

การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน: กลไกสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

วรสันต์ ถาวรประเสริฐ¹, อริสรา ถาวรประเสริฐ²

บทคัดย่อ

แม้งานวิจัยก่อนหน้านี้จะแสดงให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่การอธิบายเกี่ยวกับกลไกทางจิตวิทยาและเงื่อนไขกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานยังคงมีอยู่จำกัด โดยเฉพาะกับบริบทขององค์กรในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ตรวจสอบบทบาทของความผูกพันในงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ 2) ตรวจสอบบทบาทของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานในฐานะตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยอาศัยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์ งานวิจัยเป็นแบบกรณีศึกษา ซึ่งทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับพนักงานประจำของบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่มชั้นนำแห่งหนึ่งของไทย จำนวน 108 คน ผลการวิเคราะห์เชิงสาเหตุด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความผูกพันในงานของพนักงาน นอกจากนี้การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานยังพบว่า มีส่วนช่วยให้อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความผูกพันในงานแข็งแกร่งมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อพนักงานมีการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานอยู่ในระดับสูง งานวิจัยนี้ได้แสดงหลักฐานและเน้นย้ำถึงความสำคัญของหัวหน้างานในการมีส่วนช่วยยกระดับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน ซึ่งผู้บริหารควรบูรณาการแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและกลไกในการสนับสนุนของหัวหน้างาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงความผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำสำคัญ: การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน; การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; ความผูกพันในงาน; ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ชื่อผู้ติดต่อบทความ: อริสรา ถาวรประเสริฐ

E-mail: aritsara.ch@skru.ac.th

(Received: March 27, 2024; Revised: August 14, 2024; Accepted: August 30, 2024)

¹ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา E-mail: worasan.th@skru.ac.th

² อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา E-mail: aritsara.ch@skru.ac.th

Perceived Supervisor Support: An Essential Mechanism in the Relationship between Human Resource Development, Work Engagement, and the Job Performance of Employees in the Organization

Worasan Thawornprasert¹, Aritsara Thawornprasert²

Abstract

Although previous studies have shed light on the crucial role of human resource development in improving employees' job performance, the explanation of the psychological mechanisms and boundary conditions underlying the relationship between human resource development and employee performance is still limited, particularly in the context of Thai organizations. This research aims to 1) examine the role of work engagement as a mediating variable in the relationship between human resource development and employee performance, and 2) examine the role of perceived supervisor support as a moderating variable in this relationship. Social exchange theory was used as a basis to explain the relationship. This research is a case study that used questionnaires to gather data from 108 full-time employees of one of Thailand's leading beverage manufacturers and distributors. Structural equation modeling revealed that human resource development has a positive effect on employee performance via work engagement. Furthermore, perceived supervisor support was found to strengthen the influence of human resource development on employee performance via work engagement, especially when employees perceive high levels of supervisor support. This research provides evidence and highlights the importance of supervisors in enhancing employees' work-related outcomes. Executives should integrate human resource development plans and supervisor support to enhance employees' work engagement and performance.

Keywords: Perceived Supervisor Support; Human Resource Development; Work Engagement; Job Performance

Corresponding Author: Aritsara Thawornprasert

E-mail: aritsara.ch@skru.ac.th

¹ Dr. in Faculty of Management Sciences, Songkhla Rajabhat University. E-mail: worasan.th@skru.ac.th

² Lecturer in Faculty of Management Sciences, Songkhla Rajabhat University. E-mail: aritsara.ch@skru.ac.th

1. บทนำ

ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน การบริหารงานขององค์กรชั้นนำต่างๆ ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับประเด็นเรื่องคนหรือพนักงานในองค์กร โดยมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในทุน (Capital) ที่สำคัญซึ่งจะสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน (Barney, 1991) เนื่องจากสำหรับองค์กรชั้นนำหรือองค์กรขนาดใหญ่ นั้นมองว่าทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะคนเก่ง (Talent) ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าหายากและยากต่อการลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ (Barney, 1991) โดยองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องใช้เวลาและจัดสรรทรัพยากรบางส่วนขององค์กร เพื่อใช้ลงทุนกับการแสวงหาคนเก่ง พัฒนาคนเก่ง และดูแลรักษาคคนเก่งให้เติบโตไปพร้อมกับความเจริญก้าวหน้าขององค์กร (Huselid & Becker, 2011) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าองค์กรใดที่มีคนเก่งเป็นจำนวนมาก ก็ถือได้ว่าองค์กรนั้นมีทุนมนุษย์ที่จะสามารถใช้ในการแข่งขันและสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรเหนือคู่แข่งได้มากขึ้นเช่นกัน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ถือเป็นหนึ่งในทางเลือกเชิงกลยุทธ์ขององค์กรสำหรับใช้ในการสร้าง พัฒนา และดูแลรักษาบุคลากรขององค์กร เพื่อให้บุคลากรขององค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการปรับปรุงความรู้ทักษะเดิม พัฒนาขีดความสามารถใหม่ และรองรับการปรับตัวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กรที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไป (Garavan, 2007) โดยตามทัศนะของ McLagan (1989) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจไม่ได้เป็นเพียงกิจกรรมในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเท่านั้น แต่เป็นการผสมผสานกันของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพจากการดำเนินงานทั้งในระดับของบุคคล กลุ่ม และองค์กรด้วย (McLagan, 1989) ทั้งนี้ งานวิจัยที่ผ่านมาหลายชิ้นได้แสดงให้เห็นถึงหลักฐานเชิงประจักษ์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Detnakarin et al., 2020; Kareem & Hussein, 2019; Pakawanchat et al., 2022; Phetsute, 2023; Poopunsri & Phonphotthanamat, 2018; Snongtaweeporn, 2017) กล่าวคือ เมื่อองค์กรได้มีการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นตามไปด้วย

อย่างไรก็ตาม แม้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาจะมีการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่การอธิบายกลไกเบื้องหลังภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมการทำงานหรือผลการปฏิบัติงานของพนักงานยังคงมีอยู่จำกัด โดยเฉพาะกับบริบทขององค์กรในประเทศไทย (Detnakarin & Rurkkhum, 2019; Limrueangrong & Thaweepaiboonwong, 2022) งานวิจัยในครั้งนี้จึงปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในการเติมเต็มวรรณกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้นถึงกลไกเบื้องหลังในความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยอาศัยตรรกะของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) เพื่อเสนอว่า 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านการเพิ่มความผูกพันในงานของพนักงาน (Work Engagement) ซึ่งตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมอธิบายว่าความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนทางสังคมจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรหรือผู้บริหารมีการดูแลใส่ใจพนักงานเป็นอย่างดี พนักงานก็จะตอบแทนองค์กรโดยการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Cropanzano & Mitchell, 2005) เนื่องจากการลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรถือเป็นการแสดงออกว่าองค์กรเห็นคุณค่าและไว้วางใจในตัวพนักงาน

ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร อันนำไปสู่การแสดงออกของพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเพื่อเป็นการตอบแทนองค์กร (Dysvik et al., 2016; Gould-Williams, 2007; Kuvaas & Dysvik, 2010)

นอกจากนั้น งานวิจัยครั้งนี้ยังเสนอว่า 2) การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Perceived Supervisor Support) ช่วยเพิ่มอิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความผูกพันในงานของพนักงานให้แข็งแกร่งขึ้น เนื่องจากหัวหน้างานเป็นบุคคลที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานและยังเป็นเสมือนตัวแทนขององค์กรในการทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและสนับสนุนการทำงานของพนักงาน (Chailang & Bovornusvakool, 2021) ตลอดจนงานวิจัยที่ผ่านมาในต่างประเทศชี้ให้เห็นว่า พนักงานที่รับรู้ถึงการสนับสนุนจากหัวหน้างานต่างกันจะตอบสนองต่อการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งการลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากรจะช่วยปรับปรุงทั้งทัศนคติ พฤติกรรมการทำงาน และคุณภาพงานของพนักงานให้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานมีการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานอยู่ในระดับสูงเท่านั้น (Kuvaas & Dysvik, 2010) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยคาดว่า การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่สูงขึ้นอาจมีส่วนช่วยให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่าและการดูแลที่ตนได้รับจากองค์กร ซึ่งจะช่วยเพิ่มอิทธิพลเชิงบวกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความผูกพันในงานของพนักงานอีกด้วย

งานวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบกรณีศึกษา โดยทำการเก็บข้อมูลกับพนักงานประจำของบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่มชั้นนำแห่งหนึ่งของไทย ทั้งนี้ เนื่องจากอุตสาหกรรมดังกล่าวเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงและจำเป็นต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาตามพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลายในสังคม (Sangthong & Kanjanaaphokin, 2020; Trade Policy and Strategy Office, 2023; Wararatchai, 2019) ประกอบกับเป็นบริษัทขนาดใหญ่ เนื่องจากมีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คนขึ้นไป หรือมีทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาทขึ้นไป (Jobsdb, 2023) ซึ่งจากรายงานวิจัยของ Bircă (2022) ระบุว่า องค์กรที่มีขนาดใหญ่จะให้ความสำคัญและลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากรที่สูงมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก เพื่อรักษาความสามารถทางการแข่งขันและพร้อมเผชิญกับความท้าทายในอนาคต ทั้งนี้ ผู้วิจัยคาดหวังว่า ผลการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ไม่เพียงเฉพาะในเชิงวิชาการเท่านั้น แต่ยังให้ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มความผูกพันในงานและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผ่านการบูรณาการแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำของหัวหน้างานหรือผู้บริหารองค์กรควบคู่กันไป อันจะนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรที่เพิ่มขึ้นและสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กรต่อไป

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อตรวจสอบบทบาทของความผูกพันในงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 2.2 เพื่อตรวจสอบบทบาทของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานในฐานะตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความผูกพันในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์

3. การทบทวนวรรณกรรม กรอบแนวคิด และสมมติฐานการวิจัย

3.1 การทบทวนวรรณกรรม

3.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ถือเป็นหนึ่งในทางเลือกเชิงกลยุทธ์ขององค์กรสำหรับใช้ในการสร้าง พัฒนา และดูแลรักษาบุคลากรขององค์กร โดย McLagan (1989) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการผสมผสานกันของการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพจากการดำเนินงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กร ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทัศนะของ McLagan นั้น อาจมิได้มองแต่เพียงกิจกรรมในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเท่านั้น แต่ยังพิจารณาถึงการบูรณาการร่วมกันของกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานและด้านการพัฒนาองค์กร โดยผลลัพธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งของพนักงานและองค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันอีกด้วย

ขณะที่งานวิจัยในอดีตมีการศึกษาอิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อพฤติกรรมและผลลัพธ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน อาทิเช่น ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Suntornnond et al., 2015) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Chooyok, 2018) รวมถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Detnakarin et al., 2020; Kareem & Hussein, 2019; Pakawanchat et al., 2022; Phetsute, 2023; Poopunsri & Phonphoththanamat, 2018; Srongtaweepon, 2017) ซึ่งผลการศึกษาทั้งหมดระบุว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร กล่าวคือ เมื่อองค์กรได้มีการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นตามไปด้วย

อย่างไรก็ตาม การอธิบายกลไกเบื้องหลังภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมการทำงานหรือผลการปฏิบัติงานของพนักงานยังคงมีอยู่จำกัด โดยเฉพาะกับบริบทขององค์กรในประเทศไทย ตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Limrueangrong and Thaweepaiboonwong (2022) ที่ได้ทำการตรวจสอบอิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีสมรรถนะของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ ซึ่งได้ทำการศึกษาในบริบทของพนักงานบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น ผ่านสมรรถนะของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งในด้านความรู้ ทักษะความสามารถ และทัศนคติที่ดีที่ช่วยส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หรือการศึกษาของ Detnakarin and Rurkkhum (2019) ซึ่งอาศัยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นฐานในการตรวจสอบเงื่อนไขกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยทำการศึกษาในบริบทของพนักงานบริการส่วนหน้าของโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรในระดับสูง ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้นถึงกลไกทางจิตวิทยาและเงื่อนไขกำกับในความสัมพันธภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การศึกษาครั้งนี้จึงทำการตรวจสอบอิทธิพลของการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผ่านบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของความผูกพันในงาน โดยมีการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ ซึ่งจะได้มีการอธิบายรายละเอียดต่างๆ ในลำดับต่อไป

3.1.2 บทบาทของความผูกพันในงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์

ความผูกพันในงาน (Work Engagement: WE) เป็นสภาวะจิตใจเชิงบวกที่รู้สึกพึงพอใจและเต็มเปี่ยมในการทำงาน ซึ่งสามารถแสดงออกผ่าน 3 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) ความกระตือรือร้น (Vigor) หมายถึง การมีพลังและ มีความเข้มแข็งทางจิตใจในระดับสูงขณะทำงาน มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงาน และมีความพากเพียรแม้จะต้องเผชิญกับความยากลำบากก็ตาม 2) ความทุ่มเทอุทิศตน (Dedication) หมายถึง การมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับงานอย่างมาก เห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของงานที่ทำ มีแรงบันดาลใจ มีความภาคภูมิใจ และมีความท้าทายที่จะทำงาน และ 3) ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) หมายถึง การมีสมาธิและมีจิตใจจดจ่ออยู่กับงาน มีความสุขเพลิดเพลินไปกับการทำงาน จนทำให้เกิดความรู้สึกว่าเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็วในขณะที่ทำงาน (Schaufeli et al., 2002)

การศึกษาค้นคว้าวิจัยเสนอว่า ความผูกพันในงานสามารถให้คำอธิบายที่ชัดเจนมากขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมอธิบายว่า ความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนทางสังคมภายในองค์กรจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรหรือผู้บริหารมีการดูแลใส่ใจพนักงานเป็นอย่างดี พนักงานก็จะตอบแทนองค์กรโดยการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Cropanzano & Mitchell, 2005) โดยหนึ่งในวิธีที่จะทำให้พนักงานเกิดพันธะผูกพันหรือความรู้สึกที่จะต้องมีส่วนรับผิดชอบต่อองค์กรคือ การลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากร (Dysvik et al., 2016) เนื่องจากการลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรถือเป็นการแสดงออกว่าองค์กรเห็นคุณค่าและไว้วางใจในตัวพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร อันนำไปสู่การแสดงออกของพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเพื่อเป็นการตอบแทนองค์กร (Dysvik et al., 2016; Gould-Williams, 2007; Kuvaas & Dysvik, 2010)

ขณะที่ในส่วนของการวิจัยที่ผ่านมาระบุว่า ความผูกพันในงานของพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมและยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปสู่ในระดับที่สูงขึ้น (Gruman & Saks, 2011) โดยพนักงานที่มีความผูกพันในงานสูงจะมีความอุตสาหะในการทำงานมากขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายแม้จะเป็นงานที่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่กำหนดก็ตาม (Fletcher, 2016; Szabowska-Walaszczyk et al., 2013) นอกจากนี้ การศึกษาของ Kura et al. (2019) และ Shuck et al. (2014) ได้อาศัยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม เพื่ออธิบายถึงบทบาทของความผูกพันในงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านอิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนช่วยลดพฤติกรรมที่ส่งผลเสียต่อการทำงาน (Kura et al., 2019) และลดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงาน (Shuck et al., 2014) เนื่องจากการลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสื่อข้อความว่าองค์กรเห็นคุณค่าไว้วางใจ และใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งกระตุ้นให้พนักงานเกิดการตอบสนองด้านทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นการตอบแทน (Kura et al., 2019; Shuck et al., 2014) สอดคล้องกับ Salanova et al. (2010) ซึ่งอธิบายว่าการเพิ่มทรัพยากรในการทำงาน (เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ให้มากขึ้นมีแนวโน้มที่จะส่งผลให้ระดับความผูกพันในงานของพนักงานสูงขึ้นด้วย เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียง

การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน: กลไกสำคัญในความสัมพันธ์

ช่วยเพิ่มทักษะความสามารถของพนักงานเท่านั้น แต่ยังช่วยเพิ่มองค์ประกอบทางอารมณ์เชิงบวก เช่น ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ของพนักงานอีกด้วย (Salanova et al., 2010) ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นตามลำดับ (Lisbona et al., 2018) ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงตั้งสมมติฐานที่ 1 (H1) ซึ่งระบุว่า

H1: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความผูกพันในงานของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์

3.1.3 บทบาทของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานในฐานะตัวแปรกำกับความสัมพันธ์

จากตรรกะของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม การศึกษาครั้งนี้ยังได้เสนอว่า การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานอาจมีส่วนช่วยให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่าและการดูแลที่ตนได้รับจากองค์กร ซึ่งจะช่วยเพิ่มอิทธิพลเชิงบวกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความผูกพันในงานของพนักงาน โดยสำหรับการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Perceived Supervisor Support: PSS) มีพื้นฐานมาจากแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของ Eisenberger et al. (1986) ซึ่งเป็นการรับรู้ของพนักงานว่าองค์กรให้ความสำคัญและสนใจทุกข้อทุกข์ของพนักงาน เห็นคุณค่าและชื่นชมความทุ่มเทในการทำงาน ตลอดจนการสนับสนุนการทำงานแก่พนักงานมากนักน้อยเพียงใด ทั้งนี้ Kottke and Sharafinski (1988) ได้ทำการเปรียบเทียบมุมมองทัศนคติของพนักงานต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรกับการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ซึ่งพบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับคำติชมของหัวหน้างานมากกว่าที่ได้รับจากองค์กร สอดคล้องกับ Chailang and Bovornusvakool (2021) ซึ่งได้อธิบายในประเด็นนี้ไว้อย่างน่าสนใจ โดยระบุว่า แม้การสนับสนุนจากองค์กรจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน แต่หากพนักงานไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน อาจทำให้เส้นทางการรับรู้การสนับสนุนดังกล่าวในมุมมองของพนักงานเกิดความไม่สมบูรณ์หรือขาดหายไปบางส่วน เนื่องจากหัวหน้างานเป็นบุคคลที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานและเป็นเสมือนตัวแทนขององค์กรในการทำหน้าที่กำกับดูแลการทำงาน ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเบื้องต้น ก่อนที่จะรายงานต่อไปยังผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ลักษณะของผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการพัฒนาความผูกพันในงานของพนักงานอย่างมาก (Lee et al., 2019; Tims et al., 2011) โดยหัวหน้างานจะแสดงบทบาทในการให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่ดีแก่พนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันในงานของตนเอง (Lee et al., 2019) สอดคล้องกับการศึกษาของ Jasiński and Derbis (2023) ที่ระบุว่า การสนับสนุนในที่ทำงาน ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน มีส่วนช่วยทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น ตลอดจนการสร้างความรู้สึกเชิงบวกและเพิ่มความผูกพันในงานของพนักงานในระดับที่สูงขึ้นด้วย นอกจากนี้ การศึกษาของ Khan and Lakshmi (2018) ยังได้อาศัยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม เพื่ออธิบายว่าการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานมีส่วนช่วยปรับปรุงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านการเพิ่มความผูกพันในงานของพนักงาน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Kuvaas and Dysvik (2010) ที่ทำการตรวจสอบบทบาทของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานในฐานะตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงาน ผลการศึกษาระบุว่า พนักงานที่รับรู้ถึงการสนับสนุนจากหัวหน้างานต่างกันจะตอบสนองต่อการทำงานที่แตกต่างกัน

ซึ่งการลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากรจะช่วยปรับปรุงทั้งทัศนคติ พฤติกรรมการทำงาน และคุณภาพงานของพนักงานให้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานมีการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานอยู่ในระดับสูงเท่านั้น (Kuvaas & Dysvik, 2010) และในเวลาต่อมาพวกเขายังพบว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เข้มข้นขึ้นอาจส่งผลเชิงลบต่อความพยายามในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะกับกลุ่มพนักงานที่รับรู้ถึงการสนับสนุนจากหัวหน้างานในระดับต่ำ สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าโดยตรงของพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษาความพยายามในการทำงานของพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความเครียดอยู่บ่อยครั้ง (Dysvik et al., 2014) ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงตั้งสมมติฐานที่ 2 (H2) ซึ่งระบุว่า

H2: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความผูกพันในงานของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ รวมถึงความสัมพันธ์ดังกล่าวจะแข็งแกร่งมากขึ้น เมื่อพนักงานมีการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากหัวหน้างานอยู่ในระดับสูงมากขึ้นตามไปด้วย

ตารางที่ 1 สรุปรองคประกอบของตัวแปรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

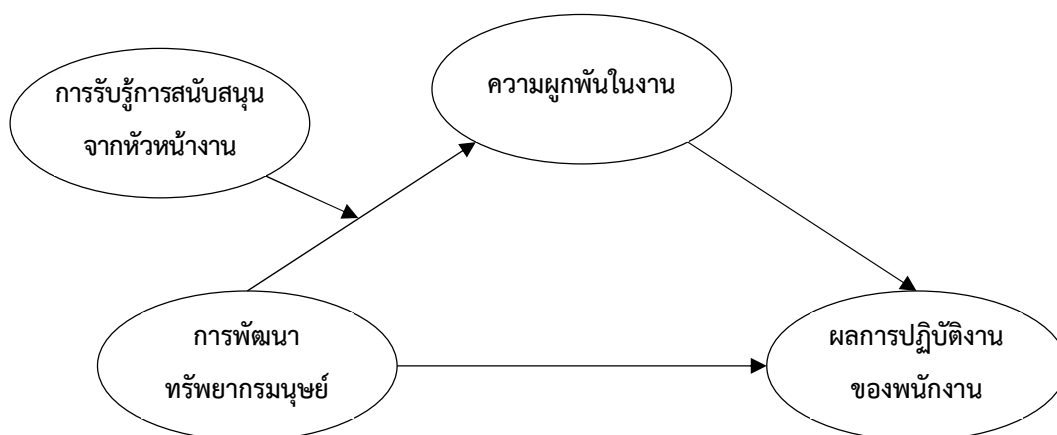
องค์ประกอบของตัวแปร	Authors							
	Limrueangrong and Thaweeipaiboonwong (2022)	Detnakarin et al. (2020)	Kareem and Hussein (2019)	Suntornnond et al. (2015)	Dysvik et al. (2016)	Fletcher (2016)	Lee et al. (2019)	Potipiroon and Faerman (2020)
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์								
การฝึกอบรมและพัฒนา	✓	✓	✓	✓		✓		
การพัฒนาอาชีพ	✓	✓	✓	✓				
การพัฒนาองค์กร	✓	✓	✓	✓				
ด้านอื่นๆ หรือแบบภาพรวม	✓			✓	✓			
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน								
ด้านคุณภาพ	✓							
ด้านปริมาณ	✓							
ด้านระยะเวลา	✓							
แบบภาพรวม			✓	✓				

ตารางที่ 1 สรุปรองคประกอบของตัวแปรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

องค์ประกอบของตัวแปร	Authors							
	Limrueangrong and Thaweepaiboonwong (2022)	Detnakarin et al. (2020)	Kareem and Hussein (2019)	Suntornnond et al. (2015)	Dysvik et al. (2016)	Fletcher (2016)	Lee et al. (2019)	Potipiroon and Faerman (2020)
ความผูกพันในงาน								
ความกระตือรือร้น						✓	✓	
ความทุ่มเทอุทิศตน						✓	✓	
ความจดจ่อใส่ใจ						✓	✓	
การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน					✓			✓

3.2 กรอบแนวคิด

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คณะผู้วิจัยได้พัฒนารอบแนวคิดและแบบวัดตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษา โดยตัวแปรตามของการวิจัยครั้งนี้ คือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Na-Nan et al. (2018) ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ 2) ผลการปฏิบัติงานด้านปริมาณ และ 3) ผลการปฏิบัติงานด้านระยะเวลา ขณะที่ตัวแปรต้นที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ McLagan (1989) ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ 1) การฝึกอบรมและพัฒนา 2) การพัฒนาอาชีพ และ 3) การพัฒนาองค์กร และความผูกพันในงาน ตามแนวคิดของ Schaufeli et al. (2006) ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ 1) ความกระตือรือร้น 2) ความทุ่มเทอุทิศตน และ 3) ความจดจ่อใส่ใจ นอกจากนั้น สำหรับตัวแปรที่ทำหน้าที่กำกับความสัมพันธ์ของการศึกษาในครั้งนี้ คือ การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Eisenberger et al. (1986) เกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยพิจารณาเฉพาะในมิติของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน ทั้งนี้ จากที่กล่าวมาข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงได้สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ดังนั้น จากตรรกะของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม หากมองกลับไปที่การศึกษาในครั้งนี้ จะเห็นได้ว่าการแลกเปลี่ยนทางสังคมได้เกิดขึ้นเมื่อพนักงานรับรู้ในเชิงบวกว่า องค์กรหรือหัวหน้างานให้ความสำคัญ เห็นคุณค่า และมีการดูแลพนักงานเป็นอย่างดี (เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน) สิ่งนี้อาจทำให้พนักงานตระหนักถึงภาระผูกพันหรือสัญญาทางใจ ทำให้เกิดทัศนคติ ความรู้สึก และพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวกที่มีต่อองค์กรเพื่อเป็นการตอบแทน (เช่น การเพิ่มความผูกพันในงาน และผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงาน) ซึ่งระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่แตกต่างกันของพนักงานอาจเป็นเงื่อนไขกำกับในความสัมพันธ์ดังกล่าว

3.3 สมมติฐานการวิจัย

H1: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความผูกพันในงานของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์

H2: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความผูกพันในงานของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ รวมถึงความสัมพันธ์ดังกล่าวจะแข็งแกร่งมากขึ้น เมื่อระดับการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานอยู่ในระดับสูงขึ้นไปด้วย

4. วิธีดำเนินการวิจัย

4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ด้วยงานวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบกรณีศึกษา โดยทำการเก็บข้อมูลกับพนักงานประจำของบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่มชั้นนำแห่งหนึ่งของไทย เนื่องจากอุตสาหกรรมดังกล่าวเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงและจำเป็นต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาตามพฤติกรรมความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลายในสังคม

(Sangthong & Kanjanaaphokin, 2020; Trade Policy and Strategy Office, 2023; Wararatchai, 2019) ประกอบกับเป็นบริษัทขนาดใหญ่ เนื่องจากมีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คนขึ้นไปหรือมีทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาทขึ้นไป (Jobsdb, 2023) ซึ่งจากรายงานวิจัยของ Bircă (2022) ระบุว่า องค์กรที่มีขนาดใหญ่จะให้ความสำคัญและลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากรที่สูงมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก เพื่อรักษาความสามารถทางการแข่งขันและพร้อมเผชิญกับความท้าทายในอนาคต ทั้งนี้ สำหรับขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้างไม่ควรน้อยกว่า 100 ตัวอย่าง (Ding et al., 1995; Kelloway, 2014; Rinthaisong, 2020) ตลอดจนใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ โดยกลุ่มตัวอย่างจะต้องมีอายุงานในองค์กรไม่น้อยกว่า 6 เดือน

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ลักษณะงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และการรับรู้ว่าเป็นผู้มีศักยภาพการทำงานสูง (Talent) ขององค์กรหรือไม่

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ McLagan (1989) ในการพัฒนาข้อคำถาม ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการพัฒนาอาชีพ และด้านการพัฒนาองค์กร

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Na-Nan et al. (2018) ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพงาน ด้านปริมาณงาน และด้านระยะเวลา

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันในงาน ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Schaufeli et al. (2006) ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความกระตือรือร้น ความทุ่มเทที่ศรัทธา และความจดจ่อใส่ใจ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ผู้วิจัยใช้ข้อคำถามตามแนวคิดของ Eisenberger et al. (1986) เกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร โดยงานวิจัยก่อนหน้าได้ทำการเปลี่ยนจากคำว่า “องค์กร” มาเป็น “หัวหน้างาน” (Kottke & Sharafinski, 1988; Potipiroon & Faerman, 2020; Potipiroon & Ford, 2019; Rhoades et al., 2001) ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ และมีข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ เพื่อให้พนักงานประเมินตนเองเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ตัวอย่างข้อคำถามเช่น “หัวหน้างานให้ความสนใจกับสารทุกข์สุกดิบของฉัน” หรือ “หัวหน้างานพร้อมจะยื่นมือช่วยเหลือ เมื่อฉันต้องการความช่วยเหลือ

ทั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องและครอบคลุมระหว่างข้อคำถามกับลักษณะที่ต้องการวัด หรือองค์ประกอบตามนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ศึกษา (Index of Congruence: IOC) โดยได้นำส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม โดยผลการวิเคราะห์ข้อคำถามแต่ละข้อพบว่ามีความชัดเจน

ความสอดคล้องมากกว่า 0.50 ซึ่งถือว่าข้อคำถามนั้นมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ (Wongrattana, 2010) หลังจากนั้นคณะผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีวิเคราะห์ การแปลผล

4.3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบสำรวจ ซึ่งได้ยื่นขอรับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา เลขที่โครงการวิจัย HREC No.040/2566 ลงวันที่ 8 สิงหาคม 2566 โดยคณะผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

4.3.1.1 คณะผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุญาตเข้าเก็บข้อมูลไปยังผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท พร้อมแนบรายละเอียดเบื้องต้นของโครงการวิจัยและแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

4.3.1.2 เมื่อได้รับการอนุญาตให้ดำเนินการเก็บข้อมูล คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่ออธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย รายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา และขอความอนุเคราะห์ในการประชาสัมพันธ์เชิญชวนเข้าร่วมโครงการวิจัยแก่อาสาสมัครผู้ที่สนใจ ทั้งนี้ ในใบปะหน้าแบบสอบถามผู้วิจัยได้มีการชี้แจงรายละเอียดการวิจัย การรักษาความลับ และชื่อ-นามสกุล เบอร์โทรศัพท์ของนักวิจัย หากมีข้อสงสัยหรือไม่สบายใจ โดยแบบสอบถามในครั้งนี้ จะไม่มีข้อคำถามหรือตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามใดๆ (Personal Identifier) ที่จะสามารถสืบเสาะย้อนกลับไปถึงเจ้าของข้อมูลได้

4.3.1.3 เมื่ออาสาสมัครได้ตอบแบบสอบถามเสร็จแล้วนั้น ในตอนท้ายของแบบสอบถามทุกฉบับจะมีข้อความเน้นย้ำโดยระบุว่า “กรุณาพับแบบสอบถามและปิดผนึกก่อนส่ง” และนำแบบสอบถามส่งไว้ในกล่องที่ได้เตรียมไว้ หลังจากนั้นจึงดำเนินการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้มาพิจารณาเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4.3.2 วิธีวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล

4.3.2.1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่ออธิบายความหมาย ตรวจสอบทิศทาง และความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

4.3.2.2 การตรวจสอบความลำเอียงจากวิธีร่วม (Common Method Bias: CMB) เพื่อตรวจสอบว่ามีปัญหาความสัมพันธ์เทียมระหว่างตัวแปรที่อาจสูงหรือต่ำเกินจริงหรือไม่ โดยใช้วิธี Harman's Single Factor ซึ่งเป็นการนำข้อคำถามทั้งหมดจากโมเดลการวิจัยมาวิเคราะห์ให้อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน แล้วพิจารณาค่าความแปรปรวนสะสมที่สกัดได้ (Variance) โดยค่าความแปรปรวนที่ได้ไม่ควรเกิน 50% (Eichhorn, 2014) ผลการวิเคราะห์ พบว่าค่าความแปรปรวนสะสมที่สกัดได้เท่ากับร้อยละ 47.35 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ว่าไม่มีปัญหาความลำเอียงจากวิธีร่วม

4.3.2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ของโมเดลการวัดตามกรอบแนวคิดการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อตรวจสอบคุณภาพโมเดลการวัด ได้แก่ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Factor Loading) ต้องมากกว่า 0.5 ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) ต้องมากกว่า 0.5 และค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบ (CR) ต้องมากกว่า 0.7 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2019) รวมถึงพิจารณาชุดสถิติวัดระดับความกลมกลืนระหว่างโมเดลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ $\chi^2/df \leq 3$, RMSEA

การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน: กลไกสำคัญในความสัมพันธ์

$< .08$, $SRMR \leq .08$, $CFI \geq .95$ และ $TLI \geq .95$ หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์เชิงสาเหตุด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อทดสอบสมมติฐานตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

5. ผลการวิจัยและอภิปรายผล

5.1 ผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

จากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่สมบูรณ์จำนวน 108 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 68.50 มีอายุไม่เกิน 25 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 42.60 มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 85.20 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในสายงานสนับสนุน จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 44.40 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรเฉลี่ยประมาณ 6 ปี ($\bar{X} = 5.99$, $SD = 5.39$) และส่วนใหญ่มองว่าตนเองเป็นผู้มีศักยภาพการทำงานสูง (Talent) ขององค์กร จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 63.90

5.1.2 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์เบื้องต้นของแต่ละตัวแปรที่ศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าสถิติพื้นฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)	4.21	0.53	(.94)			
2. ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (JP)	4.25	0.44	.63**	(.91)		
3. ความผูกพันในงาน (WE)	5.33	1.16	.64**	.61**	(.95)	
4. การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (PSS)	5.38	1.18	.60**	.57**	.82**	(.96)

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (ค่าความเชื่อมั่น)

จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกรอบแนวคิดซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง .57 ถึง .82 และเมื่อทำการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นของตัวแปรอิสระ เพื่อประเมินว่ามีปัญหาการร่วมกันเชิงเส้นพหุ (Multicollinearity) หรือไม่ ด้วยค่าสถิติ Tolerance และค่า Variance Inflation Factor (VIF) พบว่า ค่า Tolerance อยู่ระหว่าง .29 ถึง .57 ซึ่งมีค่ามากกว่า .10 (Tabachnick & Fidell, 2001) และค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.76 ถึง 3.49 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 10 (Hair et al., 2019) ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ไม่น่าจะมีปัญหาการร่วมกันเชิงเส้นพหุ (Multicollinearity) ในโมเดลที่จะทำการวิเคราะห์ต่อไป

5.1.3 ผลการวิเคราะห์เชิงสาเหตุด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ของโมเดลการวัดตามกรอบแนวคิดในการวิจัยพบว่า โมเดลการวัด (จำนวน 4 ตัวแปรแฝง) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 104.04$, $df = 59$ [$\chi^2/df = 1.76$], $p < .001$; RMSEA = .08; CFI = .96; TLI = .95; SRMR = .04) ทั้งนี้ จากค่าดัชนีวัดความกลมกลืนดังกล่าวโดยไม่มีการปรับโมเดล แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดตามกรอบแนวคิดการวิจัยภาพรวมทุกตัวสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ในส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวชี้วัดหรือตัวแปรสังเกตได้ในภาพรวมมีค่าอยู่ระหว่าง 0.781-0.954 ค่าความเชื่อมั่นของส่วนประกอบของตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่า CR อยู่ระหว่าง 0.867-0.968 และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ยของตัวแปรแต่ละตัว มีค่า AVE อยู่ระหว่าง 0.686-0.882 ซึ่งทั้งหมดมีค่าสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงของแต่ละตัวแปรมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์เชิงสาเหตุด้วยโมเดลสมการโครงสร้างในลำดับต่อไป

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เชิงสาเหตุด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อตรวจสอบตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 โมเดล ได้แก่ 1) โมเดลสมการโครงสร้างแบบมีตัวแปรคั่นกลาง และ 2) โมเดลสมการโครงสร้างแบบมีตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรกำกับ ดังแสดงผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เชิงสาเหตุด้วยโมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิด

เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	โมเดล 1	โมเดล 2
	ตัวแปรคั่นกลาง	ตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรกำกับ
สมมติฐานที่ 1		
HRD --> WE	.702***	.212**
WE --> JP	.307*	.334**
HRD --> JP	.514**	.494***
สมมติฐานที่ 2		
PSS --> WE	-	.760***
[HRD x PSS] --> WE	-	.108*
Explained Variance (R^2)		
JP	.580***	.589***

หมายเหตุ: ค่าสัมประสิทธิ์เป็นแบบ standardized; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (two-tailed)

1) โมเดลสมการโครงสร้างแบบมีตัวแปรคั่นกลาง

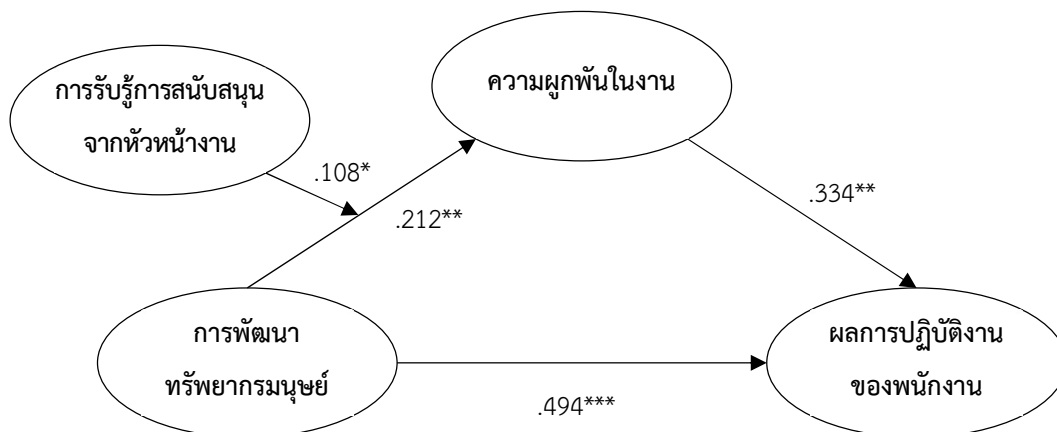
จากผลการวิเคราะห์เชิงสาเหตุด้วยโมเดลสมการโครงสร้างแบบมีตัวแปรคั่นกลาง (โมเดล 1) ในตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญ ($B = .702$, $p < .001$) และความผูกพันในงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ($B = .307$, $p < .05$) ตามลำดับ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า อิทธิพลของการพัฒนา

การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน: กลไกสำคัญในความสัมพันธ์

ทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผ่านความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญ ($b = .177, p < .05; 95\% \text{ CI} = [.052, .373]$) ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันในงานของพนักงานแสดงบทบาทเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วน (Partial Mediation) ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

2) โมเดลสมการโครงสร้างแบบมีตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรกำกับ

จากผลการวิเคราะห์เชิงสาเหตุด้วยโมเดลสมการโครงสร้างแบบมีตัวแปรคั่นกลางและตัวแปรกำกับ (โมเดล 2) ในตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญ ($B = .212, p < .01$) และความผูกพันในงานส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ($B = .334, p < .01$) ตลอดจนผลการวิเคราะห์ดังกล่าวยังพบว่า อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (ตัวแปรกำกับ) ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญ ($B = .108, p < .05$) อีกด้วย ซึ่งสามารถดูรายละเอียดเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรต่างๆ ตามกรอบแนวคิดได้ในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แผนภาพเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรต่างๆ ตามกรอบแนวคิด

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อมแบบมีเงื่อนไข (Conditional Indirect Effect) ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานดังแสดงในตารางที่ 4 พบว่า อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความผูกพันในงาน โดยเฉพาะเมื่อพนักงานมีการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานอยู่ในระดับสูง ($b = .090, S.E. = .045, p < .05; 95\% \text{ CI} = [.001, .179]$) ในขณะที่ความสัมพันธ์นี้จะไม่มีนัยสำคัญเมื่อพนักงานมีการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานอยู่ในระดับต่ำ ($b = .029, S.E. = .027, p = .273; 95\% \text{ CI} = [-.023, .082]$) ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานแสดงบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความผูกพันในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมแบบมีเงื่อนไขของโมเดลสมการโครงสร้าง

Estimated Effects	Levels of PSS	Indirect Effects				
		Est	SE	p value	95% CIs	
					LCCI	ULCI
HRD → WE → JP	Low	.029	.027	.273	-.023	.082
	High	.090	.045	.047	.001	.179
Total Effect	Low	.447	.108	.000	.235	.659
	High	.508	.100	.000	.312	.703

หมายเหตุ: CIs = ช่วงความเชื่อมั่นแบบบูทสตรัปที่ 95 เปอร์เซนต์ (95% Bootstrap Confidence Intervals); LCCI = ช่วงความเชื่อมั่นของขีดจำกัดด้านล่าง (Lower Limit Confidence Interval); ULCI = ช่วงความเชื่อมั่นของขีดจำกัดด้านบน (Upper Limit Confidence Interval)

5.2 อภิปรายผล

5.2.1 บทบาทของความผูกพันในงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผ่านความผูกพันในงานของพนักงาน กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีส่วนช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้นผ่านการเพิ่มความผูกพันในงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่ได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ดังกล่าว (Fletcher, 2016; Szabowska-Walaszczyk et al., 2013) ทั้งนี้ เนื่องจากการลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยมาตรการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มาตรการพัฒนาอาชีพ และมาตรการพัฒนาองค์กร ช่วยให้พนักงานได้พัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงาน รวมถึงเพิ่มองค์ประกอบทางอารมณ์เชิงบวก เช่น ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Kura et al., 2019; Salanova et al., 2010) นอกจากนี้ การลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการสื่อข้อความว่าองค์กรเห็นคุณค่าและไว้วางใจในตัวพนักงาน สนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพ และใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร อันนำไปสู่การแสดงออกของพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ (เช่น ความผูกพันในงานของพนักงาน) โดยพนักงานที่มีความผูกพันในงานสูงจะมีความกระตือรือร้น เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเท และจดจ่อใส่ใจต่องาน เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเป็นการตอบแทนองค์กร (Dysvik et al., 2016; Gould-Williams, 2007; Kura et al., 2019; Kuvaas & Dysvik, 2010; Shuck et al., 2014)

5.2.2 บทบาทของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานในฐานะตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความผูกพันในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า อิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (HRD × PSS) ส่งผลทางบวกต่อความผูกพันในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน: กลไกสำคัญในความสัมพันธ์

ตลอดจนยังพบว่า อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความผูกพันในงานของพนักงาน โดยเฉพาะเมื่อพนักงานมีการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานอยู่ในระดับสูงเท่านั้น สิ่งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Kuvaas and Dysvik (2010) พบว่า พนักงานที่รับรู้ถึงการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่ต่างกันจะตอบสนองต่อการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยปรับปรุงทั้งทัศนคติ พฤติกรรมการทำงานและคุณภาพงานของพนักงานให้ดีขึ้น โดยเฉพาะกับพนักงานกลุ่มที่มีการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานอยู่ในระดับสูงเท่านั้น ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าแม้การสนับสนุนจากองค์กร (เช่น การดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) จะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน แต่หากพนักงานไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน เช่น การไม่สนับสนุนเวลาในการส่งพนักงานไปฝึกอบรม การไม่สื่อสารหรือแนะนำประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น อาจทำให้เส้นทางการรับรู้การสนับสนุนดังกล่าวในมุมมองของพนักงานเกิดความไม่สมบูรณ์หรือขาดหายไปบางส่วน เนื่องจากหัวหน้างานเป็นบุคคลที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานและเป็นเสมือนตัวแทนขององค์กรในการทำหน้าที่กำกับดูแลการทำงาน (Chailang & Bovornusvakool, 2021) พนักงานจึงให้ความสำคัญกับคำติชมและท่าทีการแสดงออกถึงการสนับสนุนของหัวหน้างานมากกว่าที่ได้รับจากองค์กร (Kottke & Sharafinski, 1988) นอกจากนี้ การสนับสนุนจากหัวหน้างานยังมีส่วนช่วยปรับปรุงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพิ่มความผูกพันในงานและส่งเสริมความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอีกด้วย (Dysvik et al., 2014; Jasiński & Derbis, 2023; Lee et al., 2019)

6. สรุปผลการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในการเติมเต็มวรรณกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการจัดการองค์กร โดยผู้วิจัยได้อาศัยตรรกะของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมาใช้อธิบายกลไกทางจิตวิทยาและเงื่อนไขกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีความผูกพันในงานเป็นตัวแปรต้นกลาง และการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ดังกล่าว ทั้งนี้ จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผ่านความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญ จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 (H1) นอกจากนี้ อิทธิพลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านความผูกพันในงานจะแข็งแกร่งขึ้น โดยเฉพาะเมื่อพนักงานมีการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานอยู่ในระดับสูง จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 (H2) ด้วยข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ แสดงหลักฐานและเหตุผลความจำเป็นในการบูรณาการสนับสนุนทั้งในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน โดยกระบวนการดังกล่าวมีส่วนช่วยให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่าและการดูแลที่ตนได้รับจากองค์กร ก่อเกิดเป็นพันธะผูกพันหรือความรู้สึกที่จะต้องมีส่วนรับผิดชอบต่อองค์กร ซึ่งนำมาสู่การเพิ่มความผูกพันในงาน โดยพนักงานจะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่กระตือรือร้น มุ่งมั่นทุ่มเท และใส่ใจต่องาน เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเป็นการตอบแทนองค์กร

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลการศึกษาในครั้งนี้ แสดงหลักฐานและความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการสนับสนุนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่มีส่วนช่วยเพิ่มความผูกพันในงาน และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผ่านมุมมองทางทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ดังนั้น องค์กรควรมีการกำหนดค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนถึงการเห็นคุณค่า การส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าในอาชีพ และการดูแลใส่ใจความเป็นอยู่ของพนักงานในการทำงาน ผ่านการดำเนินงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยเมื่อพนักงานตระหนักถึงคุณค่าและการดูแลที่ตนได้รับเป็นอย่างดีจากองค์กร จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร อันนำไปสู่การแสดงออกของพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเป็นการตอบแทนองค์กร ตัวอย่างเช่น การกำหนดอุดมการณ์หรือปรัชญาในการดำเนินธุรกิจของบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายวัสดุก่อสร้างชั้นนำแห่งหนึ่งของประเทศไทย โดยมีหนึ่งประเด็นระบุว่า “เชื่อมั่นในคุณค่าของคน” ซึ่งนำมาสู่แนวทางการปฏิบัติเพื่อหล่อหลอมและปลูกฝังบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารเพื่อเป็นต้นแบบหรือแบบอย่างที่ดี ผ่านกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

แม้การวิจัยในครั้งนี้จะพยายามอาศัยการทดสอบทางสถิติมาช่วยในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เช่น การตรวจสอบความลำเอียงจากวิธีร่วม หรือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันก่อนที่จะทำการวิเคราะห์เชิงสาเหตุของตัวแปรตามกรอบแนวคิด เป็นต้น แต่ก็ยังมีข้อจำกัดที่สำคัญบางประการ ซึ่งงานวิจัยในอนาคตควรพิจารณาเพื่อเติมเต็มให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังนี้

7.2.1 การศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้เป็นแบบกรณีศึกษา การวิจัยในอนาคตควรขยายขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งจะช่วยให้การอธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น สามารถอธิบายหรืออนุมานได้ในบริบทขององค์กรโดยทั่วไป

7.2.2 ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดถาวร ณ จุดเวลาเดียวกัน ทำให้ไม่อาจสรุปผลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรที่ทำการศึกษาได้อย่างชัดเจนเพียงพอ ตลอดจนเป็นการเก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเพียงแหล่งเดียว ดังนั้น การวิจัยในอนาคตควรพิจารณาวิธีการศึกษาแบบระยะยาว (Longitudinal Study) หรือการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบหลายแหล่ง (Multiple Data Sources) ซึ่งจะช่วยลดอคติอันเนื่องมาจากตัวผู้ตอบแบบสอบถามได้

7.2.3 การศึกษาในครั้งนี้อาศัยตรรกะของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมในการอธิบายและร้อยเรียงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษา การวิจัยในอนาคตอาจใช้แนวคิดทฤษฎีอื่นๆ เช่น แนวคิดความต้องการของงานและปัจจัยเอื้อในงาน (JD-R Model) ฯลฯ เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในมุมมองอื่นๆ ที่มีความหลากหลายมากขึ้น

7.3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

7.3.1 องค์กรควรส่งเสริมคุณลักษณะและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรตั้งแต่หัวหน้างานระดับต้นขึ้นไป เพื่อเพิ่มเติมทักษะที่สำคัญในการบริหารคนและบริหารจัดการทีมงาน เช่น ทักษะการบริหารคนสำหรับผู้บริหารสายงาน (HR for Non HR) ทักษะการสื่อสารและการให้คำปรึกษาพนักงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจในงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตลอดจนเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มีบทบาทเป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน

7.3.2 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรตระหนักและให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านแนวคิดการส่งเสริมความผูกพันในงาน เช่น การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาตนเอง การกำหนดหลักเกณฑ์และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนและเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียม เป็นต้น ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันในงาน และนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

8. เอกสารอ้างอิง

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Bîrcă, A. (2022). Investments in human resource development-a growing concern for organizations. *Revista de Management Comparat International*, 23(1), 21-36.
- Chailang, J., & Bovornusvakool, W. (2021). Moderating effects of training self-efficacy and perceived supervisor support on the relationship between perceived organizational support and transfer of training. *Journal of HR Intelligence*, 16(1), 25-44.
- Chooyok, D. (2018). Human resource development and quality of work life of civil servants of the department of community development in Three Southern Border Provinces. *Journal of Arts Management*, 15(2), 28-36.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Detnakarin, P., Sirivisitkul, S., & Janma, C. (2020). Human resource development affecting in operation competency of production supervisor in food industry. *Dusit Thani College Journal*, 14(3), 435-445.
- Detnakarin, S., & Rurkkhum, S. (2019). Moderating effect of perceived organizational support on human resource development practices and organizational citizenship behavior. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20(3), 215-234.

- Ding, L., Velicer, W. F., & Harlow, L. L. (1995). Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 2(2), 119-143.
- Dysvik, A., Kuvaas, B., & Buch, R. (2014). Perceived training intensity and work effort: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 729-738.
- Dysvik, A., Kuvaas, B., & Buch, R. (2016). Perceived investment in employee development and taking charge. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 50-60.
- Eichhorn, B. R. (2014). Common method variance techniques. *Midwest SAS Users Group Conference Proceedings*, 1-11. <http://mwsug.org/2014-proceedings.html>.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Eisenberger 1986 JAppPsychol POS original article. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fletcher, L. (2016). Training perceptions, engagement, and performance: comparing work engagement and personal role engagement. *Human Resource Development International*, 19(1), 4-26.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 382-388.
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Pearson Prentice.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of management*, 37(2), 421-428.
- Jasiński, A. M., & Derbis, R. (2023). Social support at work and job satisfaction among midwives: The mediating role of positive affect and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 79(1), 149-160.
- Jobsdb. (2023). *Criteria for classifying business size*. <https://th.jobsdb.com/th/>.
- Kareem, M. A., & Hussein, I. J. (2019). The impact of human resource development on employee performance and organizational effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 307-322.

- Kelloway, E. K. (2014). *Using Mplus for structural equation modeling: A researcher's guide*. Sage Publications.
- Khan, M., & Lakshmi, N. (2018). Mediating role of employee engagement in the relationship between perceived supervisor support and job satisfaction. *Asian Journal of Management*, 9(1), 189-196.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Kura, K. M., Shamsudin, F. M., Umrani, W. A., & Salleh, N. M. (2019). Linking human resource development practices to counterproductive work behaviour: Does employee engagement matter. *Journal of African Business*, 20(4), 472-488.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282.
- Limrueangrong, P., & Thaweepaiboonwong, J. (2022). The influence of human resource development on employee performance: the mediating role of competency. *Journal of Srinakharinwirot Research and Development (Journal of Humanities and Social Sciences)*, 14(27), 75-86.
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89-96.
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice. *Training & Development Journal*, 43(9), 49-60.
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 2436-2449.
- Pakawanchat, N., Issavarestagul, K., & Wajirum, W. (2022). Human resource development that affects the efficiency of work in the organization of private sector employees Chonburi. *Western University Research Journal of Humanities and Social Science*, 8(2), 29-38.
- Phetsute, A. (2023). Human resource development affecting the performance of teachers in private colleges in Nonthaburi province. *Journal of Social Science and Cultural*, 7(8), 318-331.
- Poopunsri, V., & Phonphoththanamat, W. (2018). Human resource development affecting organization effectiveness: A case study of local administration organization in Rayong province. *Journal of Politics, Administration and Law*, 10(2), 311-330.

- Potipiroon, W., & Faerman, S. (2020). Tired from working hard? Examining the effect of organizational citizenship behavior on emotional exhaustion and the buffering roles of public service motivation and perceived supervisor support. *Public Performance & Management Review*, 43(6), 1260-1291.
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2019). Relational costs of status: Can the relationship between supervisor incivility, perceived support, and follower outcomes be exacerbated? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 873-896.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rinthaisong, I. (2020). *Structural equation modeling for behavioral and social sciences research*. PC Printing.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118-131). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>.
- Sangthong, S., & Kanjanaaphokin, K. (2020). Marketing management influencing consumers' purchase decision of sugar-free beverage. *Lawasri Journal*, 4(1), 51-61.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270.
- Srongtaweeporn, T. (2017). Human resource development affecting the performance of teachers in private colleges in Bangkok metropolitan area. *Mahamakut Graduate School Journal*, 15(2), 89-100.
- Suntornnond, S., Phinaitrup, B., & Vadhanasindhu, C. (2015). The influence of transformational leadership, human resource development and readiness for change on job performance of employees in Thai Autonomous Universities. *Rajabhat Maha Sarakham University Journal (Humanities and Social Sciences)*, 9(2), 133-146.

- Szabowska-Walaszczyk, A., Brzozowski, A., & Zawadzka, A. M. (2013). Human resource development and performance: The mediating effect of employee engagement. *Human Resource Management, 1*(6), 109-124.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *SAS for Windows workbook for Tabachnick and Fidell: Using multivariate statistics* (4th ed.). Allyn and Bacon.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly, 22*(1), 121-131.
- Trade Policy and Strategy Office. (2023, August 28). *The state of the food and beverage industry in Thailand: Challenges and adaptations for the survival of food and beverage businesses*. <https://tpso.go.th/document/2309-0000000168>.
- Wararatchai, P. (2019). Strategies for building a competitive advantage in beverage business. *Journal of the Association of Researchers, 24*(3), 322-332.
- Wongrattana, C. (2010). *Techniques for using statistics for research: Guidelines for success* (2nd ed.). Taineramitkij Inter Progressive.

ประวัติแนบท้ายบทความ



Name and Surname:	Dr.Worasan Thawornprasert
Highest Education:	Doctor of Philosophy in Management
University or Agency:	Songkhla Rajabhat University
Field of Expertise:	Human Resource Development, Organizational Behavior
Address:	Faculty of Management Sciences, Songkhla Rajabhat University
E-mail:	worasan.th@skru.ac.th, worasan_be@hotmail.com



Name and Surname:	Mrs.Aritsara Thawornprasert
Highest Education:	Master of Business Administration
University or Agency:	Songkhla Rajabhat University
Field of Expertise:	Management
Address:	Faculty of Management Sciences, Songkhla Rajabhat University
E-mail:	aritsara.ch@skru.ac.th