

ผลของการรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงที่มีต่อความ
ผูกพันยึดมั่นในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

**The Effect of High-Performance Work System Perception on Employee
Engagement and Employee Performance**

ปทุมวดี เศรษฐสิโรตม์ และ จุตามาต ทวีไพบูลย์วงศ์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา

Patumwadee Sreetsirot and Jutamard Thaweepaiboonwong

Kasetsart University Sriracha Campus, Thailand

Corresponding Author, E-mail: Patumwadee.sr@ku.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของผลของการรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงที่มีต่อความผูกพันยึดมั่นในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) วิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทผลิตอุปกรณ์ช่างแห่งหนึ่ง จำนวน 265 คน ผลจากการศึกษาพบว่า การรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงขององค์กรไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความผูกพันยึดมั่นในงาน กล่าวคือการรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันยึดมั่นในงาน ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามมา ผลการศึกษานี้ได้เสนอแนะแนวทางสำหรับทีมผู้บริหารในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรเพื่อให้องค์กรมีมุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงผ่านผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดี

คำสำคัญ: ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง; ความผูกพันยึดมั่นในงาน; ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน; การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

* วันที่รับบทความ : 18 มีนาคม 2567; วันที่แก้ไขบทความ 30 มีนาคม 2567; วันที่ตอบรับบทความ : 2 เมษายน 2567

Received: March 18 2024; Revised: March 30 2024; Accepted: April 2 2024

Abstract

This study examines the relationship between the effect of high-performance work system perception on employee engagement and employee performance using Structural Equation Model (SEM) to analyze the data from a sample of 265 employees at the operational level of a tool manufacturer. The result shows that employees' perception of the high-performance work system does not have a direct effect on employee performance, but it has an indirect effect on employee performance through employee engagement. In other words, employees' perception of the high-performance work system results in employees being more engaged in their work; causing employees to be more determined to perform their jobs to achieve high performance results as well as being prepared to perform assigned tasks with high performances. The results of this study provide recommendations for management teams in formulating resource management policies so that the organization can achieve high performance through good employee performances.

Keywords: High Performance Work System; Employee Engagement; Employee Performance; Human Resource Management

บทนำ

ทรัพยากรที่สำคัญและมีค่าที่สุดภายในองค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ (Huang, Ma, & Meng, 2017: 341; Jiang et al., 2015 : 69) การจะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพนั้น ต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ตั้งแต่กระบวนการคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานภายในองค์กร (Huselid et al., 1995 : 635; Irene, 2012 : 1; Khana, Muftib & Parvaizc, 2020 : 429) นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากร และเพื่อให้บุคลากรเกิดความรัก ความผูกพันยึดมั่นในงาน เกิดความรู้สึกรักมั่นคงทั้งในตัวบุคลากรเองและในองค์กร และส่งผลให้บุคลากรอยากอยู่กับองค์กร ซึ่งนับว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญของฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Bowen & Ostroff, 2004 : 203; Huselid et al., 1995 : 635, Li et al., 2019 : 397)

ในช่วงสองสามทศวรรษที่ผ่านมา นักวิชาการในสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) ได้เริ่มหันมาให้ความสนใจในเรื่องระบบการบริหารที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (High Performance Work System: HPWS) ที่ส่งเสริมผลลัพธ์ของตัวพนักงานและองค์กร (Huselid et al., 1995 : 635; Sun et al, 2007 : 558; Zacharatos et al., 2005 : 77; Delery & Doty, 1996 : 802; Luna-Arocas & Camps, 2008 : 26) และเริ่มมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายๆ งานที่เน้นศึกษาถึงบทบาทของพนักงานที่มีต่อระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร และได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการเพิ่มประสิทธิผลของพนักงานนั้น จะขึ้นอยู่กับระดับการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อแนวทางการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร (Bowen & Ostroff, 2004 : 203; Jiang et al., 2015 : 69; Kehoe & Wright, 2013 : 366; Liao et al., 2009 : 371; Nishii & Wright, 2008) และยัง

มีหลักฐานเชิงประจักษ์ในงานวิจัยหลายๆ งานเกี่ยวกับบทบาทการส่งผ่านการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคนที่มีต่อระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงต่อการแสดงออกของตัวพนักงานในองค์กร เช่น ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Aryee et al., 2011 : 287; Hartog et al., 2013 : 1637; Liao et al., 2009 : 371) และความผูกพันยึดมั่นในงาน (Li et al., 2019 : 397)

ความผูกพันยึดมั่นในงานเป็นภาวะที่พนักงานรู้สึกรักในองค์กรและงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้พนักงานรู้สึกมีพลัง และแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นทุ่มเททำงานด้วยความกระตือรือร้น และตั้งใจทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อตนเองและองค์กร (Kahn, 1990 : 692; Schaufeli et al., 2002 : 71) การสร้างความผูกพันยึดมั่นในงานให้เกิดขึ้นนั้น สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับลูกค้า ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์องค์กรที่ดีในสายตาลูกค้า นอกจากนี้การที่พนักงานเกิดความผูกพันยึดมั่นในงานยังช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานที่มีความสามารถ มีประสิทธิภาพ มีความรู้และความชำนาญได้ (Al-Abbadi et al., 2021 : 1; Arefin et al., 2019 : 1; Greenberg, 2004; Huang, Ma & Meng, 2017 : 341; Salanova, Agut & Peiró, 2005 : 1217)

สำหรับองค์กรแล้วหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กรคือผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานให้เพิ่มขึ้น สาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดความก้าวหน้า และสมรรถนะขององค์กร และยังสามารถสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของพนักงานในการคิดค้น ศักยภาพของบุคลากรในการคิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งเป็นการที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กรภายในระยะเวลาที่กำหนด ได้ผลงานที่มีคุณภาพ มีความถูกต้อง รวมทั้งมีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างคุ้มค่า และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Borman & Motowidlo, 1997 : 99; Bewen & Ostroff, 2004; Hartog et al., 2013 : 1637; Vasavorn, 2013)

ด้วยเหตุนี้จึงเป็นที่มาในการศึกษาถึงผลของการรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงที่มีต่อผลปฏิบัติงานของพนักงาน โดยศึกษากับกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมผลิตอุปกรณ์ช่างซึ่งเป็นหนึ่งในธุรกิจที่ถือว่ามีการแข่งขันสูงทั้งจากคู่แข่งทางการค้าภายในประเทศ และคู่แข่งทางการค้าจากต่างประเทศ

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ห้เหตุผลของการรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงที่มีต่อความผูกพันยึดมั่นในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และใช้โมเดลสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง เครื่องมือและผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเป็นดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการในโรงงานผลิตอุปกรณ์ช่างแห่งหนึ่งในจังหวัดฉะเชิงเทรา จากข้อมูลฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท (มีนาคม 2566) มีจำนวนทั้งสิ้น 594 คน ตามกรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้นมีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 12 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็น 20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ ตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2010 : 20) ซึ่งแนะนำขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมประมาณ 10-20 เท่าของจำนวนตัวแปรที่สังเกตได้ และ Anderson & Gerbing (1988 : 411) แนะนำขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมเป็น 15-20 เท่าของจำนวนตัวแปรเชิงสังเกตได้ และเก็บเพิ่มร้อยละ 10.00 เพื่อชดเชยข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์และค่าผิดปกติของข้อมูล รวมขนาดตัวอย่างที่เก็บจำนวน 265 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ในช่วงเดือนธันวาคม 2566 ถึง มกราคม 2567

ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนพนักงานตามสายธารคุณค่า (Value Stream) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก (Lottery)

จากการตรวจสอบข้อมูลพบว่าแบบสอบถามที่ตอบกลับมีข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์จำนวน 3 ฉบับ จึงใช้แบบสอบถามจำนวน 262 คนในการวิเคราะห์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามที่ใช้รวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ส่วนงานตามสายธารคุณค่า และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง จำนวน 33 ข้อ พัฒนาและประยุกต์จากงานวิจัยของ Huselid (1995 : 635), Delery & Doty (1996 : 802), Luna-Arocas & Camps (2008 : 26), Karatepe (2013 : 132) และสุธีรา เดช-นครินทร์ และ สุธีณี ฤกษ์ขำ (2558 : 199)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความผูกพันยึดมั่นในงาน จำนวน 7 ข้อคำถามตามแนวคิดของ Schaufeli et al. (2002 : 71) พัฒนาและประยุกต์จากงานวิจัยของ Oliverira et al. (2015 : 1023) และ Al-Abbadi et al. (2021 : 1)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำนวน 6 ข้อคำถามตามแนวคิดของ Borman & Motowidlo (1997 : 99) พัฒนาและประยุกต์จากงานวิจัยของ ญาณิศา ภักธรสิริรัชต์, จิรฤต จินดาสวัสดิ์ และณัฐนันท์ มนต์วีพิศุทธิ์ (2562 : 223) และ Griffin, Neal & Neale (2007 : 327)

สำหรับแบบสอบถามในส่วนที่ 1 เป็นแบบเลือกตอบข้อเดียว ส่วนแบบสอบถามในส่วนที่ 2, 3 และ 4 จะเป็นคำถามแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) โดยกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ จาก 1 น้อยที่สุดถึง 5 มากที่สุด

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนการนำไปใช้ โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ด้วยค่า IOC พบว่าทุกข้อมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 และตรวจสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Reliability) จากแบบสอบถามที่ได้ทดลองใช้กับพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทผลิตถุงลมนิรภัยแห่งหนึ่ง ได้ Cronbach Alpha การรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง อยู่ในช่วง 0.758 – 0.934 ความผูกพันยึดมั่นในงาน อยู่ในช่วง 0.714 – 0.851 และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในช่วง 0.778 – 0.827 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเป็นไปตามเกณฑ์ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2551)

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) โดยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ตัวแปรการรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงโดยใช้วิธีการสกัด (Extraction Method) แบบ Principal Component และวิธีการหมุนแกนแบบ Varimax ก่อนการวิเคราะห์โมเดลการวัดด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีผู้ศึกษาตัวชี้วัดไว้ไม่มาก

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า การรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (HPWS) ซึ่งรวมถึงการสรรหาบุคลากรที่ดีที่สุด การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เงินเดือนที่แข่งขันได้ ความมั่นคงในงาน การเพิ่มคุณค่าในงาน ความสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตและการทำงาน และบทบาทของผู้บริหาร พบว่าสามารถจัดกลุ่มตัวแปรเป็น 4 องค์ประกอบ คือ (1) ค่าตอบแทนที่มั่นคง (Secure Compensation: SC) ประกอบด้วย เงินเดือนที่แข่งขันได้ และความมั่นคงในงาน (2) การสร้างความสมดุลในการทำงาน (Work Balance Enriching Group: WBE) ประกอบด้วย การเพิ่มคุณค่าในงาน ความสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตและการทำงาน และบทบาทของผู้บริหาร (3) การสรรหาบุคลากรที่ดีที่สุด (Best Recruitment: BR) และ (4) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development: TD)

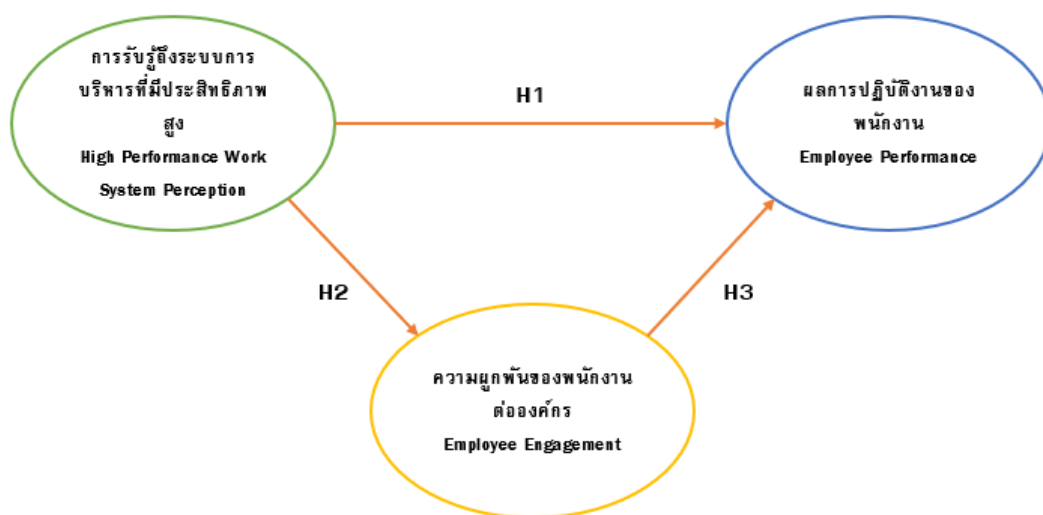
กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดสมมติฐาน และกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1) การรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2 (H2) การรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันยึดมั่นในงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ (H3) คือ ความผูกพันยึดมั่นในงานต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานระดับปฏิบัติการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง โดยคิดเป็นร้อยละ 78 ส่วนใหญ่มีอายุช่วง 31-40 ปี และช่วงอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 39 และร้อยละ 32 ตามลำดับ มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42 สำหรับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พนักงานที่มีรายได้อยู่ในช่วง 15,001 – 20,000 บาทมีจำนวนมากกว่ากลุ่มระดับรายได้อื่น คิดเป็นร้อยละ 43 และหากพิจารณาตามสายธารคุณค่า (Value Stream) พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ใน Tapes Value Stream คิดเป็นร้อยละ 71

รองลงมาเป็น Levels and Knives Value Stream คิดเป็นร้อยละ 27 และ Blade Heat Treatment Value Stream คิดเป็นร้อยละ 2

2. การตรวจสอบลักษณะข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเชิงพรรณนาระหว่างตัวแปรสังเกตได้ และการแจกแจงข้อมูลดังแสดงในตารางที่ 1 เมื่อพิจารณาขนาดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ข้ามตัวแปรแฝง พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ในช่วง 0.403 ถึง 0.693 ค่าความเบ้ (Skewness) ของแต่ละองค์ประกอบนั้นอยู่ในช่วง -0.931 ถึง 0.023 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่รับได้คือ -3 ถึง +3 (Kline, 2005) และมีค่าความโด่งอยู่ในช่วง -0.870 ถึง 0.665 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่รับได้คืออยู่ในช่วง -7 ถึง +7 (Curran, West & Finch, 1996 : 16) ดังนั้นจึงถือว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ

ตารางที่ 1 ค่าสถิติทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ และการแจกแจงข้อมูล

Factor	SC	WBE	TD	BR	VI	AB	DE	TP	CP
SC	1								
WBE	.807**	1							
TD	.729**	.731**	1						
BR	.724**	.755**	.740**	1					
VI	.588**	.657**	.556**	.580**	1				
AB	.564**	.645**	.582**	.516**	.776**	1			
DE	.587**	.626**	.605**	.506**	.756**	.753**	1		
TP	.431**	.379**	.436**	.403**	.553**	.577**	.650**	1	
CP	.465**	.500**	.506**	.478**	.602**	.665**	.693**	.778**	1
Mean	3.737	3.641	3.881	3.868	3.792	3.765	4.021	4.219	4.135
SD	0.647	0.686	0.687	0.705	0.841	0.824	0.789	0.719	0.698
Skewness	0.022	-0.038	-0.133	0.023	-0.305	-0.343	-0.346	-0.931	-0.605
Kurtosis	-0.529	-0.171	-0.487	-0.870	-0.457	-0.407	-0.842	0.665	0.064

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3. ผลการตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model)

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Equation Analysis: CFA) โดยวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงทุกตัวเพื่อวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด โดยใช้โปรแกรม AMOS พบว่าค่า factor loading ในรูปค่ามาตรฐาน ค่าความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ

(Composite Reliability: CR) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extraction: AVE) ของตัวแปรแฝง มีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงในการวิจัย

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	Factor Loadings	R ²	CR	AVE
	เกณฑ์พิจารณา	> 0.70	≥ 0.50	> 0.70	> 0.50
High Performance Work System Perception (HPWS)	Secure Compensation	0.866	0.750	0.923	0.749
	Work Balance	0.932	0.869		
	Enriching Best Recruitment	0.814	0.663		
	Training and Development	0.846	0.716		
Employee Engagement (EE)	Vigor	0.864	0.746	0.905	0.761
	Absorption	0.875	0.765		
	Dedication	0.878	0.772		
Employee Performance (EP)	Task Performance	0.840	0.706	0.877	0.782
	Contextual Performance	0.926	0.858		

การวิเคราะห์ความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยค่ารากที่สองของ AVE ต้องมากกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (r) นั้นกับตัวแปรอื่น พบว่าค่า $\sqrt{AVE}$ เกินกว่าค่า r แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดมีความตรงเชิงจำแนก สามารถแยกออกจากกันได้ (แสดงดังตารางที่ 3)

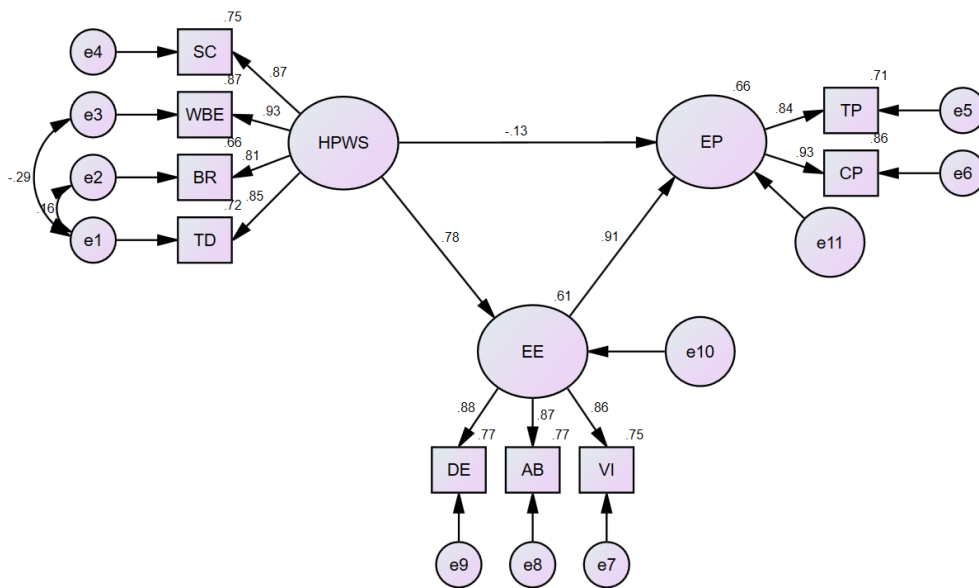
ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ตัวแปรแฝง	HPWS	EP	EE
HPWS	0.866		
EP	0.583	0.884	
EE	0.782	0.811	0.872

ตัวเลขตัวเข้มแนวทแยงคือค่า $\sqrt{AVE}$

4. การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน

การวิเคราะห์อิทธิพลของการรับรู้ถึงระบบการปฏิบัติงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง ผูกพันยึดมั่นในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามโมเดลสมมติฐาน พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า $\chi^2 = 64.224$, $df = 22$, $\chi^2/df = 2.919$, $RMR = 0.013$, $RMSEA = 0.086$, $CFI = 0.978$ แสดงดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 สมการโครงสร้าง (SEM)

ผลการศึกษาพบว่าอิทธิพลทางบวกของการรับรู้ถึงระบบการปฏิบัติงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -0.131$, $p\text{-value} = 0.139$) แต่การรับรู้ถึงระบบการปฏิบัติงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันยึดมั่นในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.782$, $p\text{-value} < 0.001$) และความผูกพันยึดมั่นในงานต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.914$, $p\text{-value} < 0.001$) (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยของโมเดล

สมมติฐานการวิจัย	β	b	S.E.	t-test	p-value	ผลการทดสอบ
H1: HPWS --> EP	-0.131	-0.136	0.092	-1.478	0.139	ไม่สนับสนุน
H2: HPWS --> EE	0.782	0.976	0.079	12.327	< 0.001	สนับสนุน
H3: EE --> EP	0.914	0.76	0.088	8.587	< 0.001	สนับสนุน

$\chi^2 = 64.224$, $df = 22$, $\chi^2/df = 2.919$, $RMR = 0.013$, $RMSEA = 0.086$, $CFI = 0.978$

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงของพนักงานที่มีต่อความผูกพันยึดมั่นในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง ซึ่งเป็นระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงานระดับสูง โดยการผลักดันยกระดับทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแก่องค์กรได้ (Chow, 2012 : 3114) สร้างความผูกพันยึดมั่นให้เกิดแก่พนักงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความทุ่มเทอุทิศตนในการทำงานนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงมีความจดจ่อใส่ใจในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อตนเองและองค์กร (Kahn, 1990 : 692; Schaufeli et al., 2002 : 71) ทั้งนี้สิ่งที่ตามมาเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันยึดมั่นในงานแล้วนั้น คือ พนักงานจะสามารถปฏิบัติงานได้โดยมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมาย และผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบของตน (Borman & Motowidlo, 1997 : 99) เหล่านี้ต่างมีส่วนช่วยในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงนั้นไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Li et al. (2019 : 397), Husin & Gugkang (2017 : 62) และ Ximenes et al. (2019) ซึ่งผลการศึกษาของงานทั้ง 3 ดังกล่าวพบว่าการรับรู้ถึงระบบการบริหารที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงนั้นมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่การรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงนั้นกลับมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันยึดมั่นในงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Huang, Ma & Meng (2017 : 341) และ Oliveira & Silva (2015 : 1023) และความผูกพันยึดมั่นในงานนั้นมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Vasavorn (2013) และพิชชาภา เกาะเต็น (2563) หากกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการรับรู้ถึงระบบการบริหารที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงจะมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผ่านการสร้าง ความผูกพันยึดมั่นในงานให้แก่พนักงาน

คำอธิบายที่เป็นไปได้ที่การรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ คือ มิติในการวัดระดับการรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงมีหลายมิติที่ได้เคยมีการศึกษา แต่มิติที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาในครั้งนี้ อาจยังไม่ครอบคลุม หรือไม่เหมาะสมกับบริบทสถานการณ์ขององค์กรในปัจจุบัน เป็นผลให้ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาและไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อีกหนึ่งประเด็นคือในการนำระบบการบริหารที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงมาปรับใช้ องค์กรมุ่งเน้นที่จะสร้างให้เกิดความผูกพันยึดมั่นในงานในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ (Arefin et al., 2019 : 1; Al-Abbadi et al., 2021 : 1) มากกว่าที่จะมุ่งเน้นให้เกิดผลการ

ปฏิบัติงานระดับสูง จึงทำให้ผลการศึกษพบว่าทั้งสองปัจจัยนี้ไม่ได้มีอิทธิพลต่อกันโดยตรง แต่กลับทำให้การรับรู้ถึงระบบการทำงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงนั้นส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันยึดมั่นในงาน ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามภาระหน้าที่ และงานอื่นๆ นอกเหนือจากนั้น เพื่อให้งานที่มีสำเร็จลุล่วงภายในระยะเวลาที่กำหนดและมีคุณภาพ (Campbell, 1990 : 687; Borman & Motowidlo, 1993 : 71) ทำให้ความผูกพันยึดมั่นในงานส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ในการศึกษาครั้งนี้ พบว่าระดับการรับรู้ถึงระบบบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงนั้นหากยังมีระดับการรับรู้ที่สูง สามารถส่งผลในการเพิ่มความรู้สึกผูกพันยึดมั่นในงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กล่าวคือหากองค์กรต้องการเพิ่มความรู้สึกผูกพันยึดมั่นในงานให้แก่พนักงานนั้น การวางแผนในการสร้างการรับรู้ถึงระบบบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงขององค์กร เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคลากรอย่างรอบคอบ เพื่อให้องค์กรสามารถคัดเลือกผู้สมัครที่ตรงตามความต้องการขององค์กร จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อต่อยอดความรู้ ทักษะ ความสามารถและสมรรถนะให้แก่พนักงาน (Huselid, 1995 : 635; สุธีรา เดชน-ครินทร์ และ สุธีณี ฤกษ์ขำ, 2558 : 199) การเสนออัตราเงินเดือนและสวัสดิการในระดับที่สูงกว่าหรือพอๆ กับพนักงานระดับเดียวกันในองค์กรอื่น การสร้างความรู้สึกมั่นใจในการทำงานให้เกิดแก่พนักงาน ให้มีความสำคัญกับการออกแบบเนื้องานที่เน้นการเพิ่มทักษะและความสามารถที่หลากหลายให้แก่พนักงาน (Luna-Arocas & Camps, 2008 : 26) การมอบหมายงานที่มีปริมาณพอเหมาะเพื่อให้พนักงานสามารถใช้ชีวิตและทำงานได้อย่างสมดุล และสุดท้ายผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญในการสื่อสารให้พนักงานได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ (Karatepe, 2013 : 132)

นอกจากนี้ การที่พนักงานมีความผูกพันยึดมั่นในงานที่เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นไปด้วย ดังนั้น หากสามารถสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันยึดมั่นในงานได้ พนักงานจะรู้สึกรักในงานและองค์กรโดยจะแสดงออกทางพฤติกรรม พนักงานจะมีพลังงานและความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความพากเพียร อดทนในการทำงาน กล้าที่จะเผชิญอุปสรรคต่างๆ ที่เข้ามา มีแรงบันดาลใจในการทำงาน เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำ และยังสามารถมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีจิตใจจดจ่อและมีความสุขในการทำงานจนทำให้พนักงานรู้สึกว่าเวลาผ่านไปเร็วขณะทำงาน (Kahn, 1990 : 692; Schaufeli et al., 2002 : 71)

ท้ายที่สุดพนักงานจะปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ และยังมี การปฏิบัติกิจกรรมที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่ถูกระบุ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เป็นส่วนที่ช่วยสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร มีส่วนช่วยสร้างให้องค์กรมีประสิทธิภาพผ่านทางด้านจิตใจ สังคมและบริบทการทำงานในองค์กร (Babin & Boles, 1998 : 77; Goodman & Svyantek, 1999 : 254; Borman & Motowidlo, 1997 : 99)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะผลที่ได้จากการวิจัย

1. การรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงของพนักงานระดับปฏิบัติการนั้น ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความผูกพันยึดมั่นในงาน แต่ไม่ได้ส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นบริษัทควรคำนึงถึงการปรับใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานควบคู่ไปกับการสร้างความผูกพันยึดมั่นในงาน ดังนั้นเมื่อเพิ่มระดับการรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง

2. เน้นการสร้างความสมดุลในการทำงาน (WBE) เนื่องจากเป็นด้านที่มีอิทธิพลสูงที่สุดอ้างอิงจากผลการวิจัย เพื่อเพิ่มความผูกพันยึดมั่นในงานได้โดยตรง และยังสามารถช่วยในการส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานอีกด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสามารถช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายของบริษัทได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. การศึกษาถึงระดับการรับรู้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง ผู้วิจัยได้เลือกตัวแปรสังเกตได้เพียงบางส่วนมาศึกษา แต่จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ยังมีหลายแนวคิดที่ผู้วิจัยไม่ได้นำมาศึกษา และสามารถนำมาศึกษาเพิ่มเติม เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การให้รางวัลและผลตอบแทน (Incentives and Rewards) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision Making) (Huselid, 1995 : 635) โอกาสการเติบโตในอาชีพ (Growth Opportunity) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) (สุธีรา เดช-นครินทร์ และ สุธินี ฤกษ์ขำ, 2558 : 199) เป็นต้น

2. ควรมีการศึกษาขยายผลไปยังพนักงานระดับอื่นนอกเหนือจากพนักงานระดับปฏิบัติการ เนื่องจากระดับหน้าที่งานที่ต่างกันทำให้สามารถเก็บข้อมูลได้ในมุมมองที่กว้างมากขึ้น และสะท้อนถึงภาพรวมของอิทธิพลของการรับรู้ถึงระบบการบริหารงานที่มีมุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงที่มีต่อความผูกพันยึดมั่นในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ดีมากยิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ประเภททุนวิจัยเพื่อการศึกษา ปีงบประมาณ 2566 ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). *การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. เฉลิมพล สุปัญญาบุตร.
- ญาณิศา ภัทรสิริรัชต์, จิรกฤต จินดาสวัสดิ์ และ ณัฐนันท์ มนตรีพิศุทธิ์. (2562). อิทธิพลของจิตวิญญาณในการทำงาน และความผูกพันของพนักงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ในเขตอุตสาหกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี. *วารสารสุทธิปริทัศน์*. 33 (107), 223-234.
- พิชชาภา เกาะเต้น. (2563). ผลกระทบของการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่ส่งผลต่อความผูกพัน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท โตโยต้านครธน จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- สุธีรา เดชนครินทร์ และ สุธีณี ฤกษ์ขำ. (2558). ผลกระทบของมิติทางวัฒนธรรมที่มีต่อระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง: การบูรณาการทบทวนวรรณกรรม. *วารสารวิทยาการจัดการ*. 32 (2), 199-225.
- Al-Abbadi, L.H., Alshawabkeh, R.O., Al-Quran, A.Z., Eldahamsheh, M.M., Almomani, H.M., Bani-Khaled, A.K., & Al-Hawary, S.I.S. (2021). Do High Performance Work Systems Enhance Employee Engagement? An Empirical Study at Mobile Telecommunication Companies in Jordan. *International Journal of Entrepreneurship*. 25 (S5), 1-14.
- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*. 103 (3), 411-423.
- Arefin, Md. S., Alam, Md. S., Islam, Md. R., & Rahaman, M. (2019). High-Performance Work Systems and Job Engagement: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Cogent Business & Management*. 6 (1), 1-17.
- Aryee, S., Walumbwa, F., Seidu, E.Y., & Otaye-Ebede, L. (2011). Impact of High-Performance Work Systems on Individual- and Branch-Level Performance: Test of a Multilevel Model of Intermediate Linkages. *Journal of Applied Psychology*. 97 (2), 287-300.
- Babin, B.J., & Boles, J. (1998). Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women. *Journal of Marketing*. 62 (2), 77-91.
- Bateman, T.S., & Crant, J.M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*. 14 (2), 103-118.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2001). *Managing Human Resource*. (12th ed.). South Western College, Cincinnati.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In: Schmitt N, Borman WC, eds. *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass. 71-98.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*. 10 (2), 99-109.

- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*. 29 (2), 203-221.
- Campbell J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In: Dunnette MD, Hough LM, eds. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press. 687-732.
- Chow, I.H.S. (2012). The Roles of Implementation and Organizational Culture in the HR–Performance Link. *International Journal of Human Resource Management*. 23 (15), 3114–3132.
- Curran, P.J., West, S.G., & Finch, J.F. (1996). The Robustness of Test Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis. *Psychological Methods*. 1 (1), 16–29.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 39 (4), 802-835.
- Eysenck, M. (1998). *Psychology: An Integrated Approach*. England. Prentice-Hall.
- Goodman, S.A., & Svyantek, D.J. 1999. Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*. 55 (2), 254–275.
- Greenberg, J. (2004). Increasing Employee Retention through Employee Engagement. *Alpha Measure Incorporated Publication*. October, pp 3.
- Griffin, M.A., Neal, A., & Parker, S.K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*. 50 (2), 327-47.
- Hair, J.F., et al. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson, New York.
- Hartog, D.N., Boon, C., Verburg, R.M., & Croon, M.A. (2013). HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance A Cross-Level Test. *Journal of Management*. 39 (6), 1637-1665.
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2017). High-Performance Work Systems and Employee Engagement: Empirical Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 56 (4), 341-359.
- 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.
- Husin, N.H., & Gugkang, A.S. (2017). High-Performance Work Systems and Employee Job Performance: Evidence from the Banking Sector in Malaysia. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*. 1 (3), 62-74.
- Irene H.S.C. (2012). The Roles of Implementation and Organizational Culture in the HR–Performance Link. *The International Journal of Human Resource Management*. 23 (15), 1-19.
- Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D.P. (2015). Understanding Employees’ Perceptions of Human Resource Practices: Effects of Demographic Dissimilarity to Managers and Coworkers. *Human Resource Management*. 56 (1), 69-91.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 33 (4), 692-724.
- Karatepe, O.M. (2013). High-Performance Work Practices and Hotel Employee Performance: The Mediation of Work Engagement. *International Journal of Hospitality Management*. 32 (1), 132-140.
- Kehoe, R.R., & Wright, P.M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*. 39 (2), 366-391.
- Khana, M.F., Muftib, D.O., & Parvaizc, G.S. (2020). Role of High-Performance Work Systems in Employees' Performance and Turnover Intentions in a Mediation Framework of Psychological Contract Breach. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 14 (11), 429-452.
- Kline, R. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. (2nd ed.). New York: Guilford.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli W., De Vet, H., & van der Beek, A. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine*. 53 (8), 856-866.
- Li, C., Shumaila, N., Muhammad, A.S., Khan, B.K., & Majid, M. (2019). An Empirical Investigation on the Relationship between a High-Performance Work System and Employee Performance: Measuring a Mediation Model through Partial Least Squares-Structural Equation Modeling. *Psychology Research and Behavior Management*. 12, 397-416.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D.P., & Hong, Y. (2009). Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality. *Journal of Applied Psychology*. 94 (2), 371-391.
- Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2008). A Model of High Performance Work Practices and Turnover Intentions. *Personnel Review*. 37 (1), 26-46.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2000). *Human Resource Management*. South Western Collage Publishing, Ohio.
- Nishii, L., & Wright, P. (2008). *Variability within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management*. CAHRS Working Paper Series.
- Oliveira, L., & Silva, F. (2015). The Effects of High Performance Work Systems and Leader-Member Exchange Quality on Employee Engagement: Evidence from a Brazilian Non-Profit Organization. *Procedia Computer Science*. 55, 1023-1030.
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2022). Performance Effects of High Performance Work Systems on Committed, Long-Term Employees: A Multilevel Study. *Front. Psychol*. 13, 825397.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J.M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*. 90 (6), 1217-1227.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. 3 (1), 71-92.
- Sun, L.Y., Aryee, S., & Law, K.S. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal*. 50 (3), 558-577.

- Vasavorn, K. (2013). *How Do Work Practices, Employee Engagement, and Employee Motivation Influence to Employee Performance of the Firm in Lad Krabang Industrial Estate*. Master's Thesis, Kasetsart University.
- Ximenes, M., Supartha, W.G., Manuati Dewi, I.G.A., & Sintaasih, D.K. (2019). Entrepreneurial Leadership Moderating High Performance Work System and Employee Creativity on Employee Performance. *Cogent Business & Manage.* 6 (1), 1697512.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R.D. (2005). High-Performance Work Systems and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology.* 90 (1), 77-93.