

ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

THE CASUAL MODEL OF STRUCTURAL RELATIONSHIP AMONG COMPETENCIES OF
HUMAN RESOURCE MANAGERS AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF REGIONAL
SALES AND CUSTOMER SERVICES 2, TOT PUBLIC COMPANY LIMITED

สุรัชย์ อนุตระกูลชัย¹ มนูญ ศีวารมย์² และ ถวิล ลดาวัลย์³
Surachai Anutragulchai¹, Manoon Siwarom², and Tawil Ladawan³

¹ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จังหวัดขอนแก่น

²ค.ด. (การวัดและประเมินผลการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร

³Ed.D.(Educational Administration) University of Georgia. U.S.A.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) 2) ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารและพนักงาน สังกัดสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 จำนวน 560 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) เพื่อสำรวจสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.8 - 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.982

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 4 ตัวแปรเชิงสาเหตุ คือ 1) การบริหารจัดการ 2) ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล 3) สัมพันธภาพ และ 4) ความรู้ในธุรกิจขององค์กร ตัวแปรผล คือ ประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ซึ่งตัวแปรทั้งหมดประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 28 ตัว

2. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อยู่ในเกณฑ์ดีโดยมีค่าสถิติ ดังนี้ $\chi^2 / df = 1.140$, $p\text{-value} = 0.064$, $GFI = 0.962$, $AGFI = 0.938$, $CFI = 0.998$ และ $RMSEA = 0.017$

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า 1) การบริหารจัดการ ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ สัมพันธภาพ มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) 2) ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล สัมพันธภาพ และการบริหารจัดการ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) 3) การบริหารจัดการ ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล สัมพันธภาพ และ ความรู้ในธุรกิจขององค์กร มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to develop the casual model of the structural relationship among the competencies of the strategic human resources managers affecting the effectiveness of the Regional Sales and Customer Services 2, TOT Public Company Limited, 2) to verify the competencies of the aforesaid causal model developed by the researcher with empirical data, and 3) to investigate the direct and total influences affecting the effectiveness of the aforesaid office. The samples taken for the present study were the managers and personnel of the above-mentioned office with the total number of 560 respondents using multi-stage random sampling. The research tool was a rating scale questionnaires with the Index of Item-Objective Congruence (IOC) between 0.80-1.00 and the reliability coefficient at 0.982, respectively.

The research findings were as follows:

1. As regards the causal model of the structural relationship among the competencies of the strategic human resources managers affecting the effectiveness of the aforesaid office, it was found that the causal model developed by the researcher consisted of four causal factors: 1) management 2) personal reliability 3) relationship, and 4) organization business knowledge. The dependent variables with the effectiveness of the aforesaid office on the other hand all taken together comprising 28 observable variables.

2. The causal model as above-mentioned was well congruent with the empirical data. The final model developed showed that the congruence between

the data and model indices were as follows: $\chi^2/df = 1.140$, P-value = 0.064, GFI = 0.960, AGFI = 0.93, CFI = 0.998 and RMSEA = 0.017.

3. The factors affecting direct, indirect and total effect on the effectiveness of the aforesaid office was found that 1) management, personal reliability and relationship exert direct effects on the effectiveness of the aforesaid office, 2) personal reliability, relationship and management exert in indirect effect on the effectiveness of the aforesaid office, 3) management, personal reliability, relationship, and organization business knowledge exert total effects on the effectiveness of the aforesaid office.

คำสำคัญ

สมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพ สำนักขายและบริการลูกค้า

Keywords

Competency of the human resources managers, Effectiveness, The Regional Sales and Customer

ความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญในเรื่องสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์การมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการแข่งขัน และการพัฒนาขององค์การ สมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันจะนำไปสู่ผลงานที่ดี และผลประกอบการโดยรวมขององค์การ บุคลากรจึงเป็นทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่สำคัญต่อการสร้างความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ และเป็นต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Cost) ที่องค์การต่างๆ พยายามมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น ดังนั้น แนวความคิดเรื่องสมรรถนะจึงเข้ามามีบทบาทและนำมาใช้ในองค์การมากขึ้น ตามทฤษฎีของ Mc Clelland (สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2004) กล่าวว่า สมรรถนะบุคคลมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) วิธีคิด (Self-Concept) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ในระยะยาวแล้วปัจจัยที่จะตัดสินอนาคตขององค์การ จึงไม่ใช่สินค้าหรือบริการ แต่จะเป็นสมรรถนะขององค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสมรรถนะบุคคลโดยตรง เพราะถ้าบุคลากรในองค์การมีสมรรถนะที่ดีแล้ว จะทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ประสิทธิผลที่องค์การต้องการ พสุ เดชะรินทร์ (2557) ระบุว่า บริษัท Bain and Company ได้ทำการสำรวจบริษัทต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา จำนวน 217 บริษัท ในปี ค.ศ. 2005 พบว่า มีการใช้ แนวคิดสมรรถนะ เป็นเครื่องมือในการบริหารอยู่ในลำดับที่ 6 จากจำนวน 25 รายการ และวัตถุประสงค์ในการใช้ ได้แก่ การพัฒนาพนักงานร้อยละ 90 ใช้ในการสัมภาษณ์สำหรับการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ร้อยละ 88 ใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นค่าตอบแทน ร้อยละ 64 ใช้ฝึกอบรมและพัฒนาคนเฉพาะด้าน ร้อยละ 62 และมีการจ่ายค่าตอบแทนให้ตรงกับ

สมรรถนะที่ระบุเอาไว้ ร้อยละ 25 ในขณะเดียวกัน ขจรศักดิ์ ศิริมัย (2558) ระบุว่า มีบริษัทหลายแห่งในประเทศไทย ที่นำแนวคิดนี้มาใช้ในการบริหารและประสบความสำเร็จ เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทเอไอเอส จำกัด(มหาชน) กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ในปัจจุบันนี้บริษัทเอกชน รัฐวิสาหกิจ ต่าง ๆ กำลังให้ความสนใจหรืออยู่ในช่วงสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะของตนเอง สำหรับภาคราชการและรัฐวิสาหกิจก็เห็นความสำคัญ และให้ความสนใจในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่นเดียวกัน เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จ้าง บริษัท HAY Group มาเป็นที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะให้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

สำหรับภาครัฐ ซึ่งระบบราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสนองตอบความต้องการของประชาชนการเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจวัฒนธรรม การเมืองของโลก ของภูมิภาค และของประเทศไทย มีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมีอาชีพมากขึ้น ผู้นำที่มีสมรรถนะจะทำให้การดำเนินงานขององค์การประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Boener, Eisenbiss and Griesser (2007) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้ตามและการดำเนินงานขององค์การ : ผลกระทบของผู้ผ่านการเปลี่ยนแปลง โดยผลการวิจัยพบว่า ผู้นำสามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรและกระตุ้นสมาชิกในองค์การให้องค์การเกิดประสิทธิผลได้จริง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัตนภัทร์ สุวรรณสิทธิ์ (2558) ที่ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ผ่านสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม พบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรที่มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน คือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการทำงานเป็นทีม เช่นเดียวกับ สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์ (2549) ที่ศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า องค์ประกอบด้านสมรรถนะมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาของนักวิชาการดังกล่าว จะเห็นได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหาร เป็นเครื่องมือที่จะชี้วัดคุณภาพของการบริหารจัดการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารระดับสูงของ สำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)” ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะเป็นสารสนเทศที่สำคัญยิ่งในการเสริมสร้าง พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทุกระดับ ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ ที่จะพัฒนาองค์การได้อย่างถูกต้องทิศทางและสอดคล้องกับกลยุทธ์เป้าหมายทางธุรกิจ เพื่อประสิทธิผลของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

1. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีลักษณะอย่างไร
2. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่
3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีปัจจัยใดบ้าง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

วิธีดำเนินการวิจัย

ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้เทคนิคเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสังเคราะห์เอกสาร การสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ และ เทคนิคเชิงปริมาณ ได้แก่ การวิจัยเชิงสำรวจ ขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้เกณฑ์ของ Saris and Stronkhorst (1984) ที่กล่าวถึงขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมควรอยู่ระหว่าง 100 -150 คน แต่ในการวิจัยรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุ ควรกำหนดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ (สุภมาศ อังศุโชติ และคณะ, 2551) เนื่องจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เล็กเกินไป จะทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนสูง ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ 28 ตัวแปร เกณฑ์ขั้นต่ำของกลุ่มตัวอย่างจึงควรมีไม่น้อยกว่า 560 คน ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โดยการสุ่มจังหวัดมา 8 จังหวัด จาก 20 จังหวัด และแต่ละจังหวัดสุ่มมา 5 ศูนย์จากศูนย์ทั้งหมด แล้วเทียบสัดส่วนตามขนาดของกลุ่มประชากรที่มีอยู่ทั้ง 2 กลุ่มเพื่อให้เกิดการกระจายตัวของข้อมูลที่ศึกษา ได้จำนวนผู้บริหาร 101 คน พนักงาน 459 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 560 คน

เครื่องมือในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของ Likert เพื่อสำรวจสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ

สำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ซึ่งเครื่องมือมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.8-1.00 และมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.982

การวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นที่สนทนาแล้วสรุปเป็นความเรียง ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผลข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้ ค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's Test of Sphericity) ค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลคิน (Measure of Sampling Adequacy หรือ Kaiser-Meyer-Olkin: KMO) และ ค่าสถิติวัดระดับสอดคล้องความกลมกลืน (Goodness of fit Measures)

ตารางที่ 1 เกณฑ์พิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติวัดระดับความสอดคล้อง	เกณฑ์ระดับความสอดคล้อง
Chi-square (χ^2)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (P-value มากกว่า 0.05)
Chi-square /df (χ^2 / df)	น้อยกว่า 2 หรือน้อยกว่า 5 (กรณีโมเดลซับซ้อนมาก)
Comparative Fit Index (CFI)	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป
Goodness of Fit Index (GFI)	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	ตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	น้อยกว่า 0.05

ที่มา : สุภมาศ อังศุโชติ และคณะ (2551)

ผลการวิจัย

1. ผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ตามวัตถุประสงค์ข้อ 1 พบว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 4 ตัวแปรเชิงสาเหตุ คือ

1) ด้านการบริหารจัดการ สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว คือ (1) การคิดเชิงกลยุทธ์ (2) การวางแผน (3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (4) การประเมินกลยุทธ์ (5) ภาวะผู้นำ และ (6) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

2) ด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว คือ (1) คุณธรรมจริยธรรม และความซื่อสัตย์ (2) ความรู้ ความสามารถ (3) การมุ่งผลสำเร็จ (4) การพัฒนาตนเอง (5) การมีวินัยในการทำงาน และ (6) ความภาคภูมิใจต่อองค์กร

3) ด้านสัมพันธภาพ สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัว ประกอบด้วย (1) การทำงานเป็นทีม (2) การติดต่อสื่อสาร (3) การสร้างสัมพันธภาพ (4) การมุ่งในการบริการลูกค้า (5) ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร และ (6) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

4) ด้านความรู้ในธุรกิจขององค์การ สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ (1) ความรู้เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า (2) ความรู้เกี่ยวกับลักษณะเด่นขององค์การ และ (3) ความรู้เกี่ยวกับพนักงาน

ส่วนตัวแปรผล คือ ประสิทธิภาพของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 7 ตัว คือ (1) การยืดหยุ่นปรับตัวได้ (2) คุณภาพของผลผลิตหรือการบริการ (3) ประสิทธิภาพที่ได้มาตรฐาน (4) ความสำเร็จตามเป้าหมาย (5) ขวัญกำลังใจของบุคลากร (6) การเจริญเติบโตขององค์การ และ (7) ความมั่นคงยั่งยืนขององค์การ

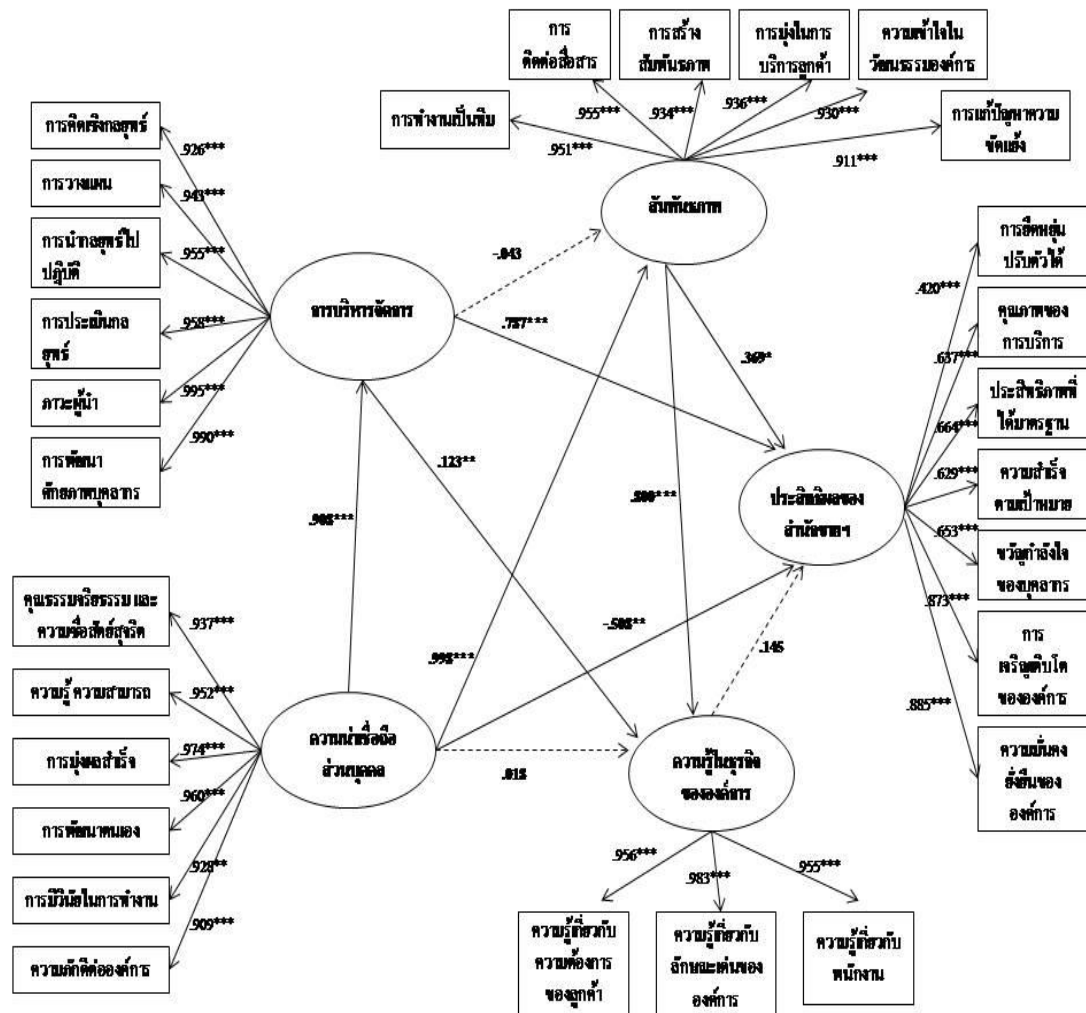
2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้อง ของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 พบว่า มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p\text{-value} = 0.064$) ไค-สแควร์หารด้วยองศาอิสระ (χ^2 / df) มีค่าน้อยกว่า 2 ($\chi^2 / df = 1.140$) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืน (GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.962 และ 0.938 ตามลำดับ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.998 ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.017 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยข้อ 1

3. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ตามวัตถุประสงค์ข้อ 3 พบว่า

1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เรียงลำดับค่าอิทธิพลจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การบริหารจัดการ ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ สัมพันธภาพ

2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เรียงลำดับค่าอิทธิพลจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล สัมพันธภาพ และการบริหารจัดการ

3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิภาพของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เรียงลำดับค่าอิทธิพลจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การบริหารจัดการ ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล สัมพันธภาพ และ ความรู้ในธุรกิจขององค์การ



$\chi^2/df = 1.140$, P-Value = 0.064, RMSEA = 0.017, CFI = 0.998, GFI = 0.962, AGFI = 0.938

ภาพที่ 1 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) หลังปรับปรุงแบบ

4. ผลการศึกษา ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณของรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า สมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 สมรรถนะสามารถร่วมกันอธิบาย ประสิทธิภาพของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้ร้อยละ 60.6 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ข้อ 2 เขียนสมการโครงสร้างได้ดังนี้

$$\text{EFFECTIVE} = 0.787*** \text{MANAGE} - 0.508** \text{CREDIB} + 0.369* \text{RELATION} + 0.145 \text{KNOWLEDGE}$$

ดังนั้นจึงถือได้ว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความน่าเชื่อถือและยอมรับได้ ดังที่ Saris and Stronkhorst (1984) ได้เสนอว่า ถ้ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรได้ร้อยละ 40 ถือว่าได้รูปแบบที่ดี และยอมรับได้

อภิปรายผล

ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) คือ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ และสมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล นำไปสู่การอภิปรายผล ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก และมีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สูงที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.787 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.001 และ 0.783 ตามลำดับ หมายความว่า ผู้บริหารที่มีการบริหารจัดการโดยใช้กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินกลยุทธ์ รวมถึงการมีภาวะผู้นำ และ มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร จะช่วยส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีประสิทธิผลสูง โดยตัวแปรการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ เป็นตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสำคัญมากที่สุด มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.96 สามารถอธิบายสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ได้มากที่สุด คือร้อยละ 92 และร้อยละ 91 ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องจาก การบริหารจัดการ เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อนำองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ตามขั้นตอนการบริหาร ดังคำกล่าวของ Kaplan and Norton (2001) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “The Strategy-Focused Organization” ว่า ความสามารถในการดำเนินการให้ได้ตามแผนกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญยิ่งกว่าคุณภาพของตัวแผนกลยุทธ์เอง การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถือเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เมื่อพิจารณากระบวนการทั้งสี่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะพบว่ามีกระบวนการหลัก ๆ ที่มีความสำคัญอยู่ 2 กระบวนการ คือ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพชาติ ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ที่ระบุว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพื่อความสำเร็จสูงสุดขององค์การได้ กล่าวคือการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญ ในขั้นที่จะทำให้ผู้บริหารกลายเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตรลดา อมรวัฒนา (2553) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ในประเทศไทย ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในบริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ คือ ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จ คือ ผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และ ความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สูงที่สุด มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 1.198 โดยส่งผ่านผ่านสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ และด้านสัมพันธภาพ หมายความว่า ผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรม และความซื่อสัตย์ มีความรู้ความสามารถ มีการมุ่งผลสำเร็จ มีการพัฒนาตนเอง มีวินัยในการทำงาน และมีความภักดีต่อองค์กร โดยผ่านการบริหารจัดการที่ดี การมีสัมพันธภาพที่ดี จะส่งผลให้สำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) มีประสิทธิผลสูง ทั้งนี้ตัวแปรการมุ่งผลสำเร็จ เป็นตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ ความรู้ความสามารถ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.99 และ 0.96 สามารถอธิบายสมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล ได้ร้อยละ 97 และร้อยละ 93 ตามลำดับ เนื่องจาก ความน่าเชื่อถือ เป็นสิ่งที่จำเป็นในการสร้างการยอมรับ เป็นจุดเริ่มต้นของการสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดกระบวนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความร่วมมือ และการยอมรับปฏิบัติตามอย่างเต็มที่ อีกทั้งในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือจึงแสดงถึงการที่ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ลูกค้า หรือ ผู้ถือหุ้น ดังคำกล่าวของ Ulrich and Brockbank (2005) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล เกิดจากชื่อเสียงของการรักษาสัญญา การทำในสิ่งที่พูด พูดในสิ่งที่ทำ และทำด้วยความซื่อสัตย์ เช่นเดียวกับ Kouzes and Posner (1997) ที่กล่าวว่า ความน่าเชื่อถือ เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความจงรักภักดี (Loyalty) เกิดพันธะสัญญา (Commitment) และเกิดพลัง (Energy) ผู้นำที่แท้จริงจึงมีใช้ผู้ที่ออกคำสั่งบังคับ โดยอาศัยอำนาจหรือตำแหน่ง หากแต่จะต้องเป็นผู้ชี้แนะและคอยกระตุ้นให้ทุกคนอยากทำ ต้องการที่จะทำ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลจากการศึกษาวิจัยของ Kouzes และ Posner (1997) ที่ได้สำรวจความคิดเห็นจากคนกว่า 20,000 คน ที่อาศัยอยู่ใน 4 ทวีป ได้แก่ อเมริกา ยุโรป เอเชีย และออสเตรเลีย เพื่อจะสรุปคุณลักษณะของผู้นำ ได้คุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) จะต้องมีความจริงใจ (Being Honest) 2) จะต้องสามารถมองไปข้างหน้า (Being Forward-Looking) 3) จะต้องสามารถชนะใจ (Being Inspiring) และทำให้ทุกคนรู้สึกกระตือรือร้นเกิดพลัง และ 4) จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ (Being Competent) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เรชา ชูสุวรรณ (2550) ที่กล่าวว่า สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล สามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับความเชื่อ ความรู้สึก และส่งผลต่อการทำงาน การรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์และความจริง 2) การพัฒนาตนเอง 3) ความสามารถในการตัดสินใจ 4) การจัดการความเครียด 5) การคิดวิเคราะห์ 6) ความคิดรวบยอด และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จันดี ขยับรุ่งเรือง (2549) ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการขององค์การธุรกิจโรงแรมและธุรกิจโรงพยาบาล พบว่า สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล สามารถอธิบายสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการขององค์การได้ร้อยละ 16.37 ประกอบด้วย 1) ความมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์

2) ความสามารถทางการสื่อสาร 3) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ 4) การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสำเร็จ 5) ภาวะผู้นำ และ 6) การตระหนักรู้และพัฒนาตนเอง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ในทุกระดับ มีการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.2 ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ในทุกระดับ มีการพัฒนาสมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล เพื่อสร้างความไว้วางใจ และการยอมรับนับถือ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

2.1 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และสมรรถนะด้านสัมพันธภาพ ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ควรกำหนดสมรรถนะดังกล่าวเป็นคุณสมบัติของบุคคลที่จะถูกคัดเลือกมาเป็นผู้บริหารในทุกระดับ ของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

2.2 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะด้านสัมพันธภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นผู้บริหารของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ต้องสร้างการยอมรับ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ความเคารพนับถือ ความเข้าใจซึ่งกันและกันจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปในทางที่ดี ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน อันจะส่งผลต่อประสิทธิผลของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรทำการวิจัยพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าในภูมิภาคอื่น ๆ เพื่อนำข้อสรุป และข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบกัน มาสรุปเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับผู้บริหารระดับสูงต่อไป

3.2 ควรศึกษาประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ในแต่ละระดับของการบริหารจัดการ เพื่อจะได้วัดประสิทธิผลได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และบริบทของหน่วยงาน

บรรณานุกรม

- ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2558). แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. สืบค้นจาก
<http://competency.rmutp.ac.th/บทนำ/>
- จันดี ขัยบุร่งเรือง. (2549). การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
ตามความต้องการขององค์กร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- จิตรลดา อมรวัฒนา. (2553). การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการ
บริหารทรัพยากร มนุษย์เชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้
เทคโนโลยีระดับต่ำกับ อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง. วารสารบริหารธุรกิจ,
33(125), 46-78.
- พสุ เดชะรินทร์. (2557). เครื่องมือทางการจัดการชนิดใดที่เป็นที่นิยมใช้มากที่สุดในโลก.
สืบค้นจาก <http://pasudecharin.blogspot.com/2014/02/2002-2002.html>
- รัตนภัทร์ สุวรรณสิทธิ์. (2558). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ
การปฏิบัติงาน ผ่านสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานประกันสังคม. วารสารวิชาการ
Veridian E-Journal. 8(2), 2217-2235.
- เรชา ชูสุวรรณ. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ 2548.
กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุกัญญา รัตติธรรมโชติ. (2004). Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. Productivity,
9(53), 44 – 48.
- สุภมาศ อังศุโชติ และคณะ. (2551). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และ
พฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรมLISREL. กรุงเทพฯ: มิสชั่นมีเดีย จำกัด.
- สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบ
ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน.
วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and
organizational performance: The impact of transformational leaders.
Journal of Leadership and Organizational Studies. 13(3), 15–26.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). The Strategy-Focused Organization:
How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive
Environment. Boston: HBS Press.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1997). The Leadership Challenge. San Francisco:
Jossey-Bass Publishers.

- Saris, W.E., & Stronkhorst, L.H. (1984). **Causal Modeling in Non-experimental Research: An Introduction to the LISREL approach.** Sociometric Research Foundation Amsterdam. Retrieved from www.emeraldinsight.com/Emerald Full Text Article
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). **The HR Value Proposition.** Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.