

แบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพล การจัดการทรัพยากรบุคคล ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

เกศกฤดา โกฏกุล¹
คณะโลจิสติกส์ มหาวิทยาลัยบูรพา

รองศาสตราจารย์ ดร.พณพันธ์ 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 รายจากบริษัทในภาคธุรกิจต่างๆ โดยใช้แบบสอบถามและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม LISREL ผลการตรวจสอบพบว่ามีคุณสมบัติและความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 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 การพัฒนาบุคลากรและการจัดการค่าตอบแทนและรางวัลมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยผ่านความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้ ข้อเสนอแนะของการวิจัยสำหรับผู้บริหารหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลคือการพัฒนากลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้ นอกเหนือจากพื้นฐานการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ขาดไม่ได้ เพื่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สูงขึ้น

คำสำคัญ : การจัดการทรัพยากรบุคคล, การแบ่งปันความรู้, ความจงรักภักดี, ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร, แบบจำลองสมการโครงสร้าง

¹Corresponding Author E-mail: ketkuda_k@hotmail.com

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

Ketskuda 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) นอกจากนั้นการจัดการทรัพยากรบุคคลมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อบุคลากรและผลการจัดการโซ่อุปทาน โดยการจัดการการดำเนินงานของโซ่อุปทานที่ประสบความสำเร็จไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการโซ่อุปทานโดยตรง แต่ยังช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผลประโยชน์การธุรกิจขององค์กรด้วย (Gomez-Cedeno, Castan-Farrero, Guitart-Tarres, & Matute-Vallejo, 2015)

ดังนั้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการรับรู้หรือทัศนคติของการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่างๆ สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและปรับปรุงพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวัดผลการรับรู้หรือทัศนคติเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของบุคลากรในองค์กรธุรกิจต่างๆ
2. เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างของ

อิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

3. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างของอิทธิพลการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. เพื่อยืนยันสมมติฐานของอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลปฏิบัติงานของบุคลากร

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) ส่วนเป้าหมายที่ใช้ร่วมกัน 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** การปฏิบัติและผลงานเป็นระดับที่คู่สัญญามีความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมในการควบคุมและมักใช้ในการวัดความสัมพันธ์ (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 ความสัมพันธ์ที่กระชับระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรและการพัฒนาบุคลากร 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) เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนองค์กรและเป็นที่ประจักษ์เมื่อบุคลากรอยู่กับองค์กรหนึ่งเป็นระยะเวลานาน (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) เป็นการจัดเตรียมข้อมูลสนับสนุนความร่วมมือและมีวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหาหรือใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและสินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กรจำนวนมากมักได้มาจากการแบ่งปันความรู้ (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) บุคลากรที่จะแลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูล และประสบการณ์ ต้องการสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมและวัฒนธรรมในองค์กรที่กระตือรือร้น และกระตุ้นความร่วมมือในการแบ่งปันความรู้ (Grosse-Heidermann, 2016) จึงถือได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กร (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) ผลการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วมขององค์กรและความคิดสร้างสรรค์ ผลปฏิบัติงานของบุคลากรถือเป็นการวัดพฤติกรรมของบุคลากร และการมีส่วนร่วมในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร (Titang, 2013) โดยการมีส่วนร่วมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Thao & Hwang, 2015) และความคิดสร้างสรรค์ควรเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานในลักษณะสำนักงาน (Hakala, 2018)

6.3) ผลการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติตามนโยบาย มีการระบุว่าการเบี่ยงเบนจากนโยบายของบุคลากรในองค์กร มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Hakala, 2018)

6.4) ผลการปฏิบัติงานด้านบุคลิกลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลากรส่วนใหญ่รู้วิธีแต่งกายที่เหมาะสมกับการทำงาน แต่ในหลายองค์กรมีบุคลากรบางส่วนแต่งกายไม่เรียบร้อย ซึ่งลักษณะที่ไม่เหมาะสมนี้

ส่งผลกระทบต่อผลปฏิบัติงานของบุคลากรคนอื่น ๆ หรือภาพลักษณ์ขององค์กร (Hakala, 2018) 6.5) ผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากร การดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์กร ต้องการให้บุคลากรมีการพัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเอง องค์กรส่วนใหญ่จึงมักมีการลงทุน และมีส่วนร่วมต่อกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมาก โดยให้ทักษะและความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย (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 นอกจากนั้นระบบรางวัลยังช่วยเพิ่มการประยุกต์ใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในองค์กร 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) พบว่าการฝึกอบรมและพัฒนา มีความสัมพันธ์
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) ผลการวิเคราะห์หาค่าตอบแทนเชิงพหุพบว่า
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 งานวิจัยเรื่องแนวทางการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีต่อความจงรักภักดีของบุคลากรของ 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: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเคมีคอนกรีตเตอร์ 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

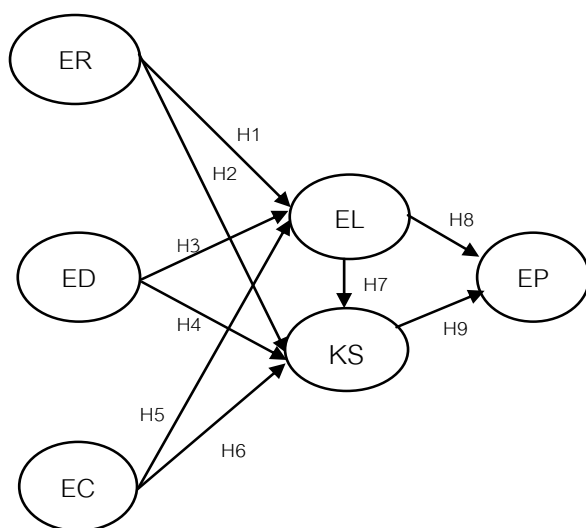
5. ความสัมพันธ์ของการแบ่งปันความรู้ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากงานวิจัยของ Reyachav and Weisberg (2009) เรื่อง บุคลากรที่ดี องค์กรที่ดีควรมีการแบ่งปันความรู้อย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ความรู้ที่ชัดเจน และความรู้ที่ฝังอยู่ในคนมีผลกระทบทางตรงต่อผลปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งผลการวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์

ระหว่างการแบ่งปันความรู้และประสิทธิภาพของบุคลากร: ตัวแปรกำกับการลดระดับพฤติกรรมที่ขัดแย้งในองค์กร (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 ผลการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติตามนโยบาย ผลการปฏิบัติงานด้านบุคลิกลักษณะส่วนตน ผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากร และผลการปฏิบัติงานในด้านการกล้าแสดงความคิดเห็นของบุคลากร (Bambale, Kassim, & Musa, 2016; Hakala, 2018; United States Office of Personnel Management, 2017) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ประเมินและให้คะแนนความสำคัญในองค์กรโดยใช้ 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 องค์ประกอบ โดยโปรแกรม SPSS โดยใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) เพื่อคัดเฉพาะตัววัดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละองค์ประกอบเท่านั้น 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 & Sigauw, 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

ความจงรักภักดีได้รับอิทธิพลทางตรงจากการจัดการ
ค่าตอบแทนและรางวัลและการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ โดย
มีอิทธิพลเท่ากับ 0.38 และ 0.37 ตามลำดับซึ่งมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ 0.01 (สมมติฐานที่ 1 และ 5) สำหรับการ
พัฒนาบุคลากรมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีโดยมีอิทธิพล
เท่ากับ 0.11 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ไม่ยอมรับสมมติฐาน
ที่ 3) สาเหตุมาจากบุคลากรทั่วไปและผู้บริหารอาจมีมุมมอง
ในด้านการพัฒนาบุคลากรต่อความจงรักภักดีที่แตกต่างกัน
ส่วนการแบ่งปันความรู้ได้รับอิทธิพลทางตรงจากความจงรัก
ภักดี 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) และการแบ่งปันความรู้ยังได้รับอิทธิพลทางอ้อม
จากการจัดการบุคลากรสัมพันธ์และการจัดการค่าตอบแทน
และรางวัลเท่ากับ 0.01 และ 0.01 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ 0.01

โดยสรุปตารางที่ 2 แสดงค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพล
ทางอ้อมและอิทธิพลรวม พบว่าความจงรักภักดีเป็นตัวแปรที่
มีอิทธิพลรวมสูงสุด (0.43) ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
รองลงมาคือการแบ่งปันความรู้ (0.41) การจัดการค่าตอบแทน
และรางวัล (0.27) การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ (0.25) และ
การพัฒนาบุคลากร (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**
ความจงรักภักดี: 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**

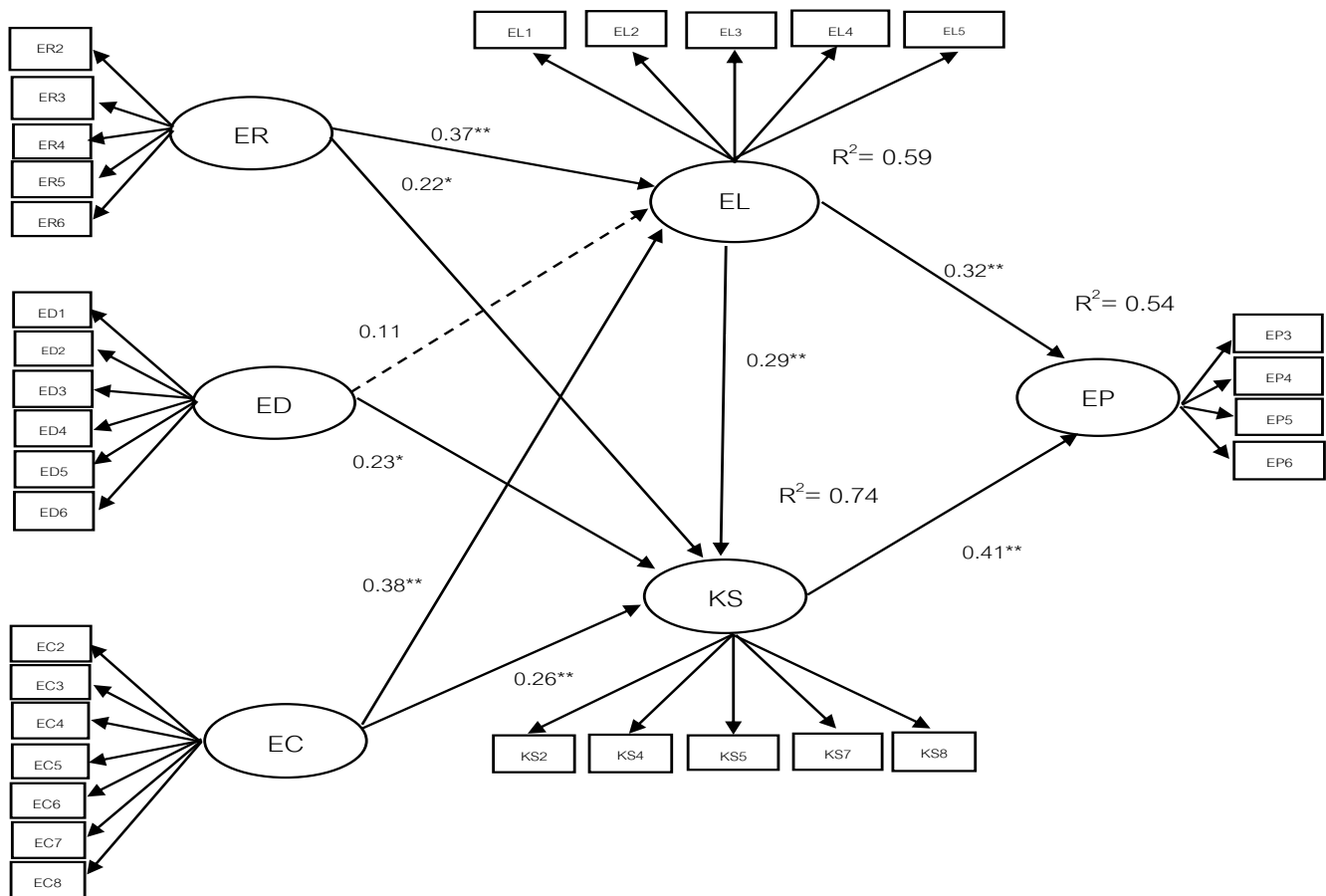
หมายเหตุ: ค่า t-value ≥ 2.58 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 (**), ค่า t-value ≥ 1.96 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 (*)

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ Coefficient of Determination (R^2) อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และอิทธิพลรวม (TE) ของอิทธิพลการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ (ER) การพัฒนานุคลากร (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 ≥ 2.58 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 (**), ค่า t-value ≥ 1.96 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 (*)

ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์ แบบจำลองสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรบุคคลต่อผลปฏิบัติงานบุคลากร โดยมีอิทธิพลส่งผ่านความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้



หมายเหตุ: ค่า t-value ≥ 2.58 แสดงว่ามีความสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 (**)

ค่า t-value ≥ 1.96 แสดงว่ามีความสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 (*)

อภิปรายผล

การวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้งด้านการจัดการบุคลากร สัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากร การจัดการค่าตอบแทนและรางวัล ความจงรักภักดี และการแบ่งปันความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การวิเคราะห์โดยใช้รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ให้ข้อสรุปได้ว่า

1. ความจงรักภักดีมีอิทธิพลสำคัญโดยรวมสูงสุดต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นความสำคัญอย่างมากว่าความจงรักภักดีนั้นมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากความจงรักภักดีของบุคลากรสามารถอธิบายทัศนคติที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรได้ดีที่สุด โดยแสดงออกถึงความไว้วางใจและความรู้สึกรวมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ก่อให้เกิดการคงอยู่กับองค์กรที่ยาวนาน ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง ตัวแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันและผลการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ที่พบว่ากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและมีอิทธิพลผ่านความผูกพันของพนักงาน โดยเฉพาะความผูกพันของพนักงานมีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Watchara Wetprasit, 2014) นอกจากนั้นงานวิจัยเรื่อง 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) ที่พบว่า การจัดการทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการค่าตอบแทน การพัฒนาในอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

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

มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานบุคลากรและผลประกอบการธุรกิจ นอกจากนั้นพบว่าความไม่เป็นธรรมเป็นสาเหตุสำคัญที่ลดความสัมพันธ์ด้านการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ในองค์กร

5. จากข้อมูลการศึกษา การพัฒนามูลฐานบุคลากรมีอิทธิพลน้อยและไม่มีนัยสำคัญเชิงสถิติต่อความจงรักภักดีสาเหตุสำคัญที่ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรและความจงรักภักดีของบุคลากรอยู่ในระดับต่ำอาจเป็นเพราะว่ามุมมองเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรทั่วไปและผู้บริหารไม่สอดคล้องกัน ผู้บริหารจะมองว่าการพัฒนาบุคลากรจะนำไปสู่ความรู้ความเชี่ยวชาญที่ดีขึ้นบุคลากรจึงเกิดความจงรักภักดีต่อบริษัท ในขณะที่บุคลากรอาจมองว่าเป็นการพัฒนาเพื่อใช้ประโยชน์ของทรัพยากรให้คุ้มค่าต่อองค์กร อีกประการหนึ่งจากประสบการณ์ของผู้วิจัย พบว่า องค์กรมักมีวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากร รวมถึงกระบวนการที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้พนักงานรู้สึกเสียเวลาและไม่คุ้มค่า

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถสรุปได้ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า ความจงรักภักดีเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดที่ส่งผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รองลงมาได้แก่การแบ่งปันความรู้ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเพิ่มด้านความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้ของบุคลากร นอกเหนือจากการจัดการทรัพยากรบุคคลไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการบุคลากรสัมพันธ์ การพัฒนามูลฐาน และการจัดการค่าตอบแทนและรางวัล เนื่องจากผลการวิจัยสนับสนุนว่าความจงรักภักดีและการแบ่งปันความรู้ช่วยเสริมให้การจัดการทรัพยากรบุคคลมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สูงขึ้นภายใต้สถานการณ์ปกติ โดยความจงรักภักดีของบุคลากร องค์กรอาจส่งเสริมได้จากการจัดการบุคลากร

สัมพันธ์และแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรพึงพอใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เมื่อบุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรก็จะส่งผลให้มีการแบ่งปันความรู้กันระหว่างสมาชิกโดยการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรผ่านการจัดเก็บในรูปของ เอกสาร คู่มือ วิธีการปฏิบัติ กฎระเบียบ ฯลฯ นอกจากนี้ องค์กรควรกำหนดการแบ่งปันความรู้เป็นนโยบาย โดยการบูรณาการ ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้โดยเฉพาะระหว่างการใช้งานที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแบ่งปันความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนอกเหนือจากการพัฒนามูลฐานเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะที่จำเป็น

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเบื้องต้นด้วยข้อมูลจำกัด ซึ่งได้จากบุคลากรทั้งระดับผู้บริหารและบุคลากรทั่วไป โดยการให้คะแนนจากความรู้สึกและการรับรู้ (Perception) ของผู้ตอบแบบสอบถามในฐานะบุคลากรคนหนึ่ง อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้เป็นการศึกษาที่ไม่พบงานวิจัยลักษณะการสร้างโมเดลสมการโครงสร้างลักษณะเดียวกันมาก่อน ซึ่งเป็นการอธิบายความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกันของตัวแปรหลายๆ ตัว ที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของบุคลากร จึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาได้ต่อไปเพื่อยืนยันเพิ่มเติม การวิจัยในอนาคตสามารถค้นหาตัวแปรเพิ่มเพื่อใช้ร่วมอธิบายผลการปฏิบัติงานบุคลากร จากผลการศึกษาพบว่า การจัดการบุคลากรสัมพันธ์ การพัฒนามูลฐาน 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* (13th 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* (2nd 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* (2nd 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* (2nd 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., & Siguaw, 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* (7th 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* (2nd 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* (13th ed.). London: South-Western College Pub.
- Mondy, R. W. D., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th 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
- Rungradit 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.hrmr.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.