วารสารธรรมเพื่อชีวิต
JOURNAL OF DHAMMA FOR LIFE
ISSN: 2822-048X
https://soo8.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index

Original Research Article

The Model of Strategic Human Resource Management and Employee Organizational Commitment Affecting Modern Organizational Efficiency in Bangkok

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่ในกรุงเทพมหานคร

Suwit Chobpradu[1*]

สุวิทย์ ชอบประดู่[1*]

ARTICLE INFO

Name of Author & Corresponding Author: *

1. Suwit Chobpradu*
สุวิทย์ ชอบประดู่
Faculty Of Liberal Arts Krirk University, Thailand.
คณะศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก
Email: s.suwitmarine@hotmail.com

คำสำคัญ:
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

Keywords:
Strategic Human Resource Management, Employee Engagement

Article history:
Received: 14/06/2026
Revised: 04/08/2026
Accepted: 30/09/2026
Available online: 30/10/2026

How to Cite:
Chobpradu, S. (2027). The Model of Strategic Human Resource Management and Organizational Commitment Affecting Modern Organizational Efficiency in Bangkok. *Journal Dhamma for Life,* 33(1), 45-64.

ABSTRACT

This study aimed to: 1) examine the goodness-of-fit of the measurement and structural models with empirical data; (2) analyze the causal relationships among Strategic Human Resource Management (SHRM), Employee Engagement (EE), and Modern Organizational Performance (MOP); and 3) develop strategic guidelines for enhancing organizational effectiveness in modern organizations in Bangkok. A quantitative research approach was employed. Data were collected from 400 executives and human resource personnel working in modern organizations in Bangkok. The sample size was determined using Yamane's formula, and respondents were selected through systematic random sampling. The research instrument was a five-point Likert-scale questionnaire with high content validity (IOC = 0.91–1.00) and reliability (Cronbach's Alpha = 0.89–0.95). Data were analyzed using descriptive statistics, Confirmatory Factor Analysis (CFA), and Structural Equation Modeling (SEM).

The findings revealed that SHRM, EE, and MOP were all rated at high levels. The proposed structural model demonstrated an excellent fit with the empirical data (χ^2/df = 1.020, CFI = 0.997, TLI = 0.996, RMSEA = 0.011). Hypothesis testing results indicated that: (1) SHRM had a significant positive direct effect on MOP ($\beta = 0.801$, $p < 0.001$); (2) SHRM had a significant positive effect on EE; and (3) EE had a strong positive direct effect on MOP ($\beta = 0.861$, $p < 0.001$) and significantly mediated the relationship between SHRM and MOP. Therefore, all three research hypotheses were supported. These findings highlight the critical role of

employee engagement as a mechanism linking strategic human resource management practices to organizational outcomes. Furthermore, data-driven performance measurement, organizational pride, and organizational learning and growth emerged as the strongest indicators of SHRM, EE, and MOP, respectively. This study contributes to the advancement of Human Capital Theory and Employee Engagement Theory by proposing the "System–People–Performance Framework" to explain how strategic human resource management creates organizational value in the digital economy. The findings also provide practical and policy implications for developing high-performance organizations and achieving long-term organizational sustainability.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดและโมเดลเชิงโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement: EE) และผลการดำเนินงานขององค์การยุคใหม่ (Modern Organizational Performance: MOP) และ 3) พัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับประสิทธิภาพองค์การยุคใหม่ในกรุงเทพมหานคร การวิจัยใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การยุคใหม่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ซึ่งกำหนดขนาดตัวอย่างตามสูตรของ Yamane และคัดเลือกด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างเป็นระบบ เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC = 0.91–1.00) และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง (Cronbach's Alpha = 0.89–0.95) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ผลการวิจัยพบว่า ระดับของ SHRM, EE และ MOP อยู่ในระดับสูง โมเดลเชิงโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีเยี่ยม (χ^2/df = 1.020, CFI = 0.997, TLI = 0.996, RMSEA = 0.011) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า (1) SHRM มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อ MOP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β = 0.801, $p < 0.001$) (2) SHRM มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ EE อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ (3) EE มีอิทธิพลเชิงบวกโดยตรงต่อ MOP ในระดับสูง (β = 0.861, $p < 0.001$) และทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของ SHRM ไปยัง MOP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่งผลให้สมมติฐานการวิจัยทั้ง 3 ข้อได้รับการยอมรับ สะท้อนบทบาทสำคัญของความผูกพันของพนักงานในฐานะกลไกเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ขององค์การ นอกจากนี้ องค์ประกอบด้านการใช้ข้อมูลและการวัดผล การสร้างความภาคภูมิใจในองค์การ และการเรียนรู้และการเติบโตขององค์การ เป็นตัวชี้วัดที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดในแต่ละตัวแปร

แฝง ผลการศึกษานี้ช่วยขยายองค์ความรู้ด้านทฤษฎีทุนมนุษย์และทฤษฎีความผูกพันของพนักงาน โดยนำเสนอกรอบแนวคิด “System–People–Performance Framework” เพื่ออธิบายกลไกการสร้างคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในบริบทเศรษฐกิจดิจิทัล พร้อมทั้งให้ข้อเสนอเชิงนโยบายและเชิงบริหารสำหรับการพัฒนาองค์การสมรรถนะสูงที่มุ่งสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) และการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0) ได้ส่งผลให้รูปแบบการดำเนินงานขององค์กรทั่วโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถูกยกระดับจากบทบาทการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิมไปสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว (Boselie & van der Heijden, 2024; Wilton, 2022) องค์กรในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การขยายตัวของเศรษฐกิจแพลตฟอร์ม (Platform Economy) การเพิ่มขึ้นของรูปแบบการทำงานแบบไฮบริด (Hybrid Work) และความต้องการทักษะแรงงานใหม่ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น (da Silva et al., 2022) สำหรับประเทศไทย กรุงเทพมหานครถือเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการจ้างงานที่สำคัญของประเทศ ส่งผลให้องค์กรในพื้นที่ดังกล่าวต้องเผชิญกับแรงกดดันในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากการแข่งขันระดับสากล การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างแรงงาน และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงาน (พรเทพ ศรีวิโรจน์, 2565; นฤมล พิพัฒน์วงศ์, 2566) ภายใต้บริบทดังกล่าว การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากร สร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน แม้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาได้ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในหลากหลายมิติ เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทน (Wilton, 2022; Boselie & van der Heijden, 2024) แต่ยังพบข้อจำกัดสำคัญในองค์ความรู้ที่มีอยู่ ประการแรก งานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการศึกษาปัจจัยรายด้านของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยขาดการพัฒนาแบบจำลองเชิงบูรณาการที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพองค์การได้อย่างครอบคลุม ประการที่สอง งานวิจัยจำนวนมากดำเนินการในบริบทของประเทศพัฒนาแล้ว ทำให้ข้อค้นพบอาจไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศกำลังพัฒนาได้อย่างสมบูรณ์ โดยเฉพาะบริบทของประเทศไทยซึ่งมีลักษณะเฉพาะทางวัฒนธรรม องค์กร และโครงสร้างตลาดแรงงานที่แตกต่างออกไป ประการที่สาม ยังมีงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนจำกัดที่ศึกษาผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความเข้มข้นทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสูงที่สุดของประเทศ

สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรยุคใหม่ในกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษานี้จึงมุ่งพัฒนาและทดสอบแบบจำลองการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่ในกรุงเทพมหานคร เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ อันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารองค์กร นักวิชาการ และผู้กำหนดนโยบายในการออกแบบแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานในอนาคต

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) เป็นแนวคิดที่บูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนในระยะยาว โดยมีฐานคิดสำคัญจากทฤษฎีทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Resource-Based View: RBV) ซึ่งอธิบายว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า หายาก และยากต่อการลอกเลียนแบบ เป็นแหล่งกำเนิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืน นอกจากนี้ แนวคิด HRM 4.0 ยังสะท้อนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล (data-driven HR) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และความสามารถในการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในเชิงนิยาม SHRM หมายถึงกระบวนการวางแผนและดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างต่อเนื่อง แตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมที่เน้นงานเชิงปฏิบัติการ ไปสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงโดยตรงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Kenikasahmanworakhun et al., 2025; Boxall & Purcell, 2021) ทั้งนี้ SHRM ครอบคลุมการวางแผนกำลังคน การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การบริหารคนเก่ง และการใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพองค์กร ความผูกพันของพนักงาน และการลดอัตราการลาออก (Huselid, 2021; Collings et al., 2021) นอกจากนี้ ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) เป็นรากฐานสำคัญที่สนับสนุน SHRM โดยมองว่าการลงทุนในการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะของบุคลากรส่งผลโดยตรงต่อผลิตภาพและมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Becker, 2021; Schultz, 2020) ขณะที่องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD, 2022) ชี้ว่าประเทศที่มีการลงทุนในทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น เนื่องจากแรงงานมีศักยภาพในการปรับตัวต่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้ดีกว่า ในระดับปฏิบัติ SHRM ถูกนำไปใช้ผ่านองค์ประกอบหลัก ได้แก่ การวางแผนกำลังคน (workforce planning) การบริหารคนเก่ง (talent management) การพัฒนาและฝึกอบรม (training and development) และการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์

(HR metrics and analytics) (Ulrich & Dulebohn, 2023) ซึ่งช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และเพิ่มประสิทธิภาพของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม ตัวอย่างองค์กรระดับโลก เช่น Google, Microsoft และ Tesla สะท้อนการประยุกต์ใช้ SHRM ผ่านการพัฒนาทุนมนุษย์ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขัน โดยสรุป SHRM เป็นกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายองค์กรอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน ทั้งในระดับองค์กรและระดับมหภาค โดยเฉพาะในบริบทเศรษฐกิจฐานความรู้และเศรษฐกิจดิจิทัลในปัจจุบัน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

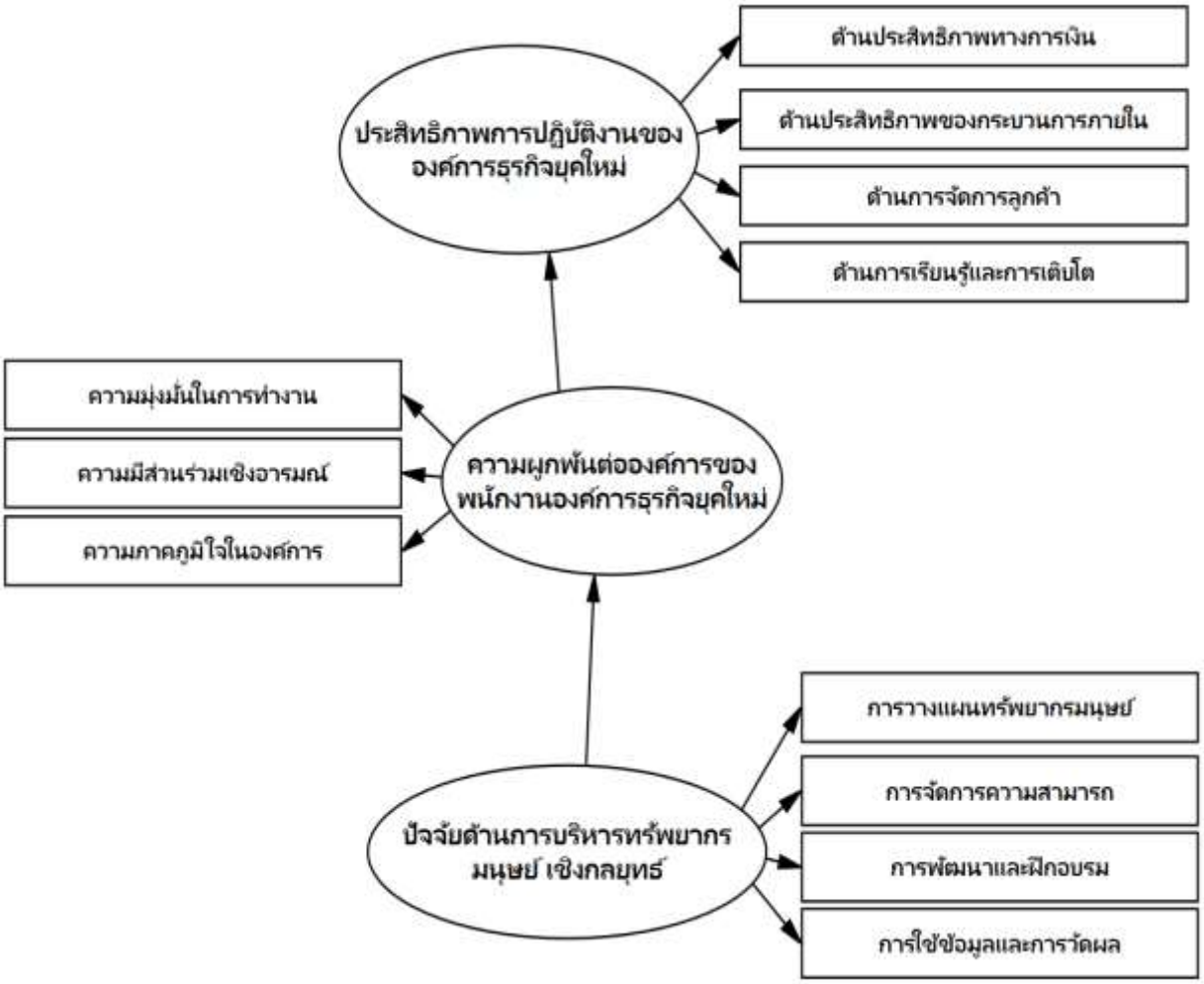
ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (employee engagement) เป็นแนวคิดสำคัญในสาขาพฤติกรรมองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความตั้งใจคงอยู่ในองค์การ และความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ ความผูกพันมิได้สะท้อนเพียงความพึงพอใจในการทำงาน แต่เป็นสภาวะทางจิตวิทยาที่บูรณาการระหว่างความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมของพนักงานต่อบทบาทงานและองค์การ ในเชิงทฤษฎี แนวคิดนี้สามารถอธิบายผ่าน Organizational Commitment Theory ซึ่งเสนอว่าพนักงานที่มีความผูกพันสูงมีแนวโน้มแสดงพฤติกรรมเชิงบวก เช่น ความร่วมมือ ความภักดี และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ อย่างไรก็ตาม แนวคิดร่วมสมัยได้ขยายจากระดับทัศนคติไปสู่กรอบจิตวิทยาที่ซับซ้อนมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับบริบทของงานและความสัมพันธ์เชิงสังคมในองค์การ Kahn (1990) วางรากฐานสำคัญโดยเสนอว่าความผูกพันเกิดจากเงื่อนไขทางจิตวิทยา 3 ประการ ได้แก่ ความมีความหมายของงาน (psychological meaningfulness) ความปลอดภัยทางจิตวิทยา (psychological safety) และความพร้อมทางจิตวิทยา (psychological availability) ซึ่งร่วมกันกำหนดระดับการแสดงตนและการทุ่มเทในบทบาทงานของพนักงาน ต่อมา Schaufeli และ Bakker (2004) อธิบายผ่าน Job Demands–Resources (JD-R) Model โดยมองว่าความผูกพันเป็นผลของสมดุลระหว่างความต้องการของงานและทรัพยากรในการทำงาน เช่น การสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสะท้อนผ่าน 3 มิติ ได้แก่ พลังในการทำงาน (vigor) ความทุ่มเท (dedication) และการจดจ่อกับงาน (absorption) ขณะเดียวกัน Saks (2006) อธิบายผ่าน Social Exchange Theory โดยชี้ว่าความผูกพันเกิดจากการแลกเปลี่ยนเชิงสังคมระหว่างพนักงานและองค์การ หากพนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุน ความยุติธรรม และการยอมรับ จะนำไปสู่ความผูกพันทั้งในระดับงาน (job engagement) และระดับองค์การ (organizational engagement) นอกจากนี้ Macey และ Schneider (2008) มองความผูกพันเป็นสภาวะจิตวิทยาเชิงรุกที่สะท้อนการใช้พลังงานทางกาย อารมณ์ และความคิดเพื่อสร้างคุณค่าให้องค์การ มากกว่าการเป็นเพียงทัศนคติหรือความพึงพอใจ โดยสังเคราะห์ แนวคิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางจิตวิทยา ปัจจัยเชิงโครงสร้างของงาน และปัจจัยเชิงสังคม ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์สำคัญ ได้แก่ ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความผูกพันเชิงอารมณ์ และ

ความภาคภูมิใจในองค์การ โดยสรุป ความผูกพันของพนักงานเป็นปรากฏการณ์เชิงจิตวิทยาที่มีความซับซ้อนและหลายมิติ ซึ่งเกิดจากการบูรณาการแนวคิดของ Kahn (1990), Schaufeli และ Bakker (2004), และ Saks (2006) โดยแต่ละกรอบทฤษฎีให้คำอธิบายที่เสริมกันทั้งในมิติของเงื่อนไขทางจิตวิทยา โครงสร้างงาน และกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม องค์ความรู้นี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การที่มุ่งใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่

ประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่ (Modern Organizational Performance) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการประเมินประสิทธิภาพไม่จำกัดเฉพาะผลลัพธ์ทางการเงิน แต่ครอบคลุมผลการดำเนินงานด้านลูกค้า กระบวนการภายใน นวัตกรรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Kaplan & Norton, 2022; Richard et al., 2021) แนวคิดสำคัญที่ใช้ในการอธิบายประสิทธิภาพองค์การ ได้แก่ แนวคิดดัชนีชี้วัดแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ซึ่งเสนอให้วัดผลการดำเนินงานผ่าน 4 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโต เพื่อสะท้อนประสิทธิผลขององค์การอย่างรอบด้าน (Kaplan & Norton, 2022) ขณะที่แนวคิดทรัพยากรและความสามารถขององค์การ (Resource-Based View: RBV) ชี้ว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากการครอบครองและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก และยากต่อการเลียนแบบ (Barney, 1991) นอกจากนี้ ทฤษฎีความสามารถในการปรับตัว (Dynamic Capabilities Theory: DCT) อธิบายว่า องค์การจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการรับรู้โอกาส ปรับเปลี่ยนทรัพยากร และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว (Teece et al., 1997; Channuwong & Kantatian, 2012) โดยเฉพาะในบริบทของเศรษฐกิจดิจิทัลที่เทคโนโลยี ข้อมูล และนวัตกรรมกลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ จากการสังเคราะห์วรรณกรรม พบว่า ประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่สามารถอธิบายได้ผ่าน 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพทางการเงิน (Financial Performance) (2) ประสิทธิภาพกระบวนการภายใน (Internal Process Efficiency) (3) การจัดการลูกค้า (Customer Management) และ (4) การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิด BSC และได้รับการสนับสนุนจากทฤษฎี RBV และ DCT ที่เน้นการพัฒนาทรัพยากร ความสามารถเชิงพลวัต และนวัตกรรมองค์กร อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาว

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบเชิงโครงสร้างของปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน และประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่กับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่

3. เพื่อเสนอรูปแบบเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่ในกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานการวิจัย

H1: การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่

H2: ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่

H3: การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

H4: การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่อิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่ผ่านความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

ระเบียบวิธีการวิจัย

ประเภทของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบเชิงพรรณนาและเชิงอธิบาย (Descriptive–Explanatory Design) โดยมุ่งทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationships) ระหว่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน และประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นเครื่องมือหลักในการทดสอบแบบจำลองเชิงทฤษฎี

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง รวมถึงบุคลากรที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรธุรกิจที่ดำเนินงานในเขตกรุงเทพมหานคร จากข้อมูลสถิติอุตสาหกรรมปี พ.ศ. 2566 พบว่า กรุงเทพมหานครมีสถานประกอบการรวมทั้งสิ้น 16,281 แห่ง (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2567) การเลือกประชากรกลุ่มดังกล่าวมีเหตุผลเชิงทฤษฎี เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีบทบาทโดยตรงต่อการกำหนดนโยบายและการดำเนินกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถสะท้อนความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ HRM และผลลัพธ์ระดับองค์การได้อย่างชัดเจน

2. กลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้สูตรของ Yamane (1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำ 391 คน อย่างไรก็ตาม เพื่อเพิ่มความเหมาะสมต่อการวิเคราะห์ SEM และลดปัญหาความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์จริงเท่ากับ 400 คน

เทคนิคการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Technique)

การศึกษานี้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบผสมผสาน (Mixed Sampling Approach) ประกอบด้วย

1. การสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยแบ่งประชากรตามประเภทองค์การ ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน และธุรกิจเกิดใหม่ (Startups และ SMEs)

2. การกำหนดสัดส่วนตัวอย่าง (Proportional Allocation) ตามโครงสร้างประชากรในแต่ละกลุ่ม

3. การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น HR Manager หรือ HR Executive

แนวทางดังกล่าวช่วยเพิ่มความเหมาะสมเชิงโครงสร้างของข้อมูล (Structural Representativeness) และความลึกของข้อมูลเชิงบริบท (Contextual Depth)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และระดับการศึกษา ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) การจัดการความสามารถ (3) การพัฒนาและฝึกอบรม และ (4) การใช้ข้อมูลและการวัดผล รวม 20 ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความมุ่งมั่นในการทำงาน ความมีส่วนร่วมเชิงอารมณ์ และความภาคภูมิใจในองค์การ รวม 15 ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพทางการเงิน กระบวนการภายใน การจัดการลูกค้า และการเรียนรู้และการเติบโต รวม 20 ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแบบปลายเปิด

เกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผล

แบบสอบถามตอนที่ 2–4 ใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 (น้อยที่สุด) ถึง 5 (มากที่สุด) การแปลผลค่าเฉลี่ยกำหนดตามเกณฑ์ ดังนี้

4.21–5.00 = มากที่สุด

3.41–4.20 = มาก

2.61–3.40 = ปานกลาง

1.81–2.60 = น้อย

1.00–1.80 = น้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยพัฒนาเครื่องมือจากการทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี โดยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 2 มิติหลัก ได้แก่ ความตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

1) ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เครื่องมือได้รับการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ครอบคลุมสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันของพนักงาน และประสิทธิภาพองค์การ โดยประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย และคำนวณดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เกณฑ์การพิจารณา IOC กำหนดว่า

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

เมื่อ $\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

IOC ≥ 0.50 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2555)

ผลการประเมินถูกนำมาปรับปรุงข้อคำถามให้มีความชัดเจน ครอบคลุม และสอดคล้องกับกรอบแนวคิดก่อนนำไปทดลองใช้

2) ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) หลังปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรจริง จำนวน 30 คน และวิเคราะห์ความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha)

3) การจัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ ผู้วิจัยได้นำผลการตรวจสอบทั้งหมดเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงเชิงภาษาและโครงสร้างข้อคำถาม ก่อนจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์สำหรับการเก็บข้อมูลภาคสนาม

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บข้อมูลดำเนินการผ่านแบบสอบถามทั้งรูปแบบออนไลน์ (Google Forms) และแบบเอกสาร โดยมีการชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยและขอความยินยอมจากผู้ตอบแบบสอบถามก่อนการเก็บข้อมูล จากนั้นตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์

1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ใช้เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และความเหมาะสมของโมเดลการวัด โดยพิจารณาค่าดัชนีความ

สอดคล้อง เช่น CFI, TLI ≥ 0.90 RMSEA < 0.08 χ^2/df < 3.00 รวมถึงการประเมิน Convergent Validity (AVE, CR)

3) การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ใช้ทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) ค่า p-value (< 0.05) อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวม

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง (Descriptive Analysis)
2. ตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัด (CFA)
3. ทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (SEM)
4. สังเคราะห์เป็นรูปแบบเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม n = 400

รายการ	รายละเอียด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	152	38.04
	หญิง	228	57.02
	อื่น ๆ (ไม่ระบุเพศ / LGBTQ+)	20	4.94
2. อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	28	7.01
	25–35 ปี	164	41.06
	36–45 ปี	136	33.99
	46 ปีขึ้นไป	72	17.94
3. สถานภาพ	โสด	172	43.03
	สมรส / อยู่ด้วยกัน	196	48.99
	หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่	32	7.98
4. ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	24	5.96
	ปริญญาตรี	188	46.95
	สูงกว่าปริญญาตรี	188	47.09
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า 1 ปี	20	4.94
	1–10 ปี	164	41.06

รายการ	รายละเอียด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	11–20 ปี	128	31.98
	21–30 ปี	64	15.99
	31 ปีขึ้นไป	24	5.03
รวม		**400**	**100.00**

จากตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง 400 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 228 คน (ร้อยละ 57.02) รองลงมาเพศชาย 152 คน (ร้อยละ 38.04) และอื่น ๆ 20 คน (ร้อยละ 4.94) ด้านอายุพบว่าอยู่ช่วง 25–35 ปีมากที่สุด 164 คน (ร้อยละ 41.06) รองลงมา 36–45 ปี 136 คน (ร้อยละ 33.99) อายุ 46 ปีขึ้นไป 72 คน (ร้อยละ 17.94) และต่ำกว่า 25 ปี 28 คน (ร้อยละ 7.01) ด้านสถานภาพสมรสส่วนใหญ่สมรส/อยู่ร่วมกัน 196 คน (ร้อยละ 48.99) รองลงมาโสด 172 คน (ร้อยละ 43.03) และหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ 32 คน (ร้อยละ 7.98) ด้านการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีใกล้เคียงกัน คือ 188 คน (ร้อยละ 46.95 และ 47.09 ตามลำดับ) ขณะที่ต่ำกว่าปริญญาตรี 24 คน (ร้อยละ 5.96) ด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ช่วง 1–10 ปี 164 คน (ร้อยละ 41.06) รองลงมา 11–20 ปี 128 คน (ร้อยละ 31.98) และมากกว่า 21 ปีขึ้นไปประมาณร้อยละ 21.02 สะท้อนว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นวัยทำงานที่มีประสบการณ์และศักยภาพในการให้ข้อมูลเชิงนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ของปัจจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ตัวแปรสังเกตได้	Factor Loading	S.E.	C.R.	P-value
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ X11	0.781	0.121	6.213	***
การจัดการความสามารถ X12	0.823	0.126	6.344	***
การพัฒนาและฝึกอบรม X13	0.739	0.118	6.182	***
การใช้ข้อมูลและการวัดผล X14	0.832	0.127	6.451	***
ความมุ่งมั่นในการทำงาน Z1	0.807	0.124	6.319	***
ความมีส่วนร่วมเชิงอารมณ์ Z2	0.842	0.126	6.427	***
ความภาคภูมิใจในองค์การ Z3	0.819	0.125	6.391	***
ประสิทธิภาพทางการเงิน Y1	0.812	0.124	6.324	***
ประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน Y2	0.794	0.121	6.217	***
การจัดการลูกค้า Y3	0.826	0.127	6.435	***

หมายเหตุ. *** *p-value* < 0.001 แสดงถึงความมีนัยสำคัญทางสถิติสูง

ตารางที่ 2 พบว่าผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ของทั้ง 3 โมเดล (การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน และประสิทธิภาพองค์การยุคใหม่) พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลอยู่ในระดับดีมาก โดยค่า Relative Chi-square อยู่ที่ 0.473–0.768 (< 3) และ p-value 0.381–0.391 (> 0.05) แสดงว่าไม่แตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญ ดัชนีความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์ยอดเยี่ยม ได้แก่ GFI 0.985–0.987, TLI 1.012–1.015 และ CFI 0.996–0.997 สูงกว่าเกณฑ์ 0.90 ขณะที่ RMSEA 0.019–0.021 และ RMR 0.011–0.012 ต่ำกว่า 0.08 สะท้อนความคลาดเคลื่อนต่ำและความเหมาะสมของโมเดล ด้านน้ำหนักองค์ประกอบพบว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวมีนัยสำคัญ โดย SHRM มีค่าสูงสุดคือ Data-Driven HR (0.832) รองลงมา Talent Management (0.823) Manpower Planning (0.781) และ Training (0.739) ส่วนความผูกพันของพนักงาน (Z) สูงสุดคือ Emotional Engagement (0.842) และประสิทธิภาพองค์การ (Y) สูงสุดคือ Learning and Growth (0.839) โดยทุกตัวมีค่าน้ำหนักมากกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ (≥ 0.50) แสดงว่าสามารถอธิบายตัวแปรแฝงได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการวิจัย

Variables	X1	X2	X3	X4	Z1	Z2	Z3	Y1	Y2	Y3	Y4
X1	1.000	0.462**	0.438**	0.421**	0.404**	0.389**	0.396**	0.372**	0.394**	0.381**	0.365**
X2		1.000	0.518**	0.487**	0.473**	0.458**	0.466**	0.441**	0.468**	0.456**	0.443**
X3			1.000	0.504**	0.456**	0.447**	0.452**	0.431**	0.459**	0.447**	0.471**
X4				1.000	0.438**	0.426**	0.434**	0.418**	0.462**	0.449**	0.455**
Z1					1.000	0.572**	0.588**	0.469**	0.486**	0.474**	0.498**
Z2						1.000	0.603**	0.452**	0.479**	0.471**	0.493**
Z3							1.000	0.463**	0.492**	0.488**	0.507**
Y1								1.000	0.613**	0.596**	0.584**
Y2									1.000	0.624**	0.608**
Y3										1.000	0.592**
Y4											1.000

หมายเหตุ. p < .01 แสดงด้วยเครื่องหมาย **; ค่าความสัมพันธ์ทั้งหมดอยู่ในช่วง 0.365–0.624 ซึ่งเป็นระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง และไม่เกิน 0.75

จากตารางที่ 3 พบว่า SHRM มีความสัมพันธ์เชิงบวกสูง โดย “การจัดการความสามารถ” กับ “การพัฒนาและฝึกอบรม” สูงที่สุด (r = 0.518, p < .01) และ “การใช้ข้อมูลและการวัดผล” กับ “การพัฒนาและฝึกอบรม” (r = 0.504) สะท้อนบทบาทของการบริหารเชิงกลยุทธ์และข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร ด้าน SHRM กับ EE พบความสัมพันธ์เชิงบวกทุกคู่ โดย “การจัดการความสามารถ” มีความสัมพันธ์กับ “ความมุ่งมั่นในการทำงาน”

(r = 0.473) และ “ความภาคภูมิใจในองค์การ” (r = 0.466) แสดงถึงผลของการพัฒนาเส้นทางอาชีพต่อความผูกพันของพนักงาน ภายใน EE พบว่า “ความมีส่วนร่วมเชิงอารมณ์” มีความสัมพันธ์สูงกับ “ความภาคภูมิใจในองค์การ” (r = 0.603) และ “ความมุ่งมั่นในการทำงาน” (r = 0.572) สะท้อนความเชื่อมโยงด้านจิตวิทยาการทำงาน ส่วน EE กับ MOP พบความสัมพันธ์เชิงบวกทุกมิติ โดยเฉพาะ “กระบวนการภายใน” (r = 0.492) และ “การเรียนรู้และเติบโต” (r = 0.507) แสดงว่าความผูกพันช่วยยกระดับประสิทธิภาพและการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์การ สำหรับ MOP ภายในกลุ่ม พบว่า “กระบวนการภายใน” มีความสัมพันธ์สูงกับ “การจัดการลูกค้า” (r = 0.624) รองลงมาคือ “การเงิน–กระบวนการภายใน” (r = 0.613) และ “กระบวนการภายใน–การเรียนรู้และเติบโต” (r = 0.608) สะท้อนบทบาทสำคัญของประสิทธิภาพกระบวนการภายในต่อผลลัพธ์ด้านอื่น ๆ ขององค์การ

ตารางที่ 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของรูปแบบสมการโครงสร้าง

สมมติฐาน (Hypothesis)	**เส้นทางเชิงสาเหตุ (Causal Path)**	Estimate	Standardized (β)	C.R.	P-value	**ผลการทดสอบ**
H1: การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่	X ⟶ Y	0.812	0.801	5.046	***	สนับสนุนสมมติฐาน
H2: ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่	Z ⟶ Y	0.884	0.861	5.237	***	สนับสนุนสมมติฐาน
H3: การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน	X ⟶ Z	0.836	0.817	4.925	***	สนับสนุนสมมติฐาน
H4: การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่อิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่ผ่าน	X ⟶ Z ⟶ Y	0.753	0.734	4.768	***	สนับสนุนสมมติฐาน

ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน						

หมายเหตุ. *** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < 0.001$ หากค่า Critical Ratio (C.R.) > 1.96 ถือว่ามีความแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตารางที่ 4 พบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติทุกเส้นทาง โดยสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพองค์การอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.801$, $p < 0.001$) และต่อความผูกพันของพนักงาน ($\beta = 0.817$, $p < 0.001$) ขณะที่ความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพองค์การสูงที่สุด ($\beta = 0.861$, $p < 0.001$) นอกจากนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ยังส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพองค์การผ่านความผูกพันของพนักงานโดยมีอิทธิพลรวมอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.734$, $p < 0.001$) สะท้อนว่าความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญในการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ขององค์การ

การสังเคราะห์เชิงโครงสร้างพบว่า รูปแบบแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาได้ประกอบด้วย 4 มิติหลัก (Four Strategic Dimensions) และ 12 แนวทางเชิงกลยุทธ์ย่อย (Strategic Action Guidelines) ซึ่งสะท้อนลำดับขั้นของการบริหารคนจาก “ระบบ” สู่ “พฤติกรรม” และ “ผลลัพธ์” อย่างเป็นรูปธรรม โดยสามารถสรุปได้ดังนี้ จากการสังเคราะห์เชิงแนวคิด จึงสามารถสรุปได้ว่า “รูปแบบเชิงกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่” เป็นการบูรณาการระหว่าง มิติระบบ มิติบุคลากร มิติความผูกพัน และ มิติผลลัพธ์ ซึ่งเชื่อมโยงกันในลักษณะห่วงโซ่คุณค่ากลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ โดยมีสาระสำคัญคือ “กลยุทธ์ คน ผลลัพธ์” ที่ทำงานอย่างสัมพันธ์กันในระบบพลวัตขององค์การ

อภิปรายผล

ความสอดคล้องขององค์ประกอบเชิงโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ CFA ยืนยันว่าโมเดลการวัดของ SHRM, EE และ MOP มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก (CFI > 0.90, TLI > 0.90, RMSEA < 0.05) และมีค่า factor loading อยู่ในระดับสูง (0.739–0.839) ผลดังกล่าวสะท้อนว่าตัวแปรแฝงทั้งสามมีความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) และความน่าเชื่อถือเชิงสถิติ โดยเกิดจากการพัฒนากรอบแนวคิดที่มีฐานทฤษฎีชัดเจน และผ่านกระบวนการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่นก่อนการวิเคราะห์ ผลการศึกษาสอดคล้องกับ Kline (2016) และ Li, Cheng & Chen (2022) ที่ระบุว่า โมเดลที่มีค่าดัชนีความพอดีในระดับดีสามารถสะท้อนโครงสร้างตัวแปรแฝงได้อย่างเสถียร และเหมาะสมต่อการนำไปวิเคราะห์เชิงสาเหตุในขั้น SEM โดยสรุป ผลยืนยันว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรมีความมั่นคงและสามารถอธิบายปรากฏการณ์เชิงองค์การได้อย่างเหมาะสม

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง SHRM, EE และ MOP

ผลการวิเคราะห์เชิงสาเหตุพบว่า SHRM มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ MOP ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่าน EE โดย EE ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางอย่างมีนัยสำคัญ (βSHRM$\longrightarrow$EE = 0.817, βEE$\longrightarrow$MOP = 0.861 อิทธิพลรวม = 0.734) ผลดังกล่าวชี้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะสร้างแรงจูงใจ ความผูกพันทางอารมณ์ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพองค์การในเชิงผลลัพธ์โดยรวม ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ Social Exchange Theory (Blau, 1964) ที่อธิบายว่าการที่องค์การลงทุนในพนักงานจะก่อให้เกิดการตอบแทนในรูปของความทุ่มเท และสอดคล้องกับ AMO Framework (Boxall & Purcell, 2016) ที่ระบุว่าประสิทธิภาพองค์การเกิดจากความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Li, Huang & Song (2022), Channuwong et al. (2022) และ Rotea & Petcu (2023) ที่ยืนยันบทบาทของ EE ในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างระบบ HR และผลลัพธ์องค์การ โดยสรุป EE เป็นกลไกสำคัญที่ถ่ายทอดอิทธิพลของ SHRM ไปสู่ประสิทธิภาพองค์การอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานของ Collings, McMackin & Nyberg (2021) และกรอบ Balanced Scorecard ของ Kaplan & Norton (2022) ที่ชี้ว่า ระบบ HR เชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับการวัดผลและการเรียนรู้เชิงองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขัน ขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับแนวคิด Resource-Based View (Barney, 1991) ที่มองว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและยากต่อการลอกเลียนแบบเป็นแหล่งความได้เปรียบเชิงแข่งขัน โดยสรุป ผลสะท้อนว่า SHRM และ EE ทำหน้าที่เป็นกลไกสนับสนุนซึ่งกันและกันและร่วมกันยกระดับ MOP อย่างเป็นระบบ

การเสนอรูปแบบเชิงกลยุทธ์

โมเดลเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก (χ^2/df = 1.020, CFI = 0.997, RMSEA = 0.011) สะท้อนถึงความเหมาะสมของโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง SHRM, EE และ MOP ผลการวิเคราะห์ยืนยันว่า SHRM มีทั้งอิทธิพลโดยตรงต่อ MOP และอิทธิพลทางอ้อมผ่าน EE ซึ่งสะท้อนบทบาทของ EE ในฐานะกลไกเชิงจิตวิทยาในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพองค์การ ผลการศึกษาสอดคล้องกับงานของ Winasis & Narmaditya (2022), Kaplan & Norton (1996) และ Channuwong et al. (2026) ที่เน้นว่าการบูรณาการระบบ HR กับกลยุทธ์องค์การภายใต้กรอบ Balanced Scorecard ช่วยยกระดับผลลัพธ์องค์การในทุกมิติ ในเชิงทฤษฎี โมเดลดังกล่าวสอดคล้องกับ RBV (Barney, 1991) และ Bangbon et al. (2023) ที่มองว่าทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพและความผูกพันสูงเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทองค์กรยุคใหม่ที่ต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว โดยสรุป โมเดลที่พัฒนาขึ้นสามารถอธิบายกลไกเชิงระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่ประสิทธิภาพองค์การได้อย่างครบถ้วน และเหมาะสมต่อการประยุกต์ใช้เชิงนโยบายและการบริหารจัดการองค์การ

สรุป

ผลการวิจัยพบว่า ระดับของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (Employee Engagement) และประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่ (Modern Organizational Performance) ตรวจสอบความสอดคล้องเชิงโครงสร้างของตัวแปร และ (3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรดังกล่าว ผลการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คนในองค์การยุคใหม่ในกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมทุกตัวแปรอยู่ในระดับ “มากที่สุด” สะท้อนว่าองค์การมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับแนวคิดองค์การสมัยใหม่ ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}$ = 4.37) โดยองค์ประกอบที่โดดเด่นคือการจัดการความสามารถ (Talent Management) และการใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ในการบริหารบุคลากร แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านขององค์การสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงข้อมูล (Data-driven HR) และการมุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ สำหรับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พบว่าอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X}$ = 4.41) โดยเฉพาะมิติด้านความภาคภูมิใจในองค์การและความมุ่งมั่นในการทำงาน สะท้อนถึงระดับแรงจูงใจภายในและความภักดีต่อองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการรักษาบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในระยะยาว ในด้านประสิทธิภาพขององค์การยุคใหม่ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.38) โดยมิติที่เด่นคือการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) แสดงถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและนวัตกรรม ซึ่งเป็นฐานสำคัญของความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ยืนยันว่าโมเดลการวัดมีความตรงเชิงโครงสร้างในระดับดีมาก โดยค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานสากล และค่า factor loading อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงถึงความน่าเชื่อถือของเครื่องมือวิจัยและความเหมาะสมของโครงสร้างตัวแปร นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) พบว่า SHRM มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์การ และยังส่งผลทางอ้อมผ่านความผูกพันของพนักงาน โดยความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์การในระดับสูงมาก ซึ่งสะท้อนบทบาทของ “ตัวแปรคั่นกลาง” ในการเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลลัพธ์เชิงองค์การอย่างเป็นระบบ

โดยสรุป ผลการศึกษานี้ยืนยันว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยต้นทางที่สำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน และนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในเชิงตรงและเชิงอ้อม ผลลัพธ์ดังกล่าวมีนัยสำคัญทางวิชาการในการสนับสนุนแนวคิดทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Capital) และยืนยันว่าการบูรณาการระหว่าง “กลยุทธ์–คน–ผลลัพธ์” เป็นกลไกสำคัญขององค์การยุคใหม่ที่มุ่งสู่ความยั่งยืนและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยในครั้งนี้

1. ผู้บริหารควรเน้นการบริหารจัดการความสามารถ (Talent Management) เพื่อรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ

2. ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (Employee Engagement: EE) ผ่านการสื่อสารภายใน การมีส่วนร่วม และการยอมรับในคุณค่าของบุคลากร

3. การใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Analytics) ควรถูกบูรณาการเข้ากับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

4. องค์การควรใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) เป็นกรอบวัดผลและพัฒนาองค์การในสี่มิติ ได้แก่ การเงิน กระบวนการ ลูกค้า และการเรียนรู้–เติบโต เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

5. ควรส่งเสริมการสร้าง วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Innovation-Oriented Culture) เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์และเรียนรู้ต่อเนื่อง เพิ่มศักยภาพองค์การในยุคดิจิทัล

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังองค์การในภูมิภาคอื่นของประเทศไทย เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) ในบริบทที่แตกต่างกันอย่างเป็นระบบ

2. ควรศึกษาบทบาทของตัวแปรทางจิตวิทยาองค์การ เช่น ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และความยืดหยุ่นทางองค์การ (Organizational Resilience) เพื่ออธิบายกลไกเชิงสาเหตุได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

3. ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เพื่อเสริมความเข้าใจเชิงลึกจากข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างบูรณาการ

4. ควรดำเนินการวิจัยเชิงติดตามผลระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement: EE) และประสิทธิภาพขององค์การ (Modern Organizational Performance: MOP) เมื่อมีการนำแนวทางไปใช้จริง

5. ควรทดสอบรูปแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ในลักษณะเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม (Multi-group SEM) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของโครงสร้างในภาคธุรกิจและภาครัฐ

เอกสารอ้างอิง

นฤมล พิพัฒน์วงศ์. (2566). การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างตลาดแรงงานในประเทศไทย: ผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ*, 28(2), 55–74.

พรเทพ ศรีวิโรจน์. (2565). *กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรยุคดิจิทัล.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2567). *สถิติอุตสาหกรรมและสถานประกอบการในประเทศไทย พ.ศ. 2566*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.

Bangbon, P., Channuwong, S., Amponstira, F., Rungsuk, A. & Snongtaweeporn, T. (2023). The influence of transformational leadership on organizational sustainability: A case study of business companies in Bangkok. *Journal of Namibian Studies, 33*, 4077-4095. https://doi.org/10.59670/jns.v33i.2012

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Boselie, P., & van der Heijden, B. (2024). Strategic human resource management: A balanced approach. McGraw-Hill.

Boxall, P. and Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management. 4th Edition, Palgrave Macmillan, London.

Boxall, P., & Purcell, J. (2022). Strategy and human resource management (5th ed.). Oxford University Press.

Channuwong, S., Tongvijit, M., Photchanachan, S., Sun, R., & Jia, Y. (2026). Causal relationships among the factors influencing the competitive capability of Thai real estate companies based on the concept of sustainable cities and communities (UN SDG 11). *Acta Innovations, 60*, 81-95. https://doi.org/10.62441/actainnovations.v60i.684

Channuwong, S., & Kantatian, W. (2012). Stress management strategies for managers: An integration of Eastern and Western approaches. European Journal of Social Sciences, 29(1), 66-75.

Channuwong, S., Snongtaweeporn, T., Chantarotron, N., Katangchol,S., Ladnongkun, V., Kongyoungyune, R., & Damrongsiri, T. (2022). Organizational factors affecting mission implementation of Thai Private University Personnel. *Journal of Positive School Psychology, 6*(8), 5403-5416.

Collings, D. G., McMackin, J., & Nyberg, A. J. (2021). Strategic human resource management and organizational performance: The role of HR capabilities. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1378-1402.

Da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., & Treinta, F. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 163, 107–123. https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.107123

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. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2023). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 60(2), 53-79. https://doi.org/10.2307/44225668

Kenikasahmanworakhun, P., Jinain, P., Khantanapha, N., Thanathanchuchot, T., Thanathanchuchot, T., Channuwong, S. (2025). Intellectual capital, innovation capability and knowledge integration of Hi-Tech Firms in Thailand. *Journal of Neonatal Surgery, 14*(7), 258-265. https://doi.org/10.52783/jns.v14.2394

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.

Li, Z., Cheng, J., & Chen, Q. (2022). How does strategic human resource management impact employee voice and innovation? *Frontiers in Psychology*, 13, 899506.

Li, Y., Huang, Z., & Song, X. (2022). How does strategic human resource management impact employee innovation? The mediating role of psychological mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 13, 904315.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3–30.

OECD. (2022). *Investing in human capital for a competitive economy.* OECD Publishing.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management, 35*(3), 718–804.

Rotea, C. C., & Petcu, M. (2023). The link between HRM practices and performance in European firms: Evidence from SEM. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(9), 5672.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review, 51*(1), 1–17.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review, 25*(2), 188–204.

Wilton, N. (2022). *An introduction to human resource management*. Sage Publications.

Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). Harper & Row.