อิทธิพลการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานของธุรกิจ MSME ในจังหวัดนนทบุรี

The Effects of Strategic Human Resource Management and Employee Engagement on Employee Performance in MSME Businesses in Nonthaburi Province

พงศ์ธวัช จันทบูลย์

Phongthawach Chanthabul

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก

Faculty of Business Administration Krirk University, Thailand

E-mail: Phongthawach.Chan@gmail.com

Received March 19, 2026; **Revised** May 19, 2026; **Accepted** June 8, 2026

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของพนักงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจ MSME ในจังหวัดนนทบุรี และ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจ MSME ในจังหวัดนนทบุรี การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกรอบแนวคิดอิงทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของพนักงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธุรกิจ MSME ในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 398 คน คัดเลือกโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามประเภทธุรกิจร่วมกับการสุ่มอย่างง่ายจากพนักงาน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่นแล้ว วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ขณะที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ตัวแปรทั้งสองมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 84.5

ข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การที่ธุรกิจ MSME จะบรรลุประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืนได้นั้น จำเป็นต้องบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เข้ากับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างจริงจังควบคู่กัน การพัฒนาเพียงองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งจึงไม่เพียงพอต่อการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรในระยะยาว

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์; การมีส่วนร่วมของพนักงาน; ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Abstract

This article aimed to 1) examine the levels of employees' perceptions regarding strategic human resource management, employee engagement, and employee performance within MSME businesses in Nonthaburi Province; and 2) analyze the influence of strategic human resource management and employee engagement on employee performance in MSME businesses in Nonthaburi Province. This research adopted a quantitative approach, grounded in theoretical frameworks of strategic human resource management, employee engagement, and employee performance. The sample consisted of 398 employees working in MSME businesses in Nonthaburi Province, selected using stratified random sampling based on business type, combined with simple random sampling. The research instrument was a structured questionnaire validated for content validity and reliability. Data were analyzed using descriptive statistics, including mean (M) and standard deviation (SD), and inferential statistics through multiple regression analysis.

Findings revealed that the overall level of employees' perceptions was high. Specifically, employee engagement and employee performance were rated at high levels, while strategic human resource management was at a moderate level. Furthermore, both strategic human resource management and employee engagement exerted a statistically significant positive influence on employee performance, jointly explaining 84.5% of the variance.

These findings suggest that, for MSME businesses to achieve sustainable employee performance, it is essential to effectively integrate strategic human resource management with the promotion of employee engagement, as focusing on only one of these dimensions is insufficient for enhancing organizational performance in the long term.

Keywords: Strategic Human Resource Management; Employee Engagement; Employee Performance

บทนำ

ในยุคที่การแข่งขันทางธุรกิจทวีความรุนแรงและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจมีความผันผวน ทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การ (Kiragu & Marwa, 2022) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) จึงมีบทบาทสำคัญในการบูรณาการแนวปฏิบัติด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเสริมสร้างผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (Shrestha, 2022)

งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานผ่านกลไกหลายประการ ทั้งการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Minbaeva & Navrbjerg, 2023) ในมิติของการมีส่วนร่วมของพนักงาน Alsakarneh et al. (2024) พบว่าการปฏิบัติด้าน SHRM ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพองค์การ โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านสำคัญ ในระดับมหภาค World Bank (2025) ระบุว่า MSME คิดเป็นร้อยละ 99.5 ของวิสาหกิจทั้งหมดในไทย จ้างงานร้อยละ 69.5 ของกำลังแรงงาน และสร้างมูลค่า GDP ร้อยละ 35.3

แม้จะมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสะสมอย่างต่อเนื่อง แต่ยังขาดการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ทดสอบโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของพนักงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในบริบทของธุรกิจ MSME ระดับจังหวัดในประเทศไทยอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะจังหวัดนนทบุรีซึ่งเป็นพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญที่มีการกระจุกตัวของธุรกิจ MSME หลากหลายภาคส่วน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของพนักงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของธุรกิจ MSME ในจังหวัดนนทบุรี

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การทบทวนวรรณกรรม

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบูรณาการการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์องค์กรอย่างเป็นระบบ (Raub et al., 2006) โดยมีรากฐานจากทฤษฎีทรัพยากรองค์กร (Resource–Based View: RBV) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ซึ่งมองว่าพนักงานเป็นทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน (Collings et al., 2021) Dongsen (2023) กล่าวว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพการกระจายสินค้าของ SMEs ในจีน การนำแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัลและการดูแลความเป็นอยู่ของพนักงาน จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน องค์ประกอบหลัก 4 มิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ (1) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) (2) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) (3) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Welfare) และ (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) (Armstrong, 2001; Noe et al., 2017)

2. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement)

การมีส่วนร่วมของพนักงาน คือ ความมุ่งมั่นโดยสมัครใจที่พนักงานทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร (Pradana & Indiyati, 2025) ครอบคลุม 3 มิติหลัก ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมเชิงสติปัญญา (Cognitive Engagement) (2) การมีส่วนร่วมเชิงอารมณ์ (Emotional Engagement) และ (3) การมีส่วนร่วมเชิงพฤติกรรม (Behavioral Engagement) (Reina et al., 2018; Kwon & Kim, 2020; Alagarsamy et al., 2023) การมีส่วนร่วมในแต่ละมิติสะท้อนระดับความทุ่มเทและความตั้งใจของพนักงานในการขับเคลื่อนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากการมีส่วนร่วมในแต่ละมิติสะท้อนถึงระดับความทุ่มเท ความตั้งใจ และความพยายามของพนักงานในการขับเคลื่อนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิผล ส่งผลให้พนักงานสามารถมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพยิ่งขึ้น (Reilly, 2018; Alagarsamy et al., 2023) การมีส่วนร่วมของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Obschonka et al., 2023)

3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance)

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน หมายถึง ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ (Naktiyok, 2019) องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ (1) เป้าหมาย (Target) (2) คุณภาพ (Quality) (3) การตรงต่อเวลา (Timeliness) และ (4) การปฏิบัติตามหลักการ (Principles Adherence) (Peterson & Plowman, 1960; Jabeen & Rahim, 2021) องค์กรที่ส่งเสริมระบบสนับสนุนที่เหมาะสม เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพ สามารถยกระดับคุณภาพบุคลากรและสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าได้ (Hapsari et al., 2021)

4. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและสมมติฐานการวิจัย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (H1) องค์กรที่ปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพกระตุ้นให้พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรและตอบแทนด้วยการมีส่วนร่วมที่สูงขึ้น ซึ่งได้รับการยืนยันจากการทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบของ Eshete and Birbirssa (2024) และการศึกษาเชิงประจักษ์ของ Alam et al. (2024)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (H2) โดยมีหลักฐานสนับสนุนจาก Hasibuan et al. (2026) การมีส่วนร่วมของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน (H3) พนักงานที่มีส่วนร่วมสูงแสดงพฤติกรรมการทำงานที่เกินความคาดหวัง ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้งในและนอกบทบาทหน้าที่ สอดคล้องกับ Otoo and Rather (2024) นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมของพนักงานยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านในห่วงโซ่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Alsakarneh et al., 2024) กล่าวคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ สร้างความสามารถและโอกาส ขณะที่การมีส่วนร่วมสะท้อนแรงจูงใจที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในที่สุด

สมมติฐานการวิจัย

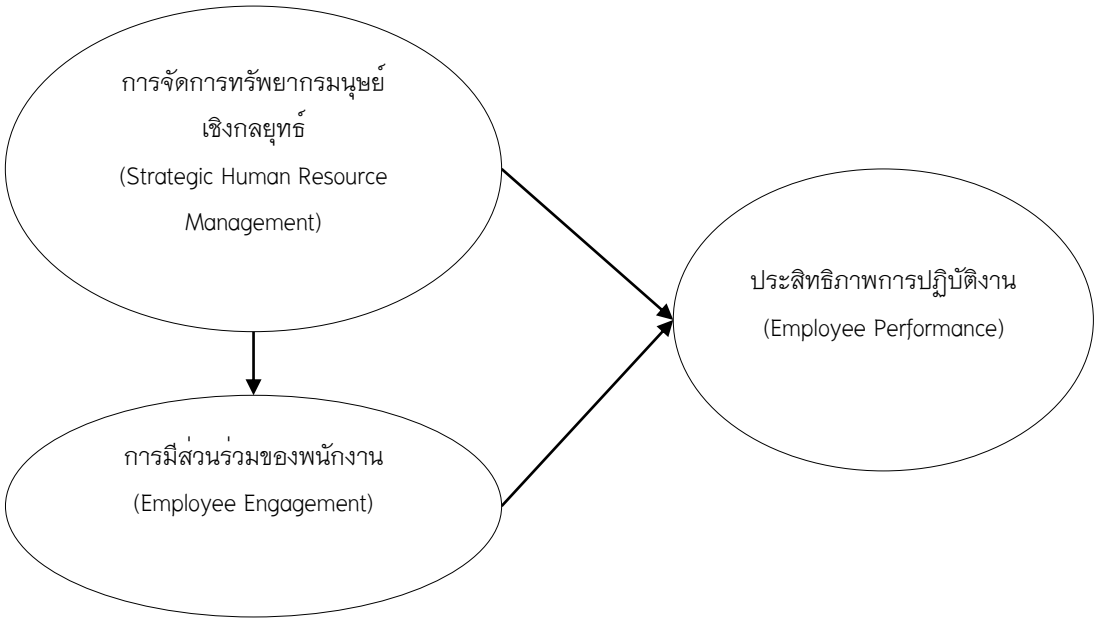
สมมติฐานที่ 1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 การมีส่วนร่วมของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้กำหนดกรอบแนวคิดประกอบด้วย 3 ตัวแปร ดังนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นตัวแปรอิสระ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Employee Performance) เป็นตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

รูปแบบการวิจัย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจ MSME ในจังหวัดนนทบุรี

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ พนักงานธุรกิจ MSME ในจังหวัดนนทบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 398 คน คำนวณขนาดตัวอย่างด้วยสูตรของ Yamane (1973) ธุรกิจที่จดทะเบียนนิติบุคคลคงอยู่ ณ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2568 จำนวน 85,549 ราย จำแนกเป็นภาคเกษตรกรรม 263 ราย ภาคการผลิต 8,242 ราย ภาคบริการ 44,815 ราย และภาคการค้า 32,229 ราย (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2568) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ 95

การสุ่มตัวอย่าง ดำเนินการ 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 สุ่มธุรกิจด้วยวิธีชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ตามภาคธุรกิจ ได้แก่ ภาคเกษตรกรรม 2 ราย ภาคการผลิต 38 ราย ภาคบริการ 208 ราย และภาคการค้า 150 ราย ขั้นตอนที่ 2 สุ่มพนักงานภายในแต่ละธุรกิจด้วยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ธุรกิจละ 1 คน รวม 398 คน

เครื่องมือวิจัยที่ใช้คือแบบสอบถามปลายปิด (Questionnaire) จำนวน 55 ข้อ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ประกอบด้วยแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สำหรับข้อมูลส่วนบุคคล และมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) (Likert, 1932) ครอบคลุม 3 ตัวแปร ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของพนักงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยเก็บ

ข้อมูลผ่าน Google Form การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยอ้างอิงตาม Best and Kahn (1993) กำหนด 5 ระดับ ตั้งแต่ 1.00–1.50 (เห็นด้วยน้อยที่สุด) ถึง 4.51–5.00 (เห็นด้วยมากที่สุด)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้ค่า IOC เฉลี่ยเท่ากับ .939 จากนั้นทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มใกล้เคียง 30 คน และวิเคราะห์ความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) (Cronbach, 1990) ได้ค่าทั้งฉบับเท่ากับ .907 ประกอบด้วยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เท่ากับ .769 การมีส่วนร่วมของพนักงาน เท่ากับ .841 และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เท่ากับ .859 ทุกด้านผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (.70 ขึ้นไป)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างโดยตรงผ่านแบบสอบถามออนไลน์ ส่วนข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมจากเอกสารวิชาการ ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นฐานในการพัฒนากรอบแนวคิดและเครื่องมือวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูล 2 ระดับ ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) การตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นพบว่าค่า Tolerance เท่ากับ .150 และค่า VIF เท่ากับ 6.660 บ่งชี้ว่าไม่เกิดปัญหาพหุสหสัมพันธ์ (Multicollinearity) และการแจกแจงมีลักษณะเป็นปกติ

ผลการวิจัย

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 52.26) มีอายุระหว่าง 20–30 ปี (ร้อยละ 51.00) การศึกษาระดับอนุปริญญาหรือ ปวส. (ร้อยละ 35.20) ประสบการณ์การทำงาน 6–10 ปี (ร้อยละ 40.50) รายได้ต่อเดือนไม่เกิน 15,000 บาท (ร้อยละ 41.00) และมีสถานภาพการจ้างเป็นพนักงานประจำรายวัน (ร้อยละ 57.80)

วัตถุประสงค์ที่ 1 ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของพนักงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานของธุรกิจ MSME ในจังหวัดนนทบุรี

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในการศึกษา

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	Std. Deviation	แปลผล
การสรรหาและการคัดเลือก	3.51	0.392	มาก
การฝึกอบรมและการพัฒนา	3.41	0.465	ปานกลาง
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.32	0.465	ปานกลาง
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.45	0.384	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	**3.42**	**0.385**	**ปานกลาง**
การมีส่วนร่วมของพนักงาน			
การมีส่วนร่วมเชิงสติปัญญา	3.52	0.404	มาก
การมีส่วนร่วมเชิงอารมณ์	3.74	0.405	มาก
การมีส่วนร่วมเชิงพฤติกรรม	3.57	0.562	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.61**	**0.377**	**มาก**
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน			
1. เป้าหมาย	3.66	0.458	มาก
2. คุณภาพ	3.53	0.380	มาก
3. การตรงต่อเวลา	3.59	0.400	มาก
4. การปฏิบัติตามหลักการ	3.60	0.422	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	**3.60**	**0.367**	**มาก**
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	**3.54**	**0.353**	**มาก**

จากตารางที่ 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.54, SD = 0.353) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (Mean = 3.61, SD = 0.377) รองลงมาคือประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Mean = 3.60, SD = 0.367) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง (Mean = 3.42, SD = 0.385) ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานของธุรกิจ MSME ในจังหวัดนนทบุรี

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.357–0.797 บ่งชี้ความสัมพันธ์ระดับต่ำถึงสูงตามเกณฑ์ของ Hinkle et al. (2003)

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมของพนักงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta (β)		
1	ค่าคงที่ (Constant)	.139	.074		1.872	.062
	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (THR)	.605	.058	.578	10.478	.000***
	การมีส่วนร่วมของพนักงาน (TEE)	.355	.055	.356	6.446	.000***
	R= .919, R^2 = .845, Adjusted, R^2 = .844, Sig = .000					

หมายเหตุ: *** p < .001; ตัวแปรตาม: ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (EP)

จากตารางที่ 2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจ MSME ในจังหวัดนนทบุรี ได้ร้อยละ 84.5 (R^2 = .845) โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลสูงสุด (β = .578, p < .001) รองลงมาคือการมีส่วนร่วมของพนักงาน (β = .356, p < .001) ทั้งสองตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta (β)		
1	(Constant)	.167	.073		2.286	.023*
	การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (THR)	.974	.021	.922	47.342	.000***

a. Dependent Variable: ตัวแปรตาม: การมีส่วนร่วมของพนักงาน (TEE)

จากตารางที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (β = .922, t = 47.342, p < .001) และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการมีส่วนร่วมของพนักงาน ได้ 85.0% (R^2 = .850) ซึ่งถือว่าโมเดลมีความสามารถในการพยากรณ์อยู่ในระดับดี

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานของธุรกิจ MSME ในจังหวัดนนทบุรี พบว่า มีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ .578 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 (β = .578, p < .001) รับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานของธุรกิจ MSME ในจังหวัดนนทบุรี พบว่า มีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ .922 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 (β = .922, p < .05) รับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 3 การมีส่วนร่วมของพนักงานมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานของธุรกิจ MSME ในจังหวัดนนทบุรี พบว่า มีอิทธิพลทางบวกเท่ากับ .356 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 (β = .356, p < .001) รับสมมติฐาน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ระดับความคิดเห็นด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานสูงสุด รองลงมาคือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และต่ำสุดคือการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ผลนี้ชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจ MSME ในจังหวัดนนทบุรีมีความเข้มแข็งในด้านการสร้างการมีส่วนร่วมซึ่งเอื้อต่อผลการปฏิบัติงานที่ดี อย่างไรก็ตาม ระดับปานกลางของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ชี้ให้เห็นถึงช่องว่างเชิงนโยบายที่ยังต้องได้รับการพัฒนา สอดคล้องกับ ณัฐพร ฉายประเสริฐ และคณะ (2560) ที่พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวทำนายที่มีอิทธิพลสูงที่สุดต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (β = .578) สอดคล้องกับ Hulu and Fahmi (2025) ที่พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุมทั้งการสรรหา การฝึกอบรม และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของธุรกิจ MSME และสอดคล้องกับ Maweu and Ochieng (2024) ที่พบว่าการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในบริบท SMEs ประเทศเคนยากลับส่งผลเชิงลบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การมีส่วนร่วมของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (β = .356, p < .001) เนื่องจากเมื่อองค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมเชิงอารมณ์ สติปัญญา และพฤติกรรม พนักงานจะเกิดความผูกพันกับองค์กรและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับ Nkansah et al. (2022) ที่ยืนยันบทบาทของการมีส่วนร่วมในการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางบวกต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน (β = .933) สะท้อนให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการส่งผ่านอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปสู่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Alsakarneh et al. (2024) ที่พบว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านสำคัญระหว่างการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพองค์กร

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มิได้ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น หากยังส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในระดับสูงอีกด้วย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเชื่อมโยงและสนับสนุนให้การดำเนินงานของธุรกิจ MSME เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น การส่งเสริมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ควบคู่กับการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จึงเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของธุรกิจ MSME ให้มีความเข้มแข็งและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

สรุป

การวิจัยครั้งนี้พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และ การมีส่วนร่วมของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจ MSME ในจังหวัดนนทบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนได้สูงถึงร้อยละ 84.5 โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด และยังส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และ การมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ MSME อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ควรพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้มีความเป็นระบบมากขึ้น โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหา กำหนดเกณฑ์ประเมินผลที่ชัดเจน วางแผนฝึกอบรมตามสมรรถนะ และออกแบบค่าตอบแทนให้เชื่อมโยงกับผลงานจริง

1.2 ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ส่งเสริมแรงจูงใจผ่านการยอมรับและชื่นชมผลงาน เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารสองทาง และพัฒนาทักษะผ่านงานที่ท้าทาย

1.3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีระบบติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน ส่งเสริมมาตรฐานการทำงานด้านวินัย เวลา และการควบคุมคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

1.4 เชิงนโยบาย ผู้ประกอบการควรบูรณาการการวางแผนกำลังคน การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลเข้ากับเป้าหมายองค์กร พร้อมพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและลงทุนพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังกลุ่มตัวอย่างหรือพื้นที่ที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อเพิ่มความครอบคลุมและเสริมความเข้มแข็งในการประยุกต์ใช้ผลการวิจัยกับธุรกิจ MSME ในบริบทที่แตกต่างกัน

2.2 ควรพัฒนาแบบจำลองการวิจัยให้มีความซับซ้อนมากขึ้น โดยบูรณาการตัวแปรเชิงจิตวิทยาและปัจจัยเชิงบริบท รวมถึงประยุกต์ใช้ระเบียบวิธีการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อยกระดับความแม่นยำในการอธิบายและทำนายผลลัพธ์ทางการบริหาร

เอกสารอ้างอิง

ณัฐพร ฉายประเสริฐ, นิธิมา ยืนยง, และพงศ์ธวัช จันทบูลย์. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยธนบุรี, 11*(25), 107–118. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/trujournal/article/view/85638

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2568). *สถิติจำนวน MSME ในประเทศไทย.* สำนักนายกรัฐมนตรี.

Alagarsamy, S., Mehrolia, S., & Aranha, R. H. (2023). The mediating effect of employee engagement: How employee psychological empowerment impacts the employee satisfaction? A study of Maldivian tourism sector. *Global Business Review*, *24*(4), 768–786. https://doi.org/10.1177/0972150920915315

Alam, M. J., Shariat Ullah, M., Islam, M., & Chowdhury, T. A. (2024). Human resource management practices and employee engagement: The moderating effect of supervisory role. *Cogent Business & Management*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2318802

Alsakarneh, A., Shatnawi, H. A., Alhyasat, W. B. A. K., Zowid, F., Alrababah, R. A. M., & Eneizan, B. (2024). The effectiveness of human resource management practices on increasing organizational performance and the mediating effect of employee engagement. *Uncertain Supply Chain Management, 12*(2), 1141–1154. DOI:10.5267/j.uscm.2023.11.019

Armstrong, M. (2001). *A handbook of human resources management practices.* (8th ed.). Book Power/ELST.

Best, J. W., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education.* (7th ed.). Allyn and Bacon.

Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies, 58*(5), 1378–1382. https://doi.org/10.1111/joms.12695

Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing*. (5th ed.). London: UCL Press.

Dongsen, S. (2023). Assessing the impact of human resource management strategies on distribution efficiency in China's small and medium enterprises (SMEs). *Journal of Digitainability Realism & Mastery (DREAM), 2*(5), 7–11. https://doi.org/10.56982/dream.v2i05.103

Eshete, S. K., & Birbirssa, Z. A. (2024). Strategic human resource management (SHRM) in creating inclusive workplace: Systematic review. *SAGE Open, 14*(4), 1–19. https://doi.org/10.1177/21582440241287667

Hapsari, D., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). The role of transformational leadership in building organizational citizenship: The civil servants of Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, *8*(2), 595–604. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0595

Hasibuan, R., Arnesih., Anggraini, D., Yona, M., Hisyam, M., & Lubis, U. S. (2026). Human resource management and its impact on employee performance in MSMEs—SLR. *Frontiers in Sustainability, 7*, Article 1764507. https://doi.org/10.3389/frsus.2026.1764507

Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G. (2003). *Applied statistics for the behavioral sciences.* Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Hulu, F., & Fahmi, R. (2025). Micro, small, and medium enterprises (MSMEs) development strategy: A systematic review of global practices and an integrative framework. *Journal of Research in Social Science and Humanities, 5*(3), 394–415. https://doi.org/10.47679/jrssh.v5i3.394

Jabeen, R., & Rahim, N. (2021). Exploring the effects of despotic leadership on employee engagement, employee trust and task performance. *Management Science Letters, 11,* 223–232. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.012

Kiragu, L. N., & Marwa, M. S. (2022). Strategic human resource management practices and employee retention in a private commercial bank in Nairobi County, Kenya. *African Journal of Empirical Research*, *3*(1), 105–114. https://doi.org/10.51867/ajernet3.1.10

Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD–R model. *Human Resource Management Review, 30*(2), Article 100704. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704

Likert, R. (1932). A technique for measurement of attitudes. *Archives of Psychology, 140,* 5–55.

Maweu, E. M., & Ochieng, F. O. (2024). Influence strategic human resources management on performance of small and medium–sized enterprises in Kenya. *African Journal of Business & Development Studies*, *1*(1), 26–38. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389253230_Influence_Strategic_Human_Resources_Management_on_Performance_of_Small_and_Medium–Sized_Enterprises_in_Kenya

Minbaeva, D. B., & Navrbjerg, S. E. (2023). Strategic human resource management in the context of environmental crises: A COVID–19 test. *Human Resource Management*, 62(6), 811–832. https://doi.org/10.1002/hrm.22162

Naktiyok, S. (2019). The impact of organizational support on quality of work life within the scope of psychological empowerment. *OPUS International Journal of Society Researches, 13*(19), 1528–1551. https://doi.org/10.26466/opus.571458

Nkansah, D., Gyimah, R., Sarpong, D. A–A., & Annan, J. K. (2022). The effect of employee engagement on employee performance in Ghana's MSMEs sector during COVID–19: The moderating role of job demands. *Africa Development and Resources Research Institute Journal, Ghana, 31*(4(8), 42–73. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/366792267_The_Effect_of_Employee_Engagement_on_Employee_Performance_in_Ghana's_MSMEs_Sector_during_Covid–19_The_Moderating_Role_of_Job_Demands

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2017). Human resource management: gaining a competitive advantage. (10th ed.). New York: McGraw–Hill Education.

Obschonka, M., Pavez, I., Kautonen, T., Kibler, E., Salmela–Aro, K., & Wincent, J. (2023). Job burnout and work engagement in entrepreneurs: How the psychological utility of entrepreneurship drives healthy engagement. *Journal of Business Venturing, 38*(2), 1–38. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106272

Otoo, F. N. K., & Rather, R. A. (2024). Human resource development practices and employee engagement: The mediating role of organizational commitment. *Rajagiri Management Journal*, 18(3), 202–232. https://doi.org/10.1108/RAMJ–09–2023–0267

Peterson, E., & Plowman, E.G. (1960). *Business Organization and Management*. (4th ed.). Richard D. Irwin.

Pradana, A., & Indiyati, D. (2025). The influence of leadership style and organizational culture on employee engagement at PT. Dayamitra Telekomunikasi, Tbk. (Study of Mitratel employees). *International Journal of Current Science Research and Review, 8*(1), 404–411. https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V8–i1–42

Raub, S., Alvarez, L., & Khanna, R. (2006). The different roles of corporate and unit level human resources managers in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18*(2), 135–144. https://doi.org/10.1108/09596110610646682

Reina, C.S., Rogers, K.M., Peterson, S.J., Byron, K., & Hom, P.W. (2018). Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 25*(1), 5–18. https://doi.org/10.1177/1548051817709007

Reilly, P. (2018). Building customer centricity in the hospitality sector: The role of talent management. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 10*(1), 42–56. https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0068

Shrestha, P. (2022). Human resource management practices in Nepalese organizations: Some observations. *Nepal Commerce Campus (NCC) Journal*, *7*(1), 33–40. https://doi.org/10.3126/nccj.v7i1.58617

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis.* (3rd ed.). Harper & Row.

World Bank. (2025). *Future jobs: Robots, artificial intelligence, and digital platforms in East Asia and Pacific.* World Bank. Retrieved March 20, 2025, from https://www.worldbank.org