Hotel, 6) Jomtien Palm Beach Hotel and Resort, 7) Long Beach Garden Hotel and Spa, 8) Siam Bayshore Resort,

9) Thai Garden Resort, 10) The Bayview Pattaya, 11) Woodlands Hotel and Resort, 12) Sunbeam Hotel Pattaya, 13) Novotel Rim Pae Rayong, 14) Amari Orchid Pattaya, 15) Dusit Thani Pattaya, 16) Garden Cliff Resort and Spa, 17) Avani Pattaya Resort and Spa, 18) Ravindra Beach Resort and Spa, 19) Royal Cliff Beach Resort, 20) The Zign Hotel, 21) Paradee Resort.

## Research methodology

A constructivist paradigm was appropriate for several reasons. "Constructivism maintains that what is real is intangible and mentally constructed and is, therefore, socially and experientially based" (Guba & Lincoln, 1994, p. 110). "Social constructivists believe that individuals seek understanding of the world in which they live and work. Individuals develop subjective meanings of their experiences-meanings directed toward certain objects or things" (Creswell, 2014, p.28). To achieve the objectives of this study, a qualitative approach was chosen as the research design. The researcher employed grounded theory as the research strategy. Grounded theory is "a research method concerned with the generation of theory" (Glaser & Strauss, 1967, p.21) which is "grounded in data that has been systematically collected and analyzed" (Strauss & Corbin, 1994, p.273).

Creswell (2007) maintained that there are two popular approaches to grounded theory. The first approach is the systematic procedure of Strauss and Corbin (1998) and the second approach is the constructivist approach of Charmaz (2000, 2006). The constructing grounded theory that is described in the constructivist writing of Charmaz (2006) was best

suiting for this research, "because of this more flexible approach, which recognizes that interaction between the researcher and the participants is necessary in order to understand the meaning of the experiences shared during the research process" (Charmaz, 2000, P.522). The researcher needs to begin by determining if grounded theory is best suited to study her research problem. The basic elements of grounded theory include conceptual categories and their conceptual properties, and generate relationships between these categories and their properties (Symon & Casell, 2004). This approach does not study a single process or core category as in the systematic procedure of Strauss and Corbin's approach. The constructing grounded theory is also best suited to the research question which explores the complexities of the career planning and development concept and the meanings the participants assign to these issues which are framed within the context of their own lives.

**Setting and participants selection:** Participants in this study are 25 participants serving as the General Manager (GM), Management Team, Head of Department, and Head of Human Resource Department who work at four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces with at least 3 years working experience. At the time this study was conducted, about 21 hotels in Chonburi and Rayong Provinces were qualified as four and five-star hotels and had their names published on the Thai Hotels Association website (2016). The number of participants depended on data collection until saturation was reached. Creswell (2006) recommended number of participants for a grounded theory study ranging from as few as 6 to as many as

30 participants, however, no rationales exist for those recommendations. The researcher would like to present the model of a career planning and development for every member of hotel staff, the results show the concept, steps/process, HRD role, and career planning and development outcomes. Every hotel staff member needs to use the same model when implementing a career planning and development program. This study focuses on semi-structured interview with the management level only because they will understand the model well when conducting the program.

The participants were selected by using purposive and theoretical sampling to identify participants who have had the experience of career planning and development in four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces. "Theoretical sampling is the process of data collection for generating theory whereby the analyst jointly collects, codes, and analyzes the data and decides what data to collect next and where to find it, in order to develop her theory as it emerges" (Glaser & Strauss, 1967, p. 45). Theoretical sampling occurs as the data collection progresses. After the researcher identifies the research topic and question, they identify a small handful of people to interview based on a set of criteria (purposive sampling). Then, they interview those people. This is where theoretical and purposive sampling diverge. Following these initial interviews in a grounded theory study, the researcher will analyze the data. Based on the results from this round of data analysis, the researcher will identify more people to interview. These might be people who will confirm what the researcher has already found, but the researcher will also purposefully look for participants

who can disconfirm the previous findings. The researcher will conduct interviews with those newly selected participants and then analyze them. Theoretical sampling continues like this, moving back and forth between sampling, data collection, and analysis, until the researcher reaches data saturation, or the point at which the researcher fails to collect new information with subsequent interviews (Rachel, 2018).

Table 1 Demographics of participants in this study

No.	Job position	Hotel	No.	Job position	Hotel
P1	Hotel manager	A	P14	Human resources manager	K
P2	Human resources manager	B	P15	Personnel manager	L
P3	General manager	C	P16	General manager	L
P4	Human resources manager	C	P17	Human resources manager	M
P5	General manager	D	P18	Assistant manager	M
P6	Assistant Director	E	P19	Assistant HR manager	N
P7	General manager	F	P20	Restaurant manager	N
P8	Human resources manager	G	P21	Manager	O
P9	Executive secretary	G	P22	Manager operations	O
P10	Executive housekeeper	G	P23	General manager	P
P11	Personnel manager	H	P24	Administrative and HR manager	P
P12	Human resources director	I	P25	Human resources manager	Q
P13	Human resources manager	J			

**Data collection instruments and methods:** The methods used in this study are semi-structured interviews, audio visual and document reviews. The role of the researcher as a qualitative interviewer is considered an instrument of data collection (Denzin & Lincoln, 2003). This means that data is mediated through this human instrument. The interview guide was prepared by using a semi-structured interview guide. The researcher developed an interview guide from the literature review, related research studies and the researcher's experience. 6 types of interview questions were developed based on suggestions proposed by Patton (1990). The interview guide was also reviewed by three experts teaching HRD at one University. After receiving feedback, the questions were edited and tried out with three HR executives sharing similar characteristics to the participants in this study. Some improvements were made after the instrument was tried out. A voice recorder and short memos were used with the permission of each interviewee to record the responses of the interviews.

**Data collection process:** Listing 4 and 5-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces which meet the selection criteria, an e-mail which briefly described the objectives of the study was attached to a letter to

asking permission for data collection. Consultation was made with the HR manager to come up with the list of participants. After obtaining permission from the hotels, the researcher made 25 appointments through the HR managers. The participants were assigned the dates and times of the appointments by the hotels. Semi-structured interviews were conducted with 25 participants. The interviews took place in the participant's hotels. The responses of the interviews were recorded by short memos together with voice recordings. The duration of the interviews ranged from 45 to 60 minutes. Before ending the interview, the researcher thanked the participants, then requested to come back if more data was required. After the interview, the responses were transcribed into the interview transcript from the voice recording and interview notes for further data analysis. Reflective notes were recorded after each interview to reflect on the problems, issues and ideas the researcher encountered in order for her to improve the next interviews.

**Data analysis:** To answer the research questions, this study followed the constructing grounded theory procedures illustrated by Charmaz (2006, PP.47-66). These include Step 1: Initial coding, "open to exploring whatever theoretical possibilities can be discerned from the data", Step 2: Focused coding, "to synthesize and explain larger segments of data", Step 3: Axial coding, "to relate categories to subcategories. Axial coding specifies the properties and dimensions of a category", Step 4: Theoretical coding, "theoretical codes specify possible relationships between categories developed in focused coding. Theoretical codes are

integrative; lend form to the focused codes. These codes may help to tell an analytic story that has coherence. Hence, these codes not only conceptualize how substantive codes are related, but also move an analytic story in a theoretical direction". Theory development occurs continually in qualitative data analysis (Coffey & Atkinson, 1996). Participants in this study are 25 participants. Firstly, the tentative plan for semi-structured interview with 30 participants, but finally, when conducting data collection together with data analysis, the researcher found that data was saturated when reaching 25 participants.

#### **Trustworthiness in qualitative research:**

Trustworthiness strategies employed in this study by

- 1) Triangulation by gathering data at multiple points in time and using varied data collection strategies,
- 2) Peer-debriefing by sending the research findings to her friends helped focus on the correctness and accuracy of research interpretations and conclusions, guards against researcher-bias, provides evidence of collaboration of stakeholders, and enables distribution of the findings,
- 3) Member checking - the data record, interpretations, and reports of the inquirer are reviewed by the participants who provided the data. If they agree that their perspectives have been adequately represented and that the conclusions reached in the report are credible to them, the reader of such a study is likely to be convinced that the qualitative inquiry itself is credible,
- 4) Thick description - used field notes including extensive detail and explicit descriptions when recording conversations, observations, and interpretations during data collection,
- 5) Reflective journal - all activities were recorded in reflective notes in the researcher's language to summarize each



activity for all research processes, and 6) Audit trails - which is a recording of activities over time including the reflective notes, the data interpretation and findings.

**Ethical considerations:** The researcher applied for ethical approval from the University Research Ethics Committee. To ensure that the researcher would consider all relevant ethical issues, the researcher provided an informed consent letter to the participants, and identified those whose identities were not credible through inconsistencies in their postings. The informed consent forms were signed and collected by the researcher. All participants were informed that participation in the project was on a voluntary basis, if they did not want to join the project, they could refuse. Even if they had decided to join the project, they could withdraw at any time. Participants need to know the objectives of the study, how the results will be used. When they participate and provide information, their anonymity is protected and guaranteed by the researcher.

## Research findings

Research Question 1: "What are the concepts of career planning and development of four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces?"

Table 2 Theme 1 Career Planning and Development Concept

Theme	Category
Theme 1: Career planning and development concept	Employee development
	Career path
	Career advancement

**Theme 1: Career planning and development concept:** It was found that the career planning and development concept was focused on employee development and career path. All employees can have career advancement by improving themselves. Hotels think that employees are very important for them, so they do some activities to retain their talented employees. They support all career paths of their employees including 1) **Employee development:** *The first important thing is employee's improvement. We focus on developing their skills including language, and technical skills (P1),* 2) **Career path:** *We focus on their career path. They can have higher position step by step (P3),* and 3) **Career advancement:** *We support all their activities for their career advancement (P8)*

Research Question 2: “What are the steps/process to follow when developing career planning and development of four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces?”

Table 3 Theme 2 Career Planning and Development Step/Process

Theme	Category	Code
Theme 2: Career planning and development step/process		
Step 1: Preparing career assessment based on	Individual awareness	Interest and motivation
		Talent, Capabilities and Skills
		Personalities and preferences
	Organization awareness	Parent companies/owners
		Hotel strategies
		Comments from department meetings
		Employee comments from social media
		Observations and comments from heads of department
		Observations and comments from GM/owner and management team
		Observations and comments from HR department and team
		Feedback and complaints from customers
		Feedback from Trip Advisor and social media
		Working environment
	Environmental awareness	Customer trends
Hotel Industry and business trends		

Theme	Category	Code
Step 2: Developing a career planning and development roadmap and action plan by involving parties through	Looking at career assessment information	
	Call for several meetings	
	Developing a plan to balance an organization's needs with individual career needs	
Step 3: Reviewing and adjusting the career planning and development roadmap and action plan by considering	Career planning and development courses and activities	
	Career planning and development budgets	
	Laws and regulations	
	Customer needs	
	Service quality	
	Occupancy period	
Step 4: Submit the career planning and development roadmap and action plan to GM/Owners to get final approval		
Step 5: Implementing and prioritizing the career planning and development roadmap and action plan through Courses and activities	Training before starting their job	
	On-the-job training	
	Training in new skills	
	Language training	

Theme	Category	Code
	Postings regarding internal job openings	
	Higher job responsibilities	
	Career change within the same organization	
	Moving to a different organization/starting one's own business	
	Multi skilling	
	Job rotation	
	Cross training	
	Career workshops	
	Retirement preparation program	
	Educational opportunity	
Step 6: Supporting and monitoring by	Career counselling	
	Mentoring	
	Coaching	
	Communication	
	Succession planning	
Step 7: Evaluating and feedback by considering	Performance appraisal	
	Feedback from employees	
	Feedback from GM/owners and management team	
	Feedback from customers	

Theme 2: Career planning and development step/process: It was found that there are 7 steps/processes to developing career planning and development presented with direct quotations below:

Step 1: Preparing career assessment based on:

Individual awareness includes 1) Interest and motivation: *Career planning and development begins by individuals recognizing that they need to improve. Which area do they need to improve? They need to show their expectations about their career advancement (P5), 2) Talent, Capabilities and Skills: When we want to promote anyone, we need to look at their performance (P1), 3) Personalities and preferences: GM walks about and observes in hotel. He recommends that employees with a good personality can move to another department (P15)*

Organization awareness includes 1) Parent companies/owners: *Parent company will set the career goals and action plan (P3) //... Organization policy comes from the owner (P4), 2) Hotel strategies: Our policy is all employees need to have a bright and clear future career path (P17), 3) Comments from department meetings: Comments from the department meetings provide crucial information for the HR manager. If staff want something, they will tell their manager or supervisor in their meetings (P4), 4) Employee comments from social media: Social media is useful for our hotel. We can communicate and talk to our employees. We create groups and they will share information together (P4), 5) Observations and comments from heads of department: No one will know about hotel staff more than their supervisor and head of department (P1), 6) Observations and comments from GM/owner and management team: GM walks around and sometimes talks to hotel staff and customers to ask for more information about hotel services (P2), 7) Observations and comments from HR department and team: I love to listen to the ideas and comments from employees. HR can use this information to improve our training courses to best serve their needs (P8), 8) Feedback and complaints from customers: Some feedback from our guests can keep as a record for developing our service, and provide training activities (P16), 9) Feedback from Trip Advisor and social media: Hotel guest can easily complain on Facebook, Twitter, or Trip Advisor. Hotel must be able to respond quickly (P18), 10) Working environment: Our company culture focuses on working as a family (P11)*

Environmental awareness includes 1) Customer trends: *Forecasts about customer trends is good for our business. Because the HR department can provide career development activities to serve our customer needs (P20), 2) Hotel Industry and business trends: Hotel trends are transforming the guest experience. We need to update it all the time to be competitive in our hotel business (P23)*

Step 2: Developing a career planning and development roadmap and action plan by involving parties (GM/Owner, Management team, Heads of department and team, Human resource department and team) through 1) Looking at career assessment information: *Hotel does career planning by considering career assessment information (P5), 2) Call for several meetings: We always call for several meetings including HR department, Head of department, Management team, and Owner to plan for our training courses (P11), and 3) Developing a plan to balance an organization's needs with individual career needs: Each department will know their staff well, when they do a career planning and development plan they need to look for competency and the needs of their staff (P3)*

Step 3: Reviewing and adjusting the career planning and development roadmap and action plan by considering; 1) Career planning and development courses and activities: *I always talk to heads of department before adding the career planning and development courses. Department heads will know best about their subordinates (P17), 2) Career planning and development budgets: The HR department will set the budget for each training course (P4), 3) Laws and regulations: They have a period for hotel audit,*

we need to make sure that every employee joins the minimum training courses (P8), 4) Customer needs: Guests are from different countries, to know and learn about their culture is the best thing that we can do (P9), 5) Service quality: Hotel staff need to keep and follow all the service standards set by the hotel (P16), 6) Occupancy period: In high occupancy period, staff cannot attend training courses. HR department needs to provide more training courses during low season (P11)

Step 4: Submit the career planning and development roadmap and action plan to GM/Owners to get final approval: This is my family business. I cannot let anything happen to effect the hotels reputation. Every training course needs to get approval from me and my executive team (P16) //... All activities need to get final approval from GM (P21)

Step 5: Implementing and prioritizing the career planning and development roadmap and action plan through career planning and development courses and activities include 1) Training before starting their job: Before starting their job, they need to train for 2 months. In the 3<sup>rd</sup> month, we will know whether they can work with us or not (P2), 2) On-the-job training: Hotel focus is on on-the-job training (P4), 3) Training in new skills: Training in new skills is our HR responsibility (P25), 4) Language training: Employees need to improve their English communication skills, we provide them with a free training course (P8), 5) Postings regarding internal job openings: Our hotel policy is to give support to our employees. We think that they know our hotel very well, so they will have a chance to apply for higher positions (P8), 6) Higher job responsibilities: We try to encourage our employees to learn new things

all the time by assigning them a variety of jobs (P10), 7) Career change within the same organization: We can transfer you into another hotel in our group, if you are qualified for that position (P17), 8) Moving to a different organization/starting one's own business: For some employees and some positions, it cannot grow anymore. We understand and support them to apply for a job in another hotel (P16), 9) Multi skilling: Employees need to be multi-skilled. We let them do this by training in other departments (P11), 10) Job rotation: You can move to other positions, if you show that you have potential for that position (P11), 11) Cross training: Cross training will help employees to learn new knowledge and skills (P25), 12) Career workshops: During the workshop, all employees can practice, learn new things, and adapt and apply in their jobs (P24), 13) Retirement preparation program: We are in an aging society, we need to consider and make plans for our older aged employees for their retirement (P14), and 14) Educational opportunity: We support education, they can take leave for studying (P8)

Step 6: Supporting and monitoring by 1) Career counselling: When employees feel not happy, I try to motivate and give some guidance about how to succeed in their position (P22), 2) Mentoring: We have a mentor or mentee to support and train you. Senior employees have to train the new staff (P2), 3) Coaching: Supervisor will give comments to their subordinates to improve what skills they lack (P21), 4) Communication: We have a morning brief before starting our job. To clarify for training courses, training plans, seminars, and orientation. We focus on 2-way communication (P8), and 5) Succession planning: We use succession

planning to support job careers. Starting from on-the-job training, mentoring, to support from their supervisor. They can grow up to a higher level (P12)

Step 7: Evaluating and feedback by considering 1) Performance appraisal: To do performance appraisal, hotel will know which area they need to improve, and provide some training courses by giving them a score (P14), 2) Feedback from employees: Feedback from employees is the main source of information for the HR department to evaluate our training courses. If employees are not satisfied, they will leave. We need to recruit new staff. It costs more than money (P2), 3) Feedback from GM/owners and management team: After implementing a career planning and development plan, GM will look for ROI for each training course and respond back to the HR department and Head of department to enquire about the situation (P16), and 4) Feedback from customers: We consider which programs need to be reconsidered by looking at customer complaints. To fulfill customer needs, our hotel staff should perform well. After the training program, they should perform their job better and provide excellent service for our customers (P20)

Research Question 3: "What is the role of HRD in implementing career planning and development of four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces?"

Table 4 Theme 3 HRD Role

Theme	Category
Theme 3: HRD role	Recruiting
	Retention
	Career counselor
	Communicator
	Supporter
	Strategic planner

Theme 3: HRD role as 1) Recruiting: It is my responsibility to recruit new staff, especially in high season (P2), 2) Retention: I do not want to recruit more employees, retaining them is better for our hotel (P8), 3) Career counselor: HR as a career counselor. Their responsibility is about developing employee career paths. They have to guide their employees about how to be successful in their career path (P7), 4) Communicator: Now communication is the best way to know their staff well. Communication skills for HR is to communicate with all involved parties, especially for talking with hotel staff (P5), 5) Supporter: HR is a supporter to coordinate between employees and management level. Because sometimes, they have no chance to talk and listen to employee's problems (P21), and 6) Strategic planner: HR role is changing now. We are not just responsible for recruitment and selection but we are a planner. We do an annual plan for next year (P1)

Research Question 4: “What are the outcomes of implementing career planning and development of four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces?”

Table 5 Theme 4 Career Planning and Development Outcomes

Theme	Category	Code
Theme 4: Career planning and development outcomes	For 4 and 5-Star hotel staffs	Promoting to a higher position
		Pay increases
		Career progress
		Career satisfaction
		Job security
	For 4 and 5-Star Hotels	Increase organizational performance
		Employee loyalty
		Lower turnover rate
		Cost savings

Theme 4: Career planning and development outcomes:

For four and five-star hotel staff: 1) Promoting to a higher position: *Every year, we will promote those who match with higher positions (P19), 2) Pay increases: If you join in training activities, it effects your salary increases (P12), 3) Career progress: We give them a chance to prove that they can develop into a higher position. They can join in training programs to improve themselves (P13) 4) Career satisfaction: After training activities, employees will get promoted. It can increase their career satisfaction (P7), and 5) Job security: Job security is a major task for our hotel. We will do our best to let our employees feel secure about their job (P1).*

For four and five-star hotels: 1) Increase organizational performance: *When employees join in training activities, their performance will improve (P4), 2) Employee loyalty: They see their career advancement. They will not quit. They will have high moral and loyalty (P14), 3) Lower turnover rate: Hotel pays attention to improvement of employees. So turnover rate is very low (P25), and 4) Cost savings: If we have a smart career plan, there is no need to recruit new employees. And save on training costs (P1)*

Research Question 5: “How may career planning and development of four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces be presented?”

After reviewing 4 research questions, the researcher proposes a career planning and development model that has been developed from the findings of the present study.

Theme 5: Career planning and development of four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces model



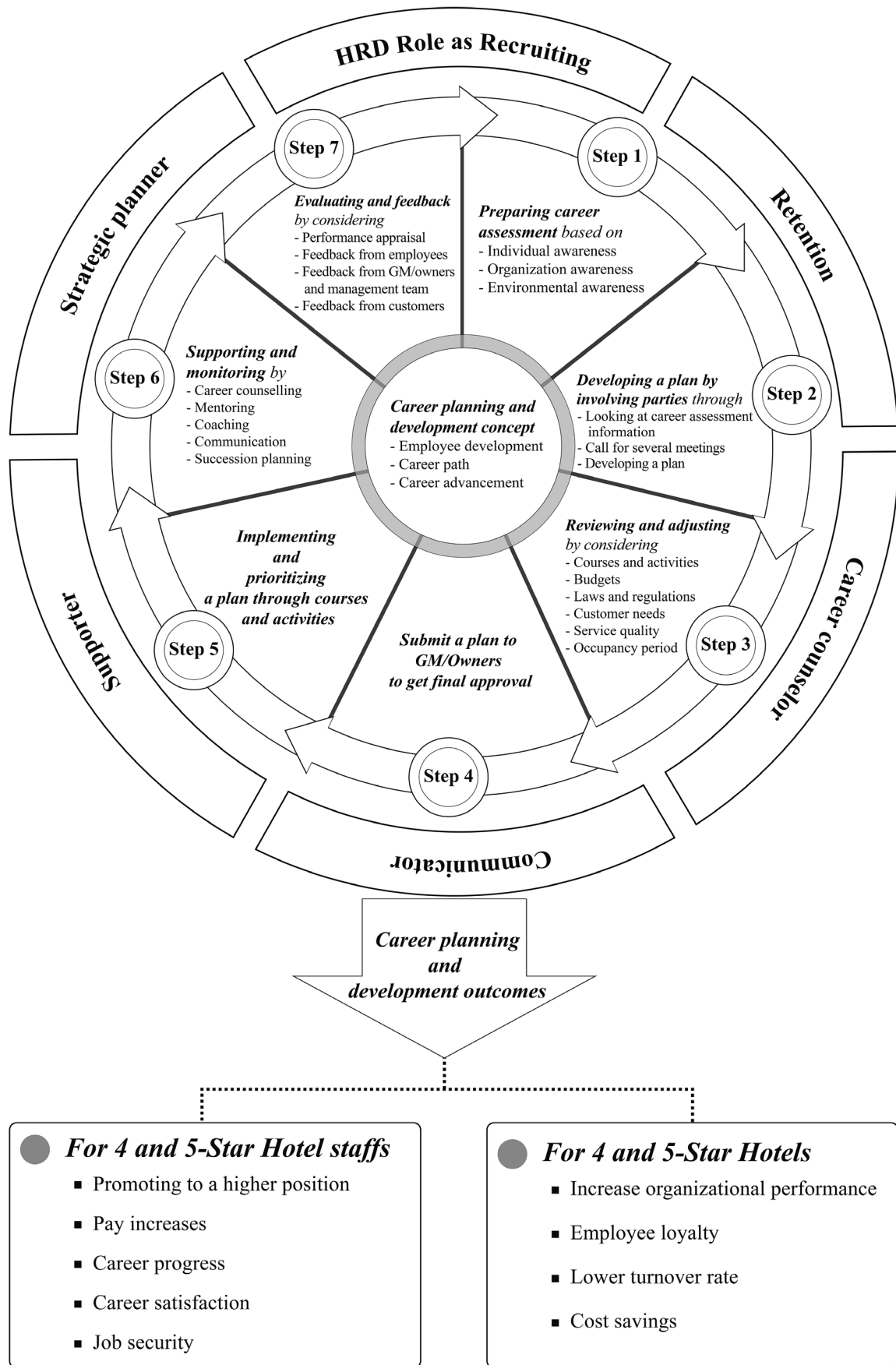


Figure 1 Career planning and development of four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces model

## Discussions

In responding to research question one, It was found that career planning and development concept of four and five-star hotels in Chonburi and Rayong provinces was focused on 1) Employee development, 2) Career path, and 3) Career advancement. We can see that different hotels approach career planning and development in a variety of ways. The result is consistent with Akrivos, Greece and Ladkin (2007) who had outlined that career advancement and employee development had been used by hotel managers in order to achieve success in their career path. Career planning and development is one of the greatest motivators among hotel employees (Wong, Siu, & Tsang, 1999). The tourism industry is able to create new employment opportunities for career planning and development (Fakir & Ahmed, 2017). However, Morrison and Hock (1998) stated that the primary focus of career planning and development is not only to serve individual needs, they also need to ensure that the organization has sufficient numbers of appropriately skilled and motivated staff to meet its current and anticipated future needs. Creed and Hood (2009) supported that organizations developed career planning and development policies and processes as an organization responsibility for the success of the organization and individual.

In responding to research question two, It was found that there are 7 steps/processes to developing career planning and development in four and five-star hotels in Chonburi and Rayong provinces. The researcher observed that not much research data about the steps/processes for developing career planning and development was available for the hotel

industry. It can be seen that most of the studies focus on career planning and development outcomes. The researcher summarized the steps/processes and provided the sources of information needing to be considered as follows:

Step 1: Preparing career assessment based on: Individual awareness includes 1) Interest and motivation, 2) Talent, Capabilities and Skills, 3) Personalities and preferences. The employee's interest and motivation, skills, and their personality when interacting with customers are crucial in order to satisfy four and five-star hotel guests. Personal career goals can be considered beneficial for hotels. It is consistent with Kulsuvan and Kulsuvan (2000) stating that the intention to leave the tourism industry is a lack of motivation. Every trainee learns best when they have interest and motivation to learn (Hayes & Ninemeier, 2009). Koyuncu et al., (2008) argued that employees in hospitality should be more skilled in interpersonal communication and well educated. It can therefore be summarized that the hotel front-line staff's personality effects the guests' perception of service quality (Lu et al., 2015). The support and cooperation among hotel employees are key factors fundamental to a hotel's success (Chen, 2013), hotel managers should train their staff to increase their skill and abilities to deliver service quality (Vijayadurai, 2008).

Organization awareness includes 1) Parent companies/owners, 2) Hotel strategies, 3) Comments from department meetings 4) Employee comments from social media; 5) Observations and comments from heads of department; 6) Observations and comments from GM/owner and management team;

7) Observations and comments from HR department and team, 8) Feedback and complaints from customers, 9) Feedback from Trip Advisor and social media, and 10) Working environment. Four and five-star hotels in Chonburi and Rayong provinces are highly competitive. Hotels need to ensure that every detail can be a source of information when conducting career planning and development. There are two types of hotel ownership namely owner and chain hotels. It is supported by Yin, et al., (2012) who pointed out that hotels could be classified as independent and chain operations in terms of ownership and management. The independent operation hotel means that an investor owns (or leases) and runs the hotel, chain operations included the types of franchise chain, management contract, and membership. Independent hotels normally lack sufficient resources on the basis of a small ownership structure and no brand affiliation (O'Neill & Carlback, 2011). In other words, branded hotels, capitalize on valuable resources from franchisors (Hayes, Ninemeier, & Nikker, 2017). Winterton and Winterton (1999) suggested that the management team should ensure that career planning and development is aligned with the business plan and strategies. Additionally, the study showed that observations and comments from different departments are the source of information for a hotel management team to examine. To enhance career competency, it requires greater cooperation between hotel managers and employees (Kong, Cheung & Song, 2012). On the other hand, to differentiate themselves from competitors and achieve competitive advantages, hotels need to focus on the customers' emotional judgments about their hotel stays (Chang & Horng, 2010). HR and training

departments should use the guest' experiences posted on Trip Advisor and social networking sites to improve service quality, and to learn lessons from cases occurring in other hotels (Suwannaset, 2017). Not surprisingly, opportunities for career planning and development in hotels were also perceived to be associated with a healthy working environment (Yang, Wan, & Fu, 2012).

Environmental awareness includes 1) Customer trends, and 2) Hotel Industry and business trends. In such a highly competitive business environment the business trends and customer needs have become an essential source of sustainable competitive advantage and a strategic weapon for four and five-star hotels in Chonburi and Rayong provinces. While the hotel industry increased in popularity and the increasing need for travel accommodation, four and five-star hotels in Chonburi and Rayong provinces have progressed as an outlet for travelers to dream of, fantasize about other lifestyles and also attracts thousands of tourists every year. It is therefore essential that the four and five-star hotels place a large focus on the guest experience along with their satisfaction. To improve the efficiency of hotel management and operations with service quality will be the key to future success in the hotel industry (Siguaw & Enz, 1999). The hotel industry is focused on service quality and customer trends (Lu et al., 2015). Furthermore, Janes and Wisnom (2003) contended that not only focusing on customer satisfaction, but it is also essential for hotels to offer something different, because hotel guests are becoming more and more selective in their choices. Good service quality leads to returning guests (Chen, 2013).

Step 2: Developing a career planning and development roadmap and action plan by involving parties through 1) Looking at career assessment information, 2) Call for several meetings, and 3) Developing a plan to balance an organization's needs with individual career needs.

Step 3: Reviewing and adjusting the career planning and development roadmap and action plan by considering: 1) Career planning and development courses and activities, 2) Career planning and development budgets, 3) Laws and regulations, 4) Customer needs, 5) Service quality, 6) Occupancy period. To review and adjust the plan effectively, four and five-star hotels in Chonburi and Rayong provinces need to think about a combination of several sources, which courses and activities should be provided for hotel staff based on the law and regulations, and considering whether the budgets are justified by the value derived from hotel investments. Aside from the risk of a lawsuit, it may also lead to the loss of the business's reputation, if training is not taken seriously. In addition unfortunately, all too often this budget will be among the first in line to be cut. Hotel managers need to ensure training produces value and results. Recognizing and understanding customer needs is a key to success in the hotel industry. Hotels need to provide excellent service to achieve competitive advantage. Remember, career planning and development courses and activities should avoid high occupancy periods. This study is in line with Uyen (2013) who highlighted that when an organization wants to develop a training and career plan, it is important to look at selecting the appropriate attendance, estimating

budget, establishing schedule, defining methods, designing course and activities and arranging the location and required equipment. Furthermore, hotel managers and HR management may find it very stressful during high occupancy period handling staff to attend career planning and development programs. However, Hayes & Ninemeier (2009) presented some different ideas that in the hotel industry, some training is required by law such as food safety, alcoholic beverage knowledge, first aid or avoidance of sexual harassment, etc. The training courses in four and five-star hotels cannot ignore law and regulation issues. It is important to realize hotel guest' expectations in order to gain competitive advantage in the marketplace (Markovic et al., 2013). To encourage guests to stay, the hotels must meet the guests' expectations of service quality because of its effect on customer satisfaction (Sudin, 2011).

Step 4: Submit the career planning and development roadmap and action plan to GM/ Owners to get final approval.

Step 5: Implementing and prioritizing the career planning and development roadmap and action plan through career planning and development courses and activities. After getting final approval from GM/owner, the career planning and development roadmap and action plan of four and five-star hotels in Chonburi and Rayong provinces are prioritized by the HR department and implemented through a variety of courses and activities. This result is in accordance with the relationship suggested by Kong, Cheung, and Zhang (2010) who stated that the hotel industry, which is actually a service business requires a lot of training for staff such

as development programs, promotion opportunities, on-the-job training, person-organization-fit (Wang & Horng, 2007), education opportunities (Ladkin, 2005), career appraisal programs, job enrichment, job enlargement, and offering cross training opportunities (Yang, Wan, & Fu, 2012). Kozak (1999) disagreed and pointed out in the five-star hotels he studied that career planning and development courses and activities should not only be in-house training, but also can be applied outside the hotel, as conference workshops, etc. It can be summarized that training courses and activities can help to avoiding the staff suffering from the difficulty of not knowing how to do a job properly (Decenzo & Robbins, 2007).

Step 6: Supporting and monitoring by 1) Career counselling, 2) Mentoring, 3) Coaching, 4) Communication, and 5) Succession planning. Career planning and development in four and five-star hotels in Chonburi and Rayong provinces was supported by the management team and monitored to ensure that all plans align with the hotel policies and strategies. Yang, Wan, and Fu (2012) emphasized that hotel management need to understand the needs of staff when providing career advice, and play mentor and coaching roles (Cameron, 2002), support and monitor through career counselling, formal mentoring, succession planning, and relevant training programs should be introduced and communicated to enhance career opportunities (Baruch & Peoperl, 2000). Additionally, Williams, Scandura, and Gavin (2009) suggested that career counselling and mentoring by the manager will increase skill development among employees.

Step 7: Evaluating and feedback by considering 1) Performance appraisal, 2) Feedback from employees, 3) Feedback from GM/owners and management team, and 4) Feedback from customers. Four and five-star hotels in Chonburi and Rayong provinces always give valuable comments to evaluate the work performance and provide feedback by examining performance and feedback from different communication channels. Moreover, the guest's comments would be great sources of information to improve service quality. It was congruent with Kong, Cheung, and Zhang (2010) who found that hotels use performance appraisal as a basis for employees' career planning and further promotion. Moreover, hotel managers or the management team need to motivate employees continuously, listen to the voices of employees, and provide on-going feedback for better improvement of their performance (Chiang & Jang, 2008). On the other hand, the study of Suwannaset (2017) pointed out that five-star hotels not only examine staff performance appraisal, but they also need to evaluate staff work performance based on criteria set in the evaluation form, and compare work performance with the required job standards. A good evaluation process requires a mix of different methods such as observation, records, data analysis or even using an outside evaluator. However, an evaluation which lacks careful consideration under different perspectives may not reflect an actual result (Uyen, 2013).

In responding to research question three, There are a variety of HRD roles in implementing career planning and development in four and five-star hotels

in Chonburi and Rayong provinces, as 1) Recruiting, 2) Retention, 3) Career counselor, 4) Communicator, 5) Supporter, and 6) Strategic planner. The hotel industry is service intensive and therefore relies heavily on its HR. It is undeniably essential for hotels to improve efficient HR practices capable of providing excellent quality of service which will enable them to recruit, select and retain competent employees who can contribute to the achievement of their objectives. Given the importance of HRD to the hotel industry, HRD plays a significant role in the career system to be a supporter, communicator, and strategic planner of hotel staff. Practically, the findings of this study provide sufficient information for the hotel management on hotel career planning and development. Helping employees to develop their own careers and improving their career satisfaction is an effective means of attracting and retaining qualified staff members (Kong, Cheung, & Song, 2012). Career Planning and development has been accepted as the descriptor to be used for career counselor, advice and guidance (Hr. Leeds, 2016). Testa and Sipe (2012) found that leadership behaviors of hotel managers will facilitate employee performance and employees' satisfaction. On the contrary, hotel industries cannot operate smoothly without the involvement of all staff (Hayes & Ninemeier, 2009). Furthermore, French (2003) proposed the alternative view that HRD staff members typically have a leadership role in assessing career needs, developing programs, scheduling classes, obtaining feedback on program effectiveness, and perhaps serving occasionally as strategic planner. It can be summarized that hotels should focus on HRD,

because how their work is managed directly impacts on the quality of service and guests' satisfaction.

In responding to research question four, It was found that career planning and development outcomes of four and five-star hotels in Chonburi and Rayong provinces are divided into two parts including the outcomes for four and five-star hotel staffs as 1) Promoting to a higher position, 2) Pay increases, 3) Career progress, 4) Career satisfaction, and 5) Job security. Hotel staff who are the most likely to get promotion would choose to remain in the hotel. Promoted hotel staff for their career progress may gain career satisfaction and a sense of accomplishment knowing that their superiors valued their contribution. They are satisfied and feel secure in their job, and also they can get a higher salary. Promotability is an outcome of a career path (Tolentino et al., 2013). Pay increases in compensation is used in attracting and keeping employees who are responsible and have unique skills in the hotel business (Mashauri, 2015). Career progress is important to employees as it affects their career success (Judge, et al., 1999). Effective hotel career planning and development programs can contribute to the development of employees and improving their career satisfaction (Kong, Cheung & Song, 2012). Employees with high scores in career planning and development tend to achieve their career goals and are more satisfied with their career (Tolentino et al., 2013). On the other hand, a recent survey reveals that hotel employees are dissatisfied and feel insecure with their current job and see little career progress in the industry (Kong & Baum, 2006). Hotel staff believe that hotels generally provide career

plans for the benefit of the company and not for the employee (Yang, Wan & Fu, 2012). It is consistent with Powell (2009) and Thrane (2008) stating in a different research that the tourism sector is often considered as requiring long work hours but lower than average pay. It can be concluded that a hotel manager uses salary adjustment to retain hotel staff but sometimes it does not work.

Also the study found the outcomes of career planning and development for four and five-star hotels includes 1) Increase organizational performance, 2) Employee loyalty, 3) Lower turnover rate, and 4) Cost savings. It was found that hotels can gain more benefits by providing effective career planning and development program. It is supported by Creed and Hood (2009) who found that career planning and development policies and processes was established to the advantage of the organization performance and employee loyalty in five-star hotels (Kilic & Ozturk, 2009), less intention to leave (Chan & Mai, 2015), lower turnover rate (Yin et al., 2012), and cost efficiency (Bharwani & Butt, 2012). There is a wide acceptance in literature arguing that jobs in the hotel industry are labor intensive, repetitive, seasonal and with uncertainty working-hours, low social-status, low-paying and low-quality jobs (Gunlu, Aksarayli & Percin, 2010). These job descriptions result in lack of interest and motivation, lack of professional development, decline in employee performance, and decrease in employee loyalty, increasing their intention to quit and resign (Karatepe, 2013).

In responding to research question five, Career planning and development of four and

five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces model. There are some similar career planning and development models presented in this study compared to other related literature. These are 1) Self-assessment, 2) Reality check, 3) Goal setting, 4) Action planning (Noe et al., 2015). Moreover, Ghayur and Churchill (2013) proposed the career planning process as 1) Set realistic goals, 2) Develop implementation strategies, 3) Monitor progress over time. This study presents different steps for development and implementation including 1) Preparing career assessment, 2) Developing a plan, 3: Reviewing and adjusting a plan, 4: Submit a plan to GM/Owners to get final approval, 5) Implementing and prioritizing, 6) Supporting and monitoring, 7) Evaluating and feedback. The differences between career planning and development models presented in other research and this study might be because it is a different type of business. This study is presented only in a four and five-star hotels context. The researcher listened to the voice of participants and followed their steps/process carefully to make sure that the findings of this research will present a guideline for conducting career planning and development for the hotel industry. This study also put some effort into studying more related issues by suggesting that when developing a career planning and development model of four and five-star hotels, it should additionally focus more on 1) Career planning and development concept, 2) HRD role, 3) Career planning and development outcomes. To use this model effectively, HRD managers have to adapt and adjust this model to be a guideline to fit their hotel strategies.




## Implications for practices and theoretical implications

Hotel staff should value gaining new knowledge and skills by participating in a career planning and development program to increase their performance and provide better service quality, together with establishing a philosophy of self-responsibility in meeting personal career goals. Fair performance appraisals and feedback on required competencies and qualifications that employees lack but that are necessary for promotion are vital, so that employees know exactly what they need to work on, and to avoid perceptions of inequity in the hotels.

The study raises some fundamental implications for HRD and hotel managers that hotels could apply the career planning and development of four and five-star hotels in Chonburi and Rayong Provinces model as a guideline for planning their hotel strategies. Knowing the career planning and development concept, step/process, HRD role and outcomes could help HRD and hotel managers to understand and provide suitable career planning and development programs for their hotel staff leading to better service quality.

This research suggests that career planning and development programs are vital in improving customer service quality. This means it is important for four and five-star hotels to provide courses and activities to employees and to help employees transfer new knowledge and skills. When career planning and development courses and activities are provided, hotels should ensure that the courses and activities are effective.

It can be stated that four and five-star hotel operations should apply a career planning and development model which will increase organizational performance, improve career satisfaction and employee loyalty in order to decrease the problem of turnover intention, and can also enhance their personal interests, skills, and abilities and improve their career promotion opportunities.

\*This study was supported by a grant from the Faculty of Education at Burapha University, Thailand\* 



## References

- Akrivos, C., Greece, A., & Ladkin, A. (2007). Hotel managers' career strategies for success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 107-119.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24, 48-65.
- Antoniou, E. (2010). Career planning process and its role in human resource development. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 10(2), 13-22.
- Baruch, Y., & Peoperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and explanations. *Human Resource Management*, 39(4), 347-366.
- Bharwani, S., & Butt, N. (2012). Challenges for the global hospitality industry: An HR perspective. *Worldwide Tourism and Hospitality Themes*, 4(2), 23-37.
- Bureau of Labor Statistics. (2017). *Hospitality employee turnover rate edged higher in 2016*. Retrieved from <https://www.restaurant.org/News-Research/News/Hospitality-employee-turnover-rate-edged-higher-in>
- Cameron, P. D. (2002). Managing knowledge assets: The cure for an ailing structure. *CMA Management*, 76(3), 20-23.
- Chan, S. H. J., & Mai, X. (2015). The relation of career adaptability to satisfaction and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 130-139. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.05.005>.
- Chang, T. Y., & Horng, S. C. (2010). Conceptualizing and measuring experience quality: The customer's perspective. *The Service Industries Journal*, 30(14), 2401-2419.
- Charmaz, K. (2000). Constructivist and objectivist grounded theory. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 509- 535). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Chen, W. J. (2013). Factors influencing internal service quality at international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 152-160.
- Chiaburu, D. S., Diaz, I., & De Vos, A. (2013). Employee alienation: Relationships with careerism and career satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 4-20.
- Chiang, C. F., & Jang, S. C. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 313-322.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*. London: Sage.
- Creed, P., & Hood, M. (2009). Career development, planning and management from the organizational perspective. *In Vocational psychological and organizational perspectives on career: Towards a multidisciplinary dialogue* (pp. 1-14). Sense Publications.

- Creswell, J. W. (2006). Understanding mixed methods research. In J. W. Creswell, & Clark, V. P. (Eds.), *Designing and conducting mixed methods research* (pp. 1-19). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (4<sup>th</sup> ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of human resource management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2003). *The landscape of qualitative research: Theories and issues* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage.
- Fakir, J., & Ahmed, R. (2017). The opportunities of career development in tourism industry in Bangladesh. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(4), 30-47.
- French, W. L. (2003). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Ghayur, K., & Churchill, D. D. (2013). *Career success: Navigating the new work environment*. University of Virginia: Darden Business Publishing.
- Gilley, J. W., Egglund, S. A., & Gilley, A. M. (2002). *Principles of human resource development*. Cambridge, MA: Perseus.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Hawthorne, New York: Aldine de Gruyter.
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (1994). *Career management*. Harcourt Brace College Publishers: United State of America.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career management*. The Dryden Press: Harcourt College Publishers.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management* (4<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook on Qualitative Research*, pp. 105-117. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Percin, N. S. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693-717.
- Hall, D. T. (1986). An overview of current career development theory: Research and practice. In D. T. Hall., and associates (eds.), *Career Development in Organizations* (4), San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. T., & Associates. (1986). *Career development in organizations*. (1<sup>st</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2009). *Human resources management in the hospitality industry*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hayes, D. K., Ninemeier, J. D., & Nikker, A. A. (2017). *Hotel operations management* (3<sup>rd</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Heslin, P. A. (2003). Self and other referent criteria of career success. *Journal of Career Assessment*, 11(3), 262-286.
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2008). A new era for career development and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 3-7.
- Hr. Leeds. (2016). *Job description and person specification*. Retrieved from <[http://hr.leeds.ac.uk/info/19/job\\_descriptions\\_and\\_person\\_specifications/65/person\\_specifications](http://hr.leeds.ac.uk/info/19/job_descriptions_and_person_specifications/65/person_specifications)>
- Ismail, A., Adnan, N. H., & Bakar, R. A. (2014). Perceived career development support in workplace career program. *Economic Annals*, LIX (201), 157-175.
- Janes, P. L., & Wisnom, M. S. (2003). The use of importance performance analysis in the hospitality industry: A comparison of practices. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(1/2), 23-45.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, J. W., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel, Psychology*, 52, 621-651.
- Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 82-104.
- Kaye, B. (2005). Build a culture of development. *Leadership Excellence*, 22(3), 18-25.
- Khaing, I., & Phongtaveewut, T. (2016). A study of customers satisfaction and customer loyalty of Sule Shangri-La, Yangon. *International Journal of Thesis Projects and Dissertations*, 4(2), 167-175.
- Kilic, G., & Ozturk, Y. (2009). Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Anatolia*, 20(1), 45-60.
- Kong, H., & Baum, T. (2006). Skills and work in the hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6/7), 509-518.
- Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 76-85.
- Kong, H., Cheung, C., & Zhang, H. (2010). Career management systems: What are China's state-owned hotels practicing? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 112-118.
- Koyuncu, M., Fiksenbaum, L., Burke, R. J., & Demirer, H. (2008). Predictors of commitment to careers in the tourism industry. *Anatolia*, 19(2), 225-236.
- Kozak, M. A. (1999). Konaklama Sektöründe Kariyer planlama Yöntemleri ve Uygulamada. *Anatolia*, 53-66.
- Kulsuvan, S., & Kulsuvan, Z. (2000). Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students toward working in the tourism industry in Turkey. *Tourism Management*, 21, 251-269.

- Ladkin, A. (2005). Careers and employment. In: D. Airey, & J. Tribe (Eds.), *An international handbook of tourism education* (pp. 437-450). UK: Elsevier.
- Langhong. (2012). *Roles of human resource staff in ASEAN Economic Community*. Retrieved from [http://203.155.220.175/newweb/index.php?option=com\\_content&view=article&id=644:2013-07-25-16-16-04&catid=94:2013-05-21-01-39-40&Itemid=185](http://203.155.220.175/newweb/index.php?option=com_content&view=article&id=644:2013-07-25-16-16-04&catid=94:2013-05-21-01-39-40&Itemid=185)
- Leibowitz, Z. B., Farren, C., & Kaye, B. L. (1986). *Designing career development systems* (1<sup>st</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lu, C., Berchoux, C., Marek, W., & Chen, B. (2015). Service quality and customer satisfaction: Qualitative research implications for luxury hotels. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 168-182, <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-10-2014-0087>
- Markovic. S., Sanja, R., Gordana, I., & Tanja, P. (2013). A study of expected and perceived service quality in Croatian and Slovenian hotel industry. *European Journal of Tourism Research*, 6(1), 36-52.
- Martin, A. F., Romero, F. P., Valle, C. R., & Dolan, S. L. (2001). Corporate business strategy, career management and recruitment: Do Spanish firms adhere to contingency model? *Career Development International*, 6(3), 149-155.
- Mashauri, J. R. (2015). *Labour turnover rate and its costs in the five stars hotel: A case of Serena Hotels in ILala District Dares Salaam Jackline*. Master thesis: Open University of Tanzania.
- May, G. L. (2005). Incorporating a career planning lab into a managerial communication course. *Business Communication Quarterly*, 68(3), 345-357.
- McDaniels, C., & Gysbers, N. C. (1992). *Counseling for career development* (1<sup>st</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2002). *Human resources management* (8<sup>th</sup> Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Morrison, R. F., & Hock, R. R. (1998). Career building: Learning from cumulative work experience. In D.T. Hall & Associates (Eds.), *Career development in organizations* (pp. 236-273), San Francisco: Jossey-Bass.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (9<sup>th</sup> ed.). McGraw Hill Education.
- O'Neill, J. W., & Carlback, M. (2011). Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 515-521.
- Pallett, W. J. (1989). Career planning and development in the hospitality industry: The four seasons experience. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 13(3), 563-568.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2<sup>nd</sup> ed.). Newbury Park, CA: Sage.

- Powell, V. (2009). *What effect do formalized human resource procedures have on employee motivation in the hospitality industry?* Master's Thesis. University of Chester, England.
- Rachel. (2018). *Theoretical sampling in grounded theory*. Retrieved from <https://www.statisticssolutions.com/theoretical-sampling-in-grounded-theory/>
- Saleem, S., & Amin, S. (2013). The impact of organizational support for career development and supervisory support on employee performance: An empirical study from Pakistani Academic Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 194-207.
- Saleem, Y., Kamran, M. R., Sabir, F., & Iqbal, J. (2013). Career development an imperative of job satisfaction and career commitment: Empirical evidence from Pakistani employees in banking sector. *European Journal of Business and Management*, 5(21), 108-118.
- Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (1999). Best practices in hotel architecture. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40, 44-49.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 273-285). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sudin, S. (2011). *How service quality, value and corporate image affect client satisfaction and loyalty*. The 2<sup>nd</sup> International Research Symposium in Service Management Yogyakarta, Indonesia, 26-30 July.
- Suwannaset, W. (2017). Developing service excellence in five-star hotels in Bangkok through HRD needs assessment. *Journal of HRintelligence*, 12(1), 103-124.
- Symon, G., & Casell, C. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Testa, M. R., & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 648-658.
- Thai Hotels Association. (2016). *Name list for Thailand hotels standard foundation*. Retrieved from <http://thaihotels.org/wp-content/uploads/2016/01/NAME-LIST-FOR-THAILAND-HOTEL-STANDARD-FOUNDATION.pdf>
- Thrane, C. (2008). Earnings differentiation in the tourism industry: Gender, human capital and sociodemographic effects. *Tourism Management*, 29(3), 514-524.
- Tolentino, L. R., Garcia, P. R. J. M., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2013). Validation of the career adaptabilities scale and an examination of a model of career adaptation in the Philippine context. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 410-418.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, January-February, 124-34.
- Uyen, D. (2013). *Improving the efficiency of staff training in a hotel: Case study of Hotel X*. Bachelor thesis. Lahti University of Applied Sciences.
- Vijayadurai, J. (2008). Service quality, customer satisfaction and behavioural intention in hotel industry. *Journal of Marketing and Communication*, 19(3), 14-26.
- Wang, Y. F., & Horng, J. S. (2007). *A qualitative study on exploring the influential factors for the executive's retention in food and beverage department of international tourist hotel: An ecological system perspective*. In: Oral Presented at 5<sup>th</sup> Asia Pacific CHRIE & 13<sup>th</sup> Asia Pacific Tourism Association International Joint Conference: Coming of the Asian Waves: Tourism & Hospitality: Education Research. Conference Abstract, p. 31.
- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2010). Vocational self-concept crystallization as a mediator of the relationship between career self-management and job decision effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 234-243.
- Williams, E. A., Scandura, T. A., & Gavin, M. (2009). Understanding team-level career mentoring by leaders and its effects on individual team-source learning: The effects of intra-group processes. *Human Relations*, 62(1), 1635-1666.
- Winterton, J., & Winterton, R. (1999). *Developing managerial competence*. London: Routledge.
- Wong, S., Siu, V., & Tsang, N. (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 230-241.
- World Travel and Tourism Council. (2018). *Travel and tourism economic impact 2018 Thailand*. Retrieved from <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/thailand2018.pdf>
- Yang, J. T., Wan, C. S., & Fu, Y. J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 837-848.
- Yin, C., Fen, C., Meng, K., Yin, L., & Jack, W. (2012). *A study of employee satisfaction and its effects toward loyalty in hotel industry*. Bachelor Thesis. University Tunku Abdul Rahman.
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2008). *Coaching in organizations: A complete guide*. Bucarest: Codecs Publishing House.

# การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก และการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อของพนักงานบริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า

พิพากร เลขภัสร์<sup>1</sup>

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ  
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ดร.รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม

อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์  
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 16 พฤษภาคม 2562

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 24 กรกฎาคม 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 31 กรกฎาคม 2562

## บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก และการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อ ของพนักงานบริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า” เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก การรับรู้บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และความตั้งใจคงอยู่ในงาน ของพนักงานบริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก การรับรู้บรรยากาศองค์การ ที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อของพนักงานบริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานบริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งหนึ่งจำนวน 444 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก แบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศองค์การแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การ และแบบสอบถามความตั้งใจคงอยู่ในงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วย การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ

<sup>1</sup>Corresponding Author E-mail : bellsuh@hotmail.com



ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์เส้นทางส่งผลของตัวแปร โดยผลการศึกษาวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.200$ )

2. ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.197$ )

3. การรับรู้บรรยากาศขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.609$ )

4. การรับรู้บรรยากาศขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.623$ )

5. ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.805$ )

6. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวแปรสื่อบางส่วน (Partial Mediator) ของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศขององค์กร กับความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยการรับรู้บรรยากาศขององค์กรส่งผลโดยรวม (Total Effect) ต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน เท่ากับ 0.622 ซึ่งเป็นผลทางตรง (Direct Effect) เท่ากับ 0.210 และเป็นผลทางอ้อม (Indirect Effect) เท่ากับ 0.412 ส่วนการรับรู้บรรยากาศขององค์กรส่งผลโดยตรง (Direct Effect) ต่อความผูกพันต่อองค์กร เท่ากับ 0.609 และการรับรู้บรรยากาศขององค์กรส่งผลโดยตรง (Direct Effect) ต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน เท่ากับ 0.677

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงตัวแปรที่เป็นสาเหตุของความตั้งใจคงอยู่ในงาน และตัวแปรที่เป็นสื่อจากสาเหตุไปสู่ความตั้งใจคงอยู่ในงาน ซึ่งองค์กรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนสำหรับพัฒนาบุคลากรในองค์กร หรือวางกลยุทธ์ต่างๆ ในการส่งเสริมให้พนักงานมีการคงอยู่ในงานต่อไป

**คำสำคัญ :** บุคลิกภาพเชิงรุก, การรับรู้บรรยากาศขององค์กร, ความผูกพันต่อองค์กร, ความตั้งใจคงอยู่ในงาน



# A study of causal relationships of proactive personality and perceptions of organizational climate on intention to stay with organizational commitment as a mediator among employees of electric appliances company

Pipakon Lekpat

Master Student, Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Liberal Arts,  
Thammasat University

Ratchaneewan Wanichtanom (Ph.D.)

Thesis advisor, Faculty of Liberal Arts, Thammasat University

Received : May 16, 2019

Revised : July 24, 2019

Accepted : July 31, 2019

## Abstract

Correlational research was used to study causal relationships of proactive personality and perceptions of organizational climate on intention to stay with organizational commitment as mediator among employees of an electric appliances company. Objectives were study the relationship between proactive personalities, perceptions of organizational climate, organizational commitment, and intention to stay as well as mediating variable of organizational commitment on the relationship between proactive personalities, perceptions of organizational climate, and intention to stay.

Samples were 444 company employees. Data was collected by questionnaire. Categories included personal factors, proactive personality, perceptions of organizational climate, organizational commitment, and intention to stay. Data was analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, correlation and path analysis.

Results were that proactive personality positively correlated with organizational commitment ( $r = 0.200$ ,  $p < 0.01$ ) and intention to stay ( $r = 0.197$ ,  $p < 0.01$ ). Perceptions of organizational climate positively correlated with organizational commitment ( $r = 0.609$ ,  $p < 0.01$ ) and intention to stay ( $r = 0.623$ ,  $p < 0.01$ ). Organizational commitment positively correlated with intention to stay ( $r = 0.805$ ,  $p < 0.01$ ) and partially mediated the relationship between perceptions of organizational climate and intention to stay by total effect at 0.623, direct effect at 0.210, and indirect effect at 0.412. In addition, perceptions of organizational climate directly affected on organizational commitment at 0.609 and intention to stay at 0.677.

These findings suggest that a mutual relationship exists among proactive personality, perceptions of organizational climate, organizational commitment and intention to stay. Perceptions of organizational climate was directly and indirectly affected by the mediation of organizational commitment upon intention to stay. Companies in Thailand might focus on these variables to develop organizational personnel and plan strategies to boost employee intention to stay.

**Keywords :** proactive personality, perceptions of organizational climate, intention to stay, organizational commitment

## บทนำ

องค์การธุรกิจในปัจจุบันต่างให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก เนื่องจากสถานการณ์โลกที่มีการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจที่สูงขึ้น อีกทั้งเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารมีการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์การต้องมีการเรียนรู้และปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อความอยู่รอดและประสบความสำเร็จตามที่องค์กรคาดหวัง

ทรัพยากรบุคคล จัดเป็นทรัพยากรหลักที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการบริหารองค์การ เพราะนอกจากทรัพยากรบุคคลจะทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามที่องค์กรคาดหวังไว้แล้ว ทรัพยากรบุคคลยังทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนทรัพยากรอื่น ๆ อีกด้วย และหากองค์การใดมีทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน องค์การก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ การขาดแคลนทรัพยากรบุคคล หรือการสูญเสียทรัพยากรบุคคล จากการลาออกของพนักงานก็เช่นกัน ล้วนแล้วแต่เป็นภาระต้นทุนขององค์การ เนื่องจากการลาออกของพนักงานทำให้องค์การเกิดค่าใช้จ่ายในการคัดเลือกสรรหาพนักงานใหม่ มากไปกว่านั้น การลาออกของพนักงานบางตำแหน่งสามารถสร้างความเสียหายทางธุรกิจให้แก่องค์การได้ หรืออย่างน้อยก็ทำให้ศักยภาพในการแข่งขันขององค์การชะลอลงหรือหยุดพักชั่วคราว (Ratsameethammachoti, 2006) นอกจากภาระต้นทุนและความเสียหายดังกล่าวแล้ว การคัดเลือกพนักงานใหม่ยังก่อให้เกิดภาวะแก่เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานในการฝึกหัดพนักงาน และยังคงใช้เวลาในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน (Puttan, 1994 (as cited in Chantaramano & Pasunon, 2014) กล่าวคือ พนักงานที่รับเข้ามาในช่วงแรก ๆ ยังไม่คุ้นเคยกับกระบวนการทำงาน มีโอกาสทำให้งานเสียหายได้ เมื่อเทียบกับพนักงานที่ทำงานมาเป็นเวลานาน ทักษะในการทำงานย่อมมีมากกว่า ประกอบกับการได้รับการฝึกอบรม

จากองค์การ ทำให้พนักงานที่ทำงานมาเป็นเวลานานมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้ด้วยตนเอง หากองค์การสามารถรักษาพนักงานที่มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญ ให้คงอยู่กับองค์การได้ ก็จะทำให้้องค์การดำเนินธุรกิจได้อย่างคล่องตัว บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าวนี้เอง มีผู้ให้ความสนใจศึกษาเรื่องความตั้งใจอยู่ในงาน และการลาออกจากรางานในบริบทต่างๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นนักวิจัย ผู้บริหารองค์การ หรือนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการส่งเสริม และธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลให้อยู่กับองค์การ ขณะเดียวกันก็เป็นการหาแนวทางในการยับยั้งไม่ให้เกิดการลาออกจากรางาน ในหลายๆ องค์การจึงมีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ โดยการมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ผลตอบแทน เป็นต้น รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในงาน โดยการให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน หรือในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในองค์การนั้น จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีคุณค่าต่อองค์การ และเกิดความผูกพันต่อองค์การ เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ ก็จะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (Baugh & Roberts, 1994) ลดการขาดงาน และการลาออกของพนักงาน (Blau & Bohl, 1987) นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์การได้อีกด้วย (Steers, 1977)

นอกจากความผูกพันต่อองค์การแล้วการสร้างบรรยากาศขององค์การที่ดีให้พนักงานนั้นก็เป็นส่วนสำคัญที่ควรได้รับการส่งเสริมจากการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคโนโลยีให้เกิดความสะดวก ให้อำนวยต่อการปฏิบัติงานในองค์การ การส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักทำงาน โดยการใช้โอกาสได้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน และแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ รวมถึง

การได้รับโอกาสและการสนับสนุนจากองค์กร และหัวหน้า ในการพัฒนาศักยภาพเพื่อความก้าวหน้า การได้รับความช่วยเหลือ ร่วมมือ และการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การได้รับผลตอบแทน และสวัสดิการต่างๆ ที่เพียงพอ การรับรู้บรรยากาศขององค์กรนั้นจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ทัศนคติ และส่งผลถึงพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในองค์กร Kolb, Rubin, & McIntyre, (as cited in Rukngam, 2016) เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจคงอยู่ในงาน เป็นต้น หากองค์กรมีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร ก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน หากพนักงานได้รับรู้ถึงบรรยากาศขององค์กรในทางที่ดีแล้ว ก็จะทำให้เกิดความเชื่อมั่น มีความเต็มใจในการทำงาน และแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ (Rukngam, 2016) แต่ถ้าหากพนักงานไม่ได้รับการส่งเสริม หรือไม่ได้รับความพึงพอใจในบรรยากาศขององค์กร ก็จะทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร และส่งผลถึงพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เต็มใจ ไม่ทุ่มเทในการทำงาน ขาดแรงจูงใจ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน (Arjinsamajarn, 1988)

นอกจากปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลในเรื่องของบุคลิกภาพนั้นก็อาจเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจคงอยู่ หรือลาออกจากงานได้ เนื่องจากบุคลิกภาพนั้นเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งเกิดจากการหล่อหลอมและประสมประสานด้วยพันธุกรรม วัฒนธรรม การเรียนรู้ การปรับตัว และสิ่งแวดล้อม โดยสามารถเผยให้เห็นถึงเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลที่สามารถมองเห็นได้จากภายนอก เช่น รูปร่าง หน้าตา การพูดจา อากัปกริยา หรือส่วนที่ซ่อนเร้นไว้ เช่น ความถนัด อารมณ์ ความมุ่งมั่นอดปรารถนา (Kaewkangwan, 2008) และบุคลิกภาพนั้นเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกับสภาวะทางอารมณ์ และความรู้สึกนึกคิด ซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจในเรื่องของบุคลิกภาพเชิงรุก

ผู้ที่มีบุคลิกภาพเชิงรุก จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ เตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดอย่างรอบคอบ เมื่อเจอปัญหาและอุปสรรคก็จะแก้ไขด้วยตนเอง นอกจากนี้ การทำงานเชิงรุกจะช่วยให้สมาชิกร่วมกันคิด และนำความคิดที่สร้างสรรค์นั้นมารวมกันเพื่อพัฒนาองค์กร (Covey, 1989) ซึ่งพฤติกรรมการแสดงออกของผู้ที่มีบุคลิกภาพเชิงรุกนั้น จะส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และองค์กรเกิดความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ นอกจากนี้ บุคลิกภาพเชิงรุก และพฤติกรรมเชิงรุกยังเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในด้านต่างๆ และความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร

จากความสำคัญของที่มา และปัญหาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้สรุปถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน และสนใจที่จะศึกษาในเรื่องของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก และการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานโดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรสื่อ ในพนักงานบริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก การรับรู้บรรยากาศขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และความตั้งใจคงอยู่ในงาน ซึ่งจะสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนสำหรับพัฒนาบุคลากรในองค์กร หรือวางกลยุทธ์ต่างๆ ในการส่งเสริมให้พนักงานมีการคงอยู่ในงานต่อไป โดยผู้วิจัยมีคำถามการวิจัยที่สำคัญ 2 ประเด็น คือ (1) ตัวแปรลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก การรับรู้บรรยากาศขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อการตั้งใจคงอยู่ในงานหรือไม่อย่างไร (2) หากตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์กัน ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก การรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรสื่อเป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก การรับรู้บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และความตั้งใจคงอยู่ในงาน

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก การรับรู้บรรยากาศองค์การ ที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อ

## กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุคลิกภาพเชิงรุก หมายถึง ลักษณะ เฉพาะของบุคคล ที่มองหาโอกาส แสดงความคิดริเริ่ม และเป็นผู้ที่จะนำเสนอ การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้กับองค์การ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ ที่ผ่านเข้ามา สามารถวัดได้ โดยใช้แบบสอบถามตามแนวคิดของ Bateman และ Crant (1993) ที่ Thammawilaiwat (2014) ได้แปลและปรับปรุงขึ้น

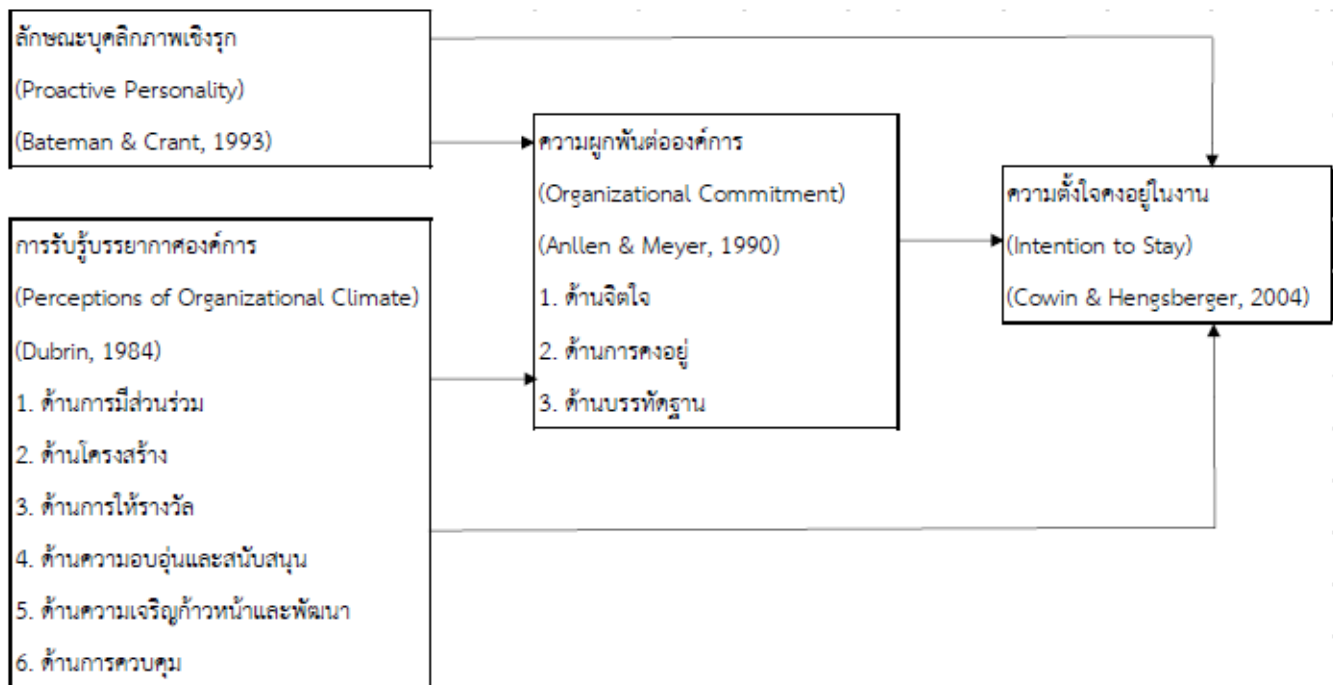
การรับรู้บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของ พนักงาน หรือสมาชิกในองค์การที่มีต่อลักษณะขององค์การ ในแง่ต่างๆ ที่แวดล้อมอยู่รอบๆ ตัวของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่ง ลักษณะของบรรยากาศองค์การนั้นจะมีความเฉพาะตัว และแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ และบรรยากาศเหล่านี้เองมี อิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการแสดงออก และทัศนคติของพนักงาน และสมาชิกในองค์การ โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการมีส่วนร่วม (2) ด้านโครงสร้าง (3) ด้านการให้รางวัล (4) ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน (5) ด้าน ความเจริญก้าวหน้าและพัฒนา และ (6) ด้านการควบคุม สามารถวัดได้โดยใช้แบบสอบถามตามแนวคิดของ Dubrin (1984) ที่ Ruangoch (2011) ได้แปลและปรับปรุงขึ้น

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของ พนักงานที่มีต่อองค์การ การรับรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของ องค์การ ยอมรับในเป้าหมายขององค์การ พร้อมทั้งจะเสียสละ และทุ่มเทกำลังความสามารถของตนในการทำงาน เพื่อให้ องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ตลอดจนความต้องการ

ที่จะคงอยู่ในองค์การต่อไป ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความผูกพันต่อ องค์การด้านจิตใจ (2) ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ และ (3) ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน สามารถวัด ได้โดยใช้แบบสอบถามตามแนวคิดของ Allen และ Meyer (1990) ที่ Kangrum (2014) ได้แปลและปรับปรุงขึ้น

ความตั้งใจคงอยู่ในงาน หมายถึง ความพึงพอใจ ของพนักงาน ที่จะทำงานให้กับองค์การ ด้วยความเต็มใจ โดยไม่คิดที่จะลาออกจากองค์การ สามารถวัดได้โดยใช้ แบบสอบถามตามแนวคิดของ Cowin และ Hengstberger-Sims (2004) ที่ Khitsungnoen (2014) ได้แปลและปรับปรุงขึ้น

## ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



## สมมติฐานการวิจัย

- สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ
- สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน
- สมมติฐานการวิจัยที่ 3 การรับรู้บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ
- สมมติฐานการวิจัยที่ 4 การรับรู้บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน
- สมมติฐานการวิจัยที่ 5 ความผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน
- สมมติฐานการวิจัยที่ 6 ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก และการรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานทั้งโดยตรงและผ่านความผูกพันต่อองค์การ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งหนึ่ง จำนวน 2,308 คน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2560)

กลุ่มตัวอย่าง ได้คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้เป็นตัวแทนของประชากรด้วยค่าความเชื่อมั่น 95% และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์เท่ากับ 0.05 โดยใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากประชากรของยามานะ (Yamane, 1973) ผลจากการคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 341 คน แต่ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมอีกร้อยละ 47 เพื่อป้องกันกรณีที่ได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน ดังนั้น จึงใช้กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล จำนวน 500 คน โดยเลือกเก็บเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานคนไทย โดยขั้นตอนในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เนื่องจากประชากรที่ใช้ใน

การศึกษามีทั้งหมดมี 2,308 คน จึงแบ่งส่วนงานออกเป็นสอง ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่ ส่วนของผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงงาน และส่วนของผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน เพื่อให้ได้ตัวแทนประชากรที่มี การกระจายอย่างเป็นสัดส่วนในทุกส่วนงาน จากนั้นผู้วิจัย ได้คำนวณหากลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ (ส่วนงาน) โดยใช้ การคำนวณแบบแบ่งสัดส่วน (Proportion)

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ หรือการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยการแจกแบบสอบถามไปยังส่วนงานทั้งสอง ตามจำนวนสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

## 2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก ศึกษาตามแนวคิด ของ Bateman และ Crant (1993)

2.2 การรับรู้บรรยากาศองค์การ ศึกษาตามแนวคิด ของ Dubrin (1984)

2.3 ความผูกพันต่อองค์การ ศึกษาตามแนวคิด ของ Allen และ Meyer (1990)

2.4 ความตั้งใจคงอยู่ในงาน ศึกษาตามแนวคิด ของ Cowin และ Hengstberger-Sims (2004)

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะ ส่วนบุคคล ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ อาชีพ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส ลักษณะ แบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามลักษณะบุคลิกภาพ เชิงรุก ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามตามแนวคิดของ Bateman และ Crant (1993) โดย Thammawilawat (2014) ได้นำมาปรับปรุงให้เข้ากับบริบทขององค์การ และผ่านการ ตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ มาเป็นต้นฉบับสำหรับงานวิจัยใน ครั้งนี้ มีข้อคำถามทั้งหมด 8 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศ

องค์การ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามตามแนวคิดของ Dubrin (1998) ที่แปลและปรับปรุงขึ้นโดย Ruangocha (2011) มาเป็นต้นฉบับสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ มีข้อคำถามทั้งหมด 34 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามตามแนวคิดของ Allen และ Meyer (1990) ซึ่งได้ทำการปรับปรุงเนื้อหาโดย Kangrum (2014) และผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ มาเป็นต้นฉบับ สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ มีข้อคำถามทั้งหมด 18 ข้อ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามความตั้งใจคงอยู่ในงาน ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามตามแนวคิดของ Cowin และ Hengstberger-Sims (2004) ที่ได้แปลและปรับปรุงเนื้อหา โดย Khitsungnoen (2014) มาเป็นต้นฉบับสำหรับงานวิจัย ในครั้งนี้ โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 10 ข้อ

หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนน แบบสอบถาม ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก แบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศ องค์การ แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การ และ แบบสอบถามความตั้งใจคงอยู่ในงาน ใช้เกณฑ์การให้คะแนน ตามมาตราวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ

3.2 ทำการพิจารณาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดย ผู้วิจัยนำแบบสอบถามดังกล่าวให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เป็นผู้พิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อว่ามีความสอดคล้องกับ นิยามของตัวแปรในการศึกษานี้หรือไม่ ซึ่งในแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ให้นิยามของแต่ละตัวแปรไว้ด้วยเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ เข้าใจในแนวทางเดียวกันเกี่ยวกับความหมายของแต่ละ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา โดยมีคะแนนการประเมิน คือ

+1 หมายถึง ตรงตามเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

1 หมายถึง ไม่ตรงตามเนื้อหา

3.3 นำผลคะแนนการประเมินของผู้เชี่ยวชาญมา คำนวณหาค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Index of item objective congruence: IOC) ตามสูตรของ Rovinelli และ Hambleton, 1997 (as cited in Thongyukong, 2014)



$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยที่ R = ค่าคะแนนคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่พิจารณาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

เมื่อได้ค่าอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา จึงนำมาพิจารณาตามเกณฑ์ คือ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 หมายถึง มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา สามารถนำข้อคำถามไปใช้งานได้ และข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 หมายถึง ขาดความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ต้องทำการปรับปรุงข้อคำถามหรือตัดทิ้ง และเมื่อพิจารณาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พบว่ามีข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ เนื่องจากขาดความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และได้ทำการตัดข้อคำถามทิ้ง จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ แบบสอบถามลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก จำนวน 2 ข้อ คือ ข้อ 1 (ท่านสามารถเป็นคนที่คุณภูมิใจในตนเองได้ดี) และข้อ 2 (เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ท่านจะยอมรับ และแก้ไขเรียนรู้จากสิ่งนั้นโดยไม่ตำหนิ กล่าวโทษ) แบบสอบถามความตั้งใจอยู่ในงาน จำนวน 1 ข้อ คือ ข้อ 7 (หัวหน้างานของท่าน เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้มีโอกาสประเมินผลงานอย่างเปิดเผย)

3.4 นำแบบสอบถามที่ได้จากการหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้วไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะเหมือนกับประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 60 คน เพื่อนำผลมาตรวจให้คะแนนและทำการวิเคราะห์เป็นรายข้อ (Item Analysis) โดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item Total Correlation) และนำข้อคำถามที่ยังเหลืออยู่มาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการหาค่าความคงที่ภายใน (Internal Consistency) โดยการใช่วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach Alpha Coefficient) (Siripanich, 1990, p.182-185) เพื่อทดสอบ

ความสัมพันธ์ของเนื้อหาของแบบสอบถามแต่ละส่วน ซึ่งพบว่า ส่วนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะบุคลิกภาพ

เชิงรุก (จำนวน 6 ข้อ) มีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับ 0.803

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศองค์การ (จำนวน 34 ข้อ) มีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับ 0.939

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การ (จำนวน 18 ข้อ) มีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับ 0.885

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความตั้งใจคงอยู่ในงาน (จำนวน 9 ข้อ) มีค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับ 0.847

#### 4. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขออนุญาตบริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งหนึ่งในการทำการการศึกษา และเก็บข้อมูลจากพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการส่งแบบสอบถามไปยังฝ่ายบุคคลเพื่อช่วยดำเนินการแจกแบบสอบถามให้ พร้อมการชี้แจงว่าการเก็บข้อมูลทั้งหมดนี้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การ หรือผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด โดยแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา และมีความสมบูรณ์มีจำนวนทั้งหมด 444 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84 ของแบบสอบถามที่ได้แจกไป

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล สถิติที่ใช้ คือ การหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

5.2 วิเคราะห์ระดับของลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก การรับรู้บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และความตั้งใจคงอยู่ในงาน สถิติที่ใช้ คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.3 ในการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์เส้นทางส่งผล

#### ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า จำนวน 500 คน โดยแบ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงงาน จำนวน 169 คน และผู้ที่ปฏิบัติงาน



ในสำนักงาน จำนวน 331 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมา และมีความสมบูรณ์ทั้งหมดจำนวน 444 ฉบับ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 272 คน คิดเป็นร้อยละ 61.26 และเพศชาย จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 38.74 และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31 - 35 ปีมากที่สุด จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 35.14 มีอายุงานอยู่ในช่วง 1 - 5 ปี มากที่สุด จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 44.59 ระดับการศึกษา คือ ระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 61.49 และมีสถานภาพโสด จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 55.18

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร (N = 444)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	S.D.	1	2	3	4
1. ความตั้งใจคงอยู่ในงาน	3.54	0.61	-			
2. ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก	4.14	0.43	.197**	-		
3. การรับรู้บรรยากาศองค์การ	3.64	0.50	.623**	.307**	-	
4. ความผูกพันต่อองค์การ	3.45	0.54	.805**	.200**	.609**	-

\*\*p < 0.01

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ 0.197 การรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน และลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ 0.623 และ 0.307 ตามลำดับ ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก และการรับรู้บรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.805 0.200 และ 0.609 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 1

ผลจากการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก และการรับรู้บรรยากาศองค์การ ที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อ พบว่า โมเดลตั้งต้น (ภาพประกอบที่ 2) ไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square = 43.908, df = 1, p-value = 0.000) โดยมีค่าสถิติของโมเดลดังตารางที่ 5 จากตาราง Regression Weights (ตารางที่ 3) พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ และความตั้งใจคงอยู่ในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p = 0.001) ความผูกพันต่อองค์การส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p = 0.001) ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกมีส่งผลต่อการความผูกพันต่อองค์การอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p = 0.703) และลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p = 0.915) จึงทำการปรับโมเดลโดยอิงตารางดังกล่าว จนพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square = 0.142, df = 2, p-value = 0.932) ดังภาพประกอบที่ 3 โดยมีค่าสถิติของโมเดลดังตารางที่ 5 จากการวิเคราะห์จึงสามารถสรุปได้ ดังนี้

(1) ความผูกพันต่อองค์การ เป็นตัวแปรสื่อบางส่วน (Partial Mediator) ของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ กับความตั้งใจคงอยู่ในงาน (ภาพประกอบที่ 3) โดยการรับรู้บรรยากาศองค์การส่งผลโดยรวม (Total Effect) ต่อ

ความตั้งใจคงอยู่ในงาน เท่ากับ 0.622 ซึ่งเป็นผลทางตรง (Direct Effect) เท่ากับ 0.210 และเป็นผลทางอ้อม (Indirect Effect) เท่ากับ 0.412 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

(2) การรับรู้บรรยากาศองค์การส่งผลโดยตรง (Direct Effect) ต่อความผูกพันต่อองค์การ (ภาพประกอบที่ 3) เท่ากับ 0.609 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

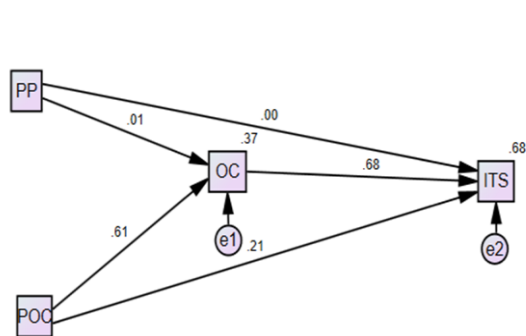
(3) การรับรู้บรรยากาศองค์การส่งผลโดยตรง (Direct Effect) ต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน (ภาพประกอบที่ 3) เท่ากับ 0.677 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

(4) ลักษณะบุคลิกภาพส่งผลโดยตรง (Direct Effect) ต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การ (ภาพประกอบที่ 3) เท่ากับ 0.307 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

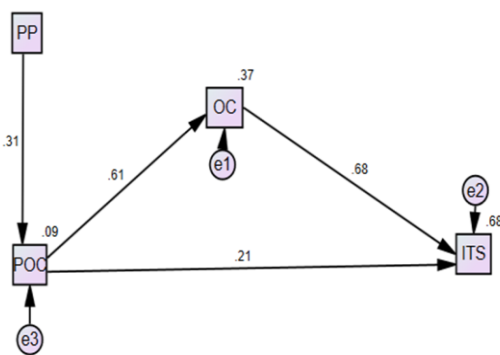
(5) ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกส่งผลทางอ้อมต่อ (Indirect Effect) ต่อความผูกพันต่อองค์การ ผ่านการรับรู้บรรยากาศองค์การ (ภาพประกอบที่ 3) เท่ากับ 0.187 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

(6) ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกส่งผลทางอ้อม (Indirect Effect) ต่อความตั้งใจคงอยู่ ผ่านการรับรู้บรรยากาศองค์การ และความผูกพันต่อองค์การ (ภาพประกอบที่ 3) เท่ากับ 0.191 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบที่ 3



หมายเหตุ : PP คือ ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก, POC คือ การรับรู้บรรยากาศองค์การ, OC คือ ความผูกพันต่อองค์การ และ ITS คือ ความตั้งใจคงอยู่ในงาน

ภาพประกอบที่ 2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร (ก่อนปรับโมเดล)

ภาพประกอบที่ 3 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร (ปรับโมเดลครั้งที่ 1)

ตารางที่ 2 ค่า Regression Weights จากโปรแกรม AMOS ที่ใช้ในการปรับแต่งโมเดล (ก่อนปรับโมเดล)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OC < - - - POC	.638	.040	16.055	***	par_2
OC < - - - PP	.018	.047	.381	.703	par_4
ITS < - - - OC	.774	.039	19.848	***	par_3
ITS < - - - POC	.254	.041	6.201	***	par_1
ITS < - - - PP	-.004	.039	-.107	.915	par_5

หมายเหตุ : OC คือ ความผูกพันต่อองค์กร, POC คือ การรับรู้บรรยากาศองค์กร, PP คือ ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก, ITS คือ ความตั้งใจคงอยู่ในงาน, \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001

ตารางที่ 3 ค่า Regression Weights จากโปรแกรม AMOS (ปรับโมเดลครั้งที่ 1)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
POC < - - - PP	.363	.053	6.794	***	par_2
OC < - - - POC	.643	.040	16.107	***	par_3
ITS < - - - POC	.253	.041	6.159	***	par_1
ITS < - - - OC	.774	.039	19.849	***	par_4

หมายเหตุ: OC คือ ความผูกพันต่อองค์กร, POC คือ การรับรู้บรรยากาศองค์กร, PP คือ ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก, ITS คือ ความตั้งใจคงอยู่ในงาน, \*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (ปรับโมเดลครั้งที่ 1)

ตัวรับผล	การรับรู้บรรยากาศองค์กร			ความผูกพันต่อองค์กร			ความตั้งใจคงอยู่ในงาน		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
ตัวส่งผล									
ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก	.307	-	.307	.187	.187	-	.191	.191	-
การรับรู้บรรยากาศองค์กร	-	-	-	.609	-	.609	.622	.412	.210
ความผูกพันต่อองค์กร	-	-	-	-	-	-	.677	-	.677

หมายเหตุ: TE (Total Effect) หมายถึง อิทธิพลโดยรวม, IE (Indirect Effect) หมายถึง อิทธิพลทางอ้อม, DE (Direct Effect) หมายถึง อิทธิพลทางตรง

ตารางที่ 5 ค่าสถิติและเกณฑ์พิจารณาความกลมกลืนของโมเดลและข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติ	ค่าสถิติ (ก่อนปรับโมเดล)	ค่าสถิติ (ปรับโมเดลครั้งที่ 1)	เกณฑ์
Probability	.000	.932	$\geq .05$
CMIN/DF	43.908	.071	$< 2$
GFI	.955	1.000	$\geq .05$
RMSEA	.030	.000	$\geq .05$
PCLOSE	.000	.976	$\geq .05$

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.200, p < 0.01$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

การวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และมีระดับความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ซึ่งอาจเป็นเหตุมาจาก นโยบายการรับบุคลากรขององค์การ ที่ต้องการสรรหาบุคลากรที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าที่จะนำเสนอ การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้กับองค์การ ประกอบกับกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุงานอยู่ในช่วง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.59 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งถือว่าเป็นช่วงเริ่มต้นของการทำงานในองค์การ จึงมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำให้มีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกในระดับสูง ประกอบกับองค์การมีนโยบายที่เปิดกว้างให้บุคลากรทุกคนได้มีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเกี่ยวกับเรื่องของขั้นตอนการทำงาน หรือได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่องค์การจัดขึ้น โดยไม่ได้มีการแบ่งแยกตำแหน่ง หรือแบ่งแยกส่วนงานใดๆ อีกทั้งยังมีการประเมินผลงานที่เป็นธรรมชัดเจน และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้บุคลากร หรือให้บุคลากรได้เห็นจุดที่ตนเองต้องพัฒนา ปรับปรุงเพิ่มเติมในการทำงาน หรือในการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นในองค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งเสริมให้บุคลากรมีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกในระดับสูง และมีความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจในระดับสูง

ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจคงอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.197, p < 0.01$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บุคลิกภาพเชิงรุกมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ในงาน อาจเป็นสาเหตุมาจากการที่บุคลากรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีส่วนร่วมกับองค์การทั้งในเรื่องการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการทำงาน และการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ อีกทั้งได้รับมอบหมายให้ทำงานใหม่ๆ ที่มีความท้าทาย ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกที่สูงขึ้น และการที่บุคลากรได้แสดงศักยภาพของตนเองออกมา จนเป็นที่ยอมรับของหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน เป็นการเสริมให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อองค์การ และความรู้สึกนี้เองจะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ และมีความพึงพอใจในงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความตั้งใจคงอยู่ในงานมากขึ้น

การรับรู้บรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.609, p < 0.01$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

การวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากองค์การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงาน แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น หรือได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสำคัญนั้น ทำให้บุคลากรรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีคุณค่าต่อองค์การ อีกทั้งองค์การมีการวางโครงสร้าง การบริหารงานที่ชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้บุคลากรในทุกตำแหน่งงาน ซึ่งบุคลากรจะได้ทราบว่า หากต้องการเติบโตหรือก้าวหน้าในตำแหน่งงานของตนนั้น ต้องวางแผนและดำเนินการอย่างไร ทำให้บุคลากรมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ องค์การมีลักษณะบรรยากาศเป็นแบบองค์การเปิด สมาชิกทุกคนต่างให้ความช่วยเหลือกันในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้บุคลากรมีความรัก และความผูกพันต่อองค์การ

การรับรู้บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.623, p < 0.01$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างจะให้ทัศนคติตรงกัน คือ รับรู้ถึงความอบอุ่นในองค์การแห่งนี้ องค์การแห่งนี้เปรียบเสมือนบ้าน และเพื่อนร่วมงานเปรียบเสมือนกับสมาชิกในครอบครัว ที่สามารถพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือเรื่องส่วนตัว ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกสูญเสีย หากต้องลาออก หรือย้ายงานไปที่ใหม่ ซึ่งจากปัจจัยข้างต้น เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านทางบวกกับความตั้งใจอยู่ในงาน

ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจอยู่ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.805, p < 0.01$ ) จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5

การวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า การที่องค์การได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การนั้น เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ตนเองได้มีส่วนร่วม ส่งผลให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวที่ได้รับนั้น จะส่งผลให้บุคลากรรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะแสดงออกด้วยการเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก และการรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน ทั้งโดยตรงและผ่านความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อบางส่วน (Partial Mediator) ของความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การ กับความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยการรับรู้บรรยากาศองค์การส่งผลโดยรวม (Total Effect) ต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน เท่ากับ 0.622 ซึ่งเป็นผลทางตรง (Direct Effect) เท่ากับ 0.210 และเป็นผลทางอ้อม (Indirect Effect) เท่ากับ 0.412 ส่วนการรับรู้บรรยากาศองค์การส่งผลโดยตรง (Direct Effect) ต่อความผูกพันต่อองค์การเท่ากับ 0.609 และการรับรู้บรรยากาศองค์การส่งผลโดยตรง (Direct Effect) ต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน เท่ากับ 0.677 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 6 บางส่วน

ผลจากการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน ได้แก่ การรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์การ ไปยังความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยที่ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกนั้น เป็นเพียงแค่ตัวแปรที่ส่งผลไปยังการรับรู้บรรยากาศองค์การเท่านั้น

จากการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่าง แม้ว่ากลุ่มตัวอย่างจะมีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกอยู่ในระดับสูง แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-5 ปี ซึ่งถือว่าเป็นช่วงเริ่มต้นในการทำงาน ทำให้ความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และจากสาเหตุนี้เอง ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์การไม่ได้

เป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกกับความตั้งใจคงอยู่ในงานตามที่ตั้งสมมติฐานไว้ นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังแสดงให้เห็นว่า ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก ส่งผลโดยตรงกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ กล่าวคือ บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกนั้นจะเป็นผู้ที่คอยมองหาโอกาสแสดงความคิดริเริ่ม เป็นผู้ที่จะนำเสนอการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้กับองค์การ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนแต่ส่งผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การ

สรุปผลจากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกและการรับรู้บรรยากาศองค์การส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานในรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของงานวิจัยครั้งนี้ที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาตัวแปรที่เป็นสาเหตุของความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยสะท้อนผ่านค่าสถิติที่แสดงให้เห็นว่า ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก และการรับรู้บรรยากาศองค์การ เป็นสาเหตุของความตั้งใจคงอยู่ในงาน และมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อไปสู่ความตั้งใจคงอยู่ในงาน ซึ่งตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่องค์การต่างๆ ให้ความสนใจเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนสำหรับพัฒนาบุคลากรในองค์การ หรือวางกลยุทธ์ต่างๆ ในการส่งเสริมให้พนักงานมีการคงอยู่ในงานต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การ

จากผลการวิจัย พบว่า องค์การควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนในเรื่องของการฝึกอบรมในด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรตามความเหมาะสม หรือสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะความสามารถอย่างต่อเนื่อง และมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ องค์การควรมีนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจน และยุติธรรม ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันขององค์การในด้านต่างๆ และจากความผูกพันที่มีต่อองค์การนี้เอง จะเป็นการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์การต่อไป

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าแห่งหนึ่ง ทำให้กลุ่มตัวอย่างมีขอบเขตจำกัด ดังนั้น ควรมีการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายและครอบคลุมมากขึ้น โดยศึกษากับผู้ประกอบการในสายอาชีพต่างๆ รวมทั้งทำการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจประเภทอื่นๆ ที่แตกต่างกันไป

2.2 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้พบว่าความผูกพันต่อองค์การไม่ได้เป็นตัวแปรสื่อของลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุกกับความตั้งใจคงอยู่ในงาน และนอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก เป็นตัวแปรส่งผลไปยังการรับรู้บรรยากาศองค์การ จึงอยากให้ทำการศึกษาตัวแปรลักษณะบุคลิกภาพในบริบทต่างๆ เพิ่มเติม

2.3 ควรศึกษาหาตัวแปรอื่นๆ ที่เป็นสาเหตุของความตั้งใจคงอยู่ในงาน ในบริบทของประเทศไทย เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม **A**

## รายการอ้างอิง

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arijinsamajarn, C. (1988). Atmosphere and changes in the organization. *Management Science Journal*, 2(14), 25-26.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). Proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Baugh, S. G., & Roberts, R. M. (1994). Professional and organizational commitment among engineering: Conflicting or complementing. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41(2), 108-114.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affects turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Chantaramano, S., & Pasunon, P. (2014). Factors affecting the intention to resign from the energy activities commission staff. *Academic Journal Veridian E-Journal*, 7(1), 525-541.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. London: Simon & Schuster.
- Cowin, L. S., & Hengstberger-Sims, C. (2004). New graduate nurse self-concept and retention: A longitudinal survey. *International Journal of Nursing Studies*, 43, 59-70.
- Dubrin, A. J. (1984). *Foundation of organizational behavior: An applied perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kangrum, P. (2014). *Attitude towards nursing profession the ability to face and overcome obstacles life satisfaction and persistence remain in the job with organizational commitment as a media variable, case studies: Professional nurses of a government hospital*. (Master's thesis). Thammasat University, Faculty of Liberal Arts, Industrial and Organizational Psychology.
- Khitsungnoen, S. (2014). *The relationship between quality of work life optimism organizational commitment style of supervisor and intentions remain in the work of sales staff in one department store in Bangkok*. (Master's thesis). Thammasat University, Faculty of Liberal Arts, Industrial and Organizational Psychology.
- Kaewkangwan, S. (2008). *Personality psychology theory (know he knows us)* (15<sup>th</sup> ed.). Bangkok: MhorChaoBan.
- Ratsameethammachoti, S. (2006). *Behind the resignation: The puzzle that the organization never knew (Part 1)*. *Journal of Productivity World, National Productivity Institute*, 11(61), 74-80.
- Ruangocha, R. (2011). *The relationship between perceived organizational climate empowerment in structural work and job satisfaction of employees in national metal and materials technology center*. (Master's independent study). Thammasat University, Faculty of Liberal Arts, Industrial and Organizational Psychology.

- Rukngam, S. (2016). *The relationships of leadership style and perceived organizational climate to organizational citizenship behavior with organizational commitment as a moderator: A case study of nursing personals in government university hospital*. (Master's thesis). Thammasat University, Faculty of Liberal Arts, Industrial and Organizational Psychology.
- Siripanich, R. (1990). *Principles of test construction in psychology and education*. Bangkok: Charoenwit.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitments. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Thammawilaiwat, N. (2014). *Leadership behavior aggressive personality and job satisfaction of middle level executives*. (Master's independent study). Thammasat University, Faculty of Liberal Arts, Industrial and Organizational Psychology.
- Thongyukong, V. (2014). *The study of the influence of five personality traits and conflicts between work and family on anti-work behavior with job satisfaction as a media variable in a state enterprise employee*. (Master's thesis). Thammasat University, Faculty of Liberal Arts, Psychology Industry and Organization.
- Yamane, T. (1973). *An introductory analysis* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper and Row.



# ปัจจัยที่กำหนดการสมรส

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี บัญญัติสุทธิ<sup>1</sup>  
ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 23 มิถุนายน 2562

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 18 สิงหาคม 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 28 สิงหาคม 2562

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสมรสของประชากรไทยเพศชายและเพศหญิงแยกกัน โดยใช้ข้อมูลซึ่งรวบรวมจากรายงานการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือนของสำนักงานสถิติแห่งชาติ และหน่วยงานอื่นๆของภาครัฐบาล โดยข้อมูลมีลักษณะเป็นข้อมูลพาแนลของ 77 จังหวัด ระหว่าง พ.ศ. 2556-2559 ทั้งนี้ ปัจจัยที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่ออัตราการสมรส ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ คือ อัตราส่วนเพศ (2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจส่วนบุคคล ได้แก่ ค่าจ้าง และระดับการศึกษา (3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ สัดส่วนของอัตราการว่างงานในเพศชายต่อเพศหญิง และสัดส่วนคนจน และ (4) ปัจจัยด้านสาธารณสุข ได้แก่ สุขภาพจิต (วัดจากอัตราผู้ป่วยโรคซึมเศร้า) สุขภาพกาย (วัดจากอัตราผู้พิการ) และภาวะอ้วนลงพุง ผลการคาดประมาณสมการปัจจัยที่กำหนดอัตราการสมรสของเพศชาย พบว่า ค่าจ้างของเพศชาย ระดับการศึกษาของเพศชาย อัตราการว่างงานโดยเปรียบเทียบของทั้งสองเพศ อัตราผู้ป่วยโรคซึมเศร้า และความแตกต่างของท้องถิ่น (ผู้ชายในจังหวัดทางภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีอัตราการสมรสสูงกว่าภาคกลาง) มีผลกระทบต่ออัตราการสมรสของเพศชาย โดยที่ทิศทางของผลกระทบเป็นไปตามสมมติฐานทุกปัจจัย ยกเว้นอัตราผู้ป่วยโรคซึมเศร้าซึ่งผลการคาดประมาณตรงข้ามกับสมมติฐาน เนื่องจากข้อจำกัดในการรวบรวมข้อมูล ส่วนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออัตราการสมรสของเพศหญิง ได้แก่ อัตราส่วนเพศ อัตราการว่างงานโดยเปรียบเทียบ อัตราผู้ป่วยโรคซึมเศร้า และความแตกต่างของท้องถิ่น (ผู้หญิงในจังหวัดทางภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีอัตราการสมรสสูงกว่าภาคกลาง) โดยที่ทิศทางของผลกระทบเป็นไปตามสมมติฐานทุกปัจจัย ยกเว้นอัตราผู้ป่วยโรคซึมเศร้าเช่นเดียวกัน

คำสำคัญ : การสมรส, ทฤษฎีการสมรส, กลุ่มอาการอ้วนลงพุง, ข้อมูลพาแนล

<sup>1</sup>Corresponding Author E-mail : fecoand@ku.ac.th

# Determinants of Marriage

Assistant Professor Arunee Punyasavatsut (Ph.D.)  
Department of Economics, Faculty of Economics, Kasetsart University

Received : June 23, 2019

Revised : August 18, 2019

Accepted : August 28, 2019

## Abstract

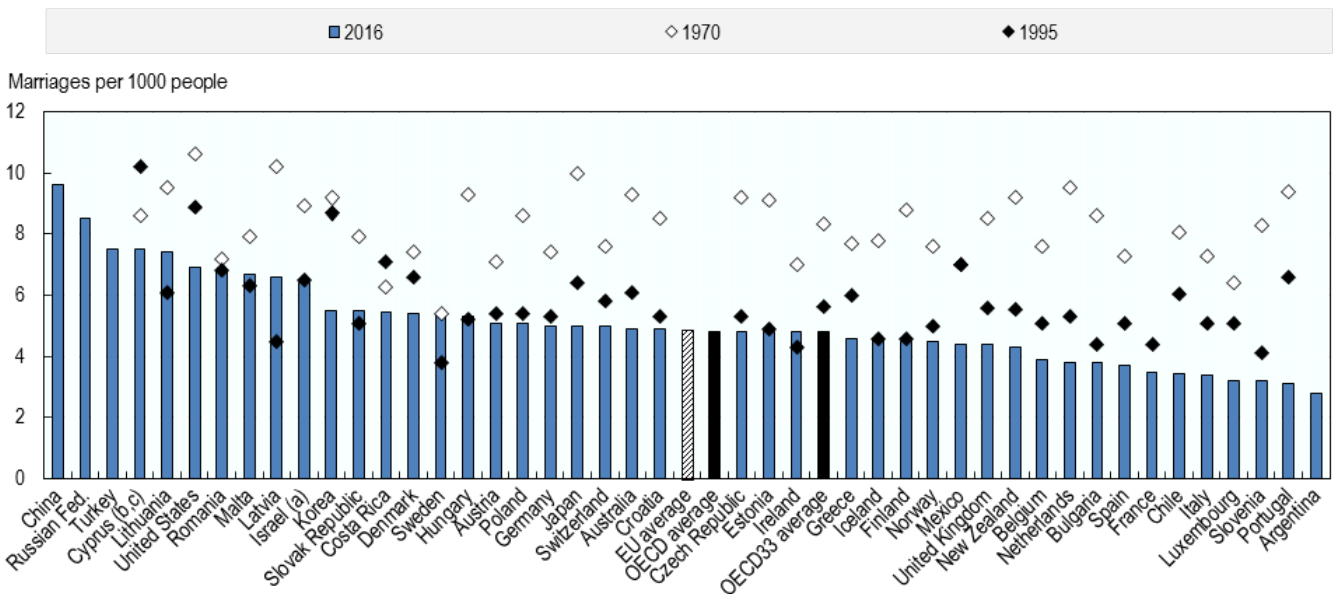
The objective of this research is to study the determinants of marriage of Thai population, male and female separately. The study employs the data from the Socio-Economic Surveys by The National Statistical Office and other state departments. It is a panel data set of 77 provinces during 2013-2016. The factors that are hypothesized to affect the marriage rates are categorized as follows: (1) demographic factor, i.e., sex ratio; (2) individual economic status, i.e., wage and education; (3) socioeconomic factors, i.e., relative unemployment rate of male to female and poverty incidence; and (4) health factors, i.e., mental health, which is measured by percentages of depressive disorder patients, physical health, which is approximated by percentages of disables, and patients suffering from metabolic syndrome. The estimation results show that male wage rate, male education, relative unemployment rate, percentages of depressive disorder patients, and regional dummy variables affect male marriage rate. The North and Northeast regions male marriage rates are higher than Central region. The directions of effects of all independent variables, except depressive disorder patient factor, are as hypothesized. In case of the depressive disorder patient factor, the complete data are not available. In case of the determinants of female marriage rate, it is found that sex ratio, relative unemployment rate, percentages of depressive disorder patients, and regional dummy variables affect female marriage rate. The North and Northeast regions female marriage rates are higher than Central region. The directions of their effects, except those of depressive disorder patient factor, are as hypothesized.

**Keywords :** Marriage, Theory of Marriage, Metabolic Syndrome, Panel Data

## บทนำ

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา คนในหลายประเทศทั่วโลกนิยมอยู่เป็นโสดมากขึ้นหรือชะลอการแต่งงานให้ช้าออกไป โดยแต่งงานเมื่ออายุมากขึ้น อัตราการสมรสในประเทศต่างๆ จึงลดลงอย่างต่อเนื่องและส่งผลให้อัตราการเกิดของประชากรต่ำลงด้วย ก่อให้เกิดปัญหาทำให้ประชากรในวัยทำงานลดลง นอกจากนี้ ยังทำให้ในหลายประเทศเข้าสู่สังคมสูงวัย (Ageing Society) ส่งผลเสียต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในหลายด้าน ได้แก่ อัตราการพึ่งพา (Dependency Ratio) สูงขึ้น รัฐบาลมีค่าใช้จ่ายทางด้านสวัสดิการแก่ผู้สูงวัยเพิ่มขึ้น และเกิดอุปสรรคในการพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นต้น

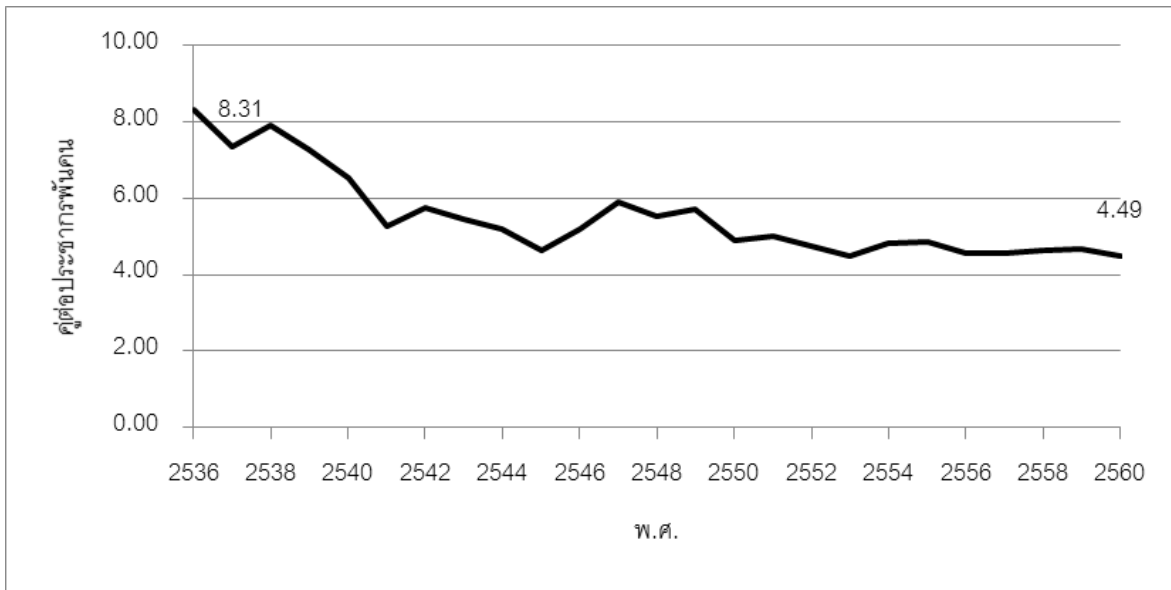
เมื่อพิจารณาอัตราการสมรสของประชากรในประเทศต่างๆ พบว่าอัตราการสมรสในแทบทุกประเทศลดลงจากปี ค.ศ. 1970 1995 และ 2016 ตามลำดับ (ภาพที่ 1) โดยอัตราการสมรสเฉลี่ยเฉพาะในประเทศสมาชิกองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) 33 ประเทศ ใน ค.ศ. 1970 1995 และ 2016 เท่ากับ 8.3 5.6 และ 4.8 คู่ต่อประชากรพันคน ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ลดลง



ภาพที่ 1 อัตราการสมรสในประเทศต่างๆ ค.ศ. 1970 1995 และ 2016

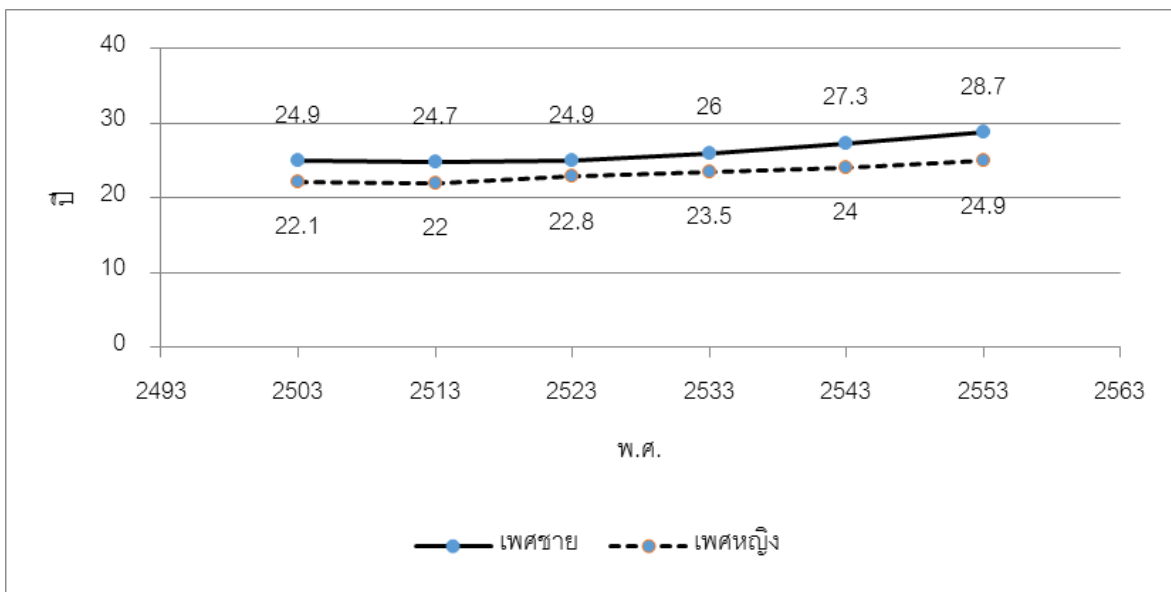
ที่มา: OECD (2019)

อัตราการสมรสในประเทศไทยมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับประเทศอื่นๆ ดังจะเห็นได้จากอัตราการจดทะเบียนสมรสซึ่งลดลงจาก 8.31 คู่ต่อประชากรพันคนในปี พ.ศ. 2536 เหลือเพียง 4.49 คู่ต่อประชากรพันคนในปี พ.ศ. 2560 (ภาพที่ 2) นอกจากนี้ ยังพบว่าอายุเฉลี่ยเมื่อแรกสมรสของประชากรมีแนวโน้มสูงขึ้นในประเทศไทย โดยอายุเฉลี่ยเมื่อแรกสมรสของเพศชายคือ 24.9 ปี เมื่อ พ.ศ. 2503 เพิ่มเป็นอายุ 28.7 ปี ใน พ.ศ. 2553 และอายุเฉลี่ยเมื่อแรกสมรสของเพศหญิงคือ 22.1 ปี เมื่อ พ.ศ. 2503 เพิ่มเป็นอายุ 24.9 ปี ใน พ.ศ. 2553 ซึ่งหมายความว่าประชากรทั้งสองเพศมีแนวโน้มที่จะแต่งงานช้า (ภาพที่ 3)



ภาพที่ 2 อัตราการจดทะเบียนสมรสในประเทศไทย พ.ศ. 2536-2560

ที่มา: กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย (2562)



ภาพที่ 3 อายุเฉลี่ยเมื่อแรกสมรสของประชากรไทย พ.ศ. 2503-2553

ที่มา: สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2562)

จากการที่อัตราการสมรสมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงลดลง รวมทั้งการสมรสซึ่งหมายถึงการสร้างครอบครัวถือเป็นสถาบันทางสังคมที่สำคัญของมนุษย์ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับ การดำเนินชีวิตส่วนใหญ่ของมนุษย์ในแทบทุกด้าน พฤติกรรมของมนุษย์ ที่เกี่ยวกับการสมรสจึงมีการศึกษาและอธิบายอย่างแพร่หลายทางด้านสังคมศาสตร์ (Sociology) จิตวิทยา (Psychology) และมานุษยวิทยา (Anthropology) อย่างไรก็ตาม การสมรสเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ (Decision Making) ในหลายประเด็น เช่น

การเลือกคู่ครองที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ การเข้าสู่ตลาดแรงงานภายหลังการสมรส การบริโภคในครัวเรือน และการมีบุตร (การเพิ่มจำนวนประชากร) ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นประเด็นทางด้านเศรษฐศาสตร์ ผลงานชิ้นแรกที่นำทฤษฎีเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการอธิบายพฤติกรรมของคนในการตัดสินใจแต่งงานคือ Becker (1973) ซึ่งอธิบายว่า คนตัดสินใจแต่งงานเมื่ออรรถประโยชน์ของชายและหญิงที่แต่งงานเป็นครอบครัวแล้วสูงกว่าอรรถประโยชน์ของแต่ละคนเมื่ออยู่เป็นโสด และงานวิจัยต่อ ๆ มาซึ่งศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่มีผลกระทบต่ออัตราการสมรสพบว่า มีปัจจัยหลายประการที่เป็นตัวกำหนดการสมรส ได้แก่ (1) ค่าเสียโอกาสที่เกิดขึ้นเมื่อแต่งงาน เช่น รายได้ที่สูงขึ้นของเพศหญิง การเข้าร่วมในกำลังแรงงานของเพศหญิง และระดับการศึกษาของเพศหญิงที่สูงขึ้น ซึ่งสะท้อนสถานภาพทางเศรษฐกิจของเพศหญิงที่ดีขึ้น (2) จำนวนของเพศชายที่สามารถแต่งงานได้ (Marriageable Men) เช่น อัตราส่วนเพศ (Sex Ratio) และจำนวนเพศชายที่ว่างงานหรือมีรายได้ต่ำ (3) ความเท่าเทียมกันทางด้านสถานภาพทางสังคมระหว่างเพศ และความแตกต่างระหว่างรายได้ของแรงงานทั้งสองเพศ (4) ทศนคติและการให้ความสำคัญกับการสมรสเปลี่ยนไป ในปัจจุบันการอยู่ร่วมกันโดยมิได้สมรส (Cohabitation) ได้รับการยอมรับจากสังคมมากขึ้น และ (5) ผลจากนโยบายควบคุมอัตราการเกิด

ประเด็นในการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจแต่งงานในเชิงเศรษฐศาสตร์มีความหลากหลายยกตัวอย่างเช่น ปัจจัยที่มีผลทำให้โอกาสในการสมรสเพิ่มขึ้นจะมีผลทำให้โอกาสในการหย่าร้างลดลงด้วย เช่น ถ้าผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับเพศหญิงที่มีรายได้ต่ำเมื่อแต่งงานแล้วเพิ่มขึ้น จะทำให้ความน่าจะเป็น (Probability) ในการสมรสเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็จะทำให้ความน่าจะเป็นในการหย่าร้างลดลงด้วย นอกจากนี้ ปัจจัยที่กำหนดการสมรสนี้ยังมีผลต่อการตัดสินใจสมรสของทั้งสองเพศต่างกันอย่างยกตัวอย่างเช่น Burgess, Proppe, and Aassve (2003) พบว่าการที่เพศชายมีรายได้เพิ่มขึ้นจะทำให้ความน่าจะเป็น

ในการแต่งงานของเพศชายเพิ่มขึ้น ในขณะที่รายได้ที่เพิ่มขึ้นของเพศหญิงทำให้ความน่าจะเป็นในการแต่งงานของเพศหญิงลดลง Angrist (2002) พบว่าอัตราส่วนเพศมีผลต่ออัตราการสมรส กล่าวคือเมื่ออัตราส่วนเพศชายต่อเพศหญิงเพิ่มขึ้นจะทำให้อุปสงค์ของภรรยาในตลาดการสมรส (Marriage Market) เพิ่มขึ้น สัดส่วนเพศหญิงที่สมรสจะเพิ่มขึ้นและรายได้ของเพศหญิงเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ความไม่เท่าเทียมกันทางด้านรายได้เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการสมรส Sasaki (2017) พบว่าความไม่เท่าเทียมกันทางด้านรายได้ของเพศชายที่เพิ่มขึ้น ซึ่งหมายความว่ามีความหนาแน่นของชายที่มีรายได้ต่ำกว่าระดับมาตรฐาน ทำให้แนวโน้มของการเป็นโสดของเพศหญิงในประเทศญี่ปุ่นเพิ่มขึ้น

ในส่วนของการวิจัยในประเทศไทย มีเพียงงานของศุภเจตน์ (2559) ซึ่งศึกษาปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีผลต่อการหย่าร้างโดยใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติ และใช้ข้อมูลจำนวนคู่สมรสที่จดทะเบียนสมรสและหย่าร้างในระดับจังหวัด อย่างไรก็ตาม การศึกษาพฤติกรรมการสมรสในภาพรวม เช่น การใช้ข้อมูลจำนวนคู่สมรสที่จดทะเบียนสมรส จะทำให้ไม่สามารถจำแนกผลกระทบของปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจแต่งงานของแต่ละเพศได้ งานวิจัยในต่างประเทศส่วนใหญ่จึงทำการศึกษาพฤติกรรมการสมรสโดยแยกศึกษาระหว่างทั้งสองเพศ โดยใช้ข้อมูลจำนวนเพศหญิงที่สมรสแล้วและจำนวนเพศชายที่สมรสแล้วมาใช้ในการศึกษาแทนการใช้ข้อมูลจำนวนคู่สมรส

งานวิจัยนี้จึงมีความมุ่งหมายที่จะศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อการสมรสโดยแยกศึกษาพฤติกรรมการสมรสของทั้งสองเพศออกจากกัน เพื่อให้ทราบว่าแต่ละปัจจัยส่งผลต่อการสมรสในแต่ละเพศแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อรองรับปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากการที่อัตราการสมรสในประเทศไทยลดลง ซึ่งอาจทำให้เกิดข้อจำกัดในการพัฒนาทุนมนุษย์และส่งผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในระยะยาว

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

คาดประมาณสมการปัจจัยที่กำหนดอัตราการสมรส  
ในเพศชายและเพศหญิง

## กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เศรษฐศาสตร์การแต่งงาน (Economics of Marriage) ซึ่งหมายถึงการนำแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์ไปใช้ในการวิเคราะห์การสร้างครอบครัวหรือการแต่งงาน (Household Formation or Marriage) และการแตกแยกของครอบครัวหรือการหย่าร้าง (Marital Dissolution or Divorce) การตัดสินใจ (Decision Making) เกี่ยวกับการจัดสรรเวลาและทรัพยากรอื่นๆ ของสมาชิกครอบครัวเพื่อใช้ในการผลิตทั้งในและนอกครัวเรือน พบในผลงานของนักเศรษฐศาสตร์ ได้แก่ Gary Becker (1973, 1974) และ Shoshana Grossbard (1984, 1993, 2015) ผลงานของ Becker ที่เกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์การแต่งงานซึ่งเป็นที่รู้จักแพร่หลาย 2 บทความ ได้แก่ A Theory of Marriage: Part I ตีพิมพ์ใน Journal of Political Economy เมื่อ ค.ศ. 1973 และ A Theory of Marriage: Part II ตีพิมพ์ในวารสารเดียวกันในอีกหนึ่งปีต่อมา ในบทความทั้งสอง Becker เสนอแนวคิดและแบบจำลองเพื่ออธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการแต่งงานที่ครอบคลุมในหลายประเด็น ทั้งการวิเคราะห์ทางด้านจุลภาคและมหภาค ยกตัวอย่าง เช่น การวิเคราะห์ทางด้านจุลภาคเพื่ออธิบายพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลแต่ละคนที่มีความสมเหตุสมผล (Rational) ในการตัดสินใจแต่งงานหรืออยู่เป็นโสด โดยการเปรียบเทียบผลผลิตที่ผลิตได้เมื่อเป็นโสดกับรายได้ที่ได้รับเมื่อแต่งงาน ซึ่งรายได้ที่ได้รับเมื่อแต่งงานประกอบด้วยรายได้ของคู่สมรสทั้งสองคน และผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการแต่งงาน ในการวิเคราะห์ทางด้านมหภาคถูกนำมาใช้ในการอธิบายในส่วนของทางเลือกคู่สมรสที่เหมาะสมในตลาดการแต่งงาน (Marriage Market) ซึ่งทำให้กลไกราคา (Price Mechanism) เข้ามามีบทบาทในการกำหนดการสมรส

ในบทความ A Theory of Marriage: Part I ของ Becker (1973) เริ่มต้นด้วยการพิจารณาพฤติกรรมการตัดสินใจของคน 2 คน คือ M และ F ว่าจะแต่งงานกันหรือต่างอยู่เป็นโสด ทั้งนี้ การแต่งงานหมายถึงการรวมกันเป็นครัวเรือน (Household) เดียวกัน และการแต่งงานจะเกิดขึ้นเมื่ออรรถประโยชน์ของทั้งสองคนเพิ่มขึ้นเมื่อแต่งงานกัน โดยกำหนดให้อรรถประโยชน์ขึ้นอยู่กับผลผลิตที่ผลิตได้จากครัวเรือน (Commodities Produced by Household) มีใช้สินค้าและบริการที่มีการซื้อขายในตลาดทั่วไป ผลผลิตที่ผลิตได้จากครัวเรือนนี้ผลิตขึ้นมาจากสินค้าและบริการในตลาดและเวลาของสมาชิกครัวเรือนแต่ละคน นอกจากนี้ ผลผลิตที่ผลิตได้จากครัวเรือนไม่สามารถทำการแลกเปลี่ยนได้ในระบบตลาดและไม่สามารถให้โอนกันระหว่างครัวเรือน แต่สามารถโอนกันได้ระหว่างสมาชิกในครัวเรือนเดียวกัน ตัวอย่างของผลผลิตที่ผลิตได้จากครัวเรือน เช่น คุณภาพของอาหาร คุณภาพและจำนวนบุตร ความภาคภูมิใจ ความผ่อนคลาย การมีเพื่อนคู่คิด ความรัก และสุขภาพที่ดี เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผลผลิตที่ผลิตได้จากครัวเรือนมีความหมายกว้างและไม่สามารถนับจำนวนได้เหมือนสินค้าและบริการโดยทั่วไป จึงสมมติให้สามารถรวมกันเป็นผลผลิตจากครัวเรือนชนิดเดียวคือ Z โดยมี Sufficient Condition เพื่อให้ผลผลิตที่ผลิตได้จากครัวเรือนแต่ละประเภทมีน้ำหนักคงที่ (Fixed Weight) ว่าผลผลิตที่ผลิตได้จากครัวเรือนแต่ละประเภทมีคุณสมบัติ Constant Returns to Scale ใช้ปัจจัยการผลิตในสัดส่วนเดียวกัน และได้รับผลกระทบจากตัวแปรที่เป็น productivity-augmented เช่น การศึกษา ในลักษณะเดียวกัน ดังนั้น ผลผลิตที่ผลิตได้จากครัวเรือนแต่ละประเภทที่แตกต่างกันจึงสามารถแปลงให้อยู่ในรูปสินค้าชนิดหนึ่งที่มีค่าเทียบเท่ากันได้ โดยใช้ราคาเปรียบเทียบของผลผลิตแต่ละชนิดที่มีค่าคงที่มาเป็นตัวถ่วงน้ำหนัก ซึ่งค่าที่นำมาเป็นตัวถ่วงน้ำหนักนี้ต้องเป็นอิสระจากขนาดการผลิต ราคาของผลผลิต ราคาของเวลาของสมาชิกครัวเรือนแต่ละคน และระดับของประสิทธิภาพการผลิต

ทั้งนี้ กำหนดให้ฟังก์ชันอรรถประโยชน์ของสมาชิกแต่ละคนในครัวเรือนเดียวกันมีลักษณะเหมือนกัน การบรรลุอรรถประโยชน์สูงสุดของสมาชิกครัวเรือนแต่ละคนจึงเหมือนกับการได้รับจำนวนผลผลิตที่ผลิตได้จากครัวเรือน (Z) มากที่สุด กำหนดให้ฟังก์ชันการผลิต (Production Function) ของผลผลิตในครัวเรือนคือ

$$Z = f(x_1, \dots, x_m; t_1, \dots, t_k; E) \quad (1)$$

เมื่อ  $x_i$  คือปัจจัยการผลิตที่เป็นสินค้าและบริการที่มีขายในตลาด เมื่อ  $i = 1, \dots, m$   $t_j$  คือปัจจัยการผลิตที่เป็นเวลาของสมาชิกครัวเรือนแต่ละคน เมื่อ  $j = 1, \dots, k$  และ  $E$  คือปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ๆ (Environmental Variable)

ข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ (Budget Constraint) ของสินค้า  $x$  คือ

$$\sum_{i=1}^m p_i x_i = \sum_{j=1}^k w_j l_j + v \quad (2)$$

เมื่อ  $p_i$  คือราคาสินค้าและบริการที่มีขายในตลาด  $w_j$  คือค่าจ้างที่สมาชิกครัวเรือนคนที่  $j$  ได้รับ  $l_j$  คือเวลาที่เขาใช้ในการทำงานในระบบตลาด และ  $v$  คือรายได้จากสินทรัพย์ (Property Income)

ข้อจำกัดทางด้านเวลา (Time Constraint) ของสมาชิกครัวเรือนคนที่  $j$  แต่ละคนคือ

$$l_j + t_j = T \quad (3)$$

ซึ่งหมายความว่าเวลาที่สมาชิกครัวเรือนแต่ละคนมีอยู่ทั้งหมดคือ  $T$  ถูกแบ่งไปเพื่อทำงานในระบบตลาด ( $l_j$ ) และทำงานผลิตผลผลิตในครัวเรือน ( $t_j$ )

เมื่อรวมข้อจำกัดทั้งสองคือสมการที่ (2) และสมการที่ (3) เข้าด้วยกัน จะได้ข้อจำกัดทางด้านรายได้รวม (Full Income Constraint) คือ

$$\sum_{i=1}^m p_i x_i + \sum_{j=1}^k w_j t_j = \sum_{j=1}^k w_j T + v = s \quad (4)$$

เมื่อ  $s$  คือรายได้รวม (Full Income) เมื่อได้รับรายได้สูงสุดและ  $w_j$  มีค่าคงที่

ถ้าสมมติให้การลดลงของผลผลิตที่ผลิตได้จาก

ครัวเรือนไม่ทำให้สมาชิกคนใดดีขึ้น (Better off) แต่ทำให้สมาชิกบางคนแย่ลง (Worse off) ดังนั้น สมาชิกครัวเรือนแต่ละคนจะให้ความร่วมมือในการจัดสรรเวลาและปัจจัยการผลิตที่ตนเองมีเพื่อให้บรรลุผลผลิต  $Z$  สูงสุด Necessary Condition ในการผลิต  $Z$  ได้มากที่สุดคือ

$$\frac{MP_{x_i} \equiv (\partial Z / \partial x_i)}{MP_{t_j} \equiv (\partial Z / \partial t_j)} = \frac{p_i}{w_j} \quad (5)$$

สำหรับทุก  $0 < t < T$  ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวหมายความว่าสมาชิกครัวเรือนแต่ละคนจะจัดสรรเวลาระหว่างการผลิตสินค้าในระบบตลาดและการผลิตผลผลิตในครัวเรือน โดยคำนึงถึงเงื่อนไขว่าสัดส่วนของผลผลิตหน่วยสุดท้าย (Marginal Product: MP) ของสินค้าผลิตในครัวเรือนเมื่อเทียบกับปัจจัยการผลิตที่เป็นสินค้าในระบบตลาด ( $\partial Z / \partial x_i$ ) ต่อราคาของสินค้าในระบบตลาด ( $p$ ) นั้น ต้องเท่ากับสัดส่วนของผลผลิตหน่วยสุดท้ายของของสินค้าผลิตในครัวเรือนเมื่อเทียบกับเวลาที่เข้าไปในการผลิต ( $\partial Z / \partial t_j$ ) ต่อค่าจ้าง ( $w$ ) ของสมาชิกครัวเรือนคนนั้น

เมื่อนำมาใช้ในการอธิบายการตัดสินใจของ  $M$  และ  $F$  ว่าจะแต่งงานกันหรือไม่ โดยกำหนดว่าเมื่อ  $M$  และ  $F$  แต่งงานกัน ครัวเรือนจะมีปัจจัยการผลิตคือเวลาของทั้งสองคน ได้แก่  $t_m$  และ  $t_f$  ตามลำดับ เพื่อให้การวิเคราะห์ไม่ซับซ้อนเกินไป จึงไม่นำเวลาของบุตรและสมาชิกคนอื่นในครัวเรือนมาพิจารณาร่วมด้วย ถ้าทั้งสองคนยังแต่งงานอยู่ด้วยกัน  $T_m = T_f = 24$  ชั่วโมงต่อวัน หรือ 168 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และเงื่อนไขตามสมการที่ (5) จะกำหนดการแบ่งสรรเวลาระหว่างการทำงานในระบบตลาดและในครัวเรือนของทั้ง  $M$  และ  $F$  ซึ่งจะเห็นว่า เมื่อ  $w_m > w_f$  หรือ  $MP_{x_i} \geq MP_{t_m}$  เมื่อ  $t_f = t_m$  จะทำให้  $M$  จัดสรรเวลาไปทำงานในระบบตลาดมากกว่า  $F$  และลดเวลาทำงานในการผลิตผลผลิตในครัวเรือน และพบว่า  $F$  จะมีความชำนาญ (Specialize) ในการผลิตในครัวเรือน ( $l_f = 0$ ) เมื่อ  $w_m/w_f$  หรือ  $MP_{x_i}/MP_{t_f}$  มีค่าสูงมาก



ในกรณีของครัวเรือนที่สมาชิกเป็นโสด สามารถพิจารณาเงื่อนไขได้แบบเดียวกัน เพียงแต่ว่า  $T_f = 0$  เมื่อ  $M$  เป็นโสด และ  $T_m = 0$  เมื่อ  $F$  เป็นโสด สมาชิกที่เป็นโสด จะแบ่งสรรเวลาระหว่างการทำงานในระบบตลาดและในครัวเรือนตามเงื่อนไขในสมการที่ (5) เช่นเดียวกัน แต่จะจัดสรรเวลาแตกต่างจากสมาชิกครัวเรือนที่แต่งงานแล้ว เนื่องจากสมาชิกครัวเรือนที่เป็นโสดจะไม่ได้รับเวลาและสินค้าจากคู่สมรสเพื่อใช้เป็นปัจจัยการผลิตผลผลิตในครัวเรือน ความแตกต่างนี้จะมีค่ามากหรือน้อยขึ้นอยู่กับค่าความยืดหยุ่นในการทดแทนกัน (Elasticities of Substitution) ระหว่าง  $x_i$ ,  $t_f$  และ  $t_m$  รวมทั้งขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างค่าจ้างในระบบตลาดของ  $w_m$  และ  $w_f$  ยกตัวอย่างเช่น  $F$  ซึ่งเป็นโสดจะทำงานมากกว่า  $F$  ที่แต่งงานแล้ว และ  $M$  ที่เป็นโสดจะทำงานน้อยกว่า  $M$  ที่แต่งงานแล้ว เมื่อร้อยละของการที่  $w_m$  มากกว่า  $w_f$  มีค่าเพิ่มขึ้น

เมื่อ  $Z_{m0}$  และ  $Z_{of}$  หมายถึง ระดับผลผลิตในครัวเรือนสูงสุดที่สามารถผลิตได้จากครัวเรือนของ  $M$  ที่เป็นโสด และ  $F$  ที่เป็นโสด ตามลำดับ และ  $m_{mf}$  และ  $f_{mf}$  หมายถึง รายได้ที่  $M$  และ  $F$  ได้รับเมื่อแต่งงาน ดังนั้น necessary condition ที่  $M$  และ  $F$  จะแต่งงานคือ

$$\begin{aligned} m_{mf} &\geq Z_{m0} \\ f_{mf} &\geq Z_{of} \end{aligned} \quad (6)$$

ถ้ารายได้รวมที่ได้รับเมื่อแต่งงานแล้วคือ  $m_{mf} + f_{mf}$  ถูกกำหนดให้หมายถึงผลผลิตที่ได้จากการแต่งงาน ดังนั้น Necessary Condition ที่จะแต่งงานคือ

$$m_{mf} + f_{mf} \equiv Z_{mf} \geq Z_{m0} + Z_{of} \quad (7)$$

ซึ่งหมายความว่า  $M$  และ  $F$  จะแต่งงานกันเมื่อรายได้รวมของทั้งสองคนเมื่อแต่งงานกันแล้วมากกว่าผลผลิตที่ผลิตได้จากในครัวเรือนของแต่ละคนเมื่อเป็นโสดรวมกัน ทั้งนี้ ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อตัวแปรในเงื่อนไขข้างต้นจึงเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจแต่งงาน จากแบบจำลองจึงสามารถอธิบายได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อการแต่งงานคือ ค่าจ้างของทั้งสองเพศ และประสิทธิภาพหน่วยสุดท้ายในการ

ผลิตสินค้าที่ผลิตจากครัวเรือน เป็นต้น (Becker, 1973, pp. 299-351)

ในส่วนของงานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์ การแต่งงานมีการใช้ข้อมูลในระดับที่แตกต่างกัน 2 ประเภท คือ ใช้ข้อมูลในภาพรวม เช่น ระดับประเทศหรือรัฐ ส่วนอีกประเภทหนึ่งใช้ข้อมูลรายบุคคล นอกจากนี้ งานวิจัยจำนวนหนึ่ง จะทำการศึกษาเกี่ยวกับการสมรสไปพร้อมกับการหย่าร้าง เนื่องจากปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการสมรสจะส่งผลในทิศทางตรงข้ามต่อการหย่าร้าง บางส่วนของผลงานทางด้านเศรษฐศาสตร์ การแต่งงานซึ่งพบว่าปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ เช่น ระดับรายได้และความไม่เท่าเทียมกันทางด้านรายได้ มีผลต่ออัตราการสมรส ได้แก่ Burgess, Propper, and Aassve (2003) ศึกษาผลของรายได้ที่มีต่อการสมรสและการหย่าร้างในกลุ่มคนวัยหนุ่มสาวในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าเมื่อรายได้ของตนเองหรือรายได้ของครอบครัวมากขึ้นจะทำให้อายุเมื่อสมรสครั้งแรกมากขึ้น Gould and Paserman (2003) ศึกษาผลของความไม่เท่าเทียมกันทางด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้นซึ่งทำให้อัตราการสมรสลดลง เนื่องจากเพศหญิงใช้เวลาในการค้นหาคู่สมรสที่เหมาะสมมากขึ้น การศึกษาโดยใช้ข้อมูลของประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า ความไม่เท่าเทียมกันทางด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้นในเพศชายทำให้อัตราการสมรสของเพศหญิงลดลง Coughlin and Drewianka (2011) ศึกษาผลของความไม่เท่าเทียมกันทางด้านรายได้ที่มีต่อการสมรส โดยใช้ข้อมูลทั้งระดับรัฐของประเทศสหรัฐอเมริกาและข้อมูลรายบุคคล ผลการศึกษาพบว่าความไม่เท่าเทียมกันทางด้านรายได้ที่เพิ่มขึ้นทำให้อัตราการสมรสในเพศหญิงลดลง แต่ไม่ใช่สาเหตุหลักที่ทำให้การสมรสในประเทศสหรัฐอเมริกาลดลง เนื่องจากความไม่เท่าเทียมกันทางด้านรายได้เพิ่มขึ้นน้อยมาก แต่อัตราการสมรสยังคงลดลง Sasaki (2017) ศึกษาผลของความไม่เท่าเทียมกันทางด้านรายได้ที่มีต่ออัตราการสมรสในประเทศญี่ปุ่น โดยมีสมมติฐานว่า ความไม่เท่าเทียมกันทางด้านรายได้ของเพศชายที่เพิ่มขึ้นทำให้แนวโน้มของการเป็นโสดในเพศหญิงของประเทศญี่ปุ่น



เพิ่มขึ้น ในการศึกษาใช้ข้อมูลรายบุคคลจากสำมะโน JESS ผลการคาดประมาณแบบจำลองพบว่า ความไม่เท่าเทียมกันทางด้านรายได้ในส่วนทางด้านล่าง (ผู้มีรายได้น้อย) ในทั้งสองเพศที่เพิ่มขึ้น มีผลทำให้ความน่าจะเป็นในการเป็นโสดเพิ่มขึ้น และอัตราการว่างงานในเพศชายมีผลต่อความน่าจะเป็นในการเป็นโสดในเพศหญิง

งานวิจัยที่ศึกษาผลของอัตราส่วนเพศชายต่อเพศหญิง ซึ่งเป็นปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ Angrist (2002) ศึกษาผลกระทบของอัตราส่วนเพศที่มีต่อการสมรสและตลาดแรงงาน โดยศึกษาของกรณีของรุ่นที่สองของกลุ่มผู้อพยพจากต่างประเทศที่มาอยู่อาศัยในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีสมมติฐานว่ากลุ่มผู้อพยพส่วนใหญ่มักเป็นเพศชาย ทำให้อัตราส่วนเพศมีค่าสูงขึ้น และผลการศึกษาพบว่าเมื่ออัตราส่วนเพศของผู้อพยพเพิ่มขึ้นจะทำให้อัตราการสมรสของเพศหญิงในรุ่นที่สองเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

ส่วนงานวิจัยที่ศึกษาปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ Chiappori, Oreffice, and Quintana-Domeque (2012) ซึ่งสร้างแบบจำลอง Matching Model ในตลาดการแต่งงาน โดยกำหนดให้แต่ละคนมีความพอใจในการค้นหาคู่ของตนจากลักษณะต่างๆ เช่น ความดึงดูดใจจากรูปลักษณ์ (Physical Attractiveness) ซึ่งวัดจากลักษณะทางกายวิภาค (Anthropometric Characteristics) ในส่วนของการวิจัยเชิงประจักษ์ ตัวแปรที่ใช้วัดความดึงดูดใจจากรูปลักษณ์ ได้แก่ Body Mass Index (BMI) waist-to-hip ratio (WHR) waist-to-chest ratio (WCR) อายุ และความสูง ส่วนตัวแปรที่วัดลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคมคือ ค่าจ้าง และระดับการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ในกรณีของเพศชายค่า BMI ที่เพิ่มขึ้นสามารถทดแทนได้ด้วยค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น ส่วนในเพศหญิง การศึกษาที่สูงขึ้นสามารถทดแทนค่า BMI ที่เพิ่มขึ้นได้

ในส่วนของการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการสมรสในประเทศไทย ส่วนใหญ่แล้วเป็นการเสนอภาพรวมการเปลี่ยนแปลงภาวะสมรสในประเทศไทย เช่น งานวิจัยของ ชาย

และคณะ (2552) ใช้ข้อมูลสำมะโนประชากรและเคหะ ในช่วง พ.ศ. 2503-2543 มาทำการวิเคราะห์เพื่อคำนวณอายุเฉลี่ยเมื่อแรกสมรส (Singulate Mean Age at Marriage) และความแพร่หลายของการสมรส (Prevalence) ในระดับประเทศและระดับภูมิภาค ตลอดจนประมาณการสัดส่วนสตรีที่สมรสและอัตราเจริญพันธุ์รวมในช่วงเวลา 20 ปีข้างหน้า ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าอายุแรกสมรสของประชากรไทย ทั้งชายและหญิงสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยผู้อาศัยอยู่ในกรุงเทพมหานครมีอายุแรกสมรสสูงที่สุด ขณะที่ผู้อาศัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีอายุแรกสมรสต่ำที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า คนไทยแต่งงานช้าลงหรือชะลอการแต่งงานกันมากขึ้น และสัดส่วนผู้ที่ครองโสดมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงในภาวะสมรสนี้เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและเศรษฐกิจ ศุทธิดา และ ปิยวัฒน์ (2557) ศึกษาแบบแผนการแต่งงานของประชากรไทยทั้งชายและหญิงที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่มีแนวโน้มที่จะอยู่เป็นโสดมากขึ้น โดยเฉพาะประชากรหญิง การศึกษานี้ใช้ข้อมูลทางประชากรศาสตร์ต่างๆ ที่ได้จากสำมะโนประชากรและเคหะ ระหว่างปี 2513-2553 ผลการศึกษาพบว่า ความไม่สมดุลของจำนวนผู้ชายที่ลดลงน้อยกว่าผู้หญิง เนื่องจากมีอัตราตายที่สูงกว่าผู้หญิง ทำให้เกิดความไม่สมดุลในตลาดการเลือกคู่ครอง ขณะเดียวกันผู้ชายอีกส่วนหนึ่งที่หายไปจากตลาดสมรสเพราะการชะลอการแต่งงานเพื่อสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม แต่ก็มีแนวโน้มที่จะแต่งงานเมื่อมีอายุสูงขึ้น ในทางกลับกัน ผู้หญิงเองก็มีแนวโน้มของการเลื่อนอายุแต่งงานเช่นเดียวกันกับเพศชายแม้จะอยู่ในสัดส่วนที่น้อยกว่า แต่ที่ชัดเจนคือ สถานการณ์ของการอยู่เป็นโสดของเพศหญิงที่เพิ่มมากขึ้น

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสัดส่วนของการหย่าร้างต่อการสมรสในประเทศไทยที่ใช้เครื่องมือทางเศรษฐมิติ ได้แก่ ศุภเจตน์ (2559) ซึ่งศึกษาภาวะการหย่าร้างและวิเคราะห์ปัจจัยเชิงเศรษฐกิจและสังคมที่กำหนดภาวะการหย่าร้างของคนไทยในระดับจังหวัด โดยใช้ข้อมูล

ทั้ง 77 จังหวัดของประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2548-2556 มาทำการวิเคราะห์ Fixed Effect และ Random Effect Regression ในการวิเคราะห์แบบจำลองภาวะการหย่าร้าง ซึ่งวัดโดยอัตราส่วนการหย่าร้างต่อการสมรส จากการศึกษพบว่า ภาวะการหย่าร้างของคนไทยมีแนวโน้มสูงขึ้นในช่วงเวลาที่ทำการศึกษา โดยภาคใต้มีภาวะการหย่าร้างต่ำที่สุดในขณะที่ภาคกลางมีภาวะการหย่าร้างสูงที่สุด เมื่อพิจารณาในระดับจังหวัด พบว่าจังหวัดเชียงรายมีภาวะการหย่าร้างสูงที่สุดในประเทศ ในขณะที่จังหวัดนราธิวาสซึ่งมีภาวะการหย่าร้างต่ำที่สุด นอกจากนี้ พบว่าคนไทยมีแนวโน้มหย่าร้างมากขึ้นเมื่อรายได้ต่อบุคคลสูงขึ้น แต่ภาวะการหย่าร้างจะเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง สำหรับปัจจัยอื่นๆ พบว่าการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราส่วนเพศ และภาวะเจริญพันธุ์มีอิทธิพลในเชิงลบต่อภาวะการหย่าร้าง ในขณะที่ระดับการเป็นเมืองและการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานของสตรีมีอิทธิพลในเชิงบวก

## สมมติฐานการวิจัย

จากทฤษฎีเศรษฐศาสตร์การแต่งงานและการตรวจเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่คาดว่าจะมีผลต่อการสมรส ได้แก่

(1) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ (Demographic Factor) ได้แก่ อายุ เชื้อชาติ/ชาติพันธุ์ อัตราการเกิด และอัตราส่วนเพศ

(2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจส่วนบุคคล ได้แก่ รายได้ และปัจจัยที่มีผลต่อการหารายได้ เช่น ระดับการศึกษา

(3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ การว่างงานในเพศชายและเพศหญิง การขยายตัวของเมือง การพัฒนาเศรษฐกิจ ระดับรายได้เฉลี่ยของประชากร และการกระจายรายได้

(4) ปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรม (Sociocultural Factors) ได้แก่ บรรทัดฐานของสังคมที่เกี่ยวกับบทบาท

ของเพศ การให้ความสำคัญกับการสมรส การยอมรับของสังคมในเรื่องการหย่าร้าง อัตตาณัติส่วนบุคคล (Personal Autonomy) และการสนับสนุนของสถาบัน

(5) ปัจจัยด้านสาธารณสุข ได้แก่ สุขภาพจิต สุขภาพกาย และความดึงดูดใจจากรูปลักษณ์ (Physical Attractiveness) และ

(6) ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ได้แก่ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interaction Process) และอารมณ์ส่วนตัว (Personal Temperament)

ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะถูกนำมาทดสอบสมมติฐานว่ามีผลกระทบต่ออัตราการสมรสหรือไม่ อย่างไร

## วิธีดำเนินการวิจัย

รายละเอียดของวิธีการวิจัยในส่วนของงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ใช้ในการศึกษานี้ ซึ่งได้แก่ แบบจำลองที่ใช้ในการศึกษา (Model Specification) และการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. แบบจำลองที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยที่กำหนดการสมรสจะทำการคาดประมาณสมการปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีผลกระทบต่ออัตราการสมรสโดยแยกเป็น 2 สมการคือ สมการปัจจัยที่กำหนดอัตราการสมรสของเพศชายและสมการปัจจัยที่กำหนดอัตราการสมรสของเพศหญิง เพื่อศึกษาความเหมือนหรือแตกต่างของปัจจัยที่กำหนดการสมรสในทั้งสองเพศ ดังนั้น สมการที่ใช้ในการคาดประมาณคือ

$$M_{mit} = \alpha_0 + \alpha_1 S_{it} + \alpha_2 W_{mit} + \alpha_3 W_{fit} + \alpha_4 E_{mit} + \alpha_5 U_{it} + \alpha_6 P_{it} + \alpha_7 DE_{it} + \alpha_8 D_{it} + \alpha_9 O_{mit} + \varepsilon_{mit}$$

$$M_{fit} = \beta_0 + \beta_1 S_{it} + \beta_2 W_{fit} + \beta_3 W_{mit} + \beta_4 E_{fit} + \beta_5 U_{it} + \beta_6 P_{it} + \beta_7 DE_{it} + \beta_8 D_{it} + \beta_9 O_{fit} + \varepsilon_{fit}$$
(8)

ทั้งนี้ ตัวแปรต่างๆ ในแบบจำลอง สัญลักษณ์ของตัวแปร วิธีการวัด รวมทั้งหน่วยของตัวแปร แสดงในตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้  
ตารางที่ 1 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปร	สัญลักษณ์	วิธีการวัด	หน่วย	แหล่งที่มาของข้อมูล
<b>ตัวแปรตาม</b>				
อัตราการสมรสของเพศชาย	$M_m$	สัดส่วนจำนวนเพศชายที่มีสถานภาพสมรสว่า "สมรส" ต่อจำนวนประชากรเพศชายอายุ 15 ปีขึ้นไป	ร้อยละ	การสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน สำนักงานสถิติแห่งชาติ
อัตราการสมรสของเพศหญิง	$M_f$	สัดส่วนจำนวนเพศหญิงที่มีสถานภาพสมรสว่า "สมรส" ต่อจำนวนประชากรเพศหญิงอายุ 15 ปีขึ้นไป	ร้อยละ	การสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน สำนักงานสถิติแห่งชาติ
<b>ตัวแปรอิสระ</b>				
<b>ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์</b>				
อัตราส่วนเพศ	S	สัดส่วนจำนวนประชากรเพศชายต่อจำนวนประชากรเพศหญิง	ร้อยละ	กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย
<b>ปัจจัยด้านเศรษฐกิจส่วนบุคคล</b>				
ค่าจ้างของเพศชาย	$W_m$	ค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นๆ เฉลี่ยของแรงงานเพศชายในทุกกลุ่มอุตสาหกรรม	บาทต่อคนต่อเดือน	การสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน สำนักงานสถิติแห่งชาติ
ค่าจ้างของเพศหญิง	$W_f$	ค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นๆ เฉลี่ยของแรงงานเพศหญิงในทุกกลุ่มอุตสาหกรรม	บาทต่อคนต่อเดือน	การสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน สำนักงานสถิติแห่งชาติ
ระดับการศึกษาของเพศชาย	$E_m$	สัดส่วนจำนวนเพศชายที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป ต่อจำนวนประชากรเพศชายอายุ 20 ปีขึ้นไป	ร้อยละ	การสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน สำนักงานสถิติแห่งชาติ
ระดับการศึกษาของเพศหญิง	$E_f$	สัดส่วนจำนวนเพศหญิงที่มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป ต่อจำนวนประชากรเพศหญิงอายุ 20 ปีขึ้นไป	ร้อยละ	การสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน สำนักงานสถิติแห่งชาติ
<b>ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม</b>				
สัดส่วนของอัตราการว่างงาน	U	สัดส่วนของอัตราการว่างงานในเพศชายต่ออัตราการว่างงานในเพศหญิง		การสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน สำนักงานสถิติแห่งชาติ
สัดส่วนคนจน	P	สัดส่วนจำนวนประชากรที่มีรายจ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคต่ำกว่าเส้นความยากจน ต่อจำนวนประชากรทั้งหมด	ร้อยละ	การสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน สำนักงานสถิติแห่งชาติ ประมวลผลโดย สำนักพัฒนาฐานข้อมูลและตัวชี้วัดภาวะสังคม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ตัวแปร	สัญลักษณ์	วิธีการวัด	หน่วย	แหล่งที่มาของข้อมูล
ปัจจัยด้านสาธารณสุข				
สุขภาพจิต	$DE$	สัดส่วนจำนวนผู้ป่วยโรคซึมเศร้าสะสมต่อจำนวนประชากรทั้งหมด	ร้อยละ	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข
สุขภาพกาย	$D$	สัดส่วนจำนวนผู้พิการต่อจำนวนประชากรทั้งหมด	ร้อยละ	กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ ประมวลผลโดย สำนักพัฒนาฐานข้อมูลและตัวชี้วัดภาวะสังคม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ภาวะอ้วนลงพุงในเพศชาย	$O_m$	สัดส่วนจำนวนเพศชายที่ได้รับการคัดกรองภาวะอ้วนลงพุง (ความยาวเส้นรอบเอว $\geq 90$ ซม.) ต่อจำนวนประชากร	ร้อยละ	กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข
ภาวะอ้วนลงพุงในเพศหญิง	$O_f$	สัดส่วนจำนวนเพศหญิงที่ได้รับการคัดกรองภาวะอ้วนลงพุง (ความยาวเส้นรอบเอว $\geq 80$ ซม.) ต่อจำนวนประชากร	ร้อยละ	กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข
ตัวแปรหุ่นแสดงภาคเหนือ	$D_1$	$D_1=0$ เมื่อเป็นจังหวัดอื่น ๆ $D_1=1$ เมื่อเป็นจังหวัดในภาคเหนือ		จำแนกตาม ศูนย์ข้อมูลจังหวัด สำนักงานสถิติแห่งชาติ
ตัวแปรหุ่นแสดงภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	$D_2$	$D_2=0$ เมื่อเป็นจังหวัดอื่น ๆ $D_2=1$ เมื่อเป็นจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
ตัวแปรหุ่นแสดงภาคใต้	$D_3$	$D_3=0$ เมื่อเป็นจังหวัดอื่น ๆ $D_3=1$ เมื่อเป็นจังหวัดในภาคใต้		

ที่มา: จากการรวบรวม

เมื่อ  $\mathcal{E}_m$  คือ ค่าความคลาดเคลื่อนในสมการอัตราการสมรสของเพศชาย  $\mathcal{E}_f$  คือ ค่าความคลาดเคลื่อนในสมการอัตราการสมรสของเพศชาย subscript  $i$  แสดงจังหวัด และ subscript  $t$  แสดงเวลา

## 2. ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษามีลักษณะเป็นข้อมูลพาแนล โดยมีมิติทางด้านภาคตัดขวาง (Cross-sectional Dimension) คือ จังหวัดต่างๆ ในประเทศไทย จำนวน 77 จังหวัด ส่วนมิติทางด้านเวลา (Time Dimension) คือ พ.ศ. 2556-2559 ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาที่สามารถรวบรวมข้อมูลตัวแปรต่างๆ ได้ครบถ้วน รวมจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 308 ตัวอย่าง ทั้งนี้แหล่งที่มาของข้อมูลซึ่งใช้วัดตัวแปรต่างๆ ในแบบจำลองแสดงในตารางที่ 1 ข้างต้น

## 3. เครื่องมือทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

เนื่องจากข้อมูลที่นำมาใช้ในการคาดประมาณสมการปัจจัยกำหนดอัตราการสมรสมีลักษณะเป็นข้อมูลพาแนล ดังนั้นวิธีการศึกษาจึงใช้การวิเคราะห์ข้อมูลพาแนลโดยเริ่มจากการคาดประมาณสมการปัจจัยกำหนดอัตราการสมรสด้วย Fixed Effect Model และ Random Effect Model แล้วทดสอบความเหมาะสมของ Fixed Effect Model และ Random Effect Model ด้วยวิธี Hausman Test เมื่อเลือกแบบจำลองที่เหมาะสมได้แล้วจะเลือกใช้แบบจำลองดังกล่าวเพื่อทดสอบว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีผลกระทบต่อตัวแปรตามคืออัตราการสมรสอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและมีทิศทางเป็นไปตามสมมติฐานหรือไม่

## ผลการวิจัย

เนื่องจากข้อมูลที่ใช้ในการศึกษามีลักษณะเป็นข้อมูลพาแนล การวิเคราะห์จึงเริ่มจากการทดสอบแบบจำลองที่เหมาะสมด้วยวิธี Hausman Test ซึ่งผลการทดสอบพบว่า รูปแบบของแบบจำลองที่เหมาะสมในการคาดประมาณสมการปัจจัยที่กำหนดอัตราการสมรสของทั้งสองเพศคือแบบจำลอง Random Effect (ดูในภาคผนวก) จากนั้นจึงทำการคาดประมาณสมการปัจจัยที่มีผลต่ออัตราการสมรสด้วยแบบจำลอง Random Effect ผลการคาดประมาณสมการปัจจัยที่กำหนดอัตราการสมรสของทั้งสองเพศ แสดงในตารางที่ 2 ทั้งนี้ ค่าสัมประสิทธิ์ที่คาดประมาณได้ (Estimator) มีคุณสมบัติเป็น Robust Variance Estimate หรือ Huber/White Estimator เพื่อขจัดปัญหา Heteroscedasticity ในแบบจำลอง

ตารางที่ 2 ผลการคาดประมาณสมการปัจจัยที่กำหนดอัตราการสมรสด้วยแบบจำลอง Random Effect

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	
	$M_m$	$M_f$
S	0.157 (1.12)	0.397** (2.56)
$W_m$	0.000279* (1.77)	0.000134 (0.75)
$W_f$	-0.000189 (-1.16)	-0.0000795 (-0.46)
$E_m$	0.186• (1.52)	
$E_f$		0.112 (1.25)
U	-0.150*** (-5.18)	-0.0896*** (-2.91)
P	-0.0216 (-0.69)	-0.00698 (-0.20)
DE	0.333** (2.04)	0.226* (1.63)
D	-0.524 (-1.19)	-0.662 (-1.32)
$O_m$	-0.697 (-0.12)	
$O_f$		0.626 (0.40)
$D_1$	3.323*** (4.01)	3.478*** (3.49)
$D_2$	1.417• (1.56)	2.572*** (2.73)
$D_3$	-0.646 (-0.61)	-0.957 (-0.92)
constant	33.31** (2.25)	9.314 (0.57)
observations	228	228
$R^2$	within = 0.0827 between = 0.2897 overall = 0.2422	within = 0.0546 between = 0.2741 overall = 0.2372

หมายเหตุ: ค่าในวงเล็บหมายถึงถึง z statistics และ • หมายถึง  $p < 0.15$ , \* หมายถึง  $p < 0.10$ , \*\* หมายถึง  $p < 0.05$ , และ \*\*\* หมายถึง  $p < 0.01$

ที่มา: จากการคำนวณ

ผลการคาดประมาณสมการปัจจัยที่กำหนดอัตราการสมรสของเพศชาย ด้วยแบบจำลอง Random Effect พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออัตราการสมรสของเพศชาย ได้แก่

(1) ค่าจ้างของเพศชาย ( $W_m$ ) ผลการคาดประมาณเป็นไปตามสมมติฐานกล่าวคือ เมื่อค่าจ้างของเพศชายที่สะท้อนถึงความสามารถในการดูแลหาเลี้ยงครอบครัวเพิ่มสูงขึ้น จะทำให้อุปสงค์ของเพศชายในตลาดการแต่งงานเพิ่มขึ้น อัตราการสมรสของเพศชายจึงเพิ่มขึ้น โดยพบว่าเมื่อค่าจ้างต่อเดือนของเพศชายเพิ่มขึ้น 1,000 บาท จะทำให้อัตราการสมรสเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.279

(2) ระดับการศึกษาของเพศชาย ( $E_m$ ) เมื่อเพศชายมีการศึกษาสูงขึ้นโดยวัดได้จากสัดส่วนของเพศชายที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปเพิ่มขึ้น จะทำให้ความต้องการเพศชายในตลาดการแต่งงานเพิ่มขึ้น และอัตราการสมรสของเพศชายเพิ่มขึ้น โดยที่เมื่อสัดส่วนของเพศชายที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะทำให้อัตราการสมรสของเพศชายเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.186 อย่างไรก็ตาม ระดับนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรระดับการศึกษาของเพศชายค่อนข้างต่ำคือมีค่าเพียง 0.15

(3) สัดส่วนของอัตราการว่างงาน ( $U$ ) สัดส่วนของอัตราการว่างงานในเพศชายต่ออัตราการว่างงานในเพศหญิงแสดงถึงอัตราการว่างงานโดยเปรียบเทียบในสองเพศ (Relative Rate of Unemployment) ผลการคาดประมาณพบว่าเมื่อสัดส่วนของอัตราการว่างงานเพิ่มขึ้น (ซึ่งหมายความว่าเพศชายมีอัตราการว่างงานเพิ่มมากขึ้นมากกว่าเพศหญิง) จะทำให้อัตราการสมรสของเพศชายลดลง เนื่องจากเพศชายที่ว่างงานจะไม่ใช่ที่ต้องการในตลาดการแต่งงาน ซึ่งผลการคาดประมาณเป็นไปตามสมมติฐาน โดยพบว่าเมื่ออัตราการว่างงานโดยเปรียบเทียบเพิ่มขึ้น 1 หน่วยจะทำให้อัตราการสมรสของเพศชายลดลงร้อยละ 0.15

(4) สัดส่วนผู้ป่วยโรคซึมเศร้า ( $DE$ ) ผลการคาด

ประมาณพบว่าเมื่อสัดส่วนผู้ป่วยโรคซึมเศร้า (รวมทั้งสองเพศ) เพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะทำให้อัตราการสมรสของเพศชายเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.333 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะข้อมูลจำนวนผู้ป่วยโรคซึมเศร้าสะสมเป็นข้อมูลของผู้ป่วยทั้งสองเพศรวมกันจึงอาจเป็นข้อมูลที่สะท้อนภาวะสุขภาพจิตในเพศชายได้ไม่ถี่นัก

(5) ตัวแปรหุ่นแสดงภาคเหนือ ( $D_1$ ) ผลการคาดประมาณพบว่าอัตราการสมรสเฉลี่ยของเพศชายในภาคเหนือสูงกว่าภาคกลาง (ซึ่งเป็นภาคที่เป็นฐานของตัวแปรหุ่น)

(6) ตัวแปรหุ่นแสดงภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ( $D_2$ ) ผลการคาดประมาณพบว่าอัตราการสมรสเฉลี่ยของเพศชายในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสูงกว่าภาคกลาง อย่างไรก็ตาม ระดับนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรหุ่นแสดงภาคตะวันออกเฉียงเหนือค่อนข้างต่ำคือมีค่าเพียง 0.15 ทั้งนี้ เนื่องจากหลายจังหวัดทางภาคกลาง โดยเฉพาะกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเป็นจังหวัดที่มีพื้นที่เขตเมืองค่อนข้างมากและประชากรในจังหวัดเหล่านี้มีรายได้สูง จึงทำให้อัตราการสมรสของจังหวัดในภาคกลางต่ำกว่าจังหวัดในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนผลการคาดประมาณสมการปัจจัยที่กำหนดอัตราการสมรสของเพศหญิง ด้วยแบบจำลอง Random Effect (ตารางที่ 2) พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออัตราการสมรสของเพศหญิง ได้แก่

(1) อัตราส่วนเพศ ( $S$ ) ผลการคาดประมาณเป็นไปตามสมมติฐานกล่าวคือ เมื่ออัตราส่วนเพศเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 (ซึ่งหมายความว่าจำนวนประชากรเพศชายเพิ่มขึ้นมากกว่าเพศหญิง) จะทำให้โอกาสในการสมรสของเพศหญิงเพิ่มขึ้น

(2) สัดส่วนของอัตราการว่างงาน ( $U$ ) ผลการคาดประมาณพบว่าเมื่อสัดส่วนของอัตราการว่างงานในเพศชายต่ออัตราการว่างงานในเพศหญิง หรืออัตราการว่างงานโดยเปรียบเทียบเพิ่มขึ้น (ซึ่งหมายความว่าเพศชายมีการว่างงานเพิ่มมากขึ้นมากกว่าเพศหญิง) จะทำให้อัตราการสมรสของเพศหญิงลดลง ซึ่งผลการคาดประมาณเป็นไปตาม



สมมติฐาน โดยพบว่าเมื่ออัตราการว่างงานโดยเปรียบเทียบ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้อัตราการสมรสของเพศหญิงลดลง ร้อยละ 0.0896

(3) สัดส่วนผู้ป่วยโรคซึมเศร้า (DE) ผลการคาดประมาณพบว่าเมื่อสัดส่วนผู้ป่วยโรคซึมเศร้า (รวมทั้งสองเพศ) เพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะทำให้อัตราการสมรสของเพศหญิงเพิ่มขึ้น ร้อยละ 0.226 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะข้อมูลจำนวนผู้ป่วยโรคซึมเศร้าสะสมเป็นข้อมูลของผู้ป่วยทั้งสองเพศรวมกันจึงอาจเป็นข้อมูลที่สะท้อนภาวะสุขภาพจิตในเพศหญิงได้ไม่ดีนักดังกล่าวข้างต้น

(4) ตัวแปรหุ่นแสดงภาคเหนือ ( $D_1$ ) ผลการคาดประมาณพบว่าอัตราการสมรสเฉลี่ยของเพศหญิงในภาคเหนือสูงกว่าภาคกลาง (ซึ่งเป็นภาคที่เป็นฐานของตัวแปรหุ่น)

(5) ตัวแปรหุ่นแสดงภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ( $D_2$ ) ผลการคาดประมาณพบว่าอัตราการสมรสเฉลี่ยของเพศหญิงในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสูงกว่าภาคกลาง

โดยสรุปแล้ว ผลการคาดประมาณสมการกำหนดอัตราการสมรสพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออัตราการสมรสของเพศชาย ได้แก่ ค่าจ้างของเพศชาย ระดับการศึกษาของเพศชาย อัตราการว่างงานโดยเปรียบเทียบของทั้งสองเพศ สุขภาพจิต (วัดจากสัดส่วนผู้ป่วยโรคซึมเศร้า) และความแตกต่างของท้องถิ่น (ผู้ชายในจังหวัดทางภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีอัตราการสมรสสูงกว่าภาคกลาง) โดยที่ทิศทางของผลกระทบเป็นไปตามสมมติฐานทุกปัจจัย ยกเว้นปัจจัยสัดส่วนผู้ป่วยโรคซึมเศร้า อันเนื่องมาจากข้อจำกัดของการรวบรวมข้อมูลที่ไม่สามารถจำแนกเพศของผู้ป่วยได้จากการที่ผลการคาดประมาณพบว่า อัตราการสมรสของเพศชายได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ เช่น ค่าจ้างของเพศชาย ระดับการศึกษาของเพศชาย และอัตราการว่างงานโดยเปรียบเทียบนั้น จากข้อมูลสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคม ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พ.ศ. 2556-2559 พบว่า ค่าจ้างเฉลี่ยของเพศชายต่ำกว่าเพศหญิง ระดับการศึกษาของเพศชายเจ็ยน้อยกว่าเพศหญิง และอัตราการว่างงาน

ในเพศชายสูงกว่าเพศหญิง ดังนั้น จึงเป็นเหตุผลว่าเพราะเหตุใดอัตราการสมรสของเพศชายจึงลดลง

ส่วนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออัตราการสมรสของเพศหญิง ได้แก่ อัตราส่วนเพศ (จำนวนเพศชายต่อเพศหญิง) อัตราการว่างงานโดยเปรียบเทียบ สัดส่วนผู้ป่วยโรคซึมเศร้า และความแตกต่างของท้องถิ่น (ผู้หญิงในจังหวัดทางภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีอัตราการสมรสสูงกว่าภาคกลาง) โดยที่ทิศทางของผลกระทบเป็นไปตามสมมติฐานทุกปัจจัย ยกเว้นปัจจัยสัดส่วนผู้ป่วยโรคซึมเศร้าด้วยเหตุผลเช่นเดียวกันกับในกรณีของสมการของเพศชาย

ทั้งนี้ เนื่องจากอัตราส่วนเพศของประเทศไทยมีแนวโน้มลดลง ซึ่งหมายความว่าจำนวนเพศชายน้อยกว่าเพศหญิง โอกาสในการสมรสของเพศหญิงจึงลดลง นอกจากนี้ อัตราการว่างงานของเพศหญิงน้อยกว่าเพศชาย ทำให้เพศหญิงสามารถพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้อัตราการสมรสของเพศหญิงลดลง

ผลการศึกษาที่ได้นี้สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ในบางประเด็น เช่น ผลการศึกษาของงานวิจัยนี้สอดคล้องกับ Angrist (2002) ซึ่งพบว่า เมื่ออัตราส่วนเพศเพิ่มขึ้น ซึ่งหมายถึงว่าจำนวนเพศชายต่อเพศหญิงเพิ่มขึ้นนั้น จะทำให้อัตราการสมรสของเพศหญิงเพิ่มขึ้น และในกรณีที่ค่าจ้างหรือรายได้ของเพศชายเพิ่มขึ้นจะทำให้อัตราการสมรสของเพศชายเพิ่มขึ้นซึ่งพบในการศึกษานี้ก็สอดคล้องกับงานของ Burgess, Propper, and Aassve (2003) เช่นเดียวกัน และในประเด็นที่ผลของอัตราการว่างงานของเพศชายที่เพิ่มขึ้นทำให้อัตราการสมรสของเพศชายลดลงซึ่งพบในการศึกษานี้ก็สอดคล้องกับ Coughlin and Drewianka (2011)

## สรุปผล / ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจสมรส โดยปัจจัยที่คาดว่าจะมีผลต่ออัตราการสมรสประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ คือ อัตราส่วนเพศ (สัดส่วนของจำนวน

เพศชายต่อจำนวนเพศหญิง) (2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ส่วนบุคคล คือ ค่าจ้าง และระดับการศึกษา (3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคม คือ สัดส่วนของอัตราการว่างงานในเพศชายต่ออัตราการว่างงานในเพศหญิง และสัดส่วนคนจน และ (4) ปัจจัยด้านสาธารณสุข คือ สุขภาพจิต (วัดจากอัตราผู้ป่วยโรคซึมเศร้า) สุขภาพกาย (วัดจากอัตราผู้พิการ) และภาวะอ้วนลงพุง

การศึกษานี้มีสมมติฐานว่าปัจจัยที่ทำให้อัตราการสมรสของเพศชายลดลง ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของอัตราส่วนเพศ (ซึ่งหมายความว่าจำนวนเพศชายเพิ่มขึ้นโดยเปรียบเทียบกับเพศหญิง ทำให้อุปสงค์ของเพศชายในตลาดการสมรสลดลง) ค่าจ้างของเพศชายที่ลดลง ระดับการศึกษาของเพศชายที่น้อยลง อัตราการว่างงานของเพศชายที่เพิ่มขึ้นโดยเปรียบเทียบกับเพศหญิง สัดส่วนคนจนที่เพิ่มขึ้น สัดส่วนผู้ป่วยโรคซึมเศร้าที่เพิ่มขึ้น สัดส่วนผู้พิการที่เพิ่มขึ้น และภาวะอ้วนในเพศชายที่เพิ่มขึ้น ส่วนปัจจัยที่มีสมมติฐานว่าส่งผลให้อัตราการสมรสของเพศหญิงลดลง ได้แก่ การลดลงของอัตราส่วนเพศ (ซึ่งหมายความว่าจำนวนเพศชายลดลงโดยเปรียบเทียบกับเพศหญิง ทำให้โอกาสในการสมรสของเพศหญิงในตลาดการสมรสลดลง) ค่าจ้างของเพศหญิงที่เพิ่มขึ้น ระดับการศึกษาของเพศหญิงที่เพิ่มขึ้น อัตราการว่างงานของเพศชายที่เพิ่มขึ้นโดยเปรียบเทียบกับเพศหญิง สัดส่วนผู้ป่วยโรคซึมเศร้าที่เพิ่มขึ้น สัดส่วนผู้พิการที่เพิ่มขึ้น และภาวะอ้วนในเพศหญิงที่เพิ่มขึ้น

การศึกษานี้ทำการคาดประมาณสมการปัจจัยที่กำหนดอัตราการสมรสของเพศชายและเพศหญิงแยกจากกัน โดยใช้ข้อมูลพาแนลของประเทศไทย ซึ่งเป็นข้อมูลของ 77 จังหวัด ระหว่าง พ.ศ. 2556-2559 ผลการทดสอบ Hausman Test เพื่อเลือกแบบจำลองที่เหมาะสมพบว่า แบบจำลอง Random Effect มีความเหมาะสมในการใช้เพื่อคาดประมาณมากกว่า ผลการคาดประมาณสมการปัจจัยที่มีผลต่ออัตราการสมรสของเพศชายพบว่า ค่าจ้างของเพศชาย ระดับการศึกษาของเพศชาย อัตราการว่างงาน

โดยเปรียบเทียบของทั้งสองเพศ สัดส่วนผู้ป่วยโรคซึมเศร้า และความแตกต่างของท้องถิ่น (ผู้ชายในจังหวัดทางภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีอัตราการสมรสสูงกว่าภาคกลาง) มีผลกระทบต่ออัตราการสมรสของเพศชาย โดยที่ทิศทางของผลกระทบเป็นไปตามสมมติฐานทุกปัจจัย ยกเว้นปัจจัยสัดส่วนผู้ป่วยโรคซึมเศร้าซึ่งผลการคาดประมาณตรงข้ามกับสมมติฐานเนื่องจากข้อจำกัดทางด้านข้อมูล ส่วนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออัตราการสมรสของเพศหญิง ได้แก่ อัตราส่วนเพศ (จำนวนเพศชายต่อเพศหญิง) อัตราการว่างงานโดยเปรียบเทียบ สัดส่วนผู้ป่วยโรคซึมเศร้า และความแตกต่างของท้องถิ่น (ผู้หญิงในจังหวัดทางภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีอัตราการสมรสสูงกว่าภาคกลาง) โดยที่ทิศทางของผลกระทบเป็นไปตามสมมติฐานทุกปัจจัย ยกเว้นสัดส่วนผู้ป่วยโรคซึมเศร้าเช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการศึกษา คือ การที่อัตราการสมรสของประชากรไทยลดลง เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การขยายตัวของความเป็นเมือง การศึกษาที่ดีขึ้น บทบาทของเพศหญิง และทัศนคติต่อการครองโสดที่เปลี่ยนไป ซึ่งการที่อัตราการสมรสของประชากรลดลง ทำให้อัตราการเกิดลดลง ส่งผลให้โครงสร้างประชากรมีการเปลี่ยนแปลงและทำให้ประเทศไทยเข้าสู่สังคมสูงวัย ทั้งนี้ หากโครงสร้างประชากรมีความไม่สมดุลมากขึ้น อาจส่งผลเสียต่อการพัฒนาประเทศ รัฐบาลจึงควรมีนโยบายที่จะชะลอมิให้อัตราการสมรสของประชากรไทยลดต่ำเกินไป เช่น การให้สิทธิพิเศษลดหย่อนภาษีมากขึ้นกับคู่สมรสที่มีบุตรคนที่สอง หรือการจัดให้มีสวัสดิการสังคมสำหรับครอบครัว เช่น ที่พักอาศัย ทุนการศึกษา การเพิ่มวันลาหยุดงานสำหรับผู้ที่มีครอบครัว และคำปรึกษาพยาบาล เป็นต้น เพื่อสร้างแรงจูงใจในการสมรสของประชากรดังเช่นในกรณีของประเทศสิงคโปร์ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงของภาวะสมรสเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในหลายประเทศมิใช่เฉพาะแต่ในประเทศไทย แต่เกิดขึ้นในหลายประเทศแถบเอเชีย เช่น ประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น ไต้หวัน เกาหลีใต้ และฮ่องกง ซึ่ง



เป็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ ดังนั้น การกระตุ้นให้อัตราการสมรสของประชากรเพิ่มขึ้นจึงอาจ เป็นไปได้ยาก เนื่องจากปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการสมรส ดังผลการศึกษาไม่เอื้ออำนวยให้อัตราการสมรสเพิ่มขึ้น ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องจึงควรทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของ โครงสร้างประชากรและวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้น

ในส่วนของข้อจำกัดในการศึกษานี้มี 2 ประเด็น ได้แก่ (1) ข้อมูลของผู้ป่วยโรคซึมเศร้าและผู้พิการที่รวบรวมได้ ยังไม่สามารถจำแนกเพศได้ ดังนั้น หากสามารถเก็บรวบรวม ข้อมูลที่จำแนกเพศได้ จะทำให้ผลการศึกษา มีความชัดเจน มากยิ่งขึ้น และ (2) ความหลากหลายทางเพศที่เปิดกว้าง มากขึ้นในสังคมไทยปัจจุบันอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ อัตราการสมรสระหว่างเพศชายและหญิงน้อยลง ซึ่งประเด็น ดังกล่าวนี้ยังมีได้ทำการศึกษาในครั้งนี้อาจเนื่องจากข้อจำกัด ของการเก็บรวบรวมข้อมูล **A**

## รายการอ้างอิง

- Angrist, J. (2002). How Do Sex Ratios Affect Marriage and Labor Markets? Evidence from America's Second Generation. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(3), 997-1038.
- Becker, G. S. (1973). A Theory of Marriage: Part I. *Journal of Political Economy*, 81(4), 813-846.
- Becker, G. S. (1974). A Theory of Marriage: Part II. *Journal of Political Economy*, 82(2, Part 2), S11-S26.
- Burgess, S., Propper, C. & Aassve, A. (2003). The Role of Income in Marriage and Divorce Transitions among Young Americans. *Journal of Population Economics*, 16(3), 455-475.
- Chansarn, S. (2016). Socioeconomic Determinants of Divorce of Thai People: An Empirical Study in Provincial Level. In Chiang Mai University (Ed.), *Proceedings of the 10<sup>th</sup> National Conference of Economists*. Chiang Mai: Chiang Mai University.
- Chiappori, P. A., Oreffice, S., & Quintana-Domeque, C. (2012). Fatter Attraction: Anthropometric and Socioeconomic Matching on the Marriage Market. *Journal of Political Economy*, 120(4), 659-695.
- Chuanwan, S. & Katewongsa, P. (2014). Why Women Are Not Married: Where Have Men Gone Missing? In Y. Vorasiriamorn (Ed.), *Proceedings of the 10<sup>th</sup> National Conference on Population and Society 2014. Birth and Security in Population and Society (pp. 23-42)*. Bangkok: Institute for Population and Social Research Mahidol University.
- Coughlin, T. P. & Drewianka, S.D. (2011). Can Rising Inequality Explain Aggregate Trends in Marriage? Evidence from US States, 1977-2005. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 11(1), article 3.
- Department of Provincial Administration. (2019). *Statistics of Marriage Registration*. Retrieved from <http://stat.bora.dopa.go.th>
- Gould, E. D. & Paserman, M.D. (2003). Waiting for Mr. Right: Rising Inequality and Declining Marriage Rates. *Journal of Urban Economics*, 53(2), 257-281.
- Grossbard, A. (1984). A Theory of Allocation of Time in Markets for Labour and Marriage. *The Economic Journal*, 94(376), 863-882.
- Grossbard, S. (1993). *On the Economics of Marriage: A Theory of Marriage, Labor, and Divorce*. Boulder: Westview Press.
- Grossbard, S. (2015). *The Marriage Motive: A Price Theory of Marriage. How Marriage Markets Affect Employment, Consumption and Savings*. New York: Springer-Verlag.
- Hausman, J. A. (1978). Specification Tests in Econometrics. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1251-1271.
- National Statistical Office Thailand. (2018). *The Population and Housing Census*. Retrieved from <http://portal.nso.go.th/>
- OECD. (2019). *OECD Family Database*. Retrieved from <http://www.oecd.org>

- Podhisita C., Varangrat, A., Gray, R., Vapattanawong, P. & Chuanvan, S. (2009). Nuptiality Change in Thailand, 1960-2000 :Implication for Future Fertility. *Songklanakarin : E-Journal of Social Sciences & Humanities*, 15(5), 703-722.
- Sasaki, S. (2017). Empirical Analysis of the Effects of Increasing Wage Inequalities on Marriage Behaviors in Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*, 46, 27-42.

## ภาคผนวก

### การทดสอบความเหมาะสมของแบบจำลองด้วยวิธี Hausman Test

ผลการทดสอบ Hausman Test โดยการคาดประมาณแบบจำลอง Fixed Effect และ Random Effect เพื่อเปรียบเทียบกันพบว่า สมการปัจจัยที่กำหนดอัตราการสมรสของเพศชายมีค่า Chi-square ที่คำนวณได้เท่ากับ 11.14 (ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.1325) ซึ่งน้อยกว่าค่าวิกฤติ จึงไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลักที่ว่า ค่าความคลาดเคลื่อนไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรภายนอกหรือตัวแปรอิสระ นั่นคือ แสดงว่าไม่มีค่าความคลาดเคลื่อนที่ไม่สามารถสังเกตได้ (Unobserved Disturbance) เกิดขึ้นจากลักษณะบางประการที่มีค่าคงที่ในจังหวัดนั้นๆ ดังนั้น จึงสามารถทำการประมาณค่าแบบจำลองในรูปแบบ Random Effect ได้ ส่วนผลการทดสอบ Hausman Test ของสมการปัจจัยที่กำหนดอัตราการสมรสของเพศหญิงก็เช่นเดียวกัน ผลการทดสอบพบว่าค่า Chi-square ที่คำนวณได้มีค่าเท่ากับ 13.48 (ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.0613) ซึ่งน้อยกว่าค่าวิกฤติ จึงไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลักที่ว่า ค่าความคลาดเคลื่อนไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรภายนอกหรือตัวแปรอิสระ ดังนั้นจึงสามารถทำการประมาณค่าแบบจำลองในรูปแบบ Random Effect ได้

# แบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพล การจัดการทรัพยากรบุคคล ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

เกศกฤดา โกฏิกุล<sup>1</sup>  
คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา

รองศาสตราจารย์ ดร.พอพันธ์ วัชจิตพันธ์  
คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 11 มิถุนายน 2562

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 18 กันยายน 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 31 ตุลาคม 2562

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยใช้แบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรแฝง 6 ตัว ได้แก่ การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากร การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล ความจงรักภักดี การแบ่งปันความรู้ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การวิจัยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากบุคลากรระดับผู้บริหารและบุคลากรทั่วไปจำนวน 220 ราย จากบริษัทในภาคธุรกิจต่าง ๆ โดยใช้แบบสอบถามและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม LISREL ผลการตรวจสอบพบว่ามีผลสอดคล้องและความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า  $\chi^2 = 440.06$ ,  $df = 412$ ,  $P = 0.163$ ,  $\chi^2/df = 1.06$ ,  $RMSEA = 0.018$ ,  $RMR = 0.031$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $GFI = 0.89$  และ  $AGFI = 0.86$  และตัวแปรในสมการโครงสร้างสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลปฏิบัติงานของบุคลากรได้ร้อยละ 54 ผลการวิจัยชี้ว่า ความจงรักภักดีมีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รองลงมา ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ ส่วนการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากรและการจัดการค่าตอบแทนและรางวัล มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยผ่านความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้ ข้อเสนอแนะของการวิจัยสำหรับผู้บริหารหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลคือการพัฒนากลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้ นอกเหนือจากพื้นฐานการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ขาดไม่ได้ เพื่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สูงขึ้น

คำสำคัญ : การจัดการทรัพยากรบุคคล, การแบ่งปันความรู้, ความจงรักภักดี, ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร, แบบจำลองสมการโครงสร้าง

<sup>1</sup>Corresponding Author E-mail: ketkuda\_k@hotmail.com

# A Structural Equation Model of Human Resource Management Influences on Employee Performances

Ketkuda Kotikul

Faculty of Logistics, Burapha University

Associate Professor Porpan Vachajitpan (Ph.D.)

Faculty of Logistics, Burapha University

Received : June 11, 2019

Revised : September 18, 2019

Accepted : October 31, 2019

## Abstract

The objective of this research is to study the causal relationship of human resource management and influences on employee performances. The six latent variables are employee relationship management, employee development, employee compensation, employee loyalty, knowledge sharing and employee performance. Empirical data were obtained from a sample of 220 manager and non-manager employees from different companies in various business sectors. Data form questionnaire were analyzed by using the LISREL software. Results indicate a good fitting of model and empirical data. ( $\chi^2 = 440.06$ ,  $df=412$ ,  $P = 0.163$ ,  $\chi^2/df=1.06$ ,  $RMSEA=0.018$ ,  $RMR=0.031$ ,  $CFI=1.00$ ,  $GFI=0.89$  and  $AGFI=0.86$ ). Variables in the model account for 54 percent of the variance of employee performance. Moreover, results also indicate that employee performance is influenced most strongly by employee loyalty and knowledge sharing. In addition, employee relationship management, employee development and employee compensation and reward have indirect influences on employee performance through employee loyalty and knowledge sharing. The research provides suggestions to executives or human resources department to develop strategies which focus on loyalty and knowledge sharing in addition to important fundamental human resource management to increase employee performances.

**Keywords :** Human resource management, Knowledge sharing, Employee loyalty, Employee performances, Structural equation model

## บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันกันสูงยิ่งขึ้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดในการแข่งขันและเติบโตได้ในระยะยาวขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กร ธุรกิจต่างๆ จึงพยายามที่ค้นหากลยุทธ์ที่สร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทุกด้านของการจัดการทรัพยากรบุคคลากรเพื่อบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน (Armstrong & Taylor, 2014) ทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับมุมมองที่ใช้ทรัพยากรระบุว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดขึ้นได้หากบริษัทมีทรัพยากรที่มีคุณค่าหายากและมีค่าใช้จ่ายสูงในการลอกเลียนแบบ แนวทางการจัดการทรัพยากรควรสอดคล้องกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984) และการลงทุนในทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นที่มาของ "ความได้เปรียบด้านทุนมนุษย์" (Boxall & Purcell, 2016) นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรบุคคลมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อบุคลากรและผลการจัดการโซ่อุปทาน โดยการจัดการดำเนินงานของโซ่อุปทานที่ประสบความสำเร็จไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการโซ่อุปทานโดยตรง แต่ยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผลประกอบการ ธุรกิจขององค์กรด้วย (Gomez-Cedeno, Castan-Farrero, Guitart-Tarres, & Matute-Vallejo, 2015)

ดังนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการรับรู้หรือทัศนคติของการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อการทำงานของบุคลากร โดยผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่างๆ สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและปรับปรุงพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวัดผลการรับรู้หรือทัศนคติเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของบุคลากรในองค์กรธุรกิจต่างๆ
2. เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างของ

อิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. เพื่อยืนยันสมมติฐานของอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

## กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยประเด็นที่สนใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลในครั้งนี้ จำกัดไว้เพียง 6 ประเด็นที่ได้มีการศึกษาแต่ละประเด็นอย่างแพร่หลายและสามารถสรุปจากวรรณกรรมที่อ้างถึงดังนี้

1. การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ (Employee Relationship Management: ER) เป็นกระบวนการพลวัตของการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับบริษัท (Bergeron, 2003) โดยมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวของบริษัทกับบุคลากร ช่วยให้ผู้จัดการสื่อสารกับทีมงานของตน และสามารถจัดการบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายโดยรวมของธุรกิจ (Buttle, 2009) ประกอบด้วย
  - 1.1) การสื่อสาร การจัดการบุคลากรสัมพันธ์เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรและบุคลากร การสื่อสารประเภทที่มีความยืดหยุ่น ส่งเสริมและไม่บังคับ เพื่อการปรับปรุงความพึงพอใจของบุคลากร ในการสนับสนุนองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Yongcai, 2010) โดยการสื่อสาร ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของกลยุทธ์ด้านบุคลากรสัมพันธ์ (Rahman & Taniya, 2017)
  - 1.2) การจัดการความขัดแย้ง การไม่มีความขัดแย้ง เป็นทั้งตัวบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทและบุคลากร (Herington, Johnson, & Scott, 2009) และยังส่งผลดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและบริษัท (Chinomona & Sandada, 2013)
  - 1.3) เป้าหมายและค่านิยมร่วม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับบริษัทสามารถคาดการณ์ได้จากเป้าหมายและค่านิยมร่วม

(Herington et al., 2009) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพด้านความสัมพันธ์ทางสังคมและนำไปสู่บทบาทความสัมพันธ์ที่ดี (Kantabutra & Avery, 2009) ส่วนเป้าหมายที่เข้าร่วมกัน จะบ่งบอกถึงการยอมรับระหว่างบุคลากรและองค์กร นำไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรที่ต้องการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Chinomona & Sandada, 2013) 1.4) **ความไว้วางใจ** ความสำคัญของความไว้วางใจมีผลต่อความสัมพันธ์ซึ่งได้มีการยอมรับอย่างกว้างขวางและนิยมใช้ในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร (Huang, 1997) จึงถือได้ว่าความไว้วางใจเป็นกุญแจสำคัญของการจัดการความสัมพันธ์ (Herington et al., 2009) 1.5) **อำนาจที่สมดุล** ความไม่สมดุลของอำนาจระหว่างบุคลากรและองค์กรส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์ระยะยาวภายในองค์กร ดังนั้น ถือได้ว่า อำนาจที่สมดุลคือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กร (Herington et al., 2009) 1.6) **ความมุ่งมั่น** การร่วมกันกับองค์กรในการบรรลุผลลัพธ์และเป้าหมายสูงสุด เป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบุคลากร (Herington et al., 2009) ความมุ่งมั่นทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องรู้สึกถึงความสัมพันธ์นั้นคุ้มค่า หากองค์กรมีการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว บุคลากรก็จะมี ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Holtzhausen & Fourie, 2009) 1.7) **ความพึงพอใจของบุคลากร** ถูกใช้ในการวัดความสัมพันธ์เนื่องจากมีความสำคัญที่ยอมรับได้และได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง (Kim, 2007) 1.8) **การมีส่วนร่วมในการควบคุม** การปฏิบัติและผลงานเป็นระดับที่คู่สัญญาที่มีความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมในการควบคุมและมักใช้ในการวัดความสัมพันธ์ (Kim, 2007) 1.9) **ความผูกพัน** ความผูกพันของบุคลากรและองค์กร สามารถเปรียบเทียบกับทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานอื่นๆ ได้ เช่น ความรู้สึกของบุคลากรและองค์กรเกี่ยวกับความรู้สึกถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Wargborn, 2008) วรรณกรรมด้านจิตวิทยา สังคมให้ความสำคัญกับความผูกพันอย่างมาก โดยความผูกพันมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระยะยาวขององค์กร

กับบุคลากร (Herington et al., 2009)

2. **การพัฒนาบุคลากร (Employee Development: ED)** เป็นกระบวนการในการสร้างความมั่นใจว่า องค์กรมีแรงงานที่มีความรู้และทักษะตามความต้องการ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนา และคงไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสำคัญขององค์กร องค์กรควรใช้บุคลากรที่เหมาะสมที่สุดตามความต้องการ และความคุ้มค่าของการจ้างงาน บุคลากรควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างเหมาะสม พร้อมกับการประเมินความสามารถตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อพร้อมต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Awasthi & Sharma, 2016) การลงทุนในการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นหลักสำคัญในการรักษาพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของบุคลากรโดยรวม (Harrison, 2009) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่ระบุว่า บุคลากรมีแนวโน้มที่จะตอบสนองในทางบวกเมื่อองค์กรให้แรงจูงใจในรูปแบบของโอกาสในการพัฒนา บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร ตามทฤษฎีการสนับสนุนขององค์กร (Rhoades & Eisenberger, 2002) จากการศึกษาแนวคิดต่างๆ อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 2.1) **การฝึกอบรม** คือการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและตามแผนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ (Armstrong & Taylor, 2014) การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นพื้นฐานของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างเป็นระบบและเป็นทางการ โดยการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการศึกษา การเรียนการสอน การพัฒนาประสบการณ์และการวางแผน (Afaq & Khan, 2005) 2.2) **การศึกษา** เป็นการพัฒนาความรู้ ค่านิยมและความเข้าใจที่จำเป็นในทุกด้านของชีวิต มากกว่าความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในหน้าที่การงาน (Armstrong & Taylor, 2014) 2.3) **การเรียนรู้** คือกระบวนการที่บุคลากรได้พัฒนาความรู้ใหม่ๆ ทักษะความสามารถและทัศนคติ (Armstrong &



Taylor, 2014) เป็นการสร้างขีดความสามารถในการสร้างสิ่งหนึ่งสิ่งใด ที่ก่อนหน้านี้ที่ไม่สามารถสร้างได้ การเรียนรู้จึงมักมีการประเมินผล เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม (Mondy & Martocchio, 2016) 2.4) การพัฒนา เกี่ยวข้องกับการสร้างความมั่นใจว่า ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรนั้นเติบโตขึ้นและตระหนักถึงการหาประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Armstrong & Taylor, 2014) และเป็นการเรียนรู้ที่นอกเหนือไปจากงานปัจจุบันและมีระยะยาวมากขึ้น (Mondy & Martocchio, 2016) 2.5) การพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ การพัฒนาผู้นำ ผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญมักถูกแยกออกมาเฉพาะ เนื่องจากการพัฒนาผู้นำ ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ ต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถในมิติที่ซับซ้อนกว่าการพัฒนาอื่น กล่าวคือการเป็นผู้นำ ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญต้องการการพัฒนาทั้งมิติผู้นำและการบริหารทีมสู่ความสำเร็จ (Lertchai Suthammanon, 2017) 2.6) องค์การแห่งการเรียนรู้ ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรและการพัฒนาบุคลากร สถานที่ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ให้เพื่อเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ จะช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้ดีขึ้น และส่งผลให้องค์กรทั้งหมดทำงานได้ดีขึ้นด้วย (Singh, 2014)

3. การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล (Employee Compensation and Reward: EC) เป็นการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและสอดคล้องกับคุณค่าของบุคลากรขององค์กร เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ด้านรางวัล ซึ่งมุ่งตอบสนองความต้องการทั้งขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล สามารถถือได้ว่าเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (Armstrong & Taylor, 2014) โดยมีการแบ่งการจัดการค่าตอบแทนและรางวัลเป็น 3.1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ค่าตอบแทนมีคุณลักษณะขั้นพื้นฐานบางอย่างที่ทำให้บุคลากรพึงพอใจในงาน ซึ่งรวมถึงเงินเดือน โบนัส แรงจูงใจ เบี้ยเลี้ยง การส่งเสริมการขาย การได้รับการยอมรับ และความมั่นคง (Ibrar & Khan, 2015; Osibanjo, Adeniji, Falola, &

Heirsmac, 2014) 3.2) ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การยกย่องชมเชย โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น กำหนดวัตถุประสงค์ของงาน การเสนอข้อมูลย้อนกลับและข้อคิดเห็นปัญหาและแนวทาง การแก้ไขการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน (Mondy & Martocchio, 2016) รวมถึงความรู้สึกการบรรลุเป้าหมาย ประสบความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ การเติบโตในหน้าที่งานและความพึงพอใจ (Fareed, UIAbidan, Shahzad, & Umm-e-Amen, 2013)

4. ความจงรักภักดี (Employee Loyalty: EL) เป็นความมุ่งมั่นโดยเจตนาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร แม้อาจต้องเสียสละความสนใจเพื่อตนเองมากกว่าสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามหน้าที่ (Elegido, 2013) เป็นความสัมพันธ์แข็งแกร่งที่ผูกบุคลากรกับองค์กร แม้ว่าจะมีค่าใช้จ่ายจากการที่บุคลากรอยู่กับองค์กรในระยะยาวก็ตาม แต่บุคลากรที่จงรักภักดีถือเป็นทรัพย์สินแก่องค์กร และองค์กรควรเก็บรักษาไว้เพื่อเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ (Ong, Ong, Zhang, Huey, & Hie, 2014) อาจกล่าวได้ว่า ความจงรักภักดีประกอบด้วย 4.1) ความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันกับองค์กร ความจงรักภักดีเป็นจริยธรรมพื้นฐานในการแสวงหาเป้าหมายส่วนบุคคลและกลุ่ม เป็นการยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร (Nippa & Hornung, 2014) 4.2) ความมุ่งมั่นต่อองค์กร ความเข้มแข็งในความจงรักภักดีของบุคลากรสามารถกำหนดได้ว่าเป็นความผูกพันต่อองค์กรทางจิตวิทยา (Antonova, 2016) ได้รับการกำหนดเป็นหลายมิติที่เกี่ยวข้องกับความจงรักภักดีของบุคลากรกับองค์กร และถูกระบุว่าเป็นทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร เนื่องจากความจงรักภักดีไม่สามารถตั้งเป็นคำถามที่แน่นอนได้ ความมุ่งมั่นจึงเป็นทัศนคติที่สะท้อนถึงความจงรักภักดีของบุคลากร และเป็นกระบวนการที่สมาชิกในองค์กรแสดงความห่วงใยและมุ่งมั่นสร้างความสำเร็จอย่างต่อเนื่องต่อองค์กร (Iqbal, Tufail,

& Lodhi, 2015) 4.3) ความผูกพัน ความรู้สึกหรืออารมณ์ ความผูกพันถือเป็นความเชื่อในความผูกพันกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Nippa & Hornung, 2014) และเป็นความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร (Davis-Blake, Broschak, & George, 2003) เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนองค์กรและเป็นที่ยอมรับเมื่อบุคลากรอยู่กับองค์กรหนึ่งเป็นระยะเวลาสั้น (Kumar & Shekhar, 2012) 4.4) ความรู้สึกร่วมการเป็นเจ้าของ จะทำให้บุคลากรมีทัศนคติในการดูแลและรับผิดชอบต่อองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความจงรักภักดีของบุคลากร การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร (Manurung, 2017) นอกจากนี้ ความจงรักภักดีของบุคลากร ยังหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งกับองค์กร (Nippa & Hornung, 2014; Rajput, Singhal, & Tiwari, 2016) 4.5) การทุ่มเท ความจงรักภักดีของบุคลากรเป็นการแสดงให้เห็นถึงการทุ่มเท ความพยายามอย่างไม่ลดละ (Chen, Tsui, & Farh, 2002) เป็นการทุ่มเทอย่างสุดใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Nippa & Hornung, 2014) 4.6) การเสียสละและอุทิศตน ความจงรักภักดีเป็นสัญญาณจากบุคลากรที่มีต่อองค์กรว่าจะไม่ก่อความเสียหายต่อองค์กร เป็นการเสียสละตน และมีภาวะผูกพันและการสมัครใจอุทิศตนต่อองค์กร (Chen et al., 2002; Nippa & Hornung, 2014)

5. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing: KS) เป็นความพยายามอย่างเป็นระบบเพื่อให้ข้อมูลและความรู้มีการเคลื่อนย้าย เติบโตและสร้างมูลค่า (O'Dell & Hubert, 2011) เป็นการจัดเตรียมข้อมูลสนับสนุนความร่วมมือและมีวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหาหรือใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ และสินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กรจำนวนมากมักได้มาจากการแบ่งปันความรู้ (Grosse-Heidermann, 2016) การแบ่งปันความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญของความพยายามขององค์กรและบุคลากรที่จะเรียนรู้และพัฒนาวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ผ่านโครงการส่งเสริมกระบวนการแบ่งปันความรู้ของบุคลากร (Shafieiyoun & Safaei, 2013) การแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย 5.1) ผู้นำ

การดำเนินการตามระบบการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่อยู่ระดับบนขององค์กร ที่สามารถให้ความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งและทุ่มเทที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Bixler, 2002) ความเป็นผู้นำจึงถือเป็นหนึ่งในปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร (Theriou, Maditinos, & Theriou, 2011) 5.2) วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ความสามารถ (Rajneesh & Kaur, 2014) บุคลากรที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล และประสบการณ์ ต้องการสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและวัฒนธรรมในองค์กรที่กระตือรือร้น และกระตุ้นความร่วมมือในการแบ่งปันความรู้ (Grosse-Heidermann, 2016) จึงถือได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กร (Chung, Seaton, Cooke, & Ding, 2016) 5.3) เทคโนโลยี ช่วยให้มีโครงสร้างพื้นฐานและเครื่องมือเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ภายในองค์กร (Bixler, 2002) 5.4) กลยุทธ์การจัดการความรู้ เป็นแนวทางขององค์กรเพื่อนำไปสู่การจัดการทรัพยากรความรู้และความสามารถของบุคลากร การจัดการความรู้ที่ดี เป็นกระบวนการถอดรหัส ถ่ายทอดความรู้ การรับข้อมูลในสถานที่ เวลา และผู้รับที่เหมาะสม เพื่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์องค์กร (Theriou et al., 2011) 5.5) ความมั่นคงและใฝ่รู้ บุคลากรที่ต้องการความมั่นคง มักจะมีความสนใจใฝ่รู้ในระดับสูง ทำให้เกิดความสนใจในการค้นหาความคิดและข้อมูลเชิงลึกจากผู้อื่น (Wang & Noe, 2010) 5.6) การแลกเปลี่ยนข้อมูล การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานภายใต้การจัดการความสัมพันธ์ของบุคลากร ส่งผลต่อการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร (Ince & Cemberci, 2011; Savolainen, 2017) 5.7) การทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน ทีมงานมีผลต่อการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิกในทีม หากองค์กรยังมีทีมงานมายาวนานและความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียว ก็ยิ่งเพิ่มการแบ่งปันความรู้ให้มากขึ้นในองค์กร (Wang & Noe, 2010) 5.8) โครงสร้างองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการสนับสนุนหรือเป็น

อุปสรรคในการสื่อสารข้ามแผนก (Grosse-Heidermann, 2016) และการแบ่งปันความรู้ อาจได้รับการอำนวยความสะดวกโดยการลดขนาดโครงสร้างองค์กร (Wang & Noe, 2010)

6. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Employee Performance: EP) หมายถึงพฤติกรรมที่บรรลุผล เป็นทั้งพฤติกรรมและผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลจากความพยายามทางจิตใจและกายภาพ ซึ่งสามารถประเมินได้จากผลลัพธ์ (Armstrong & Taylor, 2014) และเป็นงานที่ทำสำเร็จโดยบุคคลที่ได้รับการมอบหมายตามเวลาที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งวัดโดยผู้บังคับบัญชาหรือองค์กรตามมาตรฐานที่ยอมรับ (Thao & Hwang, 2015) และเกี่ยวข้องกับปริมาณผลผลิต คุณภาพของผลผลิต ความตรงต่อเวลาของผลผลิต การมีส่วนร่วมในงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่เสร็จสมบูรณ์ (Mathis & Jackson, 2010) ประกอบด้วย

6.1) ผลการปฏิบัติงานด้านผลงาน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ ด้านเวลาและด้านความคุ้มค่า (United States Office of Personnel Management, 2017)

6.2) ผลการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วมกับองค์กรและความคิดสร้างสรรค์ ผลปฏิบัติงานของบุคลากรถือเป็นการวัดพฤติกรรมของบุคลากร และการมีส่วนร่วมในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร (Titang, 2013) โดยการมีส่วนร่วมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Thao & Hwang, 2015) และความคิดสร้างสรรค์ควรเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานในลักษณะสำนักงาน (Hakala, 2018)

6.3) ผลการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติตามนโยบาย มีการระบุว่า การเบี่ยงเบนจากนโยบายของบุคลากรในองค์กร มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Hakala, 2018)

6.4) ผลการปฏิบัติงานด้านบุคลิกลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลากรส่วนใหญ่รู้วิธีแต่งกายที่เหมาะสมกับการทำงาน แต่ในหลายองค์กรมีบุคลากรบางส่วนแต่งกายไม่เรียบร้อย ซึ่งลักษณะที่ไม่เหมาะสมนี้

ส่งผลกระทบต่อผลปฏิบัติงานของบุคลากรคนอื่น ๆ หรือภาพลักษณ์ขององค์กร (Hakala, 2018) 6.5) ผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากร ดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์กร ต้องการให้บุคลากรมีการพัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเอง องค์กรส่วนใหญ่จึงมักมีการลงทุน และมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมาก โดยใช้ทักษะและความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย (Hameed & Waheed, 2011) 6.6) ผลการปฏิบัติงานในด้านการกล้าแสดงความคิดเห็นของบุคลากร การกล้าแสดงความคิดเห็นของบุคลากร ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรทั้งหมดเห็นข้อดีข้อเสียภายในองค์กร สามารถแก้ไขจุดอ่อนเหล่านั้น ส่งผลให้นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Bambale, Kassim, & Musa, 2016)

#### ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลและตัวแปรอื่นๆ

งานวิจัยด้านทรัพยากรบุคคลจำนวนมากชี้ให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยงานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับประสิทธิภาพการทำงานและความจงรักภักดีของพนักงานบริษัทดีเอสไอ จำกัด จังหวัดสมุทรสาคร (Wantana Tiwakalin & Somchai Lertpiromsuk, 2015) พบว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลและแรงงานสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสูงสุด ตามด้วยด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล ในส่วนของความพึงพอใจของบุคลากร งานวิจัยของ Hatane (2015) พบว่า ความพึงพอใจของบุคลากรและผลปฏิบัติงานของบุคลากร มีบทบาทในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรการเรียนรู้ นอกจากนี้ระบบรางวัลยังช่วยเพิ่มการประยุกต์ใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในองค์กร ความพยายามขององค์กรในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

จะส่งผลให้เพิ่มความพึงพอใจและผลปฏิบัติงานของบุคลากร  
ความพึงพอใจของบุคลากร

การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของ  
ตัวแปรในการศึกษานี้ จะนำไปสู่สมมติฐานของความสัมพันธ์  
เชิงสาเหตุและสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุ  
สำหรับการศึกษาต่อไป

### 1. ความสัมพันธ์ของการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ ความจงรักภักดี และการแบ่งปันความรู้

จากงานวิจัยเรื่อง ความจงรักภักดีของบุคลากรใน  
โรงแรม Hungarian ในประเทศอังกฤษ Ineson, Benke, and  
Laszlo (2013) พบว่าการรักษาบุคลากรและผลประโยชน์  
ที่เป็นบวกจากการมีส่วนร่วมทางสังคมในที่ทำงาน ส่ง  
ผลกระทบต่อความจงรักภักดีของบุคลากรมากกว่าผลตอบแทน  
ทางการเงิน และ Bloemer and Odekerken-Schroder  
(2006) เสริมว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรมีอิทธิพล  
อย่างมากต่อความรู้สึกและการมีส่วนร่วมที่ดี ซึ่งมีบทบาท  
สำคัญในการสร้างพฤติกรรมความจงรักภักดีของบุคลากร  
ส่วนในด้านการแบ่งปันความรู้ งานวิจัยเรื่อง อิทธิพล  
ของการจัดการบุคลากรสัมพันธ์และการแบ่งปันความรู้  
ต่อผลปฏิบัติงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการ Kuzu  
and Ozilhan (2014) พบว่าองค์ประกอบการจัดการบุคลากร  
สัมพันธ์ ด้านบรรยากาศในการทำงาน การให้เกียรติใน  
ที่ทำงาน การสนับสนุน ความยุติธรรม ความสัมพันธ์กับ  
ผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง มี  
อิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ในองค์กร ดังนั้น การจัดการ  
บุคลากรสัมพันธ์ ถือเป็นดัชนีเพื่อตรวจสอบความพึงพอใจ  
ความนับถือ ความเชื่อมั่น ความยุติธรรม และความไว้วางใจ  
ระหว่างบุคลากรกับองค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะความไว้วางใจ  
ถือเป็นองค์ประกอบที่เชื่อมโยงธุรกิจเข้าด้วยกันและเป็น  
ลักษณะพื้นฐานของการทำงานร่วมกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กร  
ควรมีระบบการจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ เพื่อ  
สนับสนุนให้บุคลากรรับรู้ถึงคุณค่าของการแบ่งปันความรู้  
และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของแต่ละข้อมูลได้ โดย

ความสำเร็จของการแบ่งปันความรู้ในองค์กร นอกจากจะขึ้นอยู่กับ  
ปัจจัยข้างต้นแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านพฤติกรรมของ  
บุคลากรในองค์กรอีกด้วย (Liao, Chang, Cheng, & Kuo,  
2004) นอกจากนั้น การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ยังช่วยให้  
บุคลากรสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เสริมสร้าง  
ความมุ่งมั่นให้กับบุคลากร และปรับปรุงประสิทธิภาพของ  
องค์กร การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ จึงควรมีการกำหนด  
เป็นกลยุทธ์การปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล

### 2. ความสัมพันธ์ของการพัฒนาบุคลากร ความจงรัก ภักดี และการแบ่งปันความรู้

จากงานวิจัยเรื่องแนวทางการจัดการทรัพยากรบุคคล  
ที่มีต่อความจงรักภักดีของบุคลากร Saghier, Wahba, and  
Aziz (2015) พบว่าการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความสัมพันธ์  
เชิงบวกกับความจงรักภักดีของบุคลากร ในงานวิจัยของ  
Alhanshi and Albraiki (2015) ซึ่งทำการศึกษาเกี่ยวกับ  
การแบ่งปันความรู้และการพัฒนาบุคลากร พบว่าปัจจัยด้าน  
การแบ่งปันความรู้ ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ  
การติดต่อสื่อสารส่วนบุคคล ความยุติธรรมในกระบวนการ  
การนิเทศ และข้อเสนอแนะ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการ  
พัฒนาบุคลากร

### 3. ความสัมพันธ์ของการจัดการค่าตอบแทนและ รางวัล ความจงรักภักดี และการแบ่งปันความรู้

ในงานวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของค่าตอบแทนทางตรง  
และทางอ้อมต่อความจงรักภักดีของบุคลากร โดยใช้กรณี  
ศึกษาของทรัพยากรบุคคลของบริษัท PT POS INDONESIA  
(Manurung, 2017) ผลการวิเคราะห์หัตถดถอยเชิงพหุพบว่า  
ค่าตอบแทนทางตรงและค่าตอบแทนทางอ้อมมีอิทธิพลต่อ  
ความจงรักภักดีของบุคลากร โดยปัจจัยด้านค่าตอบแทน  
ทางอ้อม มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของบุคลากรมากกว่า  
ค่าตอบแทนทางตรง ทำให้เห็นได้ว่า บุคลากรไม่ได้ต้องการ  
เพียงแค่ค่าตอบแทนทางตรงเท่านั้น และเมื่อพิจารณา  
ค่าตอบแทนทางอ้อม จะมีมูลค่าทั้งแบบระยะสั้นและระยะยาว  
โดยค่าตอบแทนทางอ้อมระยะสั้นจะช่วยให้บุคลากรลด

ค่าใช้จ่าย เช่น ค่าเดินทาง ค่าชุดเครื่องแบบ ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ และค่าตอบแทนทางอ้อมระยะยาว ช่วยให้บุคลากรมีเงินบำนาญ เพื่อใช้จ่ายในการดำรงชีวิตหลังเกษียณ ในขณะที่บริษัทเอกชนทั่วไปไม่มีค่าตอบแทนในส่วนนี้ให้กับบุคลากร ซึ่งผลการวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยเรื่อง แรงจูงใจบุคลากรและอิทธิพลต่อความจงรักภักดี โดย Omar, Jusoff, & Hussin (2010) ซึ่งพบว่า สวัสดิการบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการดูแลบุคลากรขององค์กร มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของบุคลากร โดยปัจจัยด้านสวัสดิการของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของบุคลากรสูงกว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการดูแลบุคลากรขององค์กร งานวิจัยเรื่องแนวทางการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีต่อความจงรักภักดีของบุคลากร ของ Saghier, Wahba, & Aziz (2015) ผลการวิจัยเสริมว่าการจัดการค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความจงรักภักดีของบุคลากร ส่วนในด้านความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการค่าตอบแทนและรางวัล กับการแบ่งปันความรู้ งานวิจัยของ Sajeva (2014) เรื่องการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรและรางวัล โดยการทบทวนวรรณกรรมพบว่า พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของบุคลากร ผลตอบแทนทางจิตวิทยา เช่น ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ การแบ่งปันค่านิยม ความรู้สึกความสำเร็จ ความรู้สึกของความสามารถที่มีประโยชน์ ความรู้สึกเคารพและยอมรับ และความรู้สึกของความไว้วางใจ เป็นสิ่งสำคัญในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากร ในขณะที่มุมมองด้านแรงจูงใจพบว่า ทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอกมีผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ งานวิจัยของ Lin (2007) มีการบูรณาการด้านแรงจูงใจในทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล (Theory of Reasoned Action : TRA) เพื่ออธิบายการแบ่งปันความรู้ของบุคลากร ใช้วิธีการแบบจำลองสมการโครงสร้างตรวจสอบรูปแบบการวิจัย พบว่าปัจจัยการสร้างแรงจูงใจ เช่น ผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ความรู้ความสามารถตนเอง และการช่วยเหลือผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับทัศนคติและความต้องการในการ

แบ่งปันความรู้ของบุคลากรอย่างมาก

#### 4. ความสัมพันธ์ของความจงรักภักดี การแบ่งปันความรู้และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากงานวิจัยเรื่อง ความมุ่งมั่น การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเคมีคอนดักเตอร์ ประเทศไต้หวัน โดย Chang, Liao, Lee, and Lo (2015) พบว่า ความผูกพันขององค์การมีผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การผ่านการแบ่งปันความรู้ในองค์กร สอดคล้องกับ Rungradit Kongyoungyune, (2017) ที่พบว่าพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย การให้ความช่วยเหลือ การอดทนอดกลั้น ความจงรักภักดีต่อองค์การ การปฏิบัติตามระเบียบขององค์การ ความคิดสร้างสรรค์ การให้ความร่วมมือและการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ในภาพรวมทำให้เห็นว่า การพัฒนาให้เกิดพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การสามารถทำให้บุคลากรเกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์การมากขึ้น และจากงานวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ การสอนงานของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างผู้นำและสมาชิก โดยความผูกพันของพนักงานและความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Suttipong Kiartivich, 2019) พบว่าการสอนงานของผู้บริหาร ผ่านตัวแปรคั่นกลางการแบ่งปันความรู้และความผูกพันของบุคลากรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคลากรและส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานบุคลากรในที่สุด

#### 5. ความสัมพันธ์ของการแบ่งปันความรู้ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

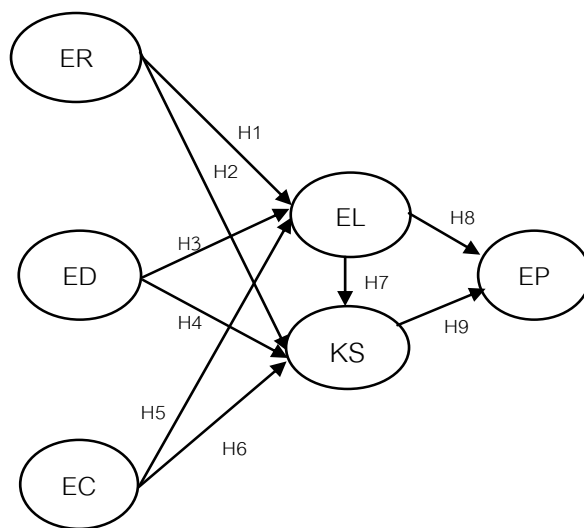
จากงานวิจัยของ Reychav and Weisberg (2009) เรื่อง บุคลากรที่ดี องค์กรที่ดีควรมีการแบ่งปันความรู้อย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ความรู้ที่ชัดเจน และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน มีผลกระทบทางตรงต่อผลปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งผลการวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์



ระหว่างการแบ่งปันความรู้และประสิทธิภาพของบุคลากร: ตัวแปรกำกับการณ์ระดับพฤติกรรมที่ขัดแย้งในองค์กร (Aksoy, Ayranci, & Gozukara, 2016) ผลการวิจัยเชิงประจักษ์พบว่า การแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลปฏิบัติงานของบุคลากร โดยบุคลากรมีแนวโน้มที่จะแบ่งปันความรู้เนื่องจากการเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่าย และมีความรู้ในการคัดเลือกข้อมูลที่ได้รับ

จากการทบทวนวรรณกรรมของงานวิจัยในด้านต่างๆ และความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยได้พัฒนาเป็นแบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภาพที่ 1 แสดงอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลปฏิบัติงานบุคลากร โดยมีอิทธิพลส่งผ่านความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้ สมมติฐานที่เสนอมีทั้งหมด 9 ข้อ (H1 ถึง H9) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและอิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากร การจัดการค่าตอบแทนและรางวัลผ่านตัวแปรคั่นกลางได้แก่ ความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้ในองค์กร

ภาพที่ 1 แบบจำลองสมการโครงสร้างแสดงอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลปฏิบัติงานบุคลากร โดยมีอิทธิพลส่งผ่านความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้



### สมมติฐานการวิจัย

- สมมติฐานที่ 1: การจัดการบุคลากรสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดี
- สมมติฐานที่ 2: การจัดการบุคลากรสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้
- สมมติฐานที่ 3: การพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดี
- สมมติฐานที่ 4: การพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้
- สมมติฐานที่ 5: การจัดการค่าตอบแทนและรางวัลมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดี
- สมมติฐานที่ 6: การจัดการค่าตอบแทนและรางวัลมีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้
- สมมติฐานที่ 7: ความจงรักภักดีมีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้
- สมมติฐานที่ 8: ความจงรักภักดีมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบุคลากร
- สมมติฐานที่ 9: การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบุคลากร

## วิธีดำเนินการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี การทบทวนวรรณกรรม หรือบทความเชิงวิชาการและข้อมูลทฤษฎีที่เกี่ยวข้องข้างต้น ข้อมูลที่ได้จึงถูกนำมาใช้ในการพัฒนาสร้างแบบสอบถามและให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้แนะนำและตรวจสอบ ตัวแปรที่อยู่ในแบบสอบถามประกอบด้วย 1) การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ จำนวน 9 คำถาม ได้แก่ การสื่อสาร การจัดการความขัดแย้ง เป้าหมายและค่านิยมร่วม ความไว้วางใจ อำนาจที่สมดุล ความมุ่งมั่น ความพึงพอใจ การมีส่วนร่วมในการควบคุม และความผูกพัน (Cheema & Javed, 2017; Holtzhausen & Fourie, 2009; Odhong & Omolo, 2014; Osama, 2015; Sethawut Hnumkha, 2016) 2) การพัฒนาบุคลากร จำนวน 6 คำถาม ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา การเรียนรู้ การพัฒนา การพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Armstrong & Taylor, 2014; Lertchai Suthammanon, 2017; Singh, 2014;) 3) การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล จำนวน 9 คำถาม ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Fareed, UIAbidan, Shahzad, & Umm-e-Amen, 2013; Ibrar & Khan, 2015; Mondy & Martocchio, 2016; Osibanjo, Adeniji, Falola, & Heirsmac, 2014) 4) ความจงรักภักดีของบุคลากร จำนวน 6 คำถาม ได้แก่ ความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันกับองค์กร ความมุ่งมั่นต่อองค์กร ความผูกพัน ความรู้สึกร่วมการเป็นเจ้าของ การทุ่มเท และการเสียสละและอุทิศตน (Nippa & Hornung, 2014; Rajput, Singhal, & Tiwari, 2016) 5) การแลกเปลี่ยนความรู้ จำนวน 8 คำถาม ได้แก่ ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี กลยุทธ์การจัดการความรู้ บุคลากร การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและทีมงาน และโครงสร้างองค์กร (Chayada Deemalai & Monthon Sorakraikitikul, 2018; Grosse-Heidermann, 2016; Hashim, Judi, & Wook, 2016; Wang & Noe, 2010) และ 6) ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จำนวน 6 คำถาม ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานด้านผลงาน ผลการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วมกับองค์กร

และความคิดสร้างสรรค์ ผลการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติ ตามนโยบาย ผลการปฏิบัติงานด้านบุคลิกลักษณะส่วนตน ผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากร และผลการปฏิบัติงานในด้านการกล้าแสดงความคิดเห็นของบุคลากร (Bambale, Kassim, & Musa, 2016; Hakala, 2018; United States Office of Personnel Management, 2017) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ประเมินและให้คะแนนความสำคัญในองค์การโดยใช้ Likert's Scale 5 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการหรือสำคัญน้อยที่สุด (1 คะแนน) ถึงระดับปฏิบัติการหรือสำคัญมากที่สุด (5 คะแนน) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้บุคลากรในองค์กรธุรกิจเป็นหน่วยของการวิเคราะห์ เนื่องจากจำนวนประชากรมีจำนวนมาก จึงใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่าที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับมาจากแต่ละบริษัท โดยให้บุคลากรระดับผู้บริหารหรือบุคลากรทั่วไปเป็นผู้ตอบแบบสอบถามถูกส่งทางไปรษณีย์และทางอีเมลให้กับบริษัทในธุรกิจประเภทต่างๆ ที่สุ่มจากทะเบียนของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า (Department of Business Development, 2017) จำนวน 950 ราย (บริษัทละ 1 ฉบับ) และขอความร่วมมือจากบุคลากรในการตอบแบบสอบถามผ่านฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละบริษัท และได้รับคืนแบบสอบถามสมบูรณ์ 220 ราย ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหาร 46 ราย และบุคลากรทั่วไป 174 ราย

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างและสถิติเชิงพรรณนาได้แสดงในตารางที่ 1 และ 2 สำหรับตัวแปรสังเกตทุกตัวมีการกระจายอย่างปกติโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ค่าเบ้ -0.671 ถึง -0.227 และค่าความโด่ง -0.550 ถึง 0.778 การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อัลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) มีระดับที่เกินค่า 0.7 แสดงถึงระดับการวัดที่น่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ในการวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัววัดหรือตัวแปรสังเกตสำหรับตัวแปรแฝง Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) แนะนำว่าหากตัวแปรแฝงมีจำนวนมากกว่าหรือเท่ากับ 7 และแต่ละตัวแปร

แฝงวัดได้จากตัวแปรสังเกตมากกว่า 3 ตัวแปร ควรใช้กลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 150 ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ มี 6 ตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกต 44 ตัวแปร ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่าง 220 ราย จึงเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ องค์ประกอบโดยโปรแกรม SPSS โดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) เพื่อคัดเลือกตัวแปรที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละองค์ประกอบเท่านั้น และเลือกหมุนแกนแบบหมุนวน ด้วยวิธี Varimax โดยแสดงค่าไอเกนมีค่าสูงกว่า 1 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปรจะต้องมีค่ามากกว่า 0.50 มิเช่นนั้นจะถูกตัดออกไป นอกจากนี้ยังได้มีการพิจารณาค่า Cross Loading ที่มีค่าสูง ผลการพิจารณาสามารถใช้ตัวแปรสังเกตเพียง 32 ตัวแปร ซึ่งสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรแฝง 6 ตัว ในแบบจำลองสมการโครงสร้าง (ภาพที่ 2)

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยแบบจำลองสมการโครงสร้างประกอบด้วยตัวแปรแฝง ทั้งหมด 6 ตัวแปร จัดแบ่งตัวแปรได้ 3 ประเภท คือ

1. ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย 3 ตัวแปรคือ การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ (ER) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัว การพัฒนาบุคลากร (ED) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 6 ตัว การจัดการค่าตอบแทนบุคลากรและรางวัล (EC) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 7 ตัว

2. ตัวแปรส่งผ่าน ประกอบด้วย 2 ตัวแปรคือ ความจงรักภักดี (EL) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัว การแบ่งปันความรู้ (KS) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 5 ตัว

3. ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (EP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัว

## ผลการวิจัย

ภาพที่ 2 และตารางที่ 1 และ 2 แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพลการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากร และการจัดการค่าตอบแทนและรางวัลต่อผลปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีอิทธิพลส่งผ่าน

ความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้ตามสมมติฐานที่เสนอ พิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแบบจำลองสมการโครงสร้างความสัมพันธ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 440.06 องศาอิสระเท่ากับ 412 ความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.163 ซึ่งมากกว่า 0.05 (Diamantopoulos & Siguaaw, 2000) นั่นคือ ค่าไค-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.89 ซึ่งมากกว่า 0.80 (Doll, Xia, & Torkzadeh, 1994) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.86 ซึ่งมากกว่า 0.80 (Schumacker & Lomax, 2004) และค่าดัชนีว่ากำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.03 น้อยกว่า 0.05 (Hu & Bentler, 1999) ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R2) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายใน พบว่ามีค่าเท่ากับ 0.54 แสดงว่าตัวแปรในแบบจำลองสมการโครงสร้าง สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ร้อยละ 54

ตารางที่ 1 แสดงสถิติเชิงพรรณนาและค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกต ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ทุกตัวแสดงถึงความเหมาะสมของตัวแปรดังกล่าว เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในตารางที่ 2 พบว่าตัวแปรดังกล่าวได้รับอิทธิพลทางตรงจากการแบ่งปันความรู้และความจงรักภักดีเท่ากับ 0.41 และ 0.32 ตามลำดับ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (สมมติฐานที่ 8 และ 9) และได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการจัดการค่าตอบแทนและรางวัล การจัดการบุคลากรสัมพันธ์และความจงรักภักดีโดยมีอิทธิพลเท่ากับ 0.27, 0.25 และ 0.12 ตามลำดับ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



ความจงรักภักดีได้รับอิทธิพลทางตรงจากการจัดการค่าตอบแทนและรางวัลและการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ โดยมีอิทธิพลเท่ากับ 0.38 และ 0.37 ตามลำดับซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (สมมติฐานที่ 1 และ 5) สำหรับการพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีโดยมีอิทธิพลเท่ากับ 0.11 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ไม่ยอมรับสมมติฐานที่ 3) สาเหตุมาจากบุคลากรทั่วไปและผู้บริหารอาจมีมุมมองในด้านการพัฒนาบุคลากรต่อความจงรักภักดีที่แตกต่างกัน ส่วนการแบ่งปันความรู้ได้รับอิทธิพลทางตรงจากความจงรักภักดี และการจัดการค่าตอบแทนและรางวัล เท่ากับ 0.29 และ 0.26 ตามลำดับซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และได้รับอิทธิพลทางตรงจากการพัฒนาบุคลากรและ

การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ เท่ากับ 0.23 และ 0.22 ซึ่ง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (สมมติฐานที่ 2, 4, 6 และ 7) และการแบ่งปันความรู้ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากการจัดการบุคลากรสัมพันธ์และการจัดการค่าตอบแทนและรางวัลเท่ากับ 0.01 และ 0.01 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

โดยสรุปตารางที่ 2 แสดงค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม พบว่าความจงรักภักดีเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมสูงสุด (0.43) ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รองลงมาคือการแบ่งปันความรู้ (0.41) การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล (0.27) การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ (0.25) และการพัฒนาบุคลากร (0.14)

ตารางที่ 1 ค่าสถิติเชิงพรรณนา และค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกต

ตัวแปรการวัด	ค่าเฉลี่ย	S.D.	Loading
การจัดการบุคลากรสัมพันธ์: ER			
ER2: การจัดการความขัดแย้งในบริษัท เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือของ	3.60	0.87	1.00
ER3: การกำหนดเป้าหมายและค่านิยมร่วมแก่บุคลากร	3.91	0.89	1.07**
ER4: ความสำคัญในการไว้วางใจบุคลากร	3.76	0.86	1.01**
ER5: ความสำคัญต่อดุลอำนาจของผู้บริหารและบุคลากรภายในบริษัท	3.75	0.90	1.09**
ER6: มุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติของบุคลากร	3.76	0.92	1.26**
การพัฒนาบุคลากร: ED			
ED1: ความสำคัญในการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานอย่างเหมาะสม	3.83	0.93	1.00
ED2: ความสำคัญในการศึกษาของบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้และการในสายงาน	3.74	0.98	1.07**
ED3: ความสำคัญในการเรียนรู้ของบุคลากรจากประสบการณ์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทักษะ	3.83	0.89	1.00**
ED4: แผนพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.49	1.05	1.38**
ED5: นโยบายในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	3.60	0.99	1.28**
ED6: ความสำคัญและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญในสายปฏิบัติการและสายบริหาร	3.63	0.96	1.19**
การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล: EC			
EC2: โบนัสสอดคล้องกับความสามารถบุคลากร	3.20	1.08	1.00
EC3: เบี้ยเลี้ยงตอบแทน เช่น เบี้ยเลี้ยงค่าเดินทาง เบี้ยเลี้ยงค่าครองชีพ	3.34	1.13	0.99**
EC4: สิ่งจูงใจและรางวัลในกรณีพิเศษ	3.21	1.14	1.02**
EC5: สวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากร	3.59	1.06	0.85**
EC6: การยกย่องชมเชยบุคลากรโดยการประกาศเกียรติคุณ	3.26	1.10	1.00**
EC7: การพิจารณาโอกาสเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร	3.22	1.05	0.92**
EC8: การตอบแทนส่งเสริมการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของบุคลากร	3.25	1.04	0.93**
ความจริงรักภักดี: EL			
EL1: บุคลากรมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและรู้สึกภาคภูมิใจในบริษัท	3.45	0.93	1.00
EL2: บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่	3.66	0.84	0.92**
EL3: บุคลากรยังคงอยู่กับบริษัทในสภาวะวิกฤตและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน	3.58	0.88	0.88**
EL4: บุคลากรมีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและปกป้องบริษัท	3.44	0.95	1.08**
EL5: บุคลากรให้ความทุ่มเทต่อหน้าที่ เพื่อความก้าวหน้าของบริษัท	3.66	0.87	0.88**
การแบ่งปันความรู้: KS			
KS2: วัฒนธรรมบริษัทที่มีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์	3.47	0.90	1.00
KS4: ติดตามผลการเรียนรู้และการจัดการความรู้	3.43	0.90	0.98**
KS5: ความเต็มใจในการร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในบริษัท	3.49	0.86	0.94**
KS7: ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในบริษัทเอื้ออำนวยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้	3.47	0.89	0.93**
KS8: โครงสร้างบริษัทเอื้ออำนวยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และทำงานเป็นทีม	3.40	0.89	0.92**
ผลการปฏิบัติงานบุคลากร: EP			
EP3: ประสิทธิภาพด้านปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบบริษัท	3.65	0.79	1.00
EP4: ผลการปฏิบัติงานด้านบุคลิกลักษณะส่วนตัว	3.58	0.80	1.04**
EP5: ผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทักษะและความรู้ความเชี่ยวชาญในหน้าที่	3.63	0.79	1.01**
EP6: ผลการปฏิบัติงานด้านการกล้าแสดงความคิดเห็นและการถ่ายทอดความรู้	3.60	0.81	1.04**

หมายเหตุ: ค่า t-value  $\geq 2.58$  แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 (\*\*), ค่า t-value  $\geq 1.96$  แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 (\*)

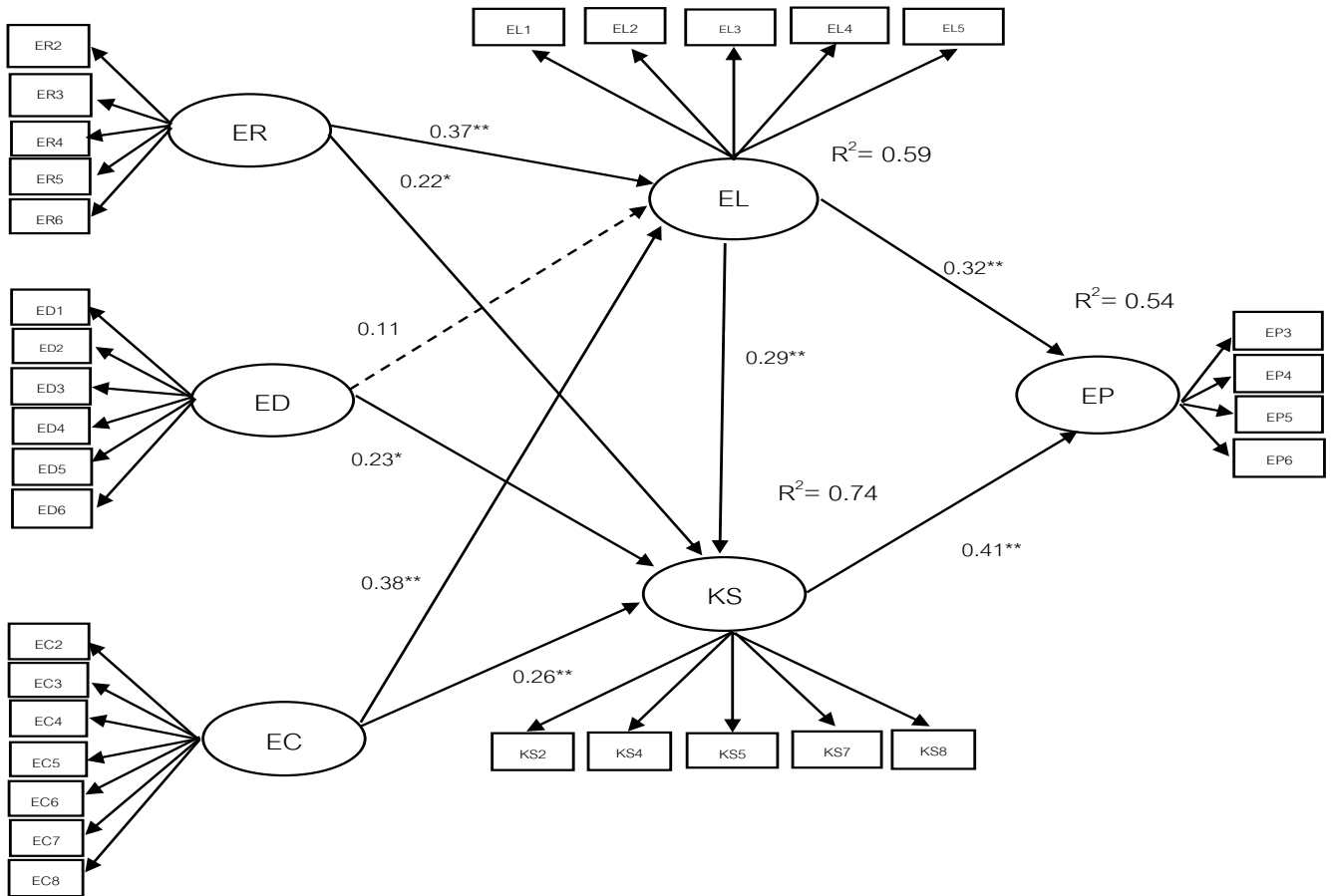
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ Coefficient of Determination ( $R^2$ ) อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ของอิทธิพลการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ (ER) การพัฒนาบุคลากร (ED) และการจัดการค่าตอบแทนและรางวัล (EC) โดยมีอิทธิพลส่งผ่านความจงรักภักดี (EL) และการแบ่งปันความรู้(KS) ต่อผลปฏิบัติงานของบุคลากร (EP)

ตัวแปรแฝง	$R^2$	อิทธิพล	ตัวแปรแฝง				
			ER	ED	EC	EL	KS
EL	0.59	DE	0.37**	0.11	0.38**	-	-
		IE	-	-	-	-	-
		TE	0.37**	0.11	0.38**	-	-
KS	0.74	DE	0.22*	0.23*	0.26**	0.29**	-
		IE	0.11**	0.03	0.11**	-	-
		TE	0.33**	0.26**	0.37**	0.29**	-
EP	0.54	DE	-	-	-	0.32**	0.41**
		IE	0.25**	0.14	0.27**	0.12**	-
		TE	0.25**	0.14	0.27**	0.43**	0.41**

Chi-Square= 440.06 , df=412, P-value= 0.163 , GFI=0.89, AGFI=0.86,RMR=0.031, RMSEA=0.018, CFI=1.00

หมายเหตุ: ค่า t-value  $\geq 2.58$  แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 (\*\*), ค่า t-value  $\geq 1.96$  แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 (\*)

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลปฏิบัติงานบุคลากร โดยมีอิทธิพลส่งผ่านความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้



หมายเหตุ: ค่า t-value  $\geq 2.58$  แสดงว่ามีความสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 (\*\*)

ค่า t-value  $\geq 1.96$  แสดงว่ามีความสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 (\*)

## อภิปรายผล

การวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้งด้านการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากร การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล ความจงรักภักดี และการแบ่งปันความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การวิเคราะห์โดยใช้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ให้ข้อสรุปได้ว่า

1. ความจงรักภักดีมีอิทธิพลสำคัญโดยรวมสูงสุดต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นความสำคัญอย่างมากว่าความจงรักภักดีนั้นมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากความจงรักภักดีของบุคลากรสามารถอธิบายทัศนคติที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรได้ดีที่สุด โดยแสดงออกถึงความไว้วางใจและความรู้สึกมีส่วนร่วมหนึ่งเดียวกับองค์กร ก่อให้เกิดการคงอยู่กับองค์กรที่ยาวนาน ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ตัวแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่พบว่ากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและมีอิทธิพลผ่านความผูกพันของพนักงาน โดยเฉพาะความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Watchara Wetprasit, 2014) นอกจากนี้งานวิจัยเรื่อง ความท้าทายของความจงรักภักดีของบุคลากรบริษัทในอเมริกา (Aityan & Gupta, 2012) สนับสนุนว่า ผู้บริหารและบุคลากรทั่วไปมีทัศนคติต่อความจงรักภักดีแตกต่างกัน โดยผู้บริหารมีความเห็นเชิงบวกอย่างมากเกี่ยวกับระดับของความจงรักภักดีของบุคลากรที่มีต่อบริษัท ในขณะที่บุคลากรทั่วไปให้คะแนนประเมินเพียงระดับกลาง และผู้บริหารยังมีความเชื่อมั่นว่า บริษัทคำนึงถึงผลประโยชน์ของบุคลากรและมีความจงรักภักดีต่อบุคลากรสูงกว่าความเชื่อมั่นของบุคลากรทั่วไปของบริษัท และงานวิจัยของ Kotikul and Vachajitpan (2018) สนับสนุนว่า อายุ ประสบการณ์ และระดับการศึกษา

มีอิทธิพลต่อการรับรู้ต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล ความจงรักภักดีและผลประกอบการธุรกิจ และตำแหน่งซึ่งจำแนกตามตำแหน่งผู้บริหารและบุคลากรทั่วไปมีอิทธิพลที่สำคัญที่สุดต่อการรับรู้ที่มีต่อการจัดการทรัพยากรบุคคลและผลประกอบการธุรกิจ

2. การแบ่งปันความรู้ มีอิทธิพลสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรลำดับที่สองรองจากความจงรักภักดี ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันความรู้และประสิทธิภาพของบุคลากร: ตัวแปรกำกับการลดระดับพฤติกรรมที่ขัดแย้งในองค์กร (Aksoy, Ayranci, & Gozukara, 2016) ผลการวิจัยพบว่าการแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานบุคลากร โดยการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นการสร้างและรักษาวัฒนธรรมที่ส่งเสริมแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์กร ก่อให้เกิดนวัตกรรมการสร้างสรรค์ความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ ยิ่งบุคลากรแต่ละคนในองค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการแบ่งปันความรู้มากเท่าไรก็ยิ่งเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ดีขึ้นและนำไปสู่การปรับปรุงการให้บริการขององค์กรในที่สุด

3. การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล และการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านตัวแปรคั่นกลาง ความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้ ผลการวิจัยไปในทางเดียวกันกับ Hassan (2016) ที่พบว่าการจัดการทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการค่าตอบแทน การพัฒนาในอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. การจัดการบุคลากรสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านตัวแปรคั่นกลาง ความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ผลการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานบุคลากรและผลประกอบการธุรกิจขององค์กรขนาดเล็กในแทนซาเนีย (Samwel, 2018) พบว่าการจัดการบุคลากรสัมพันธ์

มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานบุคลากรและผลประกอบการธุรกิจ นอกจากนี้พบว่าความไม่เป็นธรรมเป็นสาเหตุสำคัญที่ลดความสัมพันธ์ด้านการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ในองค์กร

5. จากข้อมูลการศึกษา การพัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลน้อยและไม่มีนัยสำคัญเชิงสถิติต่อความจงรักภักดีสาเหตุสำคัญที่ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรและความจงรักภักดีของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำอาจเป็นเพราะว่ามุมมองเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรทั่วไปและผู้บริหารไม่สอดคล้องกัน ผู้บริหารจะมองว่าการพัฒนาบุคลากรจะนำไปสู่ความรู้ความเชี่ยวชาญที่ดีขึ้นบุคลากรจึงเกิดความจงรักภักดีต่อบริษัท ในขณะที่บุคลากรอาจมองว่าเป็นการพัฒนาเพื่อใช้ประโยชน์ของทรัพยากรให้คุ้มค่าต่อองค์กร อีกประการหนึ่งจากประสบการณ์ของผู้วิจัย พบว่า องค์กรมักมีวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร รวมถึงกระบวนการที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้พนักงานรู้สึกเสียเวลาและไม่คุ้มค่า

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถสรุปได้ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า ความจงรักภักดีเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดที่ส่งผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รองลงมาได้แก่การแบ่งปันความรู้ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเพิ่มด้านความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้ของบุคลากร นอกเหนือจากการจัดการทรัพยากรบุคคลไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากร และการจัดการค่าตอบแทนและรางวัล เนื่องจากผลการวิจัยสนับสนุนว่าความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้ช่วยเสริมให้การจัดการทรัพยากรบุคคลมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สูงขึ้นภายใต้สถานการณ์ปกติ โดยความจงรักภักดีของบุคลากร องค์กรอาจส่งเสริมได้จากการจัดการบุคลากร

สัมพันธ์และแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรพึงพอใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เมื่อบุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรก็จะส่งผลให้มีการแบ่งปันความรู้กันระหว่างสมาชิก โดยการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรผ่านการจัดเก็บในรูปของ เอกสาร คู่มือ วิธีการปฏิบัติ กฎระเบียบ ฯลฯ นอกจากนี้ องค์กรควรกำหนดการแบ่งปันความรู้เป็นนโยบาย โดยการบูรณาการ ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้โดยเฉพาะระหว่างการปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแบ่งปันความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะที่จำเป็น

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเบื้องต้นด้วยข้อมูลจำกัด ซึ่งได้จากบุคลากรทั้งระดับผู้บริหารและบุคลากรทั่วไป โดยการให้คะแนนจากความรู้สึกและการรับรู้ (Perception) ของผู้ตอบแบบสอบถามในฐานะบุคลากรคนหนึ่ง อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้เป็นการศึกษาที่ไม่พบงานวิจัยลักษณะการสร้างโมเดลสมการโครงสร้างลักษณะเดียวกันมาก่อน ซึ่งเป็นการอธิบายความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกันของตัวแปรหลายๆ ตัว ที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของบุคลากร จึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาได้ต่อไปเพื่อยืนยันเพิ่มเติม การวิจัยในอนาคตสามารถค้นหาตัวแปรเพิ่มเพื่อใช้ร่วมอธิบายผลการปฏิบัติงานบุคลากร จากผลการศึกษาพบว่า การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากร การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล ความจงรักภักดี และการแบ่งปันความรู้สามารถอธิบายผลการปฏิบัติงานบุคลากรได้ร้อยละ 54 หากมีการค้นหาเพิ่มตัวแปรอื่นๆ นอกจากตัวแปรข้างต้นอาจมีความเป็นไปได้ที่ค่าการอธิบายผลการปฏิบัติงานบุคลากรจะเพิ่มขึ้น A

## รายการอ้างอิง

- Afaq, F. U., & Khan, A. (2005). *Relationship of training with employees' performance in hoteling industry; Case of Pearl Continental hotels in Pakistan*. (Bachelor's degree), Institute of Information Technology. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/228497914>
- Aityan, S., & Gupta, T. (2012). Challenges of employee loyalty in corporate America. *Business and Economics Journal*, 2012(55), 1-13.
- Aksoy, Y., Ayranci, E., & Gozukara, E. (2016). A research on the relationship between knowledge sharing and employee performance: The moderating role of unethical behaviors in organizational level. *European Scientific Journal*, 12(4), 335-352. DOI: 10.19044/esj.2016.v12n4p335
- Alhanshi, M., & Albraiki, H. (2015). *Knowledge sharing and employee development in oil and gas companies in the United Arab Emirates*. Paper presented at the international conference on knowledge management in organizations.
- Antonova, E. (2016). *Occupational stress, job satisfaction, and employee loyalty in hospitality industry: A comparative case study of two hotels in Russia*. (Master of Science in), Modul Vienna University, Faculty of International Tourism.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page Limited
- Awasthi, S., & Sharma, R. C. (2016). Employee development through competency mapping: A way ahead for organizational growth. *International Journal in Management and Social Science*, 4(6), 260-270.
- Baltzan, P., & Phillips, A. (2008). *Essentials of business driven information systems* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill, Inc.
- Bambale, A. J., Kassim, S. I., & Musa, L. (2016). Effect of emotional leadership on employee performance among staff of tertiary institutions in Gombe. *Journal of Resources Development and Management*, 19 (2016), 23-30.
- Baltzan, P., & Phillips, A. (2008). *Essentials of business driven information systems* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill, Inc.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bixler, C. H. (2002). Applying the four pillars of knowledge management. *Km World*, 11(1), 10-20.
- Bloemer, J., & Odekerken-Schroder, G. (2006). The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 252-264. DOI:10.1108/02652320610671342
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Buttle, F. (2009). *Customer relationship management: Concepts and technology* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Elsevier Ltd.
- Chang, W.-J., Liao, S.-H., Lee, Y.-J., & Lo, W.-P. (2015). Organizational commitment, knowledge sharing and organizational citizenship behaviour: The case of the Taiwanese semiconductor industry. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 299-310.

- Chayada Deemalai & Monthon Sorakraikitikul. (2018). A case study of public organizations in Thailand. *Journal of Business, Economics and Communications*, 13(1), 86-100.
- Cheema, S., & Javed, F. (2017). Predictors of knowledge sharing in the Pakistani educational sector: A moderated mediation study. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-16. DOI:10.1080/23311975.2017.1314109
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(3), 339-356.
- Chinomona, R., & Sandada, M. (2013). Shared goal, communication and absence of damaging conflicts as antecedents of employee relationship strength at Institutions of higher learning in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(3), 137-145. DOI:10.5901/mjss.2013.v4n3p137
- Chung, H.-F., Seaton, J., Cooke, L., & Ding, W.-Y. (2016). Factors affecting employees' knowledge-sharing behaviour in the virtual organisation from the perspectives of well-being and organisational behaviour. *Computers in Human Behavior*, 64(2016), 432-448.
- Davis-Blake, A., Broschak, J. P., & George, E. (2003). Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees. *Academy of Management journal*, 46(4), 475-485.
- Department of Business Development. (2017). *Business data warehouse*. Retrieved from [https://www. datawarehouse2.dbd.go.th/bdw/home/login.html](https://www.datawarehouse2.dbd.go.th/bdw/home/login.html)
- Diamantopoulos, A., & Sigauw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: A guide for the uninitiated*. London: Sage Publication.
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 18(4), 453-461.
- Elegido, J. M. (2013). Does it make sense to be a loyal employee. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 495-511. DOI:10.1007/s10551-012-1482-4
- Fareed, Z., UlAbidan, Z., Shahzad, F., & Umm-e-Amen, L. R. (2013). The impact of rewards on employee's job performance and job satisfaction. *Management and Administrative Sciences Review*, 2(5), 431-442.
- Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Gomez-Cedeño, M., Castán-Farrero, J. M., Guitart-Tarrés, L., & Matute-Vallejo, J. (2015). Impact of human resources on supply chain management and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 115(1), 129-157. DOI:10.1108/IMDS-09-2014-0246
- Grosse-Heidermann, J. (2016). *Success factors of knowledge sharing for a social collaboration platform: An empirical investigation in the specialty chemical industry*. (Master of Management and Social sciences), The Faculty of Behavioural, University of Twente.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.



- Hakala, D. (2018). *16 Ways to measure employee performance*. Retrieved from <http://hrworld.com/features/16-ways-measure-performance-021908>.
- Harrison, R. (2009). *Learning and development*. London: CIPD.
- Hashim, H., Judi, H. M., & Wook, T. S. M. T. (2016). Success factors for knowledge sharing among TVET instructors. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, *85*(1), 12-21.
- Hatane, S. E. (2015). Employee satisfaction and performance as intervening variables of learning organization on financial performance. *Social and Behavioral Sciences* *211*(2015), 619-628. DOI:10.1016/j.sbspro.2015.11.081
- Hassan, S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, *6*(1), 15-22.
- Herington, C., Johnson, L. W., & Scott, D. (2009). Firm-employee relationship strength- A conceptual model. *Journal of Business Research*, *62*(11), 1096-1107. DOI:10.1016/j.jbusres.2008.06.019
- Hills, A. M. (2008). *Foolproof guide to statistics using SPSS*. New South Wales: Pearson Education.
- Holtzhausen, L., & Fourie, L. (2009). Employees' perceptions of company values and objectives and employer-employee relationships: A theoretical model. *Corporate Communications: An International Journal*, *14*(3), 333-344.
- Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: A multidisciplinary journal*, *6*(1), 1-55.
- Huang, Y.-H. (1997). *Public relations strategies, relational outcomes, and conflict management strategies*. (Doctor of Philosophy), College Park, University of Maryland. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/304372602?accountid=44783> ProQuest Dissertations & Theses Global database.
- Ibrar, M., & Khan, O. (2015). The impact of reward on employee performance (a case study of Malakand Private School). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, *52*(2015), 95-103. DOI:10.18052/www.scipress.com/ILSHS.52.95
- Lertchai Suthammanon (2017). *Strategic human resource management for organizational sustainability*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Lin, H.-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of information science*, *33*(2), 135-149. DOI:10.1177/0165551506068174
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Ince, H., & Cemberci, M. (2011). The effect of inter firm knowledge sharing on supply chain and firm performance: A conceptual model proposal. *Journal of Global Strategic Management*, *5*(1), 50-61. DOI:10.20460/JGSM.2011515812

- Ineson, E. M., Benke, E., & Laszlo, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32(2013), 31-39. DOI:10.1016/j.ijhm.2012.04.001
- Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. N. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in Pakistani organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(1), 1-11.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2009). Shared vision in customer and staff satisfaction: Relationships and their consequences. *Journal of Applied Business Research*, 25(4), 9-21.
- Kotikul, K., & Vachajitpan, P. (2018). *Influences of employee and company factors on perception of employee management and performances*. Paper presented at the The Seventh International Conference on Advancement of Development Administration 2018-Social Sciences and Interdisciplinary Studies, Bangkok.
- Kim, H.-S. (2007). A multilevel study of antecedents and a mediator of employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 167-197. DOI:10.1080/10627260701290695
- Kumar, D., & Shekhar, N. (2012). Perspectives envisaging employee loyalty: A case analysis. *Journal of Management Research*, 12(2), 100-112.
- Kuzu, O. H., & Ozilhan, D. (2014). The effect of employee relationships and knowledge sharing on employees' performance: An empirical research on service industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109(2014), 1370-1374. DOI:10.1016/j.sbspro.2013.12.639
- Liao, S.-H., Chang, J.-C., Cheng, S.-C., & Kuo, C.-M. (2004). Employee relationship and knowledge sharing: A case study of a Taiwanese finance and securities firm. *Knowledge Management Research & Practice*, 2(1), 24-34. DOI:10.1057/palgrave.kmrp.8500016
- Manurung, S. P. (2017). The effect of direct and indirect compensation to employee's loyalty case study at directorate of human resources in PT POS Indonesia. *Journal of Indonesian Applied Economics*, 6(1), 84-102.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management* (13<sup>th</sup> ed.). London: South-Western College Pub.
- Mondy, R. W. D., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14<sup>th</sup> Ed.). London: Pearson.
- Nippa, M. & Hornung, T. (2014). *Is employee loyalty research living in the shadows? Consolidating findings into a future research agenda*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2509763>
- O'Dell, C., & Hubert, C. (2011). *The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Odhong, E. A., & Omolo, J. (2014). An analysis of the factors affecting employee relations in the flower industry in Kenya, a case of Waridi Ltd, Athi River. *International Journal of Business and Social Science*, 5(11), 147-160.
- Omar, M. W., Jusoff, K., & Hussin, H. (2010). Employee motivation and its impact on employee loyalty. *World Applied Sciences Journal*, 8(7), 871-873.
- Ong, D., Ong, V., Zhang, L. H., Huey, P. S., & Hie, T. S. (2014). Expressions of fresh graduates: Employee loyalty in Malaysia. *World Journal of Management*, 5(2), 92-106.

- Osama, N. (2015). *Employee Relationship Management and its Effect on Employees Performance at Telecommunication and Banking Sectors*. (Master of Business Administration), University of Nairobi, The Islamic University.
- Osibanjo, A. O., Adeniji, A. A., Falola, H. O., & Heirsmac, P. T. (2014). Compensation packages: A strategic tool for employees' performance and retention. *Leonardo Journal of Sciences*, 2014(25), 65-84.
- Rahman, M. S., & Taniya, R. K. (2017). Effect of employee relationship management (ERM) on employee performance: A study on private commercial banks in Bangladesh. *Human Resource Management Research*, 7(2), 90-96. DOI:10.5923/j.hrmr.20170702.03
- Rajneesh, & Kaur, K. (2014). Knowledge management and firm performance: A descriptive study. *International Journal*, 2(4), 196-204.
- Rajput, S., Singhal, M., & Tiwari, S. (2016). Job satisfaction and employee loyalty: A study of academicians. *Asian J. Management*, 7(2), 159-163.
- Reychav, I., & Weisberg, J. (2009). Good for workers, good for companies: How knowledge sharing benefits individual employees. *Knowledge and process management*, 16(4), 186-197. DOI:10.1002/kpm.335
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714 . DOI:10.1037//0021-9010.87.4.698
- Rungratit Kongyoungyune (2017). Learning organization, organizational climate, organizational citizenship behavior and knowledge sharing of subunits within technical department Thai Airways Public Company Limited. *Journal of the Association of Researchers*, 22(1), 150-162.
- Saghier, N. E., Wahba, L., & Aziz, R. A. (2015). The effect of human resources management practices on employees' loyalty. *International Journal of Humanites Social Sciences and Education*, 2(4), 66-75.
- Sajeva, S. (2014). Encouraging knowledge sharing among employees: How reward matters. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014(156), 130-134. DOI:10.1016/j.sbspro.2014.11.134
- Samwel, J. O. (2018). Effect of employee relations on employee performance and organizational performance study of small organizations in Tanzania. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(8), 30-39.
- Savolainen, R. (2017). Information sharing and knowledge sharing as communicative activities. *Information Research*, 22(3), 121-140.
- Sethawut Hnumkha. (2016). Positive attitude and good labor relations building in organization. *FEU Academic Review*, 10(2), 73-83.
- Shafieiyoun, S., & Safaei, A. (2013). Enhancing knowledge sharing among higher education students through digital game. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 3(3), 1-20.

- Singh, P. (2014). An empirical study on organisational learning with reference to employee development in best practice organisation of manufacturing industries, Gujarat. *International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management*, 2(1), 1-27.
- Suttipong Kiartivich (2019). Developing a causal relationship model of managerial coaching influencing employee performance: The mediating roles of leadershipmember-exchange, employee engagement and job satisfaction on employee performance. *VeridianE-Journal, Silpakorn University*, 12(2), 152-168.
- Thao, L. T. T., & Hwang, C.-S. J. (2015). Factors affecting employee performance-evidence from *petrovietnam engineering consultancy JSC*. Meiho University.
- Theriou, N., Maditinos, D., & Theriou, G. (2011). Knowledge management enabler factors and firm performance: An empirical research of the Greek medium and large firms. *European Research Studies*, 14(2), 97.
- Titang, F. F. (2013). *The impact of internal communication on employee performance in an organization*. University of Bamenda, Technical Training College.
- United States Office of Personnel Management. (2017). *A handbook for measuring employee performance*. Washington, D.C.: Employee Service
- Wargborn, C. (2008). *Managing motivation in organizations. Why employee relationship management matters*. (Master of International Management), ISCTE Business School, University Institute of Lisbon.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. DOI:10.1016/j.hrmmr.2009.10.001
- Watchara Wetprasit. (2014). *A model of human resource management strategies affecting employee engagement and performance in the hotel business in Thailand* (Doctor of business administration), Ramkhamhaeng University, Bangkok
- Wantana Tiwakalin & SomChai Lertpiromsuk (2015). A relationship between human resource management and performance effectiveness and employee loyalty at Deestone Company Limited Samut Sakhon. *KKU Research Journal HS (GS)*, 3(1), 68-81.
- Yongcai, Y. (2010, 7-9 May 2010). *Employee relationship management of small and medium-sized enterprises*. Paper presented at the 2010 international conference on E-Business and E-Government.

# บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะตัวขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร

ปติมา น้อยภูต<sup>1</sup>

สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ  
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 14 มิถุนายน 2562

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 4 กรกฎาคม 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 9 กรกฎาคม 2562

## บทคัดย่อ

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวิวัฒนาการอย่างมากในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา องค์กรส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ ซึ่งได้รับการยอมรับจากนักวิชาการมากมายว่าทุนมนุษย์นั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของนวัตกรรมองค์กร เพราะฉะนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทไปในทิศทางที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรโดยการใช้จ่ายจากทุนมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักเพื่อบรรลุเป้าหมายการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรได้อย่างยั่งยืน บทความนี้จะนำเสนอการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมองค์กร ซึ่งนวัตกรรมองค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือกระบวนการบริหารงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร โดยเนื้อหาในบทความเริ่มต้นด้วยการอธิบายแนวคิดและความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนวัตกรรมองค์กร ตลอดจนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสอดแทรกกลไกเพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านนวัตกรรมในองค์กรได้ โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และส่วนท้ายของบทความจะอธิบายถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความยั่งยืนของนวัตกรรมองค์กร เหล่านี้เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพและความยั่งยืนของนวัตกรรมองค์กร

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์, ทุนมนุษย์, นวัตกรรมองค์กร

<sup>1</sup>Corresponding Author E-mail : patima.noi@mahidol.ac.th

# The Role of Human Resource Management as a driver for Organizational Innovation

Patima Noikoot

Faculty of Social Sciences and Humanities Mahidol University

Received : June 14, 2019

Revised : July 4, 2019

Accepted : July 9, 2019

## Abstract

The role of human resource management has evolved over the past few years. Most organizations have focused on human capital. Many scholars have recognized that human capital has influenced the success of corporate innovation. Because human resource management has to change its role in a more strategic direction. In order, to create a competitive advantage of the organization by using human capital which is a primary resource for achieving the goal of driving innovation. This article will present a literature review on human resource management to enhance organizational innovation. Organizational innovation, which involves changing the thought process that leads to organizational structure changes or various administrative processes to support or facilitate innovation in the organization. The content of this article begins by explaining the concepts and links between human resource management and organizational innovation. And the guidelines for human resource management, that can integrate mechanisms to enhance the innovation capability in the organization by various activities in the human resource management process. The end of the article will explain the importance of corporate culture. This is an important factor leading to the sustainability of corporate innovation. To reflect that human resource management plays an important role in the efficiency and sustainability of organizational innovation.

**Keywords :** Human Resource Management, Human Capital, Organizational Innovation

## บทนำ

นวัตกรรม (Innovation) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างมากในยุคปัจจุบัน เนื่องด้วยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะเทคโนโลยีและพฤติกรรมของมนุษย์ จึงส่งผลต่อแรงกดดันขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือกระบวนการต่างๆ เพื่อความอยู่รอดและยั่งยืน โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อคิดค้นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมาย หรือการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ รวมถึงคุณภาพของบุคลากรในองค์กร โดยนวัตกรรมสามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์หรือบริการ เทคโนโลยีกระบวนการผลิต โครงสร้างหรือระบบการบริหารงาน รวมถึงโปรแกรมสำหรับสมาชิกในองค์กร เหล่านี้ซึ่งต้องเป็นสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์อันเป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม (NIA, 2006) ผลจากการสำรวจข้อมูลเชิงสถิติของผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์ระดับโลกในปี 2011 ที่สำรวจโดย IBM สะท้อนให้เห็นว่าข้อตกลงระหว่างผู้นำด้านทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเป็นความท้าทายทางธุรกิจอันดับหนึ่งของพวกเขา (Sharma, Vaishali & Jyotsana, 2018, p.161) เนื่องด้วยนวัตกรรมไม่ได้เป็นเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้หรือการสร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างความร่วมมือเพื่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรและความอยู่รอดท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

การศึกษาวิจัยที่ผ่านมาทำให้เกิดแนวคิดในการจำแนกประเภทของนวัตกรรมที่หลากหลายและมีความซับซ้อนที่แตกต่างกัน โดยประเภทของนวัตกรรมที่ได้รับความสนใจมากที่สุดมีอยู่ 3 กลุ่มหลักๆ คือ กลุ่มที่ 1 จำแนกตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ นวัตกรรมแบบฉับพลันและนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป (Radical and Incremental)

กลุ่มที่ 2 จำแนกตามเป้าหมาย ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการและนวัตกรรมกระบวนการผลิต (Product and Process) และกลุ่มที่ 3 จำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ ได้แก่ นวัตกรรมการบริหารและนวัตกรรมทางเทคนิค (Administrative and Technical) (Damanpour, 1991, p.560) แต่สำหรับบทความนี้ผู้เขียนจะมุ่งเน้นไปที่นวัตกรรมองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือกระบวนการบริหารงานต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการหรือเครื่องมือที่ถูกสร้างขึ้นจากภายในหรือการสรรหาจากภายนอกที่ได้รับการยอมรับและเป็นสิ่งใหม่สำหรับองค์กร (Daft, 1982; Damanpour & Evan, 1984; Zaltman et al., 1973; Kimberly & Evanisko, 1981) โดยหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของนวัตกรรมองค์กรนั้นคือ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากทุนมนุษย์เป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรมในองค์กร (Fonseca et al., 2019, p.616)

ดังนั้น เพื่อประโยชน์ในการรักษาเสถียรภาพและความยั่งยืนขององค์กรท่ามกลางพลวัตที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การเสริมสร้างนวัตกรรมองค์กรจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่สามารถช่วยในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) และนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ในระยะยาว โดยวิธีการสำคัญที่จะช่วยให้ นวัตกรรมองค์กรประสบผลสำเร็จได้คือการยกระดับขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของทุนมนุษย์ในองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) เพื่อทำหน้าที่ในการสนับสนุนและพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร



## แนวคิดและความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับนวัตกรรมองค์กร

แนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นกระบวนการบริหารบุคลากรหรือ “ทุนมนุษย์ (Human Capital)” ภายในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมเชิงนโยบายและแนวทางปฏิบัติในการวางแผน การสรรหา การพัฒนา การประเมินผลและการรักษามูลค่าบุคลากรอย่างเหมาะสม รวมถึงการบูรณาการทักษะของบุคลากรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ในช่วงสองถึงสามทศวรรษที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการในมิติที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Strategic Management) ส่งผลให้องค์กรต่างๆ นำเอากลยุทธ์ในการบริหารจัดการเข้ามาปรับใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนิยามความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) โดย Wright & McMahan (1992, p.298) ได้กล่าวไว้ว่าเป็น “รูปแบบของการวางแผนการปรับใช้ทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมเพื่อมุ่งหวังให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมาย” นอกจากนี้ Wright (1998, pp.187-188) ยังได้ขยายความต่ออีกว่าทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรนั้นสามารถเป็นประโยชน์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรได้ โดยการมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบที่สอดคล้องกันกับเป้าหมายขององค์กร กล่าวโดยสรุปได้ว่าแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นคือกระบวนการบริหารบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ในการใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบรรลุเป้าหมายองค์กร

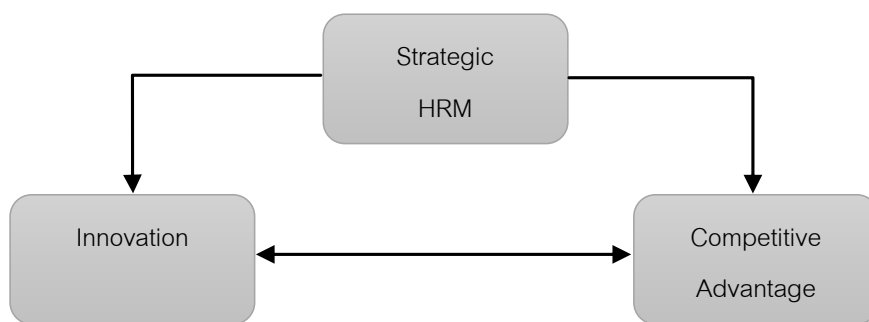
ในขณะที่นวัตกรรมองค์กรเป็นวิธีหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่ว่าจะเป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอก (Damanpour, 1991) เนื่องด้วยนวัตกรรมองค์กรนั้นสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อการเจริญเติบโต

ขององค์กรได้ ตัวอย่างเช่น หากในปัจจุบันสภาพแวดล้อมขององค์กรมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมอำนาจและการมีส่วนร่วมของพนักงาน องค์กรจึงต้องเน้นนวัตกรรมที่เป็นประชาธิปไตยโดยให้พนักงานได้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขององค์กร แม้ว่าปัจจุบันยังไม่พบคำจำกัดความที่ชัดเจนของนวัตกรรมองค์กร แต่ก็ได้รับความสนใจจากนักวิชาการจำนวนมากในการศึกษาวิจัยเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยนวัตกรรมองค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดบริบทและโครงสร้างขององค์กรเพื่อการคิดค้นกระบวนการในการพัฒนาองค์กรท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998; Farooq et al., 2015) หากจะนิยามความหมายของนวัตกรรมองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน ผู้เขียนขออ้างอิงคำนิยามที่กำหนดโดย Sharma, Vaishali & Jyotsana (2018, p.160) ซึ่งกล่าวว่า “นวัตกรรมองค์กรเป็นวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แตกต่างกันของการแข่งขันท่ามกลางความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ โดยการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน” กล่าวโดยสรุปได้ว่า นวัตกรรมองค์กรคือการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือกระบวนการบริหารงานต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการรักษาเสถียรภาพและความยั่งยืน พร้อมทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

การศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาความสัมพันธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม และความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร โดย Brockbank (1999, p.340) ได้นำเสนอการเปรียบเทียบเชิงทฤษฎีของการบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่าการปฏิบัติของ HR ในมิติที่เป็นเชิงรุกหรือกลยุทธ์ (Strategic) นั้นสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาวได้มากกว่ามิติของการดำเนินงานโดยทั่วไป (Operational) เช่นเดียวกับ Arulrajah (2014, pp.59-60) ที่เสนอว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์



ในองค์กรต้องมุ่งเน้นการพัฒนา และรักษาศักยภาพด้านนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร โดยผลจากการสำรวจของเขาพบว่าบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรนั้นมีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติด้านความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) และนวัตกรรม (Innovation) โดย Zehir, Üzmez, & Yildiz (2016, p.797) ที่พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรมองค์กรเช่นเดียวกัน นอกจากนี้การสำรวจคำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดย Munteanu (2015, pp.105-107) พบว่าคำจำกัดความส่วนใหญ่มีการอ้างถึงการมีส่วนร่วมเพื่อความสำเร็จในการแข่งขันขององค์กร พร้อมทั้งการสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมขององค์กร และผลการวิเคราะห์ยังพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมิติที่เป็นเชิงกลยุทธ์นั้นมีผลกระทบเชิงบวกต่อกระบวนการนวัตกรรมองค์กร โดยแสดงได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1: แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ นวัตกรรม และความสำเร็จในการแข่งขันขององค์กร (ดัดแปลงจาก: Munteanu, 2015, p.107)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรมองค์กร อีกทั้งยังช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในระยะยาว ดังนั้น องค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมิติที่เป็นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) มากขึ้น เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร โดยมุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อปรับปรุงกระบวนการหรือนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Searle & Ball, 2003, p.50) พร้อมทั้งการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นประเด็นที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ภายใต้รูปแบบการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นเชิงรุกหรือกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Maruyama & Braga (2014, p.713) ที่เสนอว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทในการส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยมีความเชื่อมั่นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ดีกว่ารูปแบบอื่นๆ ด้วยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทุนมนุษย์เช่นเดียวกับพฤติกรรมองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร สะท้อนได้จากผลการวิจัยของ Becker & Gerhart (1996, p.780) ที่พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการเจริญเติบโตขององค์กร ดังที่ Ulrich (1997) ได้ยืนยันมาอย่างยาวนานว่าผู้นำฝ่าย HR ควรมีบทบาทสำคัญในเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมากกว่างานทั่วๆ ไปในชีวิตประจำวันเช่น นโยบายเงินเดือนหรือกิจกรรมการสังสรรค์ และ Ulrich et al. (2009) ยังได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่าผู้นำฝ่าย HR ควรมีความมุ่งมั่นในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งและการเพิ่มขีดความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบ

ในการแข่งขันและเกิดการลอกเลียนแบบได้ยาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gupta & Singhal (1993) และ Huselid (1995) ที่พบว่าองค์กรที่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในการสนับสนุนความร่วมมือเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรสามารถช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ให้กับองค์กรเพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

ผลการศึกษาวิจัยเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรนั้นจำเป็นต้องเน้นการลงทุนในทุนมนุษย์ (Human Capital) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) เพื่อบรรลุเป้าหมายในการเสริมสร้างนวัตกรรมองค์กร เพราะฉะนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญต่อการเจริญเติบโตและการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับองค์กร หากองค์กรมุ่งเน้นแสวงหาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่การสร้างแรงจูงใจหรือความพึงพอใจให้แก่บุคลากร แต่ยังคงกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ และมีกระบวนการนำไปปฏิบัติเพื่อผลสำเร็จขององค์กร จะเห็นได้ว่าจุดมุ่งหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมองค์กรนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกันคือการใช้ประโยชน์จากทักษะหรือความสามารถของบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และแสวงหาแนวทางเพื่อมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร ดังนั้น รูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร จึงต้องปรับเปลี่ยนทิศทางของกิจกรรมในการดำเนินงานต่างๆ ให้เป็นเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้นเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านนวัตกรรมในองค์กร

การศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ในปัจจุบันทำให้ค้นพบบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลสำเร็จของนวัตกรรมองค์กรไว้หลากหลายประเด็น สำหรับบทความนี้ผู้เขียนจะนำเสนอ 6 ประเด็นหลักๆ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าสามารถสอดแทรกกลไกเพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านนวัตกรรมในองค์กรได้ โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) การสรรหาคัดเลือก (Recruitment & Selection) 2) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) 4) การจัดการอาชีพ (Career Management) 5) ระบบการให้รางวัล (Reward System) และ 6) การสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Engagement)

### 1) การสรรหาคัดเลือก (Recruitment & Selection)

เนื่องด้วยอัตราการแข่งขันของระบบเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมที่เปิดกว้างมากขึ้นทำให้ตลาดแรงงานมีการแข่งขันที่สูงขึ้นในการสรรหาคนเข้าทำงาน อีกทั้งยังต้องเผชิญกับพลวัตที่ซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น เทคโนโลยี โครงสร้างประชากรและสังคม องค์กรจึงจำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเพื่อดึงดูดผู้สมัครที่มีความสามารถให้เข้ามาสมัครงานกับองค์กร ดังที่ Schuler & Jackson (1994, p.211) ได้เน้นย้ำว่าการสรรหาบุคลากรเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้ที่มีความสามารถและเหมาะสมกับองค์กรเป็นหน้าที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรในทุกๆ ระดับ โดยการรับสมัครงานนั้นเปรียบเสมือนการสร้างแหล่งศูนย์รวมของผู้ที่มีความสามารถเพื่อให้สมัครงานกับองค์กร หากองค์กรต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการจ้างงานและการคัดเลือกบุคคลที่มีพฤติกรรมหรือแนวโน้มในการสร้างสรรค์ความคิดที่หลากหลายและมีความ

มุ่งเน้นในการพัฒนาด้านนวัตกรรม (Chen & Huang, 2009, p.105) โดยใช้กระบวนการสรรหาที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้บุคลากรที่เป็นแหล่งความคิดใหม่ๆ ที่สำคัญต่อกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร (Brockbank, 1999) ผลการศึกษาวิจัยของ McEntire & Greene-Shortridge (2011) สะท้อนให้เห็นว่าการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นนวัตกรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีขององค์กร โดยกระบวนการสรรหาจะต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางความเชื่อมโยงระหว่างผู้สมัครงานและวัฒนธรรมองค์กร เนื่องด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในยุคปัจจุบันจึงทำให้กระบวนการสรรหาบุคลากรสามารถกระทำได้ในหลากหลายช่องทาง ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์หรือสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ ที่เอื้ออำนวยในการเข้าถึงบุคลากรที่มีศักยภาพด้านนวัตกรรม รวมถึงการให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการสรรหาแบบบูรณาการ ซึ่งนอกจากจะได้วิธีที่ดีที่สุดแล้วยังสามารถสร้างความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์กรได้อีกด้วย นอกจากนี้การนำเสนอรูปแบบของสวัสดิการที่พนักงานจะได้รับเมื่อเข้าสู่องค์กร เช่น หลักสูตรการเรียนรู้และพัฒนา สิทธิประโยชน์หรือผลตอบแทนต่างๆ รวมถึงการนำเอาพนักงานที่มีผลงานหรือความสามารถมาเป็นตัวแทนองค์กร เหล่านี้เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะสามารถช่วยในการดึงดูดคนให้เข้ามาทำงานร่วมกับองค์กรได้

ตัวอย่างแนวทางการสรรหาคัดเลือกเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพด้านนวัตกรรม โดย McEntire & Greene-Shortridge (2011, pp.274-275) ได้นำเสนอแนวทางใน 3 ประเด็นคือ 1) การพึ่งพามูลค่าปัจจุบันที่มีศักยภาพด้านนวัตกรรมเพื่ออ้างอิงเพื่อนของพวกเขา 2) การใช้สื่อเครือข่ายสังคมออนไลน์และเว็บไซต์เพื่อค้นหาผู้มีศักยภาพด้านนวัตกรรมและประสบการณ์ที่สำคัญสำหรับองค์กร และ 3) การเป็นสมาชิกเครือข่ายสังคมของพนักงานในองค์กรตั้งแต่ระดับกลางถึงระดับสูงเพื่อขยายเครือข่ายของผู้มีศักยภาพด้านนวัตกรรม นอกจากนี้ องค์กรยังต้อง

ให้ความสำคัญกับการลงทุนในเครื่องมือการประเมินเพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีศักยภาพด้านนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นการประเมินที่มีลักษณะ 3 ประการดังนี้ 1) การประเมินพฤติกรรมหรือจิตวิทยา (Behavioral and Psychological Assessments) เช่น การทดสอบความสามารถในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ 2) การใช้แบบประเมินความเหมาะสมกับองค์กร (Person-Organization Fit Assessments) เพื่อช่วยในการค้นหาผู้ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จผ่านนวัตกรรม และ 3) การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behaviorally Based Interviews) ซึ่งสามารถปรับแต่งให้เหมาะสมกับองค์กรและลักษณะงานที่เฉพาะเจาะจงได้ โดยอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมและความเป็นไปได้มากที่สุด

## 2) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development)

การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรมีทักษะความรู้และความสามารถที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สะท้อนได้จากงานวิจัยของ Tan & Nasurdin (2011, pp.155) และ Roffe (1999, p.224) ที่มีความสอดคล้องกันว่าการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับนวัตกรรมองค์กร และยังสามารถช่วยในการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กรได้ โดยการฝึกอบรมและพัฒนามีส่วนช่วยให้พนักงานมีทักษะความรู้และความสามารถที่จะนำไปสู่นวัตกรรมในแง่ของผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และการปฏิบัติงานประจำวันได้ (Schuler & Jackson, 1987) อีกทั้งยังส่งผลเชิงบวกต่อทัศนคติด้านนวัตกรรมและความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ดังที่ Searle & Ball (2003, p.51) ได้เสนอแนะว่าการส่งเสริมการพัฒนาและการใช้ประโยชน์จากความสามารถของบุคลากรโดยเฉพาะศักยภาพเชิงนวัตกรรมเป็นวิธีที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นนวัตกรรมได้มากขึ้น และนวัตกรรมไม่ได้เป็นเพียงความคิดสร้างสรรค์ของปัจเจกบุคคลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการบูรณาการแนวคิด ความรู้ความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ของกลุ่ม

บุคคลต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กรอีกด้วย

เนื่องด้วยนวัตกรรมองค์กรนั้นเกิดจากความคิดที่ถูกสร้างขึ้นโดยบุคคลซึ่งได้รับอิทธิพลจากทุนมนุษย์และทุนทางจิตวิทยา (Human & Psychological Capital) ไม่ว่าจะ เป็นทักษะความรู้และความสามารถ (OECD, 2011) การรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง การมองโลกในแง่ดี ความหวังและความยืดหยุ่น ฯลฯ ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะดำรงอยู่ได้ ต้องอาศัยการฝึกฝนและพัฒนา ทั้งนี้ การศึกษาวิจัยของ Tan & Nasurdin (2010) ยังพบว่า การที่องค์กรจัดกิจกรรมการฝึกอบรมที่มีความกว้างขวางมากขึ้นเท่าใด ก็จะมีสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้และการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ได้มากยิ่งขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการลงทุนในกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่มีความสามารถ พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิผล โดยใช้โปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเหมาะสมและเพียงพอเพื่อการบรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Zehir, Gurol, Karaboga, & Kole, 2016, p.379)

ตัวอย่างแนวทางการสรรหาวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดย Sartori et al. (2018, pp.6-8) เสนอแนะว่าองค์กรควรมุ่งเน้นวิธีการพัฒนาที่มีความเชื่อมโยงกับการคิดเชิงสร้างสรรค์ซึ่งเป็นการบูรณาการความรู้เข้าด้วยกัน (ความคิดสร้างสรรค์/การคิดเชิงวิพากษ์) โดยการจัดกิจกรรมที่ไม่ได้เป็นเพียงการฝึกอบรมเฉพาะบุคคลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการฝึกอบรมแบบรวมกลุ่มซึ่งจะทำให้การฝึกฝนนั้นเอื้ออำนวยต่อการแบ่งปันแนวคิดและการพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกันเพื่อผลสำเร็จขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรมุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในลักษณะของการมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีมเพื่อให้สามารถสร้างความร่วมมือในการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กรได้

### 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถวัดหรือประเมินพฤติกรรมและความก้าวหน้าของบุคลากรตามช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์สำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร (Sharma, Vaishali & Jyotsana, 2018, p.163) การศึกษาวิจัยของ Tan & Nasurdin (2010) พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลกระทบในเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กร โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมจะทำหน้าที่เป็นแนวทางในการสร้างและกระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงกิจกรรมในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมองค์กร นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นและสร้าง ความพึงพอใจของบุคลากร เนื่องจากพวกเขาได้รับโอกาสในการหารือเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำกิจกรรมที่สร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น (Delery & Doty, 1996)

ตัวอย่างแนวทางในการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย Sharma, Vaishali & Jyotsana (2018) เสนอแนะว่าองค์กรควรตั้งเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นไปที่การวางแผนการประเมินเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยใช้เครื่องมือการประเมินในรูปแบบที่เหมาะสมและครอบคลุมทั้งตัวบุคลากรและองค์กร เนื่องจากผลการประเมินเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากรในอนาคตอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร ดังนั้น วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านนวัตกรรม จึงต้องเน้นการกระตุ้นความพยายามของบุคลากรในการปรับปรุงหรือพัฒนาประสิทธิภาพของตนเอง พร้อมทั้ง

การฝึกฝนความสามารถทางเทคนิคต่างๆ ซึ่งจะช่วยในการเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความพร้อมที่จะนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่พฤติกรรมเชิงนวัตกรรม

#### 4) การจัดการอาชีพ (Career Management)

การจัดการอาชีพเป็นกระบวนการทางนโยบาย วิธีปฏิบัติ และความช่วยเหลือที่จัดทำขึ้นโดยองค์กรเพื่อการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยการจัดการอาชีพที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลสำเร็จต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (Orpen, 1994) พร้อมทั้งช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานในองค์กรได้ หากบุคลากรมีความพึงพอใจกับการจัดการอาชีพในองค์กรก็จะนำไปสู่การกระตุ้นให้พวกเขาปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์ได้มากยิ่งขึ้น (Delery & Doty, 1996) เพราะฉะนั้น หัวใจสำคัญของการจัดการอาชีพคือการวางแผนและการกำหนดรูปแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและสอดคล้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์หรือเป้าหมายขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ตัวอย่างแนวทางในการวางแผนหรือกำหนดรูปแบบจัดการอาชีพ โดยการศึกษาวิจัยของ Phathara-on, Sharif, & Majid (2014) ได้ข้อค้นพบว่าการจัดการอาชีพที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการผสมผสานร่วมกันระหว่างการจัดการอาชีพในระดับองค์กร (Organizational Career Management: OCM) ซึ่งหมายถึงกิจกรรมเชิงนโยบายหรือกระบวนการในภาพรวมของการจัดการอาชีพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และการจัดการอาชีพในระดับปัจเจกบุคคล (Individual Career Management: ICM) ซึ่งหมายถึงการจัดการความสามารถที่มีลักษณะเฉพาะตามความจำเป็นรายบุคคล เนื่องจากการจัดการอาชีพในระดับปัจเจกบุคคลจะช่วยเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนในองค์กร พร้อมทั้งช่วยในการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ebicasuode et al., 2017)

ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการตอบสนองเชิงรุกต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือการเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้น แนวทางการจัดการอาชีพเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมองค์กรจึงต้องมุ่งเน้นการให้โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กรเพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพด้านนวัตกรรม พร้อมทั้งมีการวางแผนการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และใช้ศักยภาพเชิงนวัตกรรมในองค์กรได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จทั้งในสายอาชีพของตัวบุคลากรและเป็นประโยชน์ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### 5) ระบบการให้รางวัล (Reward System)

ระบบการให้รางวัลเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของนวัตกรรมองค์กร และเป็นสิ่งที่แสดงถึงการตอบแทนสำหรับการมีส่วนร่วมของบุคลากรผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร ซึ่งการให้รางวัลนั้นสามารถกระทำได้ในหลากหลายรูปแบบ การศึกษาวิจัยของ Al-Mahdawi (2016) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาของเขาพบว่าการให้รางวัลในระดับองค์กรสามารถกระทำได้ทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยในการส่งเสริมประสิทธิภาพของนวัตกรรมในองค์กร โดยระบบการให้รางวัลที่เหมาะสมจะมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้บุคลากรมีแรงจูงใจต่อการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์แนวคิดเชิงนวัตกรรมซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จของนวัตกรรมองค์กรได้ในระดับที่สูงขึ้น บทสรุปจากการศึกษาของเขาพบว่าวิธีที่ดีที่สุดในการจำแนกรูปแบบของการให้รางวัลหรือผลประโยชน์สำหรับองค์กรทุกประเภท สามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบคือ 1) รูปแบบที่เป็นตัวเงิน (จับต้องได้) เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน โบนัส รวมถึงหลักสูตรการฝึกอบรม การศึกษา และการเป็นสมาชิกเครือข่ายต่างๆ และ 2) รูปแบบที่ไม่เป็นตัวเงิน (จับต้องไม่ได้) เช่น การให้ความเพลิดเพลิน



ความพึงพอใจในตนเอง ความท้าทายในงาน และอาจรวมถึง การชื่นชมจากผู้บริหารและความสัมพันธ์ทางสังคม

ตัวอย่างแนวทางในการออกแบบระบบการให้รางวัล ที่มีความโดดเด่นและได้รับความนิยมสำหรับองค์กรที่ มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมองค์กร คือการให้รางวัลใน รูปแบบที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น โดยการให้รางวัล หรือผลตอบแทนที่มีความผันแปรไปตามประสิทธิภาพในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานหรืออัตราของนวัตกรรมที่ประสบ ผลสำเร็จ (Nacinovic et al., 2009, p.377) ดังนั้น องค์กร จึงต้องออกแบบระบบการให้รางวัลในลักษณะที่มีโครงสร้าง หรือเงื่อนไขที่เหมาะสมจึงจะสามารถช่วยในการกระตุ้นให้ บุคลากรมีความพยายามที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม ที่ประสบผลสำเร็จได้ (Gupta & Singhal, 1993) อย่างไรก็ตาม ระบบการให้รางวัลยังมีความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนและ นวัตกรรมองค์กรยังต้องการการขับเคลื่อนจากบุคลากรที่มี แรงจูงใจสูง ซึ่งหากองค์กรมีระบบการให้รางวัลที่สามารถ สร้างแรงจูงใจของบุคลากรได้ก็จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

#### 6) การสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมของ บุคลากร (Employee Engagement)

การสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบัน การศึกษาเพื่อประยุกต์ใช้ความผูกพันของบุคลากรได้รับความสนใจจากนักวิชาการอย่างมาก โดยเฉพาะการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในพื้นฐานของทฤษฎี การมีส่วนร่วมขององค์กร (Rao, 2016, pp.3-4) โดยแนวคิด ของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรคือการควบคุม บทบาทของสมาชิกองค์กรต่อกระบวนการทำงานของพวกเขา (Kahn, 1990) ผลการศึกษาของ Bakker & Demerouti (2009) พบว่าการมีส่วนร่วมเป็นสภาพจิตใจเชิงบวกที่นำไปสู่ ความพยายามด้วยจิตใจที่มีความมุ่งมั่นและความทุ่มเท ในการทำงาน ซึ่งบุคลากรที่มีลักษณะเหล่านี้มักจะสามารถ

ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ จึงส่งผลให้เกิดความคิด สร้างสรรค์และการจัดการที่นำไปสู่นวัตกรรมองค์กรที่มี ประสิทธิภาพมากขึ้น สะท้อนได้จากการศึกษาวิจัยของ Rao (2016) ที่พบว่าการสร้างความผูกพันหรือการมีส่วนร่วมของ บุคลากรและนวัตกรรมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดย บุคลากรที่มีส่วนร่วมกับองค์กรในระดับสูงจะรู้สึกว่าจะตนเอง มีประโยชน์ที่แท้จริงกับองค์กร จึงทำให้เกิดความพยายาม ในการแสวงหาวิธีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงคุณภาพหรือการสร้างสรรค์เชิง นวัตกรรม นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Uslu (2015, p.1469) ยังพบว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรจะส่งผลต่อระดับ ความพึงพอใจของพวกเขา และบุคลากรที่มีความพึงพอใจ ในองค์กรก็จะมีแรงกระตุ้นในการสร้างสรรค์ความคิด เชิงเทคนิคหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

ตัวอย่างแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันและการ มีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อผลสำเร็จของนวัตกรรมองค์กร โดยการศึกษาวิจัยของ Sheehan et al. (2014) พบว่าการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถช่วย ในการสนับสนุนกิจกรรมเชิงนวัตกรรมขององค์กรได้ โดยการ สร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการพัฒนาทุน ทางสังคม (Social Capital Development) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ สามารถเป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร พร้อมทั้งช่วยในการเสริมสร้างความผูกพันและกระตุ้นการ มีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะส่งผลเชิงบวกต่อ ประสิทธิภาพของนวัตกรรมองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควร เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง โดยบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่ ในการสนับสนุนความสามารถขององค์กรในการจัดหา สิ่งอำนวยความสะดวกหรือเครื่องมือต่างๆ ที่ช่วยในการ ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กร พร้อมทั้ง การปลูกฝังพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมแก่บุคลากรให้เ็นไปตาม ทิศทางเชิงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร

## วัฒนธรรมองค์กรคือปัจจัยสู่ความยั่งยืน ของนวัตกรรมองค์กร

ความท้าทายของการแข่งขันระดับโลกในศตวรรษที่ 21 ผสมผสานกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ต้องการมากยิ่งขึ้น โดยการเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการค้นพบสิ่งใหม่ องค์กรชั้นนำส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้มาตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 (Beyerlein et al., 2017, p.25) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ทรงพลังที่สุดในการขับเคลื่อนทุนมนุษย์ในองค์กร สะท้อนได้จากผลการศึกษาของ Szczepańska-Woszczy (2014) และ Sharma, Vaishali & Jyotsana (2018) ที่มีความสอดคล้องกันว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อนวัตกรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นสื่อกลางสำคัญระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร (Bowen & Ostroff, 2004) โดยบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำหน้าที่ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมองค์กรได้ โดยการเชื่อมโยงกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Brockbank, 1999, p.337) สำหรับแนวคิดในการเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นถูกนำเสนอโดย Peter Senge ในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์กรที่บุคลากรมีการเพิ่มพูนทักษะอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างอนาคตที่ต้องการในองค์กร และอาจรวมถึงคุณลักษณะหรือความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนหรือเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและเป็นระบบความคิดภายใต้แบบจำลองเชิงวิสัยทัศน์ (Maruyama & Braga, 2014, p.716) ดังนั้น

จึงสามารถวิเคราะห์ได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกออกแบบมาเพื่อสร้างวัฒนธรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม นั้นมีแนวโน้มที่จะบรรลุผลเชิงบวกต่อนวัตกรรมองค์กรได้ในระยะยาว

ตัวอย่างบริษัทชั้นนำด้านนวัตกรรมอย่าง McKinsey & Company ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืน โดย Barsh et al. (2008, pp.40-45) ได้กำหนดขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมไว้ 3 ขั้นตอนหลักๆ คือ 1) การกำหนดประเภทของนวัตกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) การกำหนดให้วัฒนธรรมเป็นวาระการประชุมอย่างเป็นทางการ และ 3) การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพและเป้าหมายของนวัตกรรม โดยทั้งสามขั้นตอนเหล่านี้แม้เป็นวิธีการเชิงบังคับแต่ก็มีส่วนช่วยในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การส่งเสริมวัฒนธรรมของบุคลากร โดยการทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งในความรับผิดชอบของทุกคนในองค์กร ภายใต้เป้าหมายเดียวกันคือการมุ่งเน้นผลสำเร็จขององค์กร ซึ่งวิธีการนี้ผู้บริหารจะต้องยอมรับในการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการตัดสินใจที่สำคัญ และมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากนวัตกรรมที่สร้างสรรค์โดยบุคลากรในองค์กร ดังที่ Claver et al. (1998, p.60) ได้กล่าวไว้ว่าการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรมใหม่ๆ นั้นต้องการความสามารถของผู้บริหารในการรับมือกับความเสี่ยงและการให้กำลังใจในความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร พร้อมทั้งการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาความสนใจและได้ใช้ศักยภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และทำให้บุคลากรได้มีความรู้สึกว่างานของพวกเขามีความหมายและมีผลกระทบเชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความยั่งยืนของนวัตกรรม 'Culture is key to sustainable

innovation' (Bolton, 2013, p.3) โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างความยั่งยืนของนวัตกรรมองค์กรได้ด้วยการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมที่มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร ซึ่งจะเป็นพลังในการต่ออายุและการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีแนวทางการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมกับองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยวิธีที่ดีที่สุดคือการบูรณาการแนวทางปฏิบัติร่วมกันในองค์กร ซึ่งนอกจากจะช่วยลดข้อผิดพลาดในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากรแล้วยังช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Panigrahy & Pradhan, 2015, p.12)

## บทสรุปและข้อเสนอแนะ

นวัตกรรมองค์กรซึ่งเกิดจากทุนมนุษย์นั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับองค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งล้วนต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมมนุษย์ ปัจจัยเหล่านี้สร้างแรงกดดันในการปรับตัวขององค์กรเพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนท่ามกลางพลวัตของสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้ การนำเอาแนวคิดเชิงนวัตกรรมเข้ามาปรับใช้ในองค์กรจึงเป็นทางเลือกที่ชาญฉลาดในการรับมือกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งในปัจจุบันมีหลายองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กรเพื่อคิดค้นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมาย และบางองค์กรได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีเชื่อมั่นว่าสามารถเป็นประโยชน์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรได้ในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นการเติบโตทางเศรษฐกิจและ

สังคม คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ รวมถึงคุณภาพของบุคลากรในองค์กร ผู้เขียนจึงมีความเห็นว่านวัตกรรมองค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐที่หลายคนอาจมองว่าเป็นเรื่องไกลตัว เนื่องจากองค์กรภาครัฐมีเป้าหมายหลักคือการส่งมอบบริการสาธารณะและการให้บริการแก่ประชาชนโดยมิได้มุ่งเน้นการแสวงหาผลกำไรอย่างองค์กรภาคเอกชน แต่ด้วยความกดดันในการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายใต้ทรัพยากรหรืองบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในยุคปัจจุบัน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรภาครัฐจะต้องมุ่งเน้นการส่งเสริมนวัตกรรมองค์กรเพื่อการปรับเปลี่ยนแนวคิดที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือกระบวนการบริหารงานต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

เนื่องด้วยความสำเร็จของนวัตกรรมองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับทุนมนุษย์หรือความสามารถของบุคลากรในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำหน้าที่ในการยกระดับขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของทุนมนุษย์ในองค์กร บทความนี้ผู้เขียนจึงได้พยายามรวบรวมแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนของนวัตกรรมองค์กร โดยบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำหน้าที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรให้ประสบผลสำเร็จได้ ด้วยลักษณะของการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ที่มีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมต่างๆ ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นประเด็นที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของนวัตกรรมองค์กร ซึ่งสามารถสอดแทรกได้ในหลายกิจกรรมของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดการ



อาชีพ ระบบการให้รางวัล และการสร้างความผูกพันหรือ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ดังที่ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างไว้ข้างต้น โดยกระบวนการเหล่านี้ต้องอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมหรือ วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาเพื่อ ให้เกิดประสิทธิภาพและความอย่างยั่งยืนของนวัตกรรม องค์กร อย่างไรก็ตาม การกำหนดรูปแบบของกิจกรรม หรือกระบวนการเหล่านี้ไม่ได้มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน อีกทั้ง สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรย่อมมีความแตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรจึงสามารถออกแบบหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบให้ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กร ได้ ซึ่งที่ผู้เขียนได้นำเสนอมาในบทความนี้เป็นเพียงตัวอย่าง กรอบแนวคิด โดยการนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละองค์กรนั้น ยังจำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทขององค์กรและปัจจัยแวดล้อม อื่นๆ ประกอบการพิจารณาร่วมด้วยเพื่อความเหมาะสมและ สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพและ ความยั่งยืนของนวัตกรรมองค์กรนั้นต้องมีการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงานของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ในลักษณะที่มีการเชื่อมโยงองค์ความรู้ในการ สนับสนุนหรือเอื้ออำนวยให้บุคลากรได้มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการแบ่งปันประสบการณ์ ร่วมกัน พร้อมทั้งมุ่งเน้นการแสวงหาแนวทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่การสร้างแรงจูงใจหรือความ พึงพอใจให้แก่บุคลากรเท่านั้น แต่ยังคงคำนึงถึงการ ออกแบบกิจกรรมที่ช่วยในการเสริมสร้างแรงจูงใจหรือการ กระตุ้นให้บุคลากรได้มีการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ และมี กระบวนการนำไปปฏิบัติร่วมกันอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กร นอกจากนี้ ทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง ในองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จได้ **A**

## รายการอ้างอิง

- Al-Mahdawi, Badeel R. M. (2016). *Understanding the impact of rewards on employees' creativity and Innovation: A literature review study*. MSc. Thesis, Blekinge Institute of Technology, Sweden.
- Arulrajah, A. (2014). Human resource management practices and innovation: A review of literature, 11<sup>th</sup> *International Conference on Business Management* (pp. 55-67). Sri Lanka: Eastern University Press.
- Bakker, A. B., Demerouti E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220-236.
- Barsh, J., Capozzi, M., & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation, *The McKinsey Quarterly*, 2008(1), 37-47. McKinsey & Company.
- Becker, B., Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Beyerlein, M., Collins, R., Jeong, S., Phillips, C., Sunalai, S., & Xie, L. (2017). Knowledge Management Strategies and Applications, Chapter 2: Knowledge sharing and human resource development in innovative organizations (pp.26-45). IntechOpen.
- Bolton, R. (2013). HR as a driver for organizational innovation, *KPMG HR Transformation*.
- Bowen, D.E., Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "Strength" of HRM system. *Academy of Management*, 29(2), 203-221.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337-352.
- Chen, C., Huang, J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., & Molina, H. (1998), Organizational culture for innovation and new technological behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55-68.
- Daft, R. L. 1982. Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change. In S. B. Bacharach (Ed.), *Research in the sociology of organizations*, 1, 129-166. Greenwich, CT: JAI Press.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management Jet-M*, 15(1), 1-24.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Ebiasuode, A., Onuoha B.C., & Nwede I.G.N. (2017). Human resource management practices and organisational innovation in Banks in Bayelsa State. *International Journal of Advanced Academic Research, Social & Management Sciences*, 3(8), 82-107.
- Farooq, M., Ullah, I., Hameed, R. M. (2015). HR practices and organizational innovation: The mediating role of knowledge management effectiveness. *Journal of Resources Development and Management*, 13, 48-62.
- Fonseca, T., D' Faria, P., & Lima, F. (2019). Human capital and innovation: the importance of the optimal organizational task structure, *Research Policy*, 48(2019), 616-627.
- Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, 36(3), 41-48.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.
- Maruyama, U. G., & Braga, M. A. (2014). Human resources strategic practices, innovation performance & knowledge management: Proposal for Brazilian organizations, *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, 5(3), 710-732.
- McEntire, L. E., & Greene-Shortridge, T. M. (2011). Recruiting and selecting leaders for Innovation: How to find the right leader. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 266-278.
- Munteanu, A.-L. (2015). Exists a relationship between strategic human resources management: Innovation and competitive advantage?. *Ecoforum*, 4(1/6), 105-110.
- Nacinovic, I., Galetic, L., & Cavlek, N. (2009). Corporate culture and innovation: Implications for reward systems. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 3(5), 376-381.
- NIA. (2006). Innovation dynamics. Bangkok: National Innovation Agency, Ministry of Science and Technology.
- OECD (2011). OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011: Innovation and Growth in Knowledge Economies. Paris: OECD.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37.

- Panigrahy, N. P., & Pradhan, R. K. (2015). Creativity and innovation: Exploring the Role of HR Practices at Workplace (pp.1-17), *Presentation of Paper at National Conference organized by Ravenshaw B-School, Cuttack, India.*
- Phathara-on W., Sharif, M. Y., & Majid, A. (2014). A review of organizational and individual career management: A dual perspective. *International Journal of Human Resource Studies, 4(1)*, 101-113.
- Rao, V. (2016). Innovation through employee engagement (pp.1-9), *Second Asia Pacific Conference on Advanced Research (APCAR, Melbourne).*
- Roffe, I. (1999). Innovation and creativity in organisations: A review of the implications for training and development. *Journal of European Industrial Training, 23(4/5)*, 224-241.
- Sartori, R., Costantini, A., Ceschi, A., & Tommasi, F. (2018). How do you manage change in organizations? training, development, innovation, and their relationships. *Frontiers in Psychology, 9(313)*, 1-11.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive, 1(3)*, 207-219.
- Searle, R. H., & Ball, K. S. (2003). Supporting innovation through HR policy: Evidence from the UK. *Creativity & Innovation Management, 12(1)*, 50-62.
- Sharma, Vaishali & Jyotsana. (2018). Organisational Innovation through HR Practices: A review based analysis. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications, 7(1)*, 159-166.
- Sheehan, M., Garavan, T. N., & Carbery, R. (2014). Innovation and human resource development (HRD). *European Journal of Training and Development, 38(1/2)*, 2-14.
- Szczepańska-Woszczyzna, K. (2014). The importance of organizational culture for innovation in the company. *Forum Scientiae Oeconomia, 2(3)*, 27-39.
- Tan, C. L. & Nasurdin, A. M (2010). Human resource management practices and organizational innovations: An empirical study in Malaysia. *Journal of Applied Business Research, 26(4)*, 105-115.
- Tan, C. L. & Nasurdin, A. M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: Assessing the mediating role of knowledge management effectiveness, *Electronic Journal of Knowledge Management, 9(2)*, 155-167.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions, the next agenda for adding value and delivering Results.* Boston: Harvard Business Review Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Johnson, D. (2009). The role of strategy architect in the strategic HR organization. *People & Strategy, 32(1)*, 24-31.
- Uslu, T. (2015). Innovation culture and strategic human resource management in public and private sector within the framework of employee ownership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 195(2015)*, 1463-1470.

- Wright, P. M. (1998). Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21<sup>st</sup> Century. *Human Resource Management Review, 8*, 187-191.
- Wright, P. M., & McMahan G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management, 18*(2), 295-320.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235*(2016), 372-381.
- Zehir, C., Üzmez, A., & Yıldız, H. (2016). The effect of SHRM practices on innovation performance: The mediating role of global capabilities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235*(2016), 797-806.

## บทความวิชาการ |

## สติ และจิตวิญญาณองค์กร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิณี เพชรสว่าง<sup>1</sup>  
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 22 พฤษภาคม 2562

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 19 กรกฎาคม 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 30 สิงหาคม 2562

## บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมปัจจุบัน สร้างให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรและบุคคลอย่างมหาศาล การพัฒนาให้บุคคลทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำพาองค์กรให้อยู่รอดนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันองค์กรต่างๆ เริ่มสนใจวิธีการพัฒนาคนจากข้างในสู่ข้างนอก (Inside-out) คือ การพัฒนาสติและการพัฒนาคนในระดับลึกถึงจิตวิญญาณ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) นำเสนอเรื่องการพัฒนาสติ (Mindfulness) ในเชิงงานวิจัยและการปฏิบัติ และ 2) จิตวิญญาณองค์กร (Workplace Spirituality) ซึ่งเป็นเรื่องใหม่มากในประเทศไทย 3) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสติและจิตวิญญาณองค์กร และ 4) เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสติและจิตวิญญาณองค์กร ทั้งนี้ ผู้วิจัยค้นพบว่างานศึกษาวิจัยทางด้านสติและจิตวิญญาณองค์กรนั้นยังมีช่องว่างให้พัฒนา เพื่อเสริมองค์ความรู้ให้เข้มแข็งในบริบทของการจัดการ โดยการใช้วิจัยเชิงคุณภาพ วิจัยกึ่งทดลอง/ทดลอง การศึกษาตัวแปรทำนายผลของจิตวิญญาณองค์กรซึ่งยังมีน้อย รวมทั้งข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติในการพัฒนาสติ เช่น ใช้วิธีการเจริญสติสั้นๆ ก่อนการประชุมการหยุดอย่างมีสติ ส่วนการส่งเสริมจิตวิญญาณองค์กรควรเริ่มต้นตั้งแต่การตั้งเป้าหมายขององค์กรที่คำนึงถึงความดีงาม คุณธรรม จริยธรรม และการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในระดับจิตใจ จิตวิญญาณ การสร้างวัฒนธรรม การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องกับค่านิยมทางจิตวิญญาณและการเป็นตัวแบบของผู้ผู้นำในทางปฏิบัติ ความสอดคล้องร้อยเรียงกันทุกระดับส่วนขององค์กรนี้จะช่วยให้การสร้างจิตวิญญาณองค์กรนั้นยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ : สติ จิตวิญญาณองค์กร วิปัสสนากรรมฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

<sup>1</sup>Corresponding Author E-mail : pawpetch@gmail.com

# Mindfulness and Workplace Spirituality

Assistant Professor Pawinee Petchsawang (Ph.D.)  
Graduate School of Human Resource Development  
National Institute of Development Administration

Received : May 22, 2019

Revised : July 19, 2019

Accepted : August 30, 2019

## Abstract

The rapid change of society impacts organizations and individuals tremendously. Developing people to cope with the change and being able to drive the organizations' success is very important, especially developing people from the inside-out approach focusing on mindfulness and spirituality. The aims of this article are to discuss 1) mindfulness in terms of academic and practice, 2) workplace spirituality which is a very new topic in Thailand, 3) the relationship between mindfulness and workplace spirituality, and 4) the suggestions for developing mindfulness and workplace spirituality in organizations. The researcher found that there is a gap to strengthen these two concepts in the management field by employing the qualitative research method and quasi-experimental design, and studying the antecedents of workplace spirituality. For the practical implementation, mindfulness techniques, for example, "guided landing" and "mindful break" can be applied to improved mindfulness at work. To promote workplace spirituality, the organizations should set the goals focusing on virtue, moral, ethics and stakeholders' needs at the spiritual level. In addition, cultivating culture and enforcing human resource management practices should be aligned with the spiritual values. Last but not least, the leaders should act as the spiritual role model. The alignment of all important parts of the organization with spiritual values will ensure the sustainability of workplace spirituality.

**Key words :** mindfulness, workplace spirituality, meditation, human resource management, human resource development

## บทนำ

ในขณะที่โลกในปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีซึ่งช่วยพัฒนาให้ชีวิตมนุษย์มีความเป็นอยู่อย่างสะดวก สบายมากกว่าในอดีต แต่ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีนั้นเป็นเพียงแค่ช่วยการพัฒนาทางด้านวัตถุให้มีความเจริญก้าวหน้า หากแต่ไม่ได้ช่วยในการพัฒนาทางด้านจิตใจที่เสื่อมโทรมลงในสังคมปัจจุบัน คนในยุคนี้มีความเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ด้วยสภาพจิตใจที่ขาดความรัก ความเมตตา การให้อภัย ความดีงามต่างๆ นี้ ทำให้สร้างให้เกิดปัญหาต่างๆ ขึ้นในสังคม (Petchsawang & Duchon, 2012) ทั้งปัญหาความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อม ปัญหาทางด้านครอบครัวแตกแยก ปัญหาความขัดแย้งของคนภายในประเทศและระหว่างประเทศ หรือแม้กระทั่งปัญหาผู้ก่อการร้าย และสงคราม

ดังนั้น ก่อนที่สถานการณ์ความขัดแย้ง ปัญหาความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมจะถึงจุดวิกฤติที่เกินจะแก้ไขได้ การแก้ไขปัญหานี้ต้องแก้จากข้างในไปข้างนอก (Inside-out) กล่าวคือ แก้จากข้างในจิตใจของมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้สร้างให้เกิดปัญหาต่างๆ เหล่านี้ มนุษย์ต้องได้รับการยกระดับจิตใจให้สูงขึ้น

ในระดับองค์กร หลายองค์กรมีความพยายามในการช่วยแก้ปัญหานี้ โดยเริ่มต้นจากการสร้างให้พนักงานมีความสุข มีความพึงพอใจ มีความผูกพันต่อองค์กร เพื่อสร้างผลกระทบที่ดีต่อองค์กรและสังคมต่อไป แต่การแก้ปัญหามาของหลายองค์กรนั้นยังเป็นการแก้ปัญหามาแบบข้างนอกไปข้างใน (Outside-in) โดยมุ่งที่การพัฒนาปัจจัยภายในองค์กร และการจัดการปัจจัยภายนอกขององค์กร แต่การมุ่งเน้นที่การจัดการปัจจัยภายนอกตัวบุคคลเป็นความพยายามที่ไม่อาจรับประกันความสำเร็จตามผลที่คาดหวังไว้ได้ เพราะความรู้สึกของพนักงานนั้นขึ้นอยู่กับความรู้สึกของตัวเอง ไม่ใช่จากปัจจัยภายนอกตัวตนหรือสิ่งแวดล้อมขององค์กร การรับรู้การมองโลกของมนุษย์เรานั้น ถึงแม้ว่าจะเผชิญสถานการณ์เดียวกัน แต่มนุษย์เรามองเห็นและรู้สึกไม่เหมือนกัน ดังนั้น

ถึงแม้องค์กรต่างๆ จะพยายามสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีเพียงใด แต่หากพนักงานเลือกที่จะมองในมุมที่แตกต่างก็อาจทำให้เขาไม่ได้รับรู้ที่สิ่งองค์การจัดสรรทั้งหมด และไม่สามารถทำให้เขามีความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการ ดังนั้น การส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน รักในงานที่ทำ และสร้างสรรค์ผลงานต่อองค์กร และสังคมนั้น จึงควรพัฒนายกระดับจิตใจเริ่มจากการพัฒนาจิตใจภายใน (Inside-out) ของตัวพนักงานเองก่อน

วิธีการที่จะยกระดับจิตใจเพื่อเปลี่ยนแปลงในระดับจิตเบื้องลึกนั้นได้มีการศึกษาในวงการวิทยาศาสตร์เป็นเวลานานกว่าศตวรรษการยกระดับจิตใจโดยการฝึกสติ (Mindfulness) นั้นมีหลากหลายวิธีทั้งวิธีทางด้านตะวันตก เช่น วิธีการฝึกสติลดความเครียด (the Mindfulness-Based Stress Reduction Program: MBSR) (Kabat Zinn, 1990) และการรักษาโดยสติ (Mindfulness-Based Cognitive Therapy) โดยงานของ Segal และคณะ (2002) ซึ่งวิธีการต่างๆ นี้ได้รับการยอมรับว่ามีพื้นฐานมาจากวิธีการพัฒนาสติระดับจิตใจหรือเรียกว่า การวิปัสสนากรรมฐาน (Mindfulness Meditation) ของศาสนาพุทธที่คิดค้นมามากกว่า 2,500 ปี (Vich, 2015; Sauer, et al., 2013; Schmidt, 2011) วิปัสสนาหมายถึง การมองดูสิ่งต่างๆตามความเป็นจริง (Hart, 2010) ดังนั้น การฝึกปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานจึงยังผลให้มนุษย์มองเห็นตนเอง ผู้อื่น และสังคมตามความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะลดความขัดแย้ง และเพิ่มความรัก ความเมตตาต่อผู้อื่น และสังคม ซึ่งหากนำการฝึกสตินี้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร จะสร้างให้คนในองค์กรเกิดความรักความเมตตาถึงกันและกัน รวมทั้งทำให้เกิดจิตวิญญาณองค์กร (Workplace Spirituality) กล่าวคือ คนในองค์กรจะทำงานด้วยความรู้สึกว่างานนั้นมีค่ามีความหมายต่อตนเอง (Meaningful Work) ทำงานด้วยความมีสติและทำให้เกิดปัญญา (Wisdom) ในการทำงาน ซึ่งจะยังผลให้เกิดความผูกพันต่องาน (Work Engagement) (Petchsawang & McLean, 2017) เกิดผลการทำงาน



(Work Performance) ที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพต่อไป (Petchsawang & Duchon, 2012)

บทความวิชาการเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อต้องการให้ผู้อ่านในวงการวิชาการ วงการธุรกิจ และบุคคลทั่วไปที่สนใจเรื่องสติ ได้ตระหนักรู้และเข้าใจว่า การพัฒนาสตินั้นยังประโยชน์มิใช่แค่เพียงตัวบุคคล แต่จากหลากหลายงานวิจัยที่จะนำเสนอต่อไปนี้ ประมวลได้ว่าการพัฒนาสตินั้นยังประโยชน์ให้แก่ภาคธุรกิจและมีการนำไปใช้จริงในทางปฏิบัติในหลายองค์การ 2) เพื่อนำเสนอแนวคิดใหม่ "จิตวิญญาณองค์กร" (Workplace Spirituality) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เพิ่งปรากฏในบทความวิชาการภาษาไทยไม่นาน แต่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในต่างประเทศทั้งภาควิชาการและธุรกิจมาเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 30 ปี 3) เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างเรื่องสติกับจิตวิญญาณองค์กร และ 4) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสติและสร้างจิตวิญญาณองค์กรซึ่งจะยังประโยชน์ในการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน และสร้างความดีงามให้แก่สังคมโดยรวม

## 1. สติในองค์กร (Mindfulness in Organizations)

แนวคิดเรื่องสติในองค์กรนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง และทวีความสนใจในวงการวิชาการและธุรกิจในปัจจุบัน เนื่องมาจากปัจจัยผลักดันหลายประการ เช่น ในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางสถานะสังคม เศรษฐกิจ อย่างรวดเร็ว ทำให้คนต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดตอบสนองต่อความเป็นพลวัต คนมีความเครียดมากขึ้นต้องการหาความสงบทางจิตใจ การพัฒนาทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ย่อโลกช่วยในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ แต่สามารถสร้างให้เกิดผลเสียได้หากผู้ใช้ไม่ใช้อย่างมีสติ เช่น การสำรวจโดย the Wall Street Journal พบว่าพนักงานใช้ เฟสบุ๊ก 21 ครั้งต่อวัน และเช็คอีเมล 74 ครั้งต่อวัน (Meister, 2015) ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้รบกวนการทำงานและทำให้พนักงานไม่มีสติและสมาธิในการทำงานได้ นอกจากนั้นแล้วปัญหาเรื่องขาดศีลธรรม การประพฤติปฏิบัติสิ่งที่ไร้จริยธรรมหรือจรรยาบรรณ

อันดีงามโดยขาดสติที่ยัง เป็นปัจจัยหนึ่งที่ผลักดันกระแสของแนวคิดเรื่องสติ (Vich, 2015)

ตัวอย่างหนึ่งของการตื่นตัว ตระหนักในประโยชน์ของการฝึกสติเพื่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ที่เห็นได้ชัดเจนคือ การใช้วิธีการฝึกสติเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) (Rothaizer, 2019) เนื่องจากผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่ต้องเผชิญกับความเครียด ความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายนอก การฝึกสติให้อยู่กับปัจจุบันมองกลับเข้ามาภายในตนเอง จึงเป็นสิ่งที่ฝึกฝนศักยภาพของผู้นำให้สามารถควบคุมตนเองได้ (Babu, 2014)

มีนักวิชาการหลายกลุ่มได้ให้ความหมายของสติไว้แตกต่างกันคือ สติหมายถึง "สภาวะความตื่นตัว มองเห็นภาพความคิดและความรู้สึกได้อย่างชัดเจนสมบูรณ์" (Heaton, Schmidt-Wilk, & Travis, 2004, 64) โดยสตินั้นมีหลายระดับมนุษย์เราสามารถเพิ่มระดับของสติให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นจากการฝึกวิปัสสนากรรมฐาน (Heaton et al., 2004) การมีสตินั้นหมายถึงการตระหนักรู้และสนใจอยู่กับปัจจุบันในแต่ละช่วงขณะจิต (Baer, Smith, & Allen, 2004; Brown & Ryan 2003; Kabat-Zinn 1990; Lau et al. 2006; Melbourne Mindfulness Academic Interest Group 2006; Walach et al. 2006) การมีสตินั้นตรงข้ามกับ การกังวล การระลึกถึงอดีต ไม่อยู่กับปัจจุบัน การเพ้อฝัน (Fantasies) (Baer et al. 2004; Brown & Ryan 2003; Kabat-Zinn 1990) หรือการทำอะไรโดยอัตโนมัติ (Automatic Pilot) (Melbourne Mindfulness Academic Interest Group 2006) สภาวะการมีสติคือ จิตเปิดรับอย่างเต็มที่โดยไม่ตัดสินหรือวิเคราะห์สิ่งนั้นๆ (Hyland, Lee, & Mills, 2015) กล่าวโดยสรุปแล้ว สติคือ สภาวะของจิตภายในที่ตระหนักถึงความคิดและพฤติกรรมของตนในแต่ละช่วงขณะอยู่กับปัจจุบันโดยไม่ตัดสินหรือวิเคราะห์

แบบวัดสตินั้นมีหลากหลายแบบวัด โดยแบบวัดที่เป็นที่ยอมรับและใช้อย่างกว้างขวางคือ แบบวัดการตระหนักรู้มีสติ (Mindfulness Attention Awareness Scale: MAAS)

(Brown & Ryan, 2003; Sauer et al., 2013) ซึ่งเป็นแบบ  
วัดที่เน้นการวัดความขาดสติ (Mindlessness) โดยแนวคิด  
พื้นฐานคือความขาดสติเป็นส่วนตรงกันข้ามกับการมีสติ  
ตัวอย่างคำถาม เช่น ฉันทำของหกตกแตกเพราะไม่ระมัดระวัง  
หรือคิดถึงสิ่งอื่น เป็นต้น อีกแบบวัดหนึ่งที่ได้รับการนิยามคือ  
แบบสอบถามความมีสติด้วยห้าปัจจัย (Five Factors  
Mindfulness Questionnaire: FFMQ) (Baer et al., 2008)  
ซึ่งห้าปัจจัยนี้ประกอบด้วย 1) การไม่ได้ตอบกับประสบการณ์  
ภายใน (Non-reactivity to Inner Experience) 2) การ  
สังเกตถึงประสาทสัมผัส การรับรู้ ความคิดความรู้สึก  
3) การแสดงออกด้วยความรู้ตัว มีสมาธิ 4) การอธิบาย  
ด้วยคำ (Describing/Labeling with Words) 5) การไม่ตัดสิน  
ประสบการณ์ (Non-judging of Experience)

นอกจากสองแบบวัดนี้ที่ได้รับความนิยมอย่างสูงสุด  
แล้ว (Sauer et al., 2013) ยังมีแบบวัดสติแบบอื่นๆ ที่มีพื้นฐาน  
จากหลักวิปัสสนากรรมฐาน และบางแบบวัดมาจากแนวคิด  
ตะวันตกโดยที่ไม่ได้มีพื้นฐานเกี่ยวข้องกับหลักของปรัชญา  
ทางพุทธ แบบวัดต่างๆ นี้สามารถศึกษาได้เพิ่มเติมใน  
บทความแบบวัดสติ (Assessment of Mindfulness: Review  
on State of the Art) โดย Sauer และคณะ (2013)

ดังที่กล่าวมาแล้วในข้างต้นว่า ถึงแม้วิธีการพัฒนา  
สตินั้นมีทั้งวิธีทางด้านตะวันตกและตะวันออก แต่ได้รับการ  
ยอมรับว่าวิธีการพัฒนาสตินี้มีรากฐานจากศาสนาพุทธ  
(The Mindfulness Initiative, 2016) ดังนั้น ก่อนอื่นควร  
ทำความเข้าใจในเบื้องต้นว่าศาสนาพุทธมิใช่เป็นเพียงแค่  
ศาสนาหากแต่เป็นปรัชญาในการใช้ชีวิต (Hart, 2010) อย่าง  
เป็นศิลปะและใช้วิธีการขัดเกลา หรือพัฒนาสติโดยกรรมฐาน  
(Meditation) ซึ่งจะก่อให้เกิดความสุขที่แท้จริงแก่ตนเอง  
พัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างความสมัครสมานสามัคคี และ  
ความสันติสุขของสังคมโดยรวม และด้วยศาสนาพุทธเน้นทาง  
ด้านปรัชญา ผู้นับถือศาสนาอื่นจึงสามารถนำหลักการพัฒนา  
สติหรือกรรมฐานนี้ไปปรับใช้ในการดำรงชีวิตได้โดยไม่ขัด  
กับหลักศาสนาของตน

วิธีการพัฒนาสติโดยกรรมฐานในแนวของศาสนาพุทธ  
นั้นสามารถแบ่งได้ออกเป็นสองประเภทคือ สมถะกรรมฐาน  
(Tranquility Meditation) และวิปัสสนากรรมฐาน (Mindfulness  
Meditation) สมถะกรรมฐานนั้นรู้จักในแง่ของการฝึกเพื่อให้  
เกิดสมาธิ เพื่อความผ่อนคลาย ลดความเครียด ส่วนการฝึก  
วิปัสสนากรรมฐานนั้นเน้นการเห็นความจริงตามธรรมชาติ  
เป็นการพัฒนาสติเพื่อให้เกิดปัญญาซึ่งจะช่วยพัฒนาทักษะ  
ในการแก้ไขปัญหาได้ (Payutto, 2002) วิปัสสนากรรมฐาน  
จึงเหมาะสมในการพัฒนาสติเพื่อฝึกปฏิบัติในบริบทของการ  
ในการพัฒนาให้พนักงานมีทักษะในการแก้ไขปัญหา เกิด  
สติปัญญาและส่งเสริมให้การทำงานดีขึ้น ดังนั้น วิปัสสนา  
กรรมฐานจึงถูกนำมาปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสติใน  
องค์การอย่างกว้างขวาง

ส่วนสำคัญของการฝึกวิปัสสนากรรมฐานคือการฝึกสติ  
(Mindfulness) การฝึกสตินั้นกระทำได้ด้วยวิธีการระลึกรู้  
(Aware) สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความคิด ความรู้สึก  
โดยรับรู้ตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้นทุกขณะจิตโดยไม่ปรุงแต่ง  
รับรู้ความเป็นปัจจุบันที่เกิดขึ้นจริง (Pra Rajaprommajarn,  
2004) เมื่อฝึกสติให้อยู่กับปัจจุบัน ไม่ปรุงแต่ง ไม่ไขว่อดีตที่  
เกิดขึ้นแล้ว หรืออนาคตที่ยังไม่ได้เกิดขึ้นนั้น จะทำให้เรา  
มองโลกตามความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น ซึ่งนั่นคือทำให้เกิด  
ปัญญา และปัญญานี้ช่วยให้เราแก้ไขปัญหาอย่างมีสติ สร้าง  
วิถีทางในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ด้วย  
ผลประโยชน์หลักของการฝึกวิปัสสนากรรมฐานคือ ปัญญานั้น  
จะยังประโยชน์ให้ผู้ฝึกประพฤติปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ในชีวิต  
ได้ดียิ่งขึ้นทั้งหน้าที่ต่อครอบครัว การงาน และสังคม

การฝึกปฏิบัติกรรมฐาน (Meditation) มีวัตถุประสงค์  
เพื่อให้จิตใจมีสติ อยู่กับกิจกรรมปัจจุบันปล่อยวางความคิด  
ความรู้สึกที่ไม่เป็นประโยชน์ มีความเป็นสมาธิในสิ่งที่กระทำนั้น  
จะช่วยทำให้จิตใจมีพลัง และมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน  
(Payutto, 2002) นักวิจัยได้ศึกษาผลประโยชน์ของการปฏิบัติ  
กรรมฐานในทางพุทธนั้น ช่วยให้ปฏิบัติมีความเข้าใจตัวเอง  
(Self-understanding) มีความเป็นอยู่ที่สมดุลกับผู้อื่น

(Harmony) และเพิ่มความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Ability to solve problems) (Tischler, Biberman & McKeage, 2002) นอกจากนี้การฝึกกรรมฐานช่วยในการจัดการความเครียด และหาความหมายของชีวิต (Biberman & Whitty, 1997) รวมทั้งการมีสติ และการตระหนักรู้ทุกชั่วขณะจิต ช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถตระหนักถึงความต้องการของตน และปัญหาตามความเป็นจริง ซึ่งจะช่วยในการจัดการความขัดแย้ง (Brown & Ryan, 2003)

หลายงานวิจัยได้ค้นพบว่าผลประโยชน์ของการฝึกสตินั้นมีคุณอนันต์ทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และพฤติกรรม (Hyland, Lee, & Mills, 2015; Schmidt-Wilk, 2003; Tischler et al., 2002; Krishnakumar & Neck, 2002) เช่น ลดความเครียด ความวิตกกังวล (Foureur et al., 2013; Shapiro, Schwartz & Bonner, 1998) เพิ่มการไหลเวียนของเลือด และการผ่อนคลายกล้ามเนื้อ เพิ่มความรู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่น เพิ่มเอกลักษณ์ในตนเอง (Self-Identity) ความรู้สึกประสบความสำเร็จในตนเอง (Self-Actualization) และเกิดผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงาน เช่น เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานดีขึ้น และลดการลาออกจากงาน (Hülshage et al., 2013; Tischler et al., 2002) ปรับปรุงการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Dane & Brummel, 2014) เพิ่มความผูกพันต่องาน (Engagement) (Petchsawang & McLean, 2017; Leroy et al.)

งานศึกษาวิจัยวิปัสสนากรรมฐานหรือการฝึกสติจากฐานข้อมูลวิทยานิพนธ์ไทย (Thai Thesis Database) พบ 163 วิทยานิพนธ์ (สืบค้นวันที่ 24 มีนาคม 2562) ที่ศึกษาเกี่ยวกับวิปัสสนากรรมฐาน หรือการฝึกสติ หรือการทำสมาธิโดยส่วนมากเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของการฝึกวิปัสสนากรรมฐานในบริบทสถาบันการศึกษา เช่น มีผลอย่างไรต่อครู ต่อนักเรียน ทางด้านการแพทย์ผลประโยชน์ของการฝึกวิปัสสนากรรมฐานต่อผู้ป่วยในโรคต่างๆ รวมทั้งผู้สูงอายุโดยในที่นี้จะคัดเลือกและนำเสนอเฉพาะผลการศึกษาวิจัยของวิปัสสนากรรมฐานในบริบทของพฤติกรรมการทำงานและองค์การ

ตัวอย่างงานวิจัยในประเทศไทยที่มีการศึกษาผลของการปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน กับตัวแปรทางด้านสุขภาพจิต ทัศนคติ และบุคลิกภาพในองค์การ เช่น วิปัสสนากรรมฐานมีผลต่อพฤติกรรมจริยธรรมได้แก่ความยุติธรรม ความมีวินัย ความอดทน ความเสียสละ และการละเว้นอบายมุข (Aoomsamrit, 1998) ทำให้อាកกรวิตกกังวล ความคิดหวาดระแวง ความรู้สึกไม่เป็นมิตร อากกรย่ำคิดย่ำทำ อากกรซึ่มเศร้า อากกรกลัวกังวล อากกรโรคจิต และอากกรทางกายลดลง และทำให้สุขภาพกายและจิตเยือกเย็นลง จิตใจเข้มแข็ง เข้าใจถึงแก่นธรรม มีสติสัมปชัญญะในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา มีความไหวเร็วในสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากขึ้น (Phlungkatonk, 2001) ความเครียดลดลง (Panitchareonpon, 2003; Nuibandon, et.al., 2006) รวมทั้งมีผลต่อทัศนคติที่ดีขึ้นต่องาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และบุคลิกภาพดีขึ้นแบบเปิดกว้าง แบบมีจิตสำนึก แบบแสดงตัว ประณีประนอม แบบห่วงใย นอกจากนี้พฤติกรรมในการพูด (เช่น ลดการนินทา) การฟังดีขึ้น (เช่น มีความอดทนในการฟังมากขึ้น) (Rattanarerkwasin, 2008)

เนื่องจากถึงแม้ประโยชน์ของวิปัสสนากรรมฐานจะเป็นที่ประจักษ์ในระดับการปฏิบัติ หากแต่ในเชิงวิชาการและงานวิจัยนั้นยังมีข้อจำกัดในการพิสูจน์ผลประโยชน์ของการฝึกสติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับองค์การภาครัฐและเอกชน หลายองค์การมีการจัดให้พนักงานเข้ารับการอบรมฝึกปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานเพื่อพัฒนาสติ ตัวอย่างเช่น องค์การภาครัฐ เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย องค์การภาคเอกชน ตัวอย่างเช่น บริษัทเอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด มหาชน บริษัท เอ็มเค เรสโตรอวด์ จำกัด เป็นต้น ผู้บริหารองค์การชั้นนำพวกนี้จัดการอบรมหลักสูตรพัฒนาสติให้พนักงานด้วยความเชื่อที่ว่า พนักงานจะได้รับผลประโยชน์ต่อตัวเอง (Petchsawang & Morris, 2006) ซึ่งจะแผ่ประโยชน์นั้นต่อสังคมอีกต่อหนึ่ง ถึงแม้จะมีการส่งพนักงานไปฝึกสติโดยวิปัสสนากรรมฐานอย่างแพร่หลายแต่น้อยองค์การนักที่จะพิสูจน์ผลในเชิงวิจัยว่า เมื่อพนักงาน

ได้ฝึกสติแล้วนั้นส่งผลกระทบอย่างไรต่อการทำงานของพนักงานผู้นั้น และส่งผลกระทบอย่างไรต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม

## 2. จิตวิญญาณองค์กร (Workplace Spirituality)

จิตวิญญาณองค์กร (Workplace Spirituality) นั้นเป็นพฤติกรรมในการทำงานที่ได้รับความสนใจทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติในองค์กรทั่วโลกตะวันตกเป็นอย่างมากในช่วงไม่เกิน 30 ปีที่ผ่านมา (Burack, 1999; Laabs, 1995; Cavanagh, 1999) เหตุที่พฤติกรรมนี้เพิ่งจะได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในโลกตะวันตก เนื่องจากพฤติกรรมตัวนี้กำเนิดพร้อมกับแนวโน้มที่คนเริ่มให้ความสำคัญกับจริยธรรม ศีลธรรม และความดีงามว่าเป็นหนทางเดียวที่จะช่วยแก้ไขปัญหาโลกที่รุ่มรวยในปัจจุบันนี้ได้ นอกจากนั้นในเชิงภาคธุรกิจยอมรับว่าจิตวิญญาณองค์กรนั้นไม่ได้เป็นแค่เพียงแฟชั่นที่ผ่านมาแล้วผ่านไป (a passing fashion) หากแต่เป็นหนทางปฏิบัติของธุรกิจรุ่นใหม่ (Driscoll, McIsaac, & Wiebe, 2019) รวมทั้งจิตวิญญาณองค์กรนั้นไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับทางศาสนา เนื่องจากศาสนาเป็นเรื่องของระบบความเชื่อ โครงสร้างและสถาบัน (Structure and Institution) แต่จิตวิญญาณองค์กรเป็นเรื่องของประสบการณ์ระดับบุคคล เป็นความเชื่อมโยงกับสิ่งต่างๆ อย่างเป็นองค์รวมโดยไม่ต้องรู้สึกเชื่อมโยงกับศาสนาใดศาสนาหนึ่ง (Petchsawang & Duchon, 2009) การที่จิตวิญญาณองค์กรไม่ได้หมายถึงศาสนาจึงได้รับความนิยมในการประยุกต์ใช้หลักการนี้ในองค์กรปัจจุบันที่มีความหลากหลาย (Diversity)

จิตวิญญาณองค์กรมีแนวคิดเบื้องหลังว่า คนไม่ได้ใช้หัวสมองในการทำงานอย่างเดียว แต่หัวใจ หรือจิตวิญญาณนั้นเป็นส่วนที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้วย ดังนั้น การดูแลพนักงานจึงไม่ใช่ดูแลเพียงแค่ตัว แต่ควรดูแลคนทั้งมวล (whole) ไม่ใช่แค่ร่างกาย และจิตใจ หากแต่จิตวิญญาณด้วย มีผู้ให้ความหมายของจิตวิญญาณองค์กรไว้หลายท่าน เช่น การมองจิตวิญญาณองค์กรในแง่ของระดับบุคคล องค์กร

และการผสมผสานระหว่างระดับบุคคลและองค์การ

ความหมายของจิตวิญญาณองค์กรในระดับบุคคล Kinjerski และ Skrypnek (2004) กล่าวว่า จิตวิญญาณองค์กรคือ การมีประสบการณ์ที่มีพลัง มีความสุข มีความตระหนักรู้ ความเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมของตนเองกับงาน มีความหมายของงาน (Meaningful Work) และเชื่อมโยงกับผู้อื่น กับสิ่งที่นอกเหนือและสูงกว่าตนเอง ซึ่งคล้ายคลึงกับนักวิจัยอีกกลุ่มที่ให้ความหมายของจิตวิญญาณองค์กรเชื่อมโยงกับการหาความหมายของงาน การรู้จักตนเอง (Self-knowledge) และการรู้สึกถึงประสบการณ์ความสุขที่เหนือวัตถุนิยม (Transcendence) (Dehler & Welsh, 2003) ส่วน Neck และ Milliman (1994) ให้ความหมายของจิตวิญญาณองค์กรว่าคือ การแสดงออกถึงความปรารถนาในการหาความหมายของชีวิต และประสบการณ์ที่เหนือกว่าการใช้ชีวิตด้วยความแท้จริงจากภายในเพื่อสร้างทัศนคติและความสัมพันธ์ที่ดี ความเชื่อในความเชื่อมโยงกับผู้อื่น และปรารถนาที่จะมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองและทำประโยชน์เพื่อสังคมโดยรวม หากพิจารณาความหมายของจิตวิญญาณองค์กรในแง่ของความเชื่อมโยงระหว่างจิตวิญญาณองค์กรและสตินั้น Petchsawang และ Duchon (2009) ได้ให้ความหมายของจิตวิญญาณองค์กรคือ การมีความเมตตาต่อผู้อื่น (Compassion) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีสติ (Mindfulness) เพื่องานที่มีค่ามีความหมาย (Meaningful Work) และงานที่ให้ความสุขที่เหนือวัตถุนิยม (Transcendence)

ในระดับองค์กร Cacioppe (2000) มองจิตวิญญาณองค์กรว่าเป็นหน้าที่ขององค์กรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ (Humanistic Work Environment) ที่ดูแลบุคคลทั้งร่างกายและจิตวิญญาณ ส่วน Giacalone และ Jurkiewicz (2003) กล่าวว่า องค์กรที่ใช้หลักการของจิตวิญญาณองค์กรนั้น จะมีกรอบค่านิยมองค์กรที่สะท้อนวัฒนธรรมในการส่งเสริมความสุขที่เหนือวัตถุนิยม (Transcendence) ของพนักงานในการทำงาน

อำนวยความสะดวกให้พนักงานมีความรู้สึกเชื่อมโยงกับบุคคลอื่นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกเต็มเต็มและมีความสุขในการทำงาน Karakas และ Sarigollu (2017) แปลความหมายของจิตวิญญาณองค์กรจากผลวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าประกอบด้วย 3 แนวคิดหลัก คือ 1) การสะท้อนจิตวิญญาณองค์กร (Organizational spiritual Reflexivity) พนักงานทุกคนมีความรู้สึกร่วมกันในการหาความหมายและความรู้สึกเชื่อมโยงกันและกัน เปรียบเทียบเหมือนบ้านไว้พักใจ (a silent cottage for retreat) 2) การเชื่อมโยงจิตวิญญาณองค์กร (Organizational Spiritual Connectivity) บรรยากาศขององค์กรที่มีคุณภาพของความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสัมพันธ์กันอย่างแท้จริง เปรียบเทียบเหมือนครอบครัวรังไหม (a family cocoon) 3) ความรับผิดชอบจิตวิญญาณองค์กร (Organizational Spiritual Responsibility) องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อส่วนกันถึงผลกระทบของการกระทำขององค์กรต่อความผาสุกทางจิตวิญญาณของพนักงาน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ความหมายของจิตวิญญาณองค์กรที่ผสมผสานระดับบุคคลและองค์กรนั้น หมายถึงความต้องการทางด้านเพิ่มเติมจิตวิญญาณในชีวิตส่วนตัว (Inner Life) งานที่มีความหมาย (Meaningful Work) และชุมชน (Community) หมายถึงสิ่งแวดล้อมรวมทั้งผู้คนในที่ทำงานที่มีความเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Ashmos & Duchon, 2000) Milliman, Czaplewski และ Ferguson (2003) สร้างความหมายของจิตวิญญาณองค์กรโดยใช้พื้นฐานงานของ Ashmos และ Duchon (2000) แต่เปลี่ยนองค์ประกอบชีวิตส่วนตัว เป็นความเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมขององค์กรและชีวิตส่วนตัว เป็นการให้ความสำคัญของการสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณตัวบุคคลและองค์กรไปพร้อมๆ กัน

จะเห็นได้ว่า ความหมายของจิตวิญญาณองค์กรนั้นสามารถจำแนกได้หลายระดับ ซึ่งมีความมุ่งเน้นที่แตกต่างกันทั้งระดับบุคคล องค์กร และความผสมผสานระดับบุคคลและองค์กร อย่างไรก็ตาม จุดเน้นสำคัญที่ความหมาย

ทั้งสามระดับมีร่วมกันคือ การให้ความสำคัญกับมนุษย์จากภายใน ในระดับจิตวิญญาณ ความรู้สึกเชื่อมโยงกันของมนุษย์ในการมีเมตตาต่อกันและร่วมกันสร้างความดีงามให้กับตนเอง องค์กร และสังคม

แนวความคิดของจิตวิญญาณองค์กรนั้นมีหลายรูปแบบ ในทางตะวันตกจิตวิญญาณองค์กรถูกกล่าวถึงในแง่ของ ปัญญา (Wisdom) ความรู้ (Knowledge) ความเชื่อใจ (Trust) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning) คุณธรรม (Ethics) ละครจิตบำบัด (Psychodrama) ยาธรรมชาติ (Natural Medicine) ปรัชญา (Philosophy) และจิตวิทยาผ่านตัวตน (Transpersonal Psychology) ทางแนวคิดเกี่ยวกับจิตวิญญาณองค์กรในด้านตะวันออกนั้นถูกกล่าวถึงในรูปแบบของ โยคะ (Yoga) พุทธศาสนา (Buddhism) ลัทธิเต๋า (Taoism) ลัทธิเซน (Zen) กรรมฐาน (Meditation) จิตวิทยาเวดิก (Vedic Psychology) (Burack, 1999; Cacioppe, 1997, 1999 and, 2000; Cavanagh, 1999; Bierlyll, Kessler, & Christensen, 2000; Kriger & Hanson, 1999; Krishnakumar & Neck, 2002; Tischler, Biberman, & McKeage, 2002)

องค์กรที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศหลายองค์กรได้รับแนวความคิดของการปลูกฝังจิตวิญญาณองค์กรมาใช้ในรูปแบบต่างๆ เช่น

บริษัท เอทีแอนด์ที (AT&T) จัดโปรแกรมพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเพื่อช่วยให้เขามีความเข้าใจในตัวเองมากขึ้นรับฟังลูกน้องได้ดียิ่งขึ้น (Cavanagh, 1999) ซึ่งการพัฒนาความเข้าใจในตัวเอง (Self-Knowledge) และสามารถในการฟังนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาจิตวิญญาณ (Spiritual Quests)

บริษัทฮิวเลท แพคการ์ด (Hewlett-Packard) สร้างจิตวิญญาณองค์กรจากปรัชญาของบริษัทที่เน้นการสร้างค่านิยมของความเชื่อถือไว้วางใจ และเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งเชื่อว่าเป็นการสร้างให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ และร่วมความรู้สึกของการมีวัตถุประสงค์เดียวกัน (Sense of Purpose) (Burack, 1999)



บริษัททอมส์ ออฟ เมน (Tom's of Maine) สร้างค่านิยมหลักและความเชื่อในทางการพัฒนาจิตใจและจิตวิญญาณ เน้นการทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงามและส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยแท้จริงแล้วบริษัทนี้ได้ชื่อว่าเป็นบริษัทที่เลือกในการทำสิ่งที่ดีและผลกำไรจะตามมาในภายหลัง ("do 'good things' and let the profits follow") (Burack, 1999)

บริษัทฟอร์ด มอเตอร์ (Ford Motor Company) พยายามสร้างให้ผู้จัดการใกล้ชิดกับจิตวิญญาณของตนเอง ลดความเห็นแก่ตัวโดยการส่งเสริมให้ทำการกุศลโดยการช่วยงานในครัวของสถาบันที่ช่วยเหลือผู้ไร้ที่อยู่อาศัย การช่วยสร้างบ้านให้สถาบันที่ช่วยเหลือผู้ยากไร้ (Burack, 1999)

ธนาคารโลก (the World Bank) ส่งเสริมให้เกิดจิตวิญญาณองค์กรโดยจัดเวทีให้พนักงานได้ประชุมอภิปรายถึงความสัมพันธ์ของค่านิยมส่วนตัว จิตวิญญาณ และประเด็นทางธุรกิจ ซึ่งการเปิดโอกาสเช่นนี้เกิดผลที่สังเกตได้ว่าทำให้พนักงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและมีส่วนร่วมในค่านิยมในการทำงานเดียวกัน (Laabs, 1995)

กล่าวโดยสรุปแล้วปัจจุบันนี้มีการนำแนวคิดจิตวิญญาณองค์กรมาปรับประยุกต์ใช้ในองค์กรหลายรูปแบบ เช่น การสร้างค่านิยมด้านจิตวิญญาณในการสื่อสารระดับองค์กร การเคารพในความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (stakeholders) หรือแม้กระทั่งการสร้างห้องกรรมฐานไว้ในองค์กร (Driscoll, McIsaac, & Wiebe, 2019)

## 2.1 การวัดจิตวิญญาณองค์กร

แบบวัดจิตวิญญาณองค์กรนั้นมีความแตกต่างตามมุมมองของความหมายจิตวิญญาณองค์กรซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับองค์กร ระดับบุคคล และผสมผสานระดับองค์กร และระดับบุคคลดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้ การทบทวนแบบวัดดังต่อไปนี้จะเรียงลำดับจากจากปีที่เก่าที่สุดในการสร้างจนถึงปัจจุบัน

นักวิจัยที่สร้างแบบวัดจิตวิญญาณองค์กรในระดับองค์กรที่เป็นต้นแบบและได้รับความนิยมในการนำไปใช้อย่าง

กว้างขวางที่สุด คือ Ahmos และ Duchon (2000) สร้างแบบวัดจิตวิญญาณในการทำงาน (Spirit at Work Scale) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ ความหมายและเป้าหมายของงาน (Meaningful Work) ความรู้สึกเป็นชุมชน (Sense of Community) รู้สึกเชื่อมโยงกับบุคคลอื่น และความสอดคล้องกับองค์กร (Alignment with Organization) คือการที่บุคคลรู้สึกถึงความสอดคล้องระหว่างค่านิยมของตนเองและองค์การ ใช้คำถามทั้งหมด 23 ข้อ และ ลิเคิร์ต 7 ระดับ (Seven Point Likert Scale)

Kolodinsky Giacalone และ Jurkiewicz (2004) ได้พัฒนาแบบวัดชื่อว่า ค่านิยมจิตวิญญาณองค์กร (the Organizational Spiritual Values Scale: OSVS) ซึ่งวัดการรับรู้ของบุคคลว่าองค์กรได้แสดงถึงค่านิยมทางจิตวิญญาณขององค์กรในระดับใด โดยประกอบด้วย 3 ปัจจัยคือ การตระหนักรู้ชีวิต (Awareness of Life) ความหมายและเป้าหมาย (Meaning and Purpose) และความเมตตา (Compassion) มีทั้งหมด 20 ข้อ โดยใช้การให้คะแนนแบบ ลิเคิร์ต (A Likert-type Scale) 5 ระดับ ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น ในองค์การเราส่งเสริมให้พนักงานค้นหาเป้าหมายในชีวิต เป็นต้น

Pawar (2009) ได้ปรับปรุงแบบวัดจิตวิญญาณองค์กรของ Ashmos และ Duchon (2000) โดยวัดความหมายและเป้าหมายของงาน (Meaningful Work) ความรู้สึกเป็นชุมชน (Sense of Community) และเพิ่มการวัดเป้าหมายทางบวกขององค์กร (Positive Organizational Purpose) เป็นองค์ประกอบที่สาม ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น องค์การฉันให้ความสนใจกับพนักงานแบบวัดโดยใช้ ลิเคิร์ต (A Likert-type Scale) 5 ระดับ

Petchsawang และ Duchon (2009) สร้างแบบวัดจิตวิญญาณองค์กรในระดับบุคคล โดยใช้การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสัมภาษณ์ (Petchsawang & Morris, 2006) พบว่าจิตวิญญาณองค์กรสามารถวัดได้จาก 5 องค์ประกอบคือ 1) ความเชื่อมโยงกันและกัน (Connection) 2) ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Compassion) 3) สติ (Mindfulness)

4) งานที่มีความหมาย (Meaningful Work) และ 5) ความสุขที่เหนือวัตถุนิยม (Transcendence) มีทั้งหมด 37 ข้อ แต่หลังจากทดสอบคุณสมบัติการวัดเชิงจิตวิทยา (Psychometric Properties) ทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ความเที่ยงตรง (Validity) เชิงเหมือนและเชิงจำแนก (Convergent and Discriminate Validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) คัดเลือกแบบวัดแล้วเหลือทั้งหมด 4 องค์ประกอบ 22 ข้อ โดยตัด องค์ประกอบ ความเชื่อมโยงกัน (Connection) ออกไป แบบวัดนี้ถูกตรวจสอบ (Validate) และนำไปใช้ในหลายงานวิจัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทเอเชีย ตัวอย่างเช่นงานวิจัยของ Shrestha (2016) Sony และ Mekolt (2017, 2019) Shaad Habeeb (2019) Petchsawang & Duchon (2012) และ Petchsawang & McLean (2017)

Kinjerski (2013) ได้สร้างแบบวัดจิตวิญญาณในงาน (The Spirit at Work Scale: SAWS) โดยใช้ถอดข้อคำถามจากประสบการณ์จิตวิญญาณในการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์ (Kinjerski & Skrypnik, 2004) ตรวจสอบข้อคำถามโดยผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งมีการทดสอบความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่น ในหลายกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถิติทั้ง การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) คัดเลือกเหลือทั้งหมด 18 ข้อ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ผูกพันกับงาน (Engaging Work) ความรู้สึกของการเป็นชุมชน (Sense of Community) ความเชื่อมโยงทางจิตวิญญาณ (Spiritual Connection) และประสบการณ์ที่ลึกลับ (Mystical Experience) นอกจากนี้ ผู้วิจัยมีการทดสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้างโดยหาความสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณในงานกับแบบวัดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับจิตวิญญาณ ทัศนคติเรื่องงาน และบุคลิกภาพ

ในวงการวิชาการประเทศไทยเท่าที่สืบค้นถึงปัจจุบัน (2562) ปรากฏงานของรัตติกอร์น จงวิศาล (Chongvisal, 2017) ที่สร้างแบบวัดจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานโดย

อ้างอิงงานของ Robbins (2005) โดยเน้นจิตวิญญาณองค์กรระดับองค์กร กล่าวคือ คุณลักษณะของจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานมี 5 ประการ 1) จิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง (strong sense of purpose) คือ การที่องค์กรสร้างวัฒนธรรมจากเป้าหมายที่มีความหมาย 2) ให้ความสำคัญที่จะพัฒนาบุคคล (Focus on Individual Development) 3) ความไว้วางใจและความเคารพนับถือ (Trust and Respect) มีการสื่อสารกับพนักงานอย่างเปิดเผย เคารพและให้เกียรติกันและกัน ซื่อสัตย์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม (Humanistic Work Practice) มอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน และ 5) การอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน (Toleration of Employee Expression) เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา แสดงออกอย่างเป็นธรรมชาติและมีสนุกสนานในการทำงาน

นอกจากนี้ ยังมีแบบวัดจิตวิญญาณองค์กรนี้ที่มีข้อคำถามเกี่ยวข้องกับศาสนาใดศาสนาหนึ่ง เช่น กล่าวถึงพระเจ้า (God) ตัวอย่างเช่น แบบวัดความผาสุกทางจิตวิญญาณ (Spiritual Well-Being Scale: SWBS) (Paloutzian, 1982) ประกอบด้วย 20 ข้อคำถามที่แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ ศาสนา ความผาสุกสัมพันธ์ต่อพระเจ้าและความเป็นอยู่ (Existential) ความรู้สึกถึงเป้าหมายของชีวิตและความพึงพอใจต่อชีวิต แบบประเมินจิตวิญญาณ (Spiritual Assessment Inventory: SAI) (Hall & Edwards, 1996) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ การพัฒนาความสัมพันธ์กับพระเจ้า และการตระหนักถึงพระเจ้า หรือแบบวัดจิตวิญญาณที่ใช้กับผู้ป่วย ในบริบทของวงการแพทย์ เช่น ดัชนีจิตวิญญาณความผาสุก (Spirituality Index of Well-Being: SIWB) (Dadleman, Frey, Wallace, & Studenski, 2002) วัดส่วนของความรู้สึกเชื่อในความสามารถตนเอง (A Self-efficacy Domain) และแผนการชีวิต (A Life Scheme Domain) และแบบประเมินจิตวิญญาณ (Spirituality Assessment Scale : SAS) (Howden, 1992) วัดความหมายและเป้าหมายของชีวิต ทรัพยากรภายใน (Inner Resources)



ความรู้สึกเชื่อมโยง และความรู้สึกถึงสิ่งที่เหนือกว่า เป็นต้น

## 2.2 งานวิจัยเรื่องจิตวิญญาณองค์กร

จิตวิญญาณองค์กรนั้นมีความเชื่อมโยงกับทฤษฎีทางด้านการจัดการ (Management Theories) และมีความเป็นสหศาสตร์ (Multiple Disciplinary) (Vasconcelos, 2018) จากการสืบค้นในฐานข้อมูล Scopus (24 มีนาคม 2562) ย้อนกลับไปในปีที่เริ่มต้นพบว่าในต่างประเทศมีผู้ศึกษาเรื่องนี้ไม่เกิน 30 ปี และในประเทศไทยเพิ่งจะมีผู้สนใจศึกษาไม่เกิน 10 ปี ในต่างประเทศนั้นงานวิจัยโดยส่วนมากศึกษาจิตวิญญาณองค์กรเป็นตัวแปรทำนายผลกระทบต่อตัวแปรสำคัญหลายตัวแปรในองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ทศนคติในการทำงานและส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานและองค์กร ดังที่แสดงในตารางที่ 1

นอกจากการศึกษาจิตวิญญาณองค์กรเป็นตัวแปรทำนายผลแล้ว ยังมีงานศึกษาวิจัยที่ใช้จิตวิญญาณองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) และตัวแปรกำกับ (Moderator) เช่น งานศึกษาของ Petchsawang และ McLean (2017) พบว่าจิตวิญญาณองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์การรวมฐานและความผูกพันต่องาน งานศึกษาของ Iqbal และ Ahmad และ Ahmad (2018) พบว่าจิตวิญญาณองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างการรับรู้ลักษณะงานและความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม และลักษณะของงานส่งผลต่อจิตวิญญาณองค์กร ส่วนงานศึกษาของ Zou และ Dahling (2017) พบว่าความสัมพันธ์ทางลบระหว่างการแสดงออกภายนอก (Surface Acting) และความผูกพันส่วนบุคคลมีการกำกับ (Moderated) โดยจิตวิญญาณองค์กร ส่วนงานศึกษาของ Altaf และ Awan (2011) พบว่าจิตวิญญาณองค์กรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างภาระงานและความพึงพอใจในงาน

ในประเทศไทยนั้นการวิจัยเรื่องจิตวิญญาณองค์กรยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น มีงานศึกษาจิตวิญญาณองค์กรเป็นตัวแปรทำนาย เช่น ความผูกพันทางจิตวิญญาณ (Spiritual

well-being) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับจิตวิญญาณในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย (Wattayakorn, Chongchareon, & Chukumnerd, 2016) ซึ่งเป็นงานวิจัยจิตวิญญาณในบริบททางการแพทย์ งานวิจัยที่จัดกระทำในองค์กร เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานมีอิทธิพลทางตรงสูงสุดต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บรรษัทภิบาล ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน การนำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำ และมีผลทางอ้อมต่อความผูกพันทางจิต (Chongvisal, 2017) นอกจากนี้มีการศึกษาถึงตัวแปรเหตุที่มีผลต่อจิตวิญญาณในการทำงาน คือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความยุติธรรมในองค์กร และทุนทางจิตวิทยา รวมทั้งพบว่าจิตวิญญาณในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อสุขภาวะทางจิตวิญญาณของครูในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ (Saiprom, Yoelao, & Chongvisal, 2016) และความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) (Leelasitorn, 2010)

กล่าวโดยสรุปแล้ว งานวิจัยในเรื่องจิตวิญญาณองค์กรนั้นยังเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณเป็นส่วนใหญ่ งานวิจัยเชิงคุณภาพหรือการออกแบบงานวิจัยเชิงทดลองยังมีน้อย (Vasconcelos, 2018) รวมทั้งงานวิจัยเชิงประจักษ์ถึงตัวแปรสาเหตุทำนายผลของจิตวิญญาณองค์กรยังเป็นส่วนที่น่าสนใจให้ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเพิ่มเติมในอนาคต

## 3. ความสัมพันธ์ระหว่างสติกับจิตวิญญาณองค์กร

ดังที่กล่าวในข้างต้นเป็นที่น่าสังเกตว่าไม่ค่อยมีผู้วิจัยศึกษาในเชิงประจักษ์ถึงตัวแปรที่ส่งผลต่อจิตวิญญาณองค์กร อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยหลายชิ้นเสนอแนะในหลักการว่าการฝึกกรรมฐาน (Meditation) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการสร้างให้เกิดจิตวิญญาณองค์กร (Eisler & Montuori, 2003) รวมทั้งมีผลการศึกษาซึ่งทำการวิจัยกับคนไข้ว่าการฝึกกรรมฐานนั้นสามารถเพิ่มระดับของจิตวิญญาณ (Spirituality) ให้สูงขึ้น (Shapiro, Schwartz & Bonner, 1998; Garland, et al.,

2007) ล่าสุดงานวิจัยของ Petchsawang และ Duchon (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ของจิตวิญญาณองค์กร วิปัสสนากรรมฐาน (พัฒนาสติ) และผลการปฏิบัติงาน โดยทำการวิจัยที่ทดลองกับพนักงานในบริษัทเอส แอนท์พี ซินดิเคท จำกัด มหาชน จำนวน 35 คน ที่เข้าหลักสูตรการฝึกอบรมวิปัสสนากรรมฐานจำนวน 8 วัน พบว่าเมื่อเปรียบเทียบกลุ่มที่เข้ารับการวิปัสสนากรรมฐาน กับกลุ่มที่ไม่ได้เข้าปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานนั้น ไม่มีความแตกต่างกันทั้งระดับจิตวิญญาณองค์กร และผลการปฏิบัติงาน แต่พบว่าผู้ที่มีประวัติการฝึกปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐานอย่างเป็นประจำนั้นมีผลระดับจิตวิญญาณองค์กร และผลปฏิบัติงานดีกว่าผู้ที่ไม่ได้ฝึกปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญ รวมทั้งผลของการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ในการฝึกสติพบว่า สติมีส่วนช่วยในการเพิ่มความอดทน การควบคุมอารมณ์ การให้อภัย ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง งานวิจัยนี้

แสดงให้เห็นถึงผลเชิงประจักษ์ว่าการฝึกปฏิบัติวิปัสสนาอย่างสม่ำเสมอสามารถส่งผลทางบวกต่อจิตวิญญาณองค์กรได้

ต่อมาในปี 2017 Petchsawang และ McLean (2017) ได้ขยายผลการศึกษาในปี 2012 ข้างต้น ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสติและจิตวิญญาณองค์กรใน 8 องค์กร พบว่า การฝึกพัฒนาดิฉันมีความสัมพันธ์กับจิตวิญญาณองค์กรในทางบวก ผลการศึกษาดังกล่าวนี้สามารถอธิบายได้ว่า การพัฒนาสติหรือการฝึกวิปัสสนากรรมฐานนั้นเป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีผลให้พนักงานมีความเมตตาต่อผู้อื่น รู้สึกถึงความมีค่ามีความหมาย และเป้าหมายของการทำงาน รวมทั้งมีประสบการณ์ความสุขที่เหนือวัตถุนิยมในขณะที่ทำงาน ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของจิตวิญญาณองค์กร (Petchsawang & Duchon, 2009)

ตารางที่ 1: ตัวแปรผล(ตัวแปรตาม) ของจิตวิญญาณองค์กร

ประเภทตัวแปรตาม	รายละเอียดของตัวแปร	อ้างอิง
ความรู้สึก	ความเครียด (stress)	Daniel, 2015
ทัศนคติในการทำงาน	ความตั้งใจในการลาออก (intention to quit)	Gatling, Kim & Milliman, 2016; Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003
	ความตั้งใจในการอยู่ต่อ (intention to stay)	Aboobaker, Edward, & Zakkariya, 2019; Milliman, Gatling, & Kim, 2018
	ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction)	Belwalkar, Vohra, & Pandey, 2018; Zhang, 2018; Gupta, Kumar, & Singh, 2014; Altaf & Awan 2011; Pawar 2009; Lee et al., 2003
	ความภาคภูมิใจต่อองค์กร (organization-based self-esteem)	Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003
	การมีส่วนร่วมในงาน (job involvement)	Milliman, Czaplewski, & Ferguson 2003; Pawar, 2009
	ความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment)	Gatling, Kim & Milliman, 2016; Kazemipour, Amin, & Pourseidi, 2012; Pawar, 2009; Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003
	ความผูกพันของพนักงาน (employee commitment)	Jena & Pradhan, 2018
	ความผูกพันต่องาน (work engagement)	Milliman, Gatling, & Kim, 2018; Petchsawang & McLean, 2017; Roof, 2015
	ความผาสุกของพนักงาน (employee well-being)	Aboobaker, Edward, & Zakkariya, 2019; Pawar, 2016

ประเภทตัวแปรตาม	รายละเอียดของตัวแปร	อ้างอิง
พฤติกรรมในการทำงาน	พฤติกรรมทำงานอย่างสร้างสรรค์ (innovative work behavior)	Afsar & Rehman, 2015
	พฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing behavior)	Rahman et al., 2015
	พฤติกรรมเบี่ยงเบนต่อองค์กร (organizational deviant behaviors)	Chawla, 2014
	พฤติกรรมไร้จริยธรรม (unethical pro-organizational behavior)	Zhang, 2018
	พฤติกรรมเป็นสมาชิกขององค์กร (organizational citizenship behavior)	Belwalkar, Vohra, & Pandey, 2018; Garg, 2018; Kazemipour, Amin, & Pourseidi, 2012
	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (employee performance)	Duchon & Plowman, 2005; Osman-Gani, Hashim, & Ismail, 2013; Petchsawang & Duchon, 2012
	ผลการปฏิบัติงานขององค์กร (organization performance)	Garg, 2018; Albuquerque et al., 2014
	ผลิตภาพ และผลการปฏิบัติงาน (productivity and performance)	Benefiel, Fry, & Geigle, 2014
	ความยั่งยืนทางสภาพแวดล้อม (environmental sustainability)	Iqbal, Ahmad, & Ahmad, 2018

นอกจากผลงานวิจัยจะชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาสติและจิตวิญญาณองค์กรในเชิงประจักษ์แล้ว ในทางปฏิบัติหลายองค์กรทั่วโลก ตัวอย่างเช่น ไอบีเอ็ม (IBM) ยาฮู (Yahoo) เอทีแอนด์ที (AT&T) อาร์มานิ เอ็กซ์เชนจ์ (Armani Exchange) นาซ่า (NASA) กองทัพอากาศของสหรัฐอเมริกา (US Army National Guard) ธนาคารโลก (World Bank) อเมริกัน เอ็กซ์เพรส (American Express) บริษัทแอปเปิล (Apple) บริษัทกูเกิล (Google) บริษัทไมโครซอฟท์ (Microsoft) ใช้กิจกรรมการพัฒนาสติ เช่น วิปัสสนากรรมฐาน หรือการฝึกโยคะ ในการสร้างให้เกิดจิตวิญญาณองค์กร หรือแม้กระทั่งมีการสร้างห้องปฏิบัติกรรมฐานในสำนักงานใหญ่ของบริษัทสำนักพิมพ์พรีนซ์ฮอลล์ (Prentice-Hall) (Thakur & Singh, 2016) ความสัมพันธ์ระหว่างสติกับจิตวิญญาณรวมทั้งผลลัพธ์ และวิธีการสร้างให้เกิดจิตวิญญาณองค์กรในระดับบุคคล และระดับองค์กร (ขยายความต่อไปในหัวข้อถัดไป) ปรากฏในรูปที่ 1

ในรูปที่ 1 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติกับจิตวิญญาณองค์กร ซึ่งสติเป็นตัวแปรเหตุ (ตัวแปรต้น) ส่งผลให้เกิดจิตวิญญาณองค์กร (ตัวแปรตาม) และเมื่อเกิดจิตวิญญาณองค์กรแล้วยังผลให้เกิดผลลัพธ์ในองค์กรต่างๆ เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพัน ผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น (นำมาจากตารางที่ 1: ตัวแปรผล/ตัวแปรตามของจิตวิญญาณองค์กร) โดยการสร้างให้เกิดจิตวิญญาณองค์กรนั้นสามารถสร้างได้ในสองระดับ คือ จิตวิญญาณองค์กรระดับบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งจะอธิบายในหัวข้อการพัฒนาสติและจิตวิญญาณองค์กรต่อไป

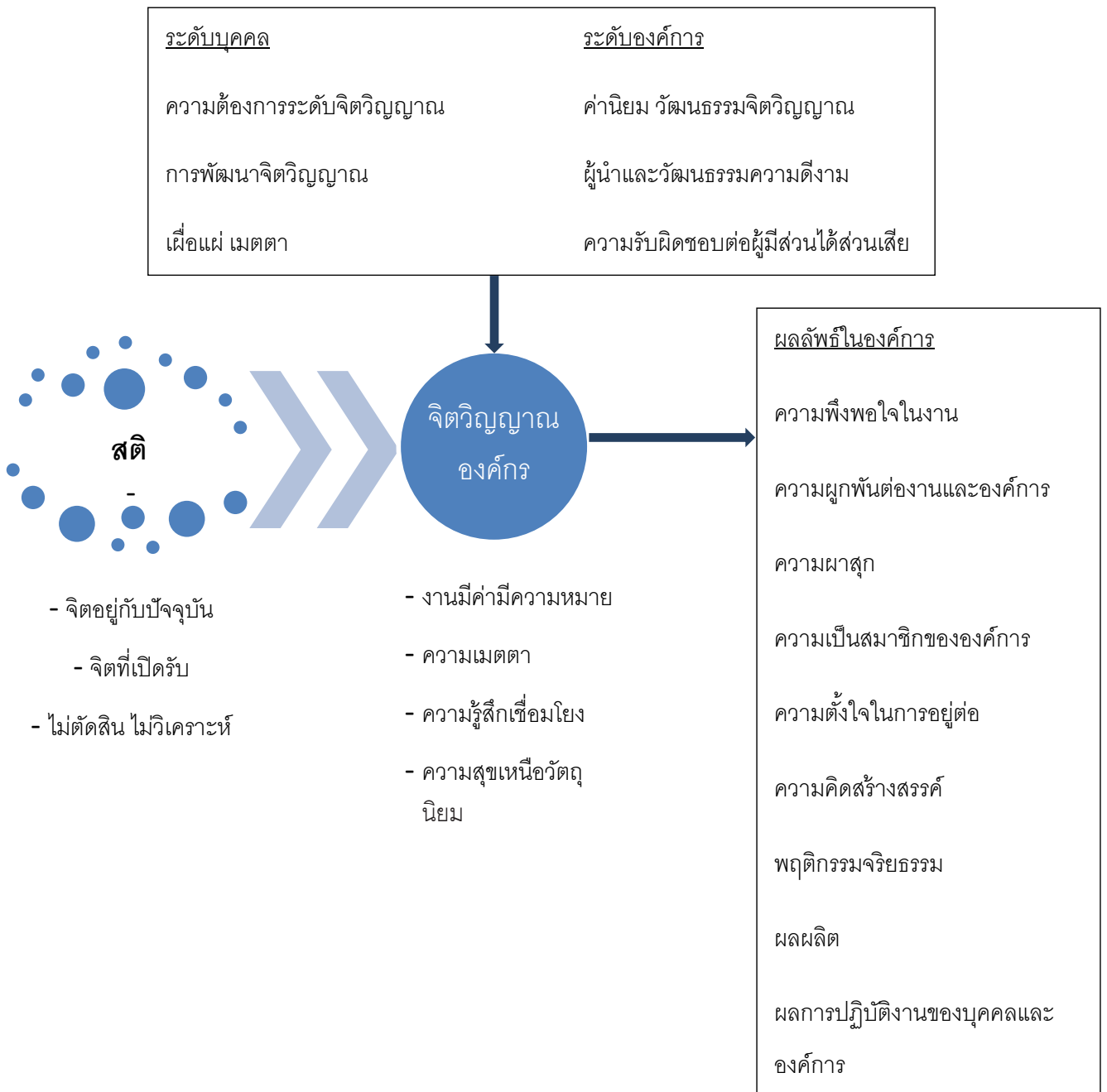
#### 4. การพัฒนาสติและสร้างจิตวิญญาณองค์กร

การสร้างจิตวิญญาณองค์กรนั้นสามารถทำได้ 2 ระดับ กล่าวคือระดับองค์กร และระดับบุคคล (Pawar, 2008) ในรูปที่ 1 องค์กรสามารถตั้งเป้าหมายทางจิตวิญญาณ (Spirituality) ค่านิยมของความดีงาม คุณธรรม จริยธรรม เห็นแก่ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

การสร้างจิตวิญญาณองค์กรนั้นผลกระทบไม่ใช่เพียงแค่พนักงานและองค์กร แต่หมายรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย คือการดูแลใส่ใจพนักงาน ลูกค้า หุ้่นส่วน อย่างเป็นทางการ ทั้งหัวใจ จิตใจ และจิตวิญญาณ (Karakas & Sarigollu, 2017)

นอกจากการตั้งเป้าหมายทางจิตวิญญาณแล้ว ต้องสามารถถ่ายโอนเป้าหมายนั้นออกมาเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ เป็นเป้าหมายทำงานส่วนบุคคล สร้างวัฒนธรรมแห่งความซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อสังคม และวัฒนธรรมของความเป็นชุมชนรู้สึกเชื่อมโยงกัน และมีความเมตตาต่อกัน (Kinjerski & Skrypnik, 2004) รวมทั้งมีการเสริมแรงด้วยระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์สนับสนุนในการสรรหาคัดเลือกพนักงานที่มีค่านิยมที่สอดคล้อง ระบบบำรุงรักษาพัฒนาและจูงใจที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางจิตวิญญาณ

ผู้นำเป็นส่วนสำคัญในการสร้างให้เกิดจิตวิญญาณองค์กรโดยผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวแบบของความดีงาม สร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงทางจิตใจในการสร้างสรรค์ แสดงตัวตนที่แท้จริงโดยไม่ต้องหวาดกลัวผลลัพธ์ทางลบต่ออาชีพตำแหน่งของตน (Pratt & Ashforth, 2003) การทำให้พนักงานรู้สึกถึงสอดคล้องระหว่างตัวตนและเป้าหมายขององค์กรนั้นจะสร้างให้เกิดความรู้สึกถึงความสุขที่เหนือวัตถุนิยม (Transcendence) ในการทำงาน นอกจากนั้นแล้วบทบาทของผู้นำที่สำคัญคือการสร้างความเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรในทุกส่วนนั้นสนับสนุนการสร้างค่านิยมทางจิตวิญญาณ



รูปที่ 1: ความสัมพันธ์ระหว่างสติกับจิตวิญญาณองค์กร

ส่วนการสร้างจิตวิญญาณในระดับบุคคลนั้น การเปิดโอกาสและอนุญาตให้แต่ละบุคคลได้มีโอกาสในการแสดงออก จากจิตวิญญาณได้อย่างเสรี เข้าใจในความต้องการระดับลึก ถึงจิตวิญญาณของพนักงาน (Ashar & Lane-Maher, 2004; Duchon & Plowman, 2005) เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งผลของการ ตั้งมั่นในการถ่ายโอนจิตวิญญาณผ่านค่านิยมต่างๆ รวมทั้ง การตระหนักและตอบสนองความต้องการในระดับจิตวิญญาณ ที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละบุคคลนั้น ยังผลให้พนักงาน มีทัศนคติที่ดี นำไปสู่การทำงานด้วยความสุขใจ และผลผลิต ที่จะตามมา

นอกจากนี้ การพัฒนาจิตวิญญาณองค์กรระดับบุคคล ควรใช้วิธีการแบบองค์รวมกล่าวคือ พัฒนาพนักงานทั้ง ด้านร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณ ไม่เพียงแต่ออกแบบงาน เพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานมีความผูกพันต่องาน หรือความ พึงพอใจต่องานหากแต่ออกแบบงานให้ตอบสนองต่อ ความต้องการให้งานมีค่ามีความหมายต่อพนักงานด้วย (Van Der Walt, 2018) นอกจากนี้ ควรคำนึงถึงว่าพนักงาน มีความต้องการทางด้านจิตวิญญาณแตกต่างกันไป ในการ ออกแบบงานให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่าง ตระหนัก ว่ามิใช่รูปแบบเดียวสามารถตอบสนองความต้องการได้ ทุกคน ตัวอย่างเช่น บริษัทกูเกิล (Google) นั้นมีทีมที่ ศึกษาวิจัยลักษณะทางด้านจิตใจของพนักงานแต่ละคน (Psychological Profile) (AppsLova, 2012) เพื่อความ เข้าใจถึงความต้องการของพนักงานแต่ละคนอย่างแท้จริงและ สามารถออกแบบงานมอบหมายงานให้สอดคล้องกับศักยภาพ ของเขา ความสอดคล้องระหว่างความต้องการและศักยภาพ ของพนักงานและงานที่มอบหมายนั้น จะทำให้สร้างความมั่นใจ ว่าพนักงานจะได้ใช้ศักยภาพอย่างแท้จริงในสิ่งที่เขาสามารถ สามารถ ชอบและพอใจ จะยังผลให้งานมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพตามมา ผลปฏิบัติงานจึงเป็นผลลัพธ์ของ จิตวิญญาณองค์กรเชิงประจักษ์ทั้งในผลการวิจัย (Houghton, Neck, & Krishnakumar, 2016; Petchsawang & Duchon, 2012; Duchon & Plowman, 2005) และทางปฏิบัติ

การให้ความสนใจความต้องการในระดับจิตวิญญาณ ของพนักงานนั้น สามารถทำได้ผ่านการพัฒนากิจกรรมการ เรียนรู้และพัฒนา ให้ความชื่นชมยอมรับในสิ่งที่พนักงานทุ่มเท ให้ความยืดหยุ่น และอิสระในการคิด และสร้างสรรค์การทำงาน จัดสรรความสมดุลระหว่างเวลางานและชีวิตส่วนตัว (Work-life Balance) ซึ่งจะสร้างให้เขารู้สึกว่างานมีค่ามีความหมาย (Pratt & Ashforth, 2003)

ในการพัฒนาจิตวิญญาณองค์กร สิ่งหนึ่งที่ควรพึงระวัง คือ การตีความจิตวิญญาณ (Spirituality) ไปในทางศาสนา หรือความเชื่อ ซึ่งอาจจะสร้างความแตกแยกและผลกระทบ ทางลบมากกว่าผลดี เช่น หากพนักงานไม่ได้มีความเชื่อ หรือนับถือศาสนานั้น การเชิญพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับศาสนาอาจสร้างความอึดอัดใจ และรำคาญได้ รวมทั้งสร้างความแปลกแยกไม่เข้าพวก หรือแม้กระทั่งสร้าง บรรยากาศของการตัดสินคนบนพื้นฐานของความเชื่อและ ศาสนา (Karakas & Sarigollu, 2017) ตัวอย่าง การใช้การ พัฒนาสติมาช่วยในการสร้างจิตวิญญาณองค์กร โดยไม่ใช้ เรื่องความเชื่อและศาสนาเกี่ยวข้องกับคือ การสร้างหลักสูตร พัฒนาสติ โดยใช้ชื่อว่า “การค้นหาภายในตนเอง” (the Search Inside Yourself) ของบริษัทกูเกิล (Baer, 2014) ถึงแม้จะเป็นหลักสูตรที่มีพื้นฐานจากวิปัสสนากรรมฐาน การ พัฒนาสติของศาสนาพุทธ แต่ไม่ได้มีการใช้คำในศาสนาพุทธ ในการอธิบายขั้นตอนวิธีการในการปฏิบัติเลย ทั้งนี้ เพราะ เป็นการใช่วิธีการพัฒนาสติในบริบทของความหลากหลาย เชื้อชาติ ศาสนา ความเชื่อ ซึ่งหลักสูตรนี้ใช้แนวทางของ จิตวิทยาองค์การ (Organizational Psychology) ในแง่ของ การพัฒนาภาวะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) หลักสูตรประกอบด้วยสามส่วนคือ การฝึกสติ การสร้างให้ เกิดความรู้ตนเอง (Self-knowledge) และการสร้างให้เป็น นิสัย นอกจากหลักสูตรการพัฒนาสติรูปแบบนี้จะใช้ในบริษัท กูเกิลแล้ว ยังมีการเผยแพร่หลักสูตรนี้โดยตีพิมพ์เป็นหนังสือ ซึ่งกลายเป็นหนังสือขายดีอันดับหนึ่ง และได้รับการแปล 24 ภาษา (Meng, 2012)



ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การพัฒนาสติเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสร้างจิตวิญญาณองค์กร การนำสติไปใช้ในองค์กรนั้นมีหลายวิธีการทั้งวิธีการที่เป็นทางการ เช่น วิธีการที่พัฒนาสติทางตะวันออก เช่น การวิปัสสนากรรมฐาน และวิธีการทางตะวันตกที่กล่าวถึงแล้ว เช่น MBSR (Kabat-Zinn, 1982) และ MBCT (Segal et al., 2002) ส่วนวิธีการที่ไม่เป็นทางการนั้นมีหลายวิธี เช่น การใช้วิธีสะท้อนด้วยความเงียบ (Silent Reflection) ใช้เวลาเงียบ ๆ ชั่วครู่ในการสะท้อนคำถามกับตนเอง การวิปัสสนากรรมฐานแบบสั้น ๆ โดยมีผู้อำนวยความสะดวกในการทำโดยใช้เวลาประมาณ 2-10 นาที เรียกว่า “Guided Landing” ซึ่งผู้นำกรรมฐานจะบอกให้ผู้ปฏิบัติมีสติอยู่กับลมหายใจ สิ่งแวดล้อม หรือพิจารณาความรู้สึกสัมผัสในช่วงขณะจิต เป็นต้น (Adriansen & Krohn, 2014) การหยุดแบบมีสติ (Mindful Break) (คำอธิบายในตาราง) การฟังอย่างมีสติ (Mindful Listening) เป็นลักษณะการฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) สามารถใช้ในที่ประชุม เมื่อเปิดประเด็นอภิปราย ให้มุ่งเน้นความสนใจที่การฟัง และปิดสิ่งรบกวนใดๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ หรือคอมพิวเตอร์ เทคนิคต่างๆ เหล่านี้เหมาะสมในการใช้ก่อนที่มีการประชุม หรืออบรมสัมมนา รวมทั้งเทคนิคการฝึกสติในชีวิตประจำวัน เช่น การออกกำลังกายอย่างมีสติ (Mindful Exercises) เช่น การเดินแบบเบาๆ ตั้งใจสังเกตที่การเดินของตนเอง หรือการเล่นโยคะ (Millar, 2019) เป็นต้น วิธีการเหล่านี้สามารถปรับประยุกต์ในการพัฒนาสติได้ในองค์กรทั้งสิ้น

#### การหยุดแบบมีสติ (Mindful Break) (Hougaard, Carter, & Coufts, 2015)

ใช้เวลา 45 วินาที โดยการหยุดในสิ่งที่กระทำและสนใจที่การหายใจของตนเอง สามารถใช้ได้ในการหยุดระหว่างชั่วโมงการทำงานเพื่อสร้างสติ โดยมีวิธีปฏิบัติดังนี้

1. หยุดกิจกรรมทุกอย่างแล้วหลับตาหรือเปิดตา
2. สนใจที่การหายใจสังเกตการณ์ลมหายใจของตนเอง โดยเมื่อหายใจเข้าสังเกตการณ์ลมหายใจและการผ่านเข้าไปของลมหายใจอย่างช้าๆ แต่ละขณะจิต เมื่อหายใจออกทำเช่นเดียวกันโดยผ่อนคลายหัวไหล่ คอ และแขนไปด้วย
3. เมื่อครบ 45 วินาที โดยประมาณ กลับไปทำกิจกรรมที่ตนเองทำค้างอยู่ จะรู้สึกถึงความสดชื่น ผ่อนคลาย มีสมาธิ และจิตใจมีกระจ่างใสขึ้น

การนำวิธีการพัฒนาสติมาใช้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น สถาบันพัฒนาสติ The Mindfulness Initiative (2016) ได้เสนอแนะว่า ในการเริ่มต้นโปรแกรม ต้องทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสนับสนุนและสิ่งที่มีโอกาสขัดขวาง โปรแกรมการพัฒนาสติก่อนแล้วจึงนำความรู้ความเข้าใจนั้นมาปรับประยุกต์ในการสร้างโปรแกรมการพัฒนาสติที่สอดคล้องกับวิถีการปฏิบัติตัวของคนในองค์กร ควรตั้งเป้าหมายอย่างชัดเจนว่าต้องการใช้วิธีการพัฒนาสติในส่วนใดระดับไหน ในระดับการทำงานของแต่ละบุคคล หรือสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาสติในองค์กร ควรเขียนแผนการให้ชัดเจนถึงผู้ที่ต้องติดต่อ หรืออนุมัติ เริ่มต้นโปรแกรมแบบที่ไม่ต้องลงทุนมาก โดยการทดลองทำก่อน (Pilot) ในขอบข่ายเล็กๆ เช่น การใช้การพัฒนาสติสั้นๆ 2-5 นาทีก่อนที่จะมีการประชุม เป็นต้น การเรียนรู้จากการทดลองทำในวงเล็กๆ จะทำให้ได้ข้อมูลในการปรับปรุงก่อนจะดำเนินการในระดับกว้าง

การสร้างแผนงานในการสื่อสารโปรแกรมพัฒนาสติให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจและให้การสนับสนุนนั้นเป็นส่วนสำคัญ โดยควรเน้นที่ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับที่ตรงกับความต้องการของเขา แต่อย่างไรก็ตามไม่ควรประชาสัมพันธ์ประโยชน์

ของการพัฒนาสติเกินจริง (Over Claim) เนื่องจากการพัฒนาสตินั้นต้องใช้การพยายามต่อเนื่อง และยาวนาน จึงจะเห็นผลได้ชัดเจน ไม่ใช่ในระยะเวลาสั้นๆ ทั้งนี้ ควรเพิ่มผู้สนับสนุนเพื่อการลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงโดยการสื่อสารแก้ไขความเข้าใจผิดๆเกี่ยวกับการพัฒนาสติ และการเพิ่มแรงผลักดันโดยการเขียนกรณีศึกษาขององค์กรที่ใช้ในการพัฒนาสติแล้วเป็นประโยชน์และประชาสัมพันธ์สื่อสารให้ทั่วองค์กร ข้อเสนอแนะนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรที่สนใจเรื่องการพัฒนาสติควรพิจารณาปรับใช้ในองค์กรก่อนที่จะเริ่มร่างโครงการ เพื่อสร้างจิตวิญญาณองค์กร และยังประโยชน์อื่นในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## 5. บทสรุป

สติในองค์กรและจิตวิญญาณองค์กรนั้นเป็นเรื่องใหม่ที่เพิ่งได้รับความสนใจในวงการวิชาการและได้รับการประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างจริงจัง เนื่องด้วยเห็นประโยชน์ในทางปฏิบัติ ซึ่งได้รับการพิสูจน์ทั้งผลการวิจัยและผลเชิงประจักษ์ในองค์กรต่างๆ สติและจิตวิญญาณองค์กรมีความเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ในส่วนของความหมายและงานวิจัยเชิงประจักษ์ได้พิสูจน์แล้วว่าการเจริญสตินั้นส่งผลให้เกิดจิตวิญญาณองค์กรและจิตวิญญาณองค์กรนั้นสร้างให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกต่อองค์กรทั้งเรื่องความพึงพอใจ ความผูกพันต่องานต่อองค์กร ความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ความผาสุก จริยธรรม ผลการปฏิบัติงาน ถึงแม้กระทั่งความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาในองค์กรยุคปัจจุบันนี้

การสร้างจิตวิญญาณองค์กรให้เกิดขึ้นนั้นต้องเริ่มต้นจากการตั้งค่านิยมขององค์กรโดยคำนึงถึงความดีงาม คุณธรรม จริยธรรม เห็นแก่ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับจิตใจและจิตวิญญาณ รวมทั้งวิถีในการดูแลคนที่คำนึงถึงต้องการของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความต้องการทางจิตวิญญาณพัฒนาให้เขาได้ใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์อย่างเป็นอิสระ ส่งเสริมให้ทำงานที่ตรงกับศักยภาพ ทั้งนี้ ผู้นำมีบทบาทสำคัญ

ในการสนับสนุน และสร้างความเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับค่านิยมทางจิตวิญญาณ

การพัฒนาสตินั้นช่วยในการพัฒนาจิตวิญญาณองค์กร องค์กรที่สนใจสามารถประยุกต์ใช้เทคนิคต่างๆ ที่นำเสนอในบทความนี้เพื่อฝึกสติในที่ทำงานได้ เช่น การพิจารณาอยู่กับลมหายใจโดยใช้เวลาสั้นๆ ก่อนเริ่มการประชุม ใช้การฟังอย่างมีสติ หรือการตั้งสติอยู่กับปัจจุบันในการทำงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม มีข้อพึงระวังในการประยุกต์ใช้เรื่องสติในการสร้างจิตวิญญาณองค์กรนั้นคือ การไม่นำเรื่องศาสนาเข้ามาเกี่ยวข้อง ควรมีการสื่อสารให้เข้าใจว่าเรื่องของจิตวิญญาณองค์กร หรือการเจริญสตินั้นไม่ใช่เรื่องของความเชื่อของศาสนาใดศาสนาหนึ่ง หากแต่เป็นวิธีการพัฒนามนุษย์แบบข้างในสู่ข้างนอก จากระดับจิตวิญญาณมาสู่พฤติกรรมที่พึงปรารถนา ซึ่งทุกศาสนาสามารถปฏิบัติได้อย่างเท่าเทียมกัน

ในการประยุกต์ใช้เรื่องสติในการสร้างจิตวิญญาณองค์กรนั้นยังต้องการผลงานวิจัยที่จะช่วยสร้างตัวแบบอย่างชัดเจนโดยใช้วิธีการ เช่น งานวิจัยเชิงคุณภาพ หรือการออกแบบงานวิจัยเชิงทดลอง กึ่งทดลองยังมีน้อย รวมทั้งตัวแปรเหตุที่ทำนายจิตวิญญาณองค์กรยังควรได้รับการศึกษามากกว่านี้ เพื่อเผยแพร่ผลประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมและศึกษาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อปรับประยุกต์ใช้ในบริบทของสังคมไทยต่อไป **A**

## รายการอ้างอิง

- Aboobaker, N., Edward, M., & Zakkariya, K.A. (2019). Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay: A multi-group analysis of teachers' career choice. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 28-44.
- Adriansen, H. K. & Krohn, S. (2014). Mindfulness for group facilitation mindfulness for group facilitation: An example of Eastern philosophy in Western organizations. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 13, 15-35.
- Afsar, B., & Rehman, M. (2015). The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: The mediating role of perceived person-organization fit. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(4), 329-353.
- Albuquerque, I. F., Cunha, R. C., Martins, L. D., & Brito Sá, A. (2014). Primary health care services: workplace spirituality and organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 59- 82.
- Altaf, A. & Awan, M. A. (2011). Moderating effect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 93-99.
- Aoomsamrit, C. (1998). A comparison study of army forces' ethic behaviors between the meditation training and non-meditation groups at Aumpawan temple Sing Buri province. (Master's thesis, Kasetsart University).
- AppsLova (May 28, 2012). Life at Google. Inside Google's lair - How google employees work, BBC News (Vidio file). Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=PA54HWLZ2e4>
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work : a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-144.
- Babu, S. (April 13 2014). Leadership and Mindfulness. *Business Today*, 53.
- Baer, D. (Aug. 5, 2014). Here's What Google Teaches Employees In Its 'Search Inside Yourself' Course. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/search-inside-yourself-googles-life-changing-mindfulness-course-2014-8>
- Baer, R. A., Smith, G. T., & Allen, K. B. (2004). Assessment of mindfulness by self-report: the Kentucky inventory of mindfulness skills. *Assessment*, 11(3), 191-206.
- Baer, R. A., Smith, G. T., Lykins, E., Button, D., Krietemeyer, J., Sauer, S., Walsh, E., Duggan, D., & Williams, J. M. G. (2008). Construct validity of the Five Facet Mindfulness Questionnaire in meditating and nonmeditating samples. *Assessment*, 15, 329-342. doi: 10.1177/1073191107313003
- Belwalkar, S., Vohra, V., & Pandey, A. (2018). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behaviors—an empirical study. *Social Responsibility Journal*, 14(2), 410-430.
- Benefiel, M., Fry, L. W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 175-187.

- Biberman, J. & Whitty, M. (1997). A postmodern spiritual future for work. *Journal of Organizational Change*, 10(2), 130-138.
- Bierlyll, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595-618.
- Brown, K.W. & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848.
- Burack, E.H. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 280-291.
- Cacioppe, R. (1997). Leadership moment by moment! *Leadership and Organization Development*, 18(7), 335-345.
- Cacioppe, R. (1999). Creating spirit at work: re-visioning organization development and leadership-Part I. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 48-54.
- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: re-visioning organization development and leadership-Part II. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), 110-119.
- Cavanagh, G.F.(1999). Spirituality for managers: context and critique. *Journal of organizational Change Management*, 12(3), 186-199.
- Chawla, V. (2014). The effect of workplace spirituality on salespeople's organisational deviant behaviours: research propositions and practical implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 199-208.
- Chongvisal, R. (2017). The influence of workplace spirituality, spiritual health and leadership on organizational outcomes. *Kasetsart Journal of Social Science*. 38, 644-654.
- Daaleman, T. P., Frey, B. B., Wallace, D., & Studenski, S. A. (2002). The Spirituality Index of Well-Being: Development and testing of a new measure. *Journal of Family Practice*, 51(11), 952.
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105-128.
- Daniel, J. L. (2015). Workplace spirituality and stress: Evidence from Mexico and US. *Management Research Review*, 38(1), 29-43.
- Dehler, G.E. & Welsh, M.A. (2003). The experience of work: spirituality and the new workplace In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (pp.108-122). Armonk: M.E. Sharpe.
- Duchon, D. & Plowman, D.A. (2005). Nurturing the spirit at work: impact on workunit performance. *The Leadership Quarterly*, 16, 807-833.
- Eisler, R. & Montuori, A. (2003). The human side of spirituality In Giacalone, R.A. & Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (pp.46-56). Armonk: M.E. Sharpe.

- Foureur, M., Besley, K., Burton, G., Yu, N., & Crisp, J. (2013). Enhancing the resilience of nurses and midwives: pilot of a Mindfulness-Based Program for increased health, sense of coherence and decreased depression, anxiety and stress. *Contemporary Nurse: A Journal for the Australian Nursing Profession*, 45, 114-125.
- Garg, N. (2018). Promoting organizational performance in Indian insurance industry: the roles of workplace spirituality and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1177/0972150918778983>
- Garland, S. N. & Carlson, L.E. & Cook, S. & Lansdell, L. and Speca, M. (2007). Anon-randomized of mindfulness-based stress reduction and healing arts programs for facilitating post-traumatic growth and spirituality in cancer outpatients. *Support Care Cancer*, 15, 949-961.
- Giacalone, R.A. & Jurkiewicz, C.L. (2003). Toward a science of workplace spirituality in Giacalone, R.A. & Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp.3-28). Armonk: M.E. Sharpe.
- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79-88.
- Hall, T. W. & Edwards, K. J. (1996). The initial development and factor analysis of the Spiritual Assessment Inventory. *Journal of Psychology and Theology*, 24(3), 233-246.
- Hart, W. (2010). *Art of living: Vipasana meditation as taught by S.N. Goenka*. WA: Vipasana Research Publication.
- Heaton, D. P, Schmidt-Wilk, J., & Travis, F. (2004). Constructs, methods, and measures for researching spirituality in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 62-82.
- Hougaard, R., Carter, J., & Coutts, G. (2015). *One second ahead: Enhance your performance at work with mindfulness*. New York: Palgrave Macmillan.
- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Krishnakumar, S. (2016). The what, why, and how of spirituality in the workplace revisited: A 14-year update and extension. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 13, 1-29.
- Howden, J. W. (1992). *Development and psychometric characteristics of the Spirituality Assessment Scale*. Unpublished Doctoral Dissertation, Houston, TX: Texas Women's University.
- Hülshage, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J.W. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310-325.
- Hyland, P. K., Lee, R. A., & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*. 8(4), 576-602.

- Iqbal, Q., Ahmad, N.H., & Ahmad, B. (2018). Enhancing sustainable performance through job characteristics via workplace spirituality: A study on SMEs. *Journal of Science and Technology Policy Management*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/JSTPM-02-2018-0022>
- Jena, L.K. & Pradhan, S. (2018). Workplace spirituality and employee commitment: The role of emotional intelligence and organisational citizenship behaviour in Indian organisations. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(3), 380-404.
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness: How to cope with stress, pain and illness using mindfulness meditation*. New York: Delta.
- Kahn, W.A. (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Karakas, F. & Sarigollu, E. (2017). Spirals of spirituality: a qualitative study exploring dynamic patterns of spirituality in Turkish organizations. *Journal of Business Ethics*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-017-3619-y>
- Kazemipour, F., Amin, S. M., & Pourseidi, B. (2012). Relationship between workplace spirituality and organizational citizenship behavior among nurses through mediation of affective organizational commitment. *Journal of Nursing Scholarship*, 44(3), 302-310.
- Kinjerski, V.M. & Skrypnik, B.J. (2004). Defining spirit at work: finding common ground. *Journal of Organizational Change*, 17(1), 26-42.
- Kinjerski, V. (2013). Chapter 23 the Spirit at Work Scale: Developing and validating a measure of individual spirituality at work. In J. Neal (ed.), *Handbook of faith and spirituality in the workplace: Emerging research and practice* (pp. 383-402). New York: Springer Science+Business Media.
- Kruger, M. P. & Hanson, B. J. (1999). A value-based paradigm for creating truly healthy organizations. *Journal of Organizational Change*, 12(4), 302-317.
- Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The 'what', 'why' and 'how' of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153-164.
- Kolodinsky, R.W., Giacalone, R.A., & Jurkiewicz, C.L. (2004). *Exploring personal, organizational and interactive workplace spirituality outcomes*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting (pp. 1-28), Academy of Management, New Orleans, LA.
- Laabs, J.J. (September, 1995). Balancing spirituality and work. *Personnel Journal*, 60-76.
- Lau, M. A., Bishop, S. R., Segal, Z. V., Buis, T., Anderson, N. D., Carlson, L. E., ... Carmody, J. (2006). The Toronto Mindfulness Scale: Development and validation. *Journal of Clinical Psychology*; 62(12), 1445-1467.
- Lee, D. J., Sirgy, M. J., Efraty, D., & Siegel, P. (2003). A study of quality of work life, spirituality well-being, and life satisfaction. In Giacalone, R. A. & Jurkiewicz, C. L., *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, (p. 209-230). Armonk, NY: M. E. Sharpe.



- Leelasitorn, A. (2010). *Exploring the Relationships between Spiritual Management through Following the Noble Eightfold Path and Employee Engagement in Thai Culture*. (Doctoral Dissertation). Ramkhamhaeng University: Bangkok.
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N.G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior, 82*(3), 238-247.
- Meister, J. (2015). Future of work: Mindfulness as a leadership practice. *Forbe*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/04/27/future-of-work-mindfulness-as-a-leadership-practice/#36e13d7c3e1c>
- Melbourne Mindfulness Academic Interest Group (2006). *Mindfulness-based psychotherapies: A review of conceptual foundations, empirical Evidence and practical considerations, 40*(4), 285-94.
- Meng, C. T. (2012). *Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness and World Peace*. PA: HarperOne.
- Millar, S. (2019). Mindfulness moves into the mainstream: Strategies for become a more mindful manager. *NZ Business + Management, 28-29*.
- Milliman, J., Czaplewski, A.J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management, 16*(4), 426-447.
- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J.S. (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 35*, 56-65.
- Neck & Milliman, J.F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology, 6*, 9-16.
- Nuibandan, A. et.al. (2006). The effect of meditation on nurse students' stress and mindfulness levels in Prince Songkla University. Research Paper. Prince Songkla University.
- Osman-Gani, A. A. M., Hashim, J., & Ismail, Y. (2013). Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee Relations, 35*(4), 360-376.
- Paloutzian, R. F., & Ellison, C. W. (1982). Loneliness, spiritual well-being and the quality of life. In L. A. Peplau, & D. Perlman (Eds.), *Loneliness: A Sourcebook of Current Theory, Research and Therapy* (pp. 224-236). New York: John Wi-ley & Sons.
- Panitchareonpon, A. (2003). A study of effect of Anapanasait meditation and counselling on female workers' stress levels in a factory. (Master's thesis, Burapha University).
- Pawar, B. S. (2008). Two approaches to workplace spirituality facilitation: A comparison and implications. *Leadership and Organization Development Journal, 29*(6), 544-567.
- Pawar, B. S. (2009). Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes: An empirical test of direct and interaction effects. *Leadership and Organization Development Journal, 30*(8), 759-777.



- Pawar, B. S. (2016). Workplace spirituality and employee well-being: an empirical examination. *Employee Relations*, 38(6), <http://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0215>
- Payutto, P.A. (2002). *Samadhi in Buddhism* (2<sup>nd</sup> ed) Bangkok: Buddha dhammafoundation.
- Petchsawang, P. & Morris, M.L. (2006). *Spirituality and Leadership in Thailand*. Conference proceeding of 2006 Academy of Human Resource Development Conference held in Columbus, Ohio. Conducted by the Academy of Human Resource Development.
- Petchsawang, P & Duchon, D. (2009). Measuring Workplace Spirituality in an Asian Context, *Human Resource Development International Journal*, 12(4), 459-468.
- Petchsawang, P & Duchon, D. (2012). Meditation, Workplace Spirituality and Work Performance, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(2), 189-208.
- Petchsawang, P. & McLean, G.N. (2017). Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement. *Journal of Management Spirituality & Religion*, 14(3), 216-244.
- Phlungkatonk, S. (2001). Vipasana meditation for promoting mental health: a mind development course for wisdom and peace. (Master's thesis, Chiangmai University).
- Pra Rajaprommajarn (2004). *Path to Nibbana* (complete edition). Chiangmai: Changpeuk.
- Pratt, M.G. & Ashforth, B.E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work In Cameron, K.S., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Rahman, M. S., Osmangani, A. M., Mat Daud, N., Chowdhury, A. H., & Hassan, H. (2015). Trust and workplace spirituality on knowledge sharing behaviour: perspective from non-academic staff of higher learning institutions. *The Learning Organization*, 22(6), 317-332.
- Rattanarerkwasin, Y. (2008). Mindfulness meditation and changing attitudes, personalities, and communication behaviors. (Master's thesis, Mahidol University).
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. 11<sup>th</sup> ed. NJ: Prentice Hall.
- Roof, R. A. (2015). The association of individual spirituality on employee engagement: The spirit at work. *Journal of Business Ethics*, 130, 585-599.
- Rothaizer, J. M. (March 25, 2019). The Real Reason Leaders Need Mindfulness. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/03/25/the-real-reason-leaders-need-mindfulness/#4bb7b6be3c8e>
- Saiprom, N., Yoelao, D., & Chongvisal, R. (2016). The study of effect of causal modeling of workplace spirituality, work attitudes, and behaviors among teacher of catholic school in archdiocese of Bangkok. *Journal of Behavioral Science*, 22(2), 139-158.

- Sauer, S., Walach, H., Schmidt, S., Hinterberger, T., Lynch, S., Büssing, A., & Kohl, N. (2013). Assessment of Mindfulness: Review on State of the Art. *Mindfulness*, 4, 3-17.
- Schmidt, S. (2011). Mindfulness in east and west—it is the same? In H. Walach, S. Schmidt, & W. B. Jonas (Eds.), *Neuroscience, consciousness and spirituality* (pp. 23-39). New York: Springer.
- Schmidt-Wilk, J. (2003). TQM in Europe: A case study `TQM and the transcendental meditation program in a Swedish top Management team. *The TQM Magazine*, 15(4), 219-229.
- Segal, Z. V., Teasdale, J. D., Williams, J. M., & Gemar, M. C. (2002). The mindfulness-based cognitive therapy adherence scale: interrater reliability, adherence to protocol and treatment distinctiveness. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 9(2), 131-138.
- Shaad Habeeb (2019). Relation between organisational citizenship behavior, workplace spirituality and job performance in BFSI sector in India. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 176- 188.
- Shapiro, S.L., Schwartz, G.E., & Bonner, G.(1998). Effects of mindfulness-based stressreduction on medical and premedical students. *Journal of Behavioral Medicine*, 21, 581-599.
- Shrestha, A. K. (2016). Further validation of workplace spirituality scale in an eastern context. *Journal of Business and Management Research*, 1(1), 1-13.
- Sony, M. & Mekoth, N. (2017). Workplace spirituality, frontline employee adaptability and job outcomes : An empirical study. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 7(4), 437-465.
- Sony, M. & Mekoth, N. (2019). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and job Performance. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 9(1), 27-46.
- Thakur, K. & Singh, J. (2016). Spirituality at workplace: A conceptual framework. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(7), 5181-5189.
- The Mindfulness Initiative (2016). *Building the Case for Mindfulness in the Workplace Private Sector Working Group*. Retrieved from <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
- Tischler, L., Biberman, J., & McKeage, R. (2002). Link emotional intelligence, spirituality and workplace performance: definitions, model and ideas for research. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 203-218.
- Van der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44. Retrieved from <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1457>
- Vasconcelos, A.F.(2018). Workplace spirituality: empirical evidence revisited. *Management Research Review*, 41(7), 789-821.
- Vich, M. (2015). The emerging role of mindfulness research in the workplace and its challenges. *Central European Business Review*, 4(3), 35-47.

- Wattayakorn, P., Chongchareon, W., and Chukumnerd, P. (2016). Spiritual well-being and spirituality at work of head nurses in general hospitals, southern Thailand. *Academic Services Journal Prince of Songkla University*, 27(3), 115-126.
- Zhang, S. (2018). Workplace spirituality and unethical pro-organizational behavior: the mediating effect of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*. Retrieved from <http://dx.doi: 10.1007/s10551-018-3966-3>
- Zou, W.-C.& Dahling, J. (2017). Workplace spirituality buffers the effects of emotional labour on employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 768-777.

# คำแนะนำสำหรับผู้ประสงค์ส่งบทความ ลงตีพิมพ์ในวารสาร HR Intelligence

บทความที่จะลงตีพิมพ์ในวารสารจะต้องเป็นบทความที่ไม่เคยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่หรืออยู่ระหว่างการพิจารณา  
ลงตีพิมพ์ในวารสารอื่น ๆ การละเมิดลิขสิทธิ์ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้ส่งบทความโดยตรง

## นโยบายการพิจารณากลับรองบทความ (Editorial Policy)

วารสาร HR intelligence ประสงค์รับพิจารณาบทความวิชาการและบทความวิจัยทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มี  
เนื้อหาเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์เพื่อเป็นสื่อกลางสำหรับเผยแพร่ผลงานและบทความ  
ทางวิชาการ ดังนั้น บทความที่จะได้รับลงตีพิมพ์จะต้องผ่านการพิจารณากลับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้อง  
ไม่น้อยกว่า 2 ท่านก่อนเสมอ เพื่อลงตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร และจะต้องเป็นบทความที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพทางด้านวิชาการ  
หรือประสบการณ์ของนักบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ในวงกว้าง

ขอบเขตของวารสาร HR intelligence จะครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ “คน” ในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการ  
บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาชุมชน ชุมชน ตลอดจนองค์ความรู้ที่เสริมสร้าง  
จินตนาการความคิดสร้างสรรค์ สร้างทักษะ สร้างปัญญาให้กับ “คน” ในสังคมไทย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเตรียมความพร้อม  
ที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและสามารถดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข วารสารเปิดรับบทความ  
ทั้งในสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์ อาทิ สาขาวิชาการบริหารจัดการองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถิติการสังคมและ  
แรงงาน ประชากรศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ นิติศาสตร์ ตลอดจนสหสาขาวิชา  
ที่บูรณาการสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์เข้ากับสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับ “คน”

## ข้อกำหนดของบทความต้นฉบับ (Manuscript Requirements)

ผู้ที่ประสงค์จะส่งบทความจะต้องเขียนชื่อ-สกุล และสถานที่ทำงานหรือสถานศึกษา รวมทั้งข้อมูลที่ติดต่อไว้ในส่วนที่แยก  
ออกจากบทความ ผู้ส่งบทความควรตรวจสอบความถูกต้องของการตีพิมพ์ต้นฉบับ เช่น ตัวสะกด วรรคตอน และความเหมาะสม  
ความสละสลวยของการใช้ภาษา รวมทั้งควรกำหนดประเภทของบทความให้ชัดเจนว่าเป็นบทความวิจัยหรือบทความวิชาการ  
องค์ประกอบของบทความทั้ง 2 ประเภท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) บทความวิชาการ หัวข้อและเนื้อหาต้องเป็นการเสนอแนวคิดหรือการวิเคราะห์ รวมถึงเสนอแนวคิดใหม่ในการพัฒนา  
ต้องชี้ประเด็นที่ผู้เขียนต้องการนำเสนอให้ชัดเจนและมีลำดับเนื้อหาที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ชัดเจน โดย  
เป็นไปตามหลักวิชาการหรือตามประสบการณ์ทางวิชาชีพของผู้เขียน เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์และองค์การที่นำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้ บทความที่จะส่งต้องมีความยาว 12-20 หน้ากระดาษ A4 พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์ พร้อมบทคัดย่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มีความยาวไม่เกิน 280 คำ โดยเรียบเรียงตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ส่วนนำ บอกถึงที่มา หลักการ และเหตุผลของบทความที่เขียน
2. เนื้อหา เนื้อหาเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องราวที่นำเสนอ ต้องสอดแทรกแนวคิด ทักษะคิด และแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่างๆ และที่สำคัญต้องยกแหล่งอ้างอิงมาประกอบ

3. ส่วนสรุป เป็นส่วนที่ขมวดประเด็นทั้งหมดด้วยถ้อยคำที่สั้น ง่าย ได้ใจความ กระตุ้นให้ผู้อ่านได้ติดตาม

- 2) บทความวิจัย ต้องเสนอการวิจัยและผลที่ได้รับอย่างเป็นระบบ สรุปผลการวิจัยที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ บทความที่จะส่งต้องมีความยาว 12-20 หน้ากระดาษ A4 พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์ พร้อมบทคัดย่อทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มีความยาวไม่ควรเกิน 280 คำ บทความต้องเสนอองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย โดยเรียบเรียงตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. บทนำ ประกอบด้วยความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย พร้อมทั้งเสนอภาพรวมของบทความ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. วิธีการวิจัย เช่น วัตถุประสงค์ สมมติฐาน ประชากรกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

3. ผลการศึกษา การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

## หลักเกณฑ์การอ้างอิงเอกสาร

บทความทุกเรื่องที่จะส่งเข้ามาพิจารณาทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ จะต้องมีกรเขียนอ้างอิงเอกสารอื่นหรือเขียนแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ในตอนท้ายของบทความ โดยให้เขียนอ้างอิงเป็นภาษาอังกฤษเท่านั้น และให้จัดอยู่ในรูปแบบ APA Style ซึ่งผู้ส่งบทความควรตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการอ้างอิงให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่วารสารกำหนดอย่างเคร่งครัด (บทความเรื่องใดที่มีรูปแบบการอ้างอิงที่ยังไม่เป็นไปตามที่วารสารกำหนด จะไม่ได้รับการส่งต่อไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความพิจารณาในขั้นตอนถัดไป) โดยผู้ส่งบทความต้องยึดตามหลักเกณฑ์หลักๆ ดังต่อไปนี้

ในกรณีที่ผู้ส่งบทความต้องการอ้างอิงเอกสารในเรื่อง ควรใช้ชื่อตามด้วยปีที่ตีพิมพ์ในเอกสาร เช่น (Voss, 2010) หรือ Voss (2010) การอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่ง 2 คน เช่น Sharwa and Jandalk (1978) หรือ (Sharwa and Jandalk 1978) ส่วนการอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป เช่น (Paul et al., 1999) หรือ Paul et al. (1999) แล้วแต่โครงสร้างประโยค

## หลักเกณฑ์การเขียนบรรณานุกรมหรืออ้างอิงเอกสารท้ายเรื่อง

ผู้ส่งบทความต้องเรียงลำดับเอกสาร โดยเรียงชื่อผู้แต่งตามอักษรแต่ละภาษา โดยใช้รูปแบบการเขียนอ้างอิงตามระบบ APA (American Psychological Association) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

## วารสารและนิตยสาร

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ชื่อวารสาร, ปีที่ (ฉบับที่), หน้าแรก-หน้าสุดท้าย.

Author(s). (Year of publication). Title of article. *Title of periodical or journal*, Volume (issue), First-last page.

### ตัวอย่าง

Acton, G. J., Irvin, B. L., & Hopkins, B. A. (1991). Theory-testing research : building the science. *Advance in Nursing Science*, 14 (1), 52-61.

## หนังสือ

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อหนังสือ. เมืองที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์.

### ตัวอย่าง

Chakravarthy, B., Zaheer, A., & Zaheer, S. (1999). *Knowledge sharing in organizations : A field study*. Minneapolis : Strategic Management Resource Center, University of Minnesota.

กรณีที่หนังสือไม่ปรากฏชื่อผู้แต่งหรือบรรณาธิการ ให้ขึ้นต้นด้วยชื่อหนังสือ

### ตัวอย่าง

*Merriam-Webster's collegiate dictionary* (10<sup>th</sup> ed.). (1993). Springfield, MA : Merriam-Webster

## รายงานการประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการ

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ชื่อเอกสารรวมเรื่องรายงานการประชุม, วัน เดือน ปี สถานที่จัดพิมพ์. เมืองที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์.

### ตัวอย่าง

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self : Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation : Vol.38 Perspectives on Motivation* (pp.237-288). Lincoln : University of Nebraska Press.

## บทความจากหนังสือพิมพ์

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์, เดือน วันที่). ชื่อเรื่อง. ชื่อหนังสือพิมพ์, หน้าที่น่ามาอ้าง.

### ตัวอย่าง

Di Rado, A. (1995, March 15). Trekking through college : Classes explore modern society using the world of Star Trek. *Lost Angeles Time*, p. A3.

## วิทยานิพนธ์

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อวิทยานิพนธ์. ชื่อปริญญา, สถาบันการศึกษา.

ตัวอย่าง

Darling, C. W. (1976). *Giver of due regard : the poetry of Richard Wilbur*. Ph.D. Thesis, University of Connecticut, USA.

## สื่ออิเล็กทรอนิกส์

รูปแบบ : ชื่อผู้เขียน. (ปีที่เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต). ชื่อเรื่อง. สืบค้นเมื่อ....., จาก ชื่อเว็บไซต์ เว็บไซต์: URL Address

ตัวอย่าง

Lynch, T. (1996). *DS9 trials and tribble-ations review*. Retrieved October 8, 1997, from Psi Phi : Bradley's Science Fiction Club Website : <http://www.bradley.edu/psiphi/DS9/ep/503r.html>

## กระบวนการพิจารณากลับรองบทความ (Review Process)

บทความที่จะได้รับการพิจารณาลงตีพิมพ์จะต้องผ่านการพิจารณาจากกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องโดยจะมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. กองบรรณาธิการจะแจ้งให้ผู้ส่งบทความทราบเมื่อกองบรรณาธิการได้รับบทความเรียบร้อยแล้วสมบูรณ์
2. กองบรรณาธิการจะตรวจสอบหัวข้อและเนื้อหาของบทความถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของวารสาร รวมถึงกองบรรณาธิการจะตรวจสอบถึงประโยชน์ทั้งทางด้านทฤษฎีและแนวทางการนำไปใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ในกรณีที่กองบรรณาธิการพิจารณาเห็นควรให้ดำเนินการส่งบทความเพื่อทำการกลับรองต่อไป บรรณาธิการจะส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 2 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของบทความว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมจะตีพิมพ์หรือไม่ โดยในกระบวนการพิจารณากลับรองนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่สามารถทราบข้อมูลของผู้ส่งบทความ (Double-Blind Process)
4. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณากลับรองบทความแล้ว กองบรรณาธิการจะตัดสินใจโดยอิงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิว่าบทความนั้นๆ ควรจะลงตีพิมพ์ในวารสารหรือควรที่จะส่งให้กับผู้ส่งบทความนำกลับไปแก้ไขก่อนพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง หรือปฏิเสธการลงตีพิมพ์

## การส่งบทความ (Paper Submission)

ผู้ที่ประสงค์จะส่งบทความกับวารสาร HR intelligence กรุณาส่งต้นฉบับบทความในรูปแบบของไฟล์ Microsoft Word โดยบทความภาษาไทย พิมพ์ด้วยฟอนท์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์  
บทความภาษาอังกฤษ พิมพ์ด้วยฟอนท์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์  
และส่งบทความออนไลน์ที่ <http://www.journalhri.com> หรือ E-Mail : [hri.tu.journal@gmail.com](mailto:hri.tu.journal@gmail.com)





# แบบเสนอบทความ วารสาร HR intelligence

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) : .....

ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ) : .....

ผู้เขียนหลัก (ชื่อที่ 1)

ชื่อ-สกุล : .....

ตำแหน่งและที่อยู่หน่วยงาน : .....

โทรศัพท์..... โทรสาร..... E-mail.....

ผู้เขียนหลัก (ชื่อที่ 2)

ชื่อ-สกุล : .....

ตำแหน่งและที่อยู่หน่วยงาน : .....

โทรศัพท์..... โทรสาร..... E-mail.....

## ประเภทบทความที่เสนอ

- บทความวิจัย (Research article)
- บทความวิชาการ (Academic article)
- บทวิจารณ์หนังสือ (Book review)
- บทความปริทัศน์ (Review article)

ถ้าบทความที่เสนอเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หรืออื่นๆ โปรดระบุดังนี้

งานวิจัย  วิทยานิพนธ์ (เอก)  วิทยานิพนธ์ (โท)  อื่นๆ (ระบุ).....

## คำรับรองจากผู้เขียน

“ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วม (ถ้ามี) ขอรับรองว่า บทความที่เสนอมานี้ยังไม่เคยได้รับการตีพิมพ์และไม่ได้อยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณาลงตีพิมพ์ในวารสารหรือสิ่งตีพิมพ์อื่นใด ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วมยอมรับหลักเกณฑ์การพิจารณาต้นฉบับ ทั้งยินยอมให้กองบรรณาธิการมีสิทธิ์พิจารณาและตรวจแก้ต้นฉบับได้ตามที่เห็นสมควร พร้อมนี้ขอมอบลิขสิทธิ์บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ให้แก่สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ กรณีมีการฟ้องร้องเรื่องการละเมิดลิขสิทธิ์เกี่ยวกับภาพ กราฟ ข้อความส่วนใดส่วนหนึ่ง และ/หรือข้อคิดเห็นที่ปรากฏในบทความ ให้เป็นความรับผิดชอบของข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วมแต่เพียงผู้เดียว”

ลงชื่อ .....

( ..... )

...../...../.....



ไบสมัครสมาชิก

วารสาร HR Intelligence

สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชื่อ-สกุล, ในนาม \_\_\_\_\_ ตำแหน่ง \_\_\_\_\_  
สถานที่ทำงาน \_\_\_\_\_ อาคาร/ชั้น \_\_\_\_\_  
เลขที่ \_\_\_\_\_ ถนน \_\_\_\_\_ ตำบล/แขวง \_\_\_\_\_  
อำเภอ/เขต \_\_\_\_\_ จังหวัด \_\_\_\_\_ รหัสไปรษณีย์ \_\_\_\_\_  
โทรศัพท์ \_\_\_\_\_ โทรสาร \_\_\_\_\_  
อีเมล (E-mail) : \_\_\_\_\_  
เนื้อหาบทความที่สนใจ \_\_\_\_\_

โดยขอให้จัดส่งวารสารไปที่

ที่อยู่ตามด้านบน

โปรดจัดส่งวารสารไปที่อยู่ตามนี้

ที่อยู่เลขที่ \_\_\_\_\_ ซอย \_\_\_\_\_ ถนน \_\_\_\_\_

แขวง/ตำบล \_\_\_\_\_ เขต/อำเภอ \_\_\_\_\_ จังหวัด \_\_\_\_\_

รหัสไปรษณีย์ \_\_\_\_\_ โทรศัพท์ \_\_\_\_\_ โทรสาร \_\_\_\_\_

ประสงค์สมัครเป็นสมาชิกวารสาร

( ) 1 ปี 2 ฉบับ 180 บาท (พร้อมจัดส่ง)

( ) 2 ปี 4 ฉบับ 350 บาท (พร้อมจัดส่ง)

ขอชำระเป็น

( ) เงินสด (ชำระที่ ฝ่ายการเงิน สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ ชั้น 5  
ตึกอเนกประสงค์ 1 ทุกวันจันทร์ – ศุกร์ เวลา 08.30 – 17.00 น. เท่านั้น)

( ) โอนเงินเข้าบัญชี สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มธ. ธนาคารกรุงไทย  
เลขที่บัญชี 986-6-08069-2 บัญชีออมทรัพย์ สาขามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
และส่งไบสมัครสมาชิกพร้อมสำเนาการชำระเงิน มาที่ 0 2226 5324

สอบถามรายละเอียดได้ที่ คุณชินกฤต คงเจริญพร สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
โทรศัพท์ 0 2613 3305 โทรสาร 0 2226 5324

สำหรับเจ้าหน้าที่

ใบเสร็จรับเงิน เล่มที่ \_\_\_\_\_

เลขที่ \_\_\_\_\_

วันที่รับค่าสมาชิก \_\_\_\_\_



# รู้ยัง?

## ธรรมชาติ

# เปิดอบรมใบขับขี่แล้วนะ

จัดโดย สถาบันเสริมศึกษา  
และทรัพยากรมนุษย์

หลักสูตรการอบรมใบขับขี่ภาคทฤษฎี

### “ขอใบขับขี่ใหม่”

**หลักสูตร 5 ชั่วโมง**  
**อบรมเวลา 08.30-14.30 น.**

สำหรับผู้ขอรับใบอนุญาตขับรถส่วนบุคคล  
และรถยนต์สามล้อส่วนบุคคล

ผู้สมัครอายุตั้งแต่ 18 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป

สำหรับผู้ขอรับใบอนุญาตขับรถจักรยานยนต์ส่วนบุคคล

ผู้สมัครอายุ 15 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป

(ค่าลงทะเบียนอบรม 500 บาท)

### “ขอต่ออายุใบขับขี่”

สำหรับใบขับขี่ที่ขาดต่ออายุไม่เกิน 1 ปี

หลักสูตรไม่น้อยกว่า 1 ชั่วโมง

อบรมเวลา 11.00-14.30 น.

(ค่าลงทะเบียนอบรม 200 บาท)



อบรมเฉพาะ

วันอังคาร

วันพฤหัสบดี

วันเสาร์

วันอาทิตย์

### สอบถาม สำรองที่นั่ง



02 - 613 3820 - 25  
ต่อ 0 หรือ 100



สถาบันเสริมศึกษาและ  
ทรัพยากรมนุษย์ มร.



[www.icehr.tu.ac.th](http://www.icehr.tu.ac.th)



@Icehrtu

# ICEHR

Thammasat University

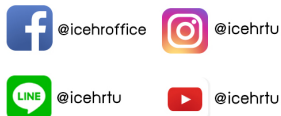


งานวิจัยและวิชาการ

งานพัฒนาคนและองค์กร

งานบริการสังคมและชุมชน

ช่องทางการติดต่อ



www.icehr.tu.ac.th  
โทรศัพท์ : 02 - 613 3820 - 5