

อิทธิพลคั่นกลางพหุขนานของปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์สู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจไทย  
Parallel Multiple Mediation Effect of Relative Factor between Human  
Resource Management and Employee Performance of  
State Enterprise Bank Officers in Thailand

วรพหล แสงเทียน<sup>1</sup> ธัญนันท์ บุญอยู่<sup>2</sup> สุมาลี รามานัฐ<sup>3</sup>

Wornpahol Sangtian, Thanyanan Boonyoo, Sumalee Ramanust

**บทคัดย่อ (Abstract)**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาวะทางอารมณ์ ทุนมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานเป็นปัจจัยคั่นกลางพหุขนานที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจไทย โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้ศึกษากับพนักงานของธนาคารรัฐวิสาหกิจไทยที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการสาขาของธนาคารรัฐวิสาหกิจไทยในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 290 คน การวิเคราะห์สถิติด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน และการวิเคราะห์เส้นทางด้วยโปรแกรม ADANCO ผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลทางอ้อมเชิงพหุขนานอยู่ในช่วงของผลคูณสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่างมีค่าเท่ากับ 0.033, 0.024 และ 0.051 ตามลำดับ และมีขอบเขตบนมีค่าเท่ากับ 0.504, 0.279 และ 0.196 ตามลำดับ จึงสรุปได้ว่า เส้นทางผลคูณสัมประสิทธิ์เส้นทางของสภาวะทางอารมณ์ ทุนมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานเป็นปัจจัยคั่นกลางพหุขนานที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเชิงพหุขนานไม่เท่ากับ 0

**คำสำคัญ (Keywords):** สภาวะทางอารมณ์; ทุนมนุษย์; ความผูกพันของพนักงาน

---

Received: 2021-10-29 Revised: 2021-11-26 Accepted: 2021-12-02

<sup>1</sup> หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์  
Doctor of Business Administration Program, Business Administration, Graduate School, Southeast  
Asia University. Corresponding Author e-mail: wsangtian@gmail.com

<sup>2,3</sup> บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ Graduate School, Southeast Asia University.

## Abstract

The purposes of this study were to explore mood, human capital, and employee performance as a parallel multiple mediator correlating human resources effect toward employee performance of state enterprise bank officers in Thailand. This study used qualitative research design, the data were collected from 90 branch managers of state enterprise bank in Thailand. Then, statistics used in this study included frequency, percentage, means, standard deviation (S.D.), coefficient of variance and path analysis with ADANCO program. Results in the study showed that indirect parallel multiple mediation effect were in ranging coefficient scales of Boot LLCI at 0.033, 0.024, and 0.051 respectively; whereas the coefficient scales of Boot ULCI were at 0.504, 0.279, and 0.196 respectively. Based on these findings, it could sum up that path analysis of multiple coefficient path analysis of mood, human capital, and employee engagement as a parallel multiple mediated factors correlating with human resources management toward employee performance had indirect parallel effect at not equal to 0 ( $\neq 0$ ).

**Keywords:** Mood; Human Capital; Employee Engagement

## บทนำ (Introduction)

กระแสโลกาภิวัตน์ที่แสวงหาแนวทางในการดำเนินงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การแข่งขันที่รุนแรงทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก จึงทำให้หลายองค์กรต่างมุ่งเน้นที่จะสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ถือเป็นกลไกหลักที่สำคัญและเป็นเสมือนจุดแข็งหลักขององค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่แตกต่างกันในการขับเคลื่อนทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรให้แปรเปลี่ยนเป็นความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จจลุล่วงตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (Cascio, 1998) หากองค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการทำงานที่ดีก็ย่อมทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในระยะยาวได้

ธนาคารรัฐวิสาหกิจของไทยถือเป็นสถาบันการเงินหนึ่งที่รัฐบาลได้มอบหมายให้เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (Specialized Financial Institutions: SFIs) โดยได้ดำเนินการกิจกรรมกิจการคลัง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบอาชีพ หรือยกระดับคุณภาพของประชาชนให้ประชาชนสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้มากขึ้น แต่ปัจจุบันธนาคารรัฐวิสาหกิจต้องประสบปัญหาในภาพรวมที่มีขนาดของสินทรัพย์และเงินลงทุนเพิ่มสูงขึ้นทุกปี มีการใช้ทรัพยากรของประเทศจำนวนมากเมื่อเทียบกับขนาดเศรษฐกิจหรือ GDP ของประเทศ (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

, 2563) อีกทั้งมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นดูแลและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อสนับสนุนการเติบโตและความมั่งคั่งแก่ลูกค้า มีการปรับปรุงกระบวนการภายในทั้งในด้านอนุมัติสินเชื่อและการบริหารความเสี่ยงให้มีความชัดเจนและคล่องตัว มีการปรับปรุงการให้บริการเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า ตลอดจนมีการปรับปรุงระบบการให้รางวัลผลตอบแทน และเส้นทางความก้าวหน้าที่จะสะท้อนผลของพนักงานได้อย่างเหมาะสม (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2561) ซึ่งจากการที่ธนาคารมุ่งมั่นและพัฒนาศักยภาพของพนักงานและองค์กร เพื่อสนับสนุนการเติบโตและความมั่งคั่งแก่ลูกค้าที่สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เสมอภาคและเป็นธรรม โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจสูงสุด แต่อย่างไรก็ตามจากผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาสถาบันการเงินของไทยถูกมองว่า มีการจัดการที่ไม่เท่าทัน มีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ยืดหยุ่นไม่คล่องตัว ทำให้การทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรยังมีปัญหาไม่สามารถเชื่อมโยงเป็นกระบวนการเดียวกันได้ การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม การให้บริการที่ให้กับผู้ใช้บริการไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้เท่าที่ควร ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพที่จะสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายหรือแผนที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นการที่จะให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจของไทยเกิดประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว มีความยุติธรรม เสมอภาคและเป็นธรรม โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมุ่งเน้นนโยบายสร้างให้องค์กรมีกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่มีสภาวะทางอารมณ์ในเชิงบวก มีการจัดการทุนมนุษย์ที่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร เพื่อสร้างให้พนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจไทยมีปัจจัยทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลภายในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง (Sangtian, Boonyoo & Piriyakal, 2019)

ในหลายองค์การต่างให้ความสำคัญกับแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และวิถีปฏิบัติ โดยการนำแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ถือเป็นทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมที่สามารถอธิบายผลกระทบอันมีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เมื่อพนักงานได้รับประโยชน์จากองค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการของการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน พนักงานจะได้รับการสนับสนุนให้ปรับปรุงพฤติกรรมทั้งในเชิงบวกและเชิงลบผ่านระบบการจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นในองค์กร (Li & Cao, 2019) แต่อย่างไรก็ตามสภาวะทางอารมณ์ (Mood) จะเป็นสภาวะที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยสภาวะทางอารมณ์จะมีแนวโน้มที่ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีที่เป็นพฤติกรรมช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงาน และมีความคิดเชิงบวกที่เป็นอารมณ์ในการจูงใจให้เพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน (Tsai, Chen & Liu, 2007) อีกทั้งการพัฒนาทุนมนุษย์ก็เป็นข้อกำหนดของเศรษฐกิจในระดับมหภาคและระดับจุลภาค โดยทุนมนุษย์เป็นกระบวนการที่พัฒนาตั้งแต่วัยเด็กจนถึงวัยชราเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศ สังคม และองค์กรที่ต้องการอยู่รอดและสร้างประโยชน์ที่แท้จริงให้องค์กรที่ครอบคลุมให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาวต่อองค์กร

(Philip & Ikechukwu, 2018) ตลอดจนทำให้เกิดการเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้เพิ่มสูงขึ้นได้ นอกจากนี้ความผูกพันก็ทำให้เกิดการทำงานที่มีส่วนร่วมในการประเมินตนเองและมีความพร้อมที่จะมุ่งเน้นหลักการทำงานที่เป็นการเชื่อมโยงในการกำหนดเป้าหมายควบคู่กับความผูกพันโดยรวมที่ดีต่อการทำงานภายในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้เช่นกัน (Nasurdin, Ling & Khan, 2018)

ดังนั้นจากสถานการณ์ที่ผ่านมาของธนาคารรัฐวิสาหกิจของไทยที่มีระบบการจัดการที่ไม่เท่าทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง มีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ยืดหยุ่นไม่คล่องตัว ทำให้การทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรยังมีปัญหาไม่สามารถเชื่อมโยงเป็นกระบวนการเดียวกันได้ ประกอบกับผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการให้บริการของพนักงานไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้เท่าที่ควรนั้น จึงทำให้ผู้วิจัยสะท้อนได้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและมุ่งที่จะศึกษาอิทธิพลคั่นกลางพหุขนานของปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจไทย โดยจะศึกษาประเด็นที่ว่าเพราะเหตุใด หรือมีปัจจัยใดบ้างหรือไม่ที่จะเป็นปัจจัยนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจไทย เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำผลการวิจัยไปสนับสนุนทฤษฎีการศึกษาของอิทธิพลคั่นกลางพหุขนานของสภาวะทางอารมณ์ ทุนมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานเป็นปัจจัยคั่นกลางพหุขนานที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจไทย โดยธนาคารรัฐวิสาหกิจไทยจะสามารถนำผลการวิจัยที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารได้ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ และสามารถนำผลการวิจัยที่ได้รับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานมาบูรณาการประยุกต์ใช้ให้เกิดการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีสภาวะทางอารมณ์ที่สามารถสร้างให้เกิดเป็นทุนมนุษย์และความผูกพันในงานที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องได้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objective)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาวะทางอารมณ์ ทุนมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานเป็นปัจจัยคั่นกลางพหุขนานที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจไทย

### สมมติฐานการวิจัย (Research Hypothesis)

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1) สภาวะทางอารมณ์เป็นตัวแปรคั่นกลางพหุขนานระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2 (H2) ทุนมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางพหุขนานระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 (H3) ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางพหุขนานระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

## วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “อิทธิพลคั่นกลางพหุขนานของปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจไทย” โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่จะมุ่งค้นหาและพัฒนาข้อมูลที่เป็นมาตรฐานความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่สามารถวัดลักษณะและพฤติกรรมเป็นตัวเลขได้ โดยผู้วิจัยพัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมและนำผลการวิจัยมาสรุป อภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในรูปแบบของการวิเคราะห์เชิงพรรณนาเพื่อมาเสริมให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ครั้งนี้คือ พนักงานของธนาคารรัฐวิสาหกิจไทยที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการสาขาของธนาคารรัฐวิสาหกิจไทยในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวนทั้งสิ้น 557 คน กลุ่มตัวอย่างสำหรับการใช้ในการวิจัยเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนข้อมูลที่ดีในการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) จำเป็นต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่เพื่อการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ (วรณิ แกมเกต, 2555) ในการวิจัยครั้งนี้จึงเลือกวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Hair et al. (1998) คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) ต้องมีอย่างน้อย 5-20 เท่าของตัวชี้วัดที่ศึกษา เพื่อการวิเคราะห์ที่มีความน่าเชื่อถือ โดย Hair et al. ได้เสนอแนวทางสำหรับการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่าง คือ 5 ถึง 20 หน่วยตัวอย่างต่อ 1 จำนวนตัวชี้วัด ทั้งนี้อัตราส่วนที่เหมาะสมควรจะเป็น 5 หน่วยตัวอย่างต่อ 1 จำนวนตัวชี้วัด และการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดตัวชี้วัด 58 ตัว จึงทำให้การวิจัยครั้งนี้ควรมีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม คือ 290 ตัวอย่าง

### 3. การสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยหลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยเลือกการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างวิธีนี้เป็นการแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มย่อยหรือชั้น (Stratum) ให้มีลักษณะภายในชั้นเดียวกันมีความคล้ายคลึงกัน (วรณิ แกมเกต, 2555) ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงกำหนดประชากรเป็นพนักงานของธนาคารรัฐวิสาหกิจไทยที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการสาขาของธนาคารรัฐวิสาหกิจไทยในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวนทั้งสิ้น 557 คน และได้จัดสรรจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Proportional Allocation) โดยจัดสัดส่วนในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างออกตามแต่ละธนาคารเทียบกับกับกลุ่มประชากรทั้งหมด โดย

ใช้สูตรคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนกับประชากรในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างออกตามแต่ละ  
 ธนาคารเทียบกับกับกลุ่มประชากรทั้งหมด

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2-6 เป็นแบบสอบถามในการประเมินการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สภาวะทางอารมณ์ ทุนมนุษย์ ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นลักษณะของข้อคำถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ Likert (1932) ซึ่งจะมีให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว โดยใช้คำถามที่แสดงระดับการวัดข้อมูลอันตรภาคที่มีความหมายของเกณฑ์การให้คะแนน คือ “ระดับคะแนน 1 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด” “ระดับคะแนน 2 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยน้อย” “ระดับคะแนน 3 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยปานกลาง” “ระดับคะแนน 4 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยมาก” “ระดับคะแนน 5 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยมากที่สุด” การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 2 ระยะ คือ 1) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนสำรวจจริงด้วยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา เพื่อคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ซึ่งงานวิจัยนี้มีดัชนีความสอดคล้องที่ได้อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 และการตรวจสอบความเที่ยง เพื่อวัดความสอดคล้องภายใน ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ที่มีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 ซึ่งผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟาที่ได้อยู่ระหว่าง 0.75-0.91 และ 2) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือหลังจากสำรวจจริงด้วยการวัดความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) เพื่อหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง ซึ่งจะจำแนกตามแนวคิดของ Henseler, Ringle & Sarstedt (2015) ได้เสนอ Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT) ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** การวัดความเที่ยงตรงเชิงจำแนกตามวิธี Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Construct	HRM	MO	HC	EN	EP
HRM					
MO	0.733				
HC	0.705	0.778			
EN	0.698	0.749	0.873		
EP	0.654	0.692	0.709	0.664	

จากตารางที่ 1 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของทุกตัวแปรแฝง เมื่อได้ทำการเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ มีค่าสหสัมพันธ์น้อยกว่า 1 แสดงว่า มาตรวัดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) สภาวะทางอารมณ์ (MO) ทุนมนุษย์ (HC) ความผูกพันของพนักงาน (EN) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) นั้นมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2015)

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้ระยะเวลาในการศึกษาเริ่มตั้งแต่ระหว่างเดือนมกราคม-เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2563 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการประสานขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ซึ่งการวิจัยเชิงปริมาณได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากธนาคารรัฐวิสาหกิจไทยที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 290 ตัวอย่าง

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ที่ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นสถิติที่ใช้บรรยายคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถามที่ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน ด้วยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล และ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สภาวะทางอารมณ์ ทุนมนุษย์ ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสรุปและอธิบายลักษณะของตัวแปร และส่วนที่ 2 สถิติเชิงอนุมานหรือสถิติอ้างอิง (Inferential Statistic) เป็นการนำวิธีทางสถิติมาใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและหาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีเงื่อนไขด้วยโปรแกรม Process โดยจะเป็นการวิเคราะห์หาเส้นทางความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สภาวะทางอารมณ์ ทุนมนุษย์ ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจไทยที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร

## ผลการวิจัย (Research Results)

การวิจัยเรื่อง “อิทธิพลคั่นกลางพหุขนานของปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจไทย พบว่า

1. ผลจากการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจไทย จำนวน 290 ตัวอย่าง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายถึงร้อยละ 53.79 มีอายุ 40-50 ปี มากที่สุด โดยส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสและหย่าร้าง/หม้ายถึงร้อยละ 46.55 มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่าปริญญาโทถึงร้อยละ 242 และมีระยะเวลาในการทำงานมากที่สุด คือ 21-30 ปี ถึงร้อยละ 55.52

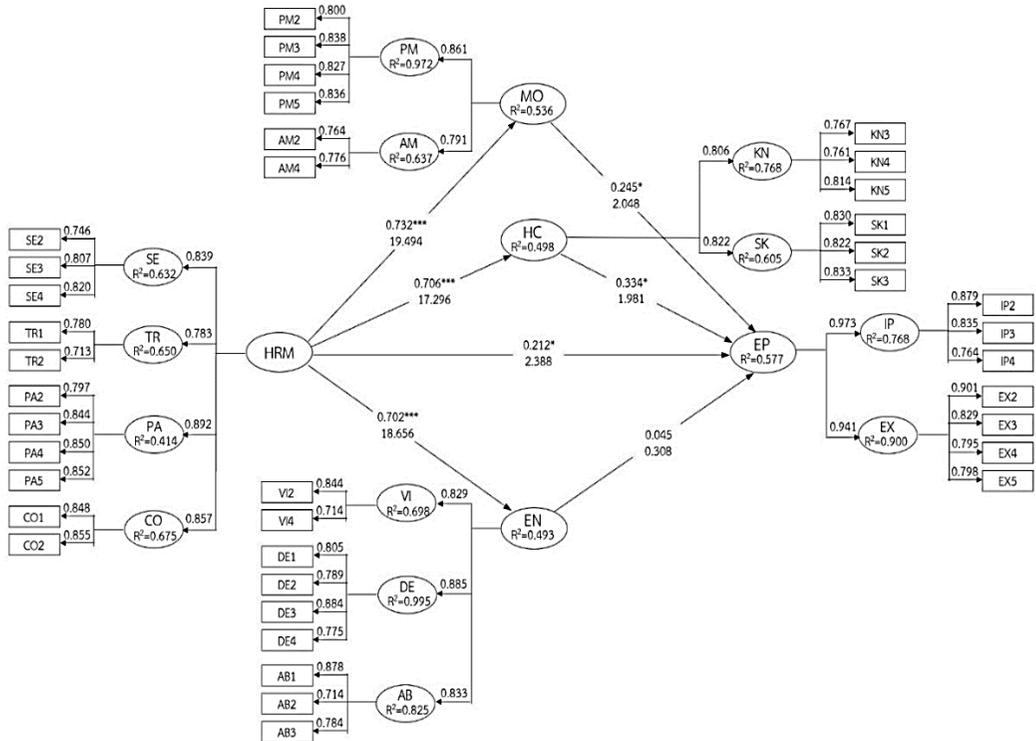
2. ผลการวิเคราะห์ระดับของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สภาวะทางอารมณ์ ทุนมนุษย์ ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจไทย ด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สภาวะทางอารมณ์ ทุนมนุษย์ ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจไทย

ตัวแปร	$\bar{x}$	SD	ระดับ
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	4.46	0.464	มาก
สภาวะทางอารมณ์	4.54	0.455	มากที่สุด
ทุนมนุษย์	4.52	0.445	มากที่สุด
ความผูกพันของพนักงาน	4.55	0.444	มากที่สุด
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	4.54	0.446	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า พนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจไทยมีระดับของสภาวะทางอารมณ์ ทุนมนุษย์ ความผูกพันของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54, 4.52, 4.55 และ 4.54 ตามลำดับ และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.455, 0.445, 0.444 และ 0.446 ตามลำดับ ส่วนระดับของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.464

3. ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างของอิทธิพลคั่นกลางพหุขนานของปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจไทย ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยสัมประสิทธิ์ความถดถอยอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจไทย และผลการทดสอบสมมติฐาน โดยผลการวิเคราะห์เป็นดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 เส้นทางความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

ที่มา: การทดสอบตัวแบบสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

จากภาพที่ 2 แสดงเส้นทางความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง พบว่า 1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลทางตรงต่อสภาวะทางอารมณ์ (MO) ทุนมนุษย์ (HC) ความผูกพันของพนักงาน (EN) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) มีค่าเท่ากับ 0.732, 0.706, 0.702 และ 0.212 ตามลำดับ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) มีค่าเท่ากับ 0.446 และ 2) สภาวะทางอารมณ์ (MO) และทุนมนุษย์ (HC) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) มีค่าเท่ากับ 0.245 และ 0.334 ตามลำดับ ส่วนความผูกพันของพนักงาน (EN) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) มีค่าเท่ากับ 0.045

4. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางพหุขนาน (Parallel Multiple Mediation Effect) โดยการศึกษาวิจัยในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางพหุขนานที่เข้ามาเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยที่ตัวแปรคั่นกลางพหุขนานจะอธิบายอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยการศึกษาความสัมพันธ์จะสรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรคั่นกลางพหุขนานด้วยโปรแกรม Process (Preacher & Hayes, 2008) ซึ่งสามารถแยกการวิเคราะห์ที่ได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางแบบพหุขนาน

สมมติฐานการวิจัย	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
H1 สภาวะทางอารมณ์เป็นตัวแปรคั่นกลางพหุขนานระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	0.156	0.054	0.033	0.504
H2 ทุนมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางพหุขนานระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	0.165	0.062	0.024	0.279
H3 ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางพหุขนานระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	0.167	0.063	0.051	0.196

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ผลการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางแบบพหุขนานของสภาวะทางอารมณ์ ทุนมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่าช่วงความเชื่อมั่นไม่คลุม 0 เอาไว้ แสดงว่าอิทธิพลทางอ้อมเชิงพหุขนานอยู่ในช่วงของผลคุณสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่าง (Boot LLCI) มีค่าเท่ากับ 0.033, 0.024 และ 0.051 ตามลำดับ และมีขอบเขตบน (Boot ULCL) มีค่าเท่ากับ 0.504, 0.279 และ 0.196 ตามลำดับ จึงสรุปได้ว่า เส้นทางผลคุณสัมประสิทธิ์เส้นทางของสภาวะทางอารมณ์ ทุนมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานเป็นปัจจัยคั่นกลางพหุขนานที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเชิงพหุขนานไม่เท่ากับ 0 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

### อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

จากการศึกษาตัวแบบสมการโครงสร้างของอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางแบบพหุขนานของสภาวะทางอารมณ์ ทุนมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า เส้นทางผลคุณสัมประสิทธิ์เส้นทางของสภาวะทางอารมณ์ ทุนมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานเป็นปัจจัยคั่นกลางพหุขนานที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเชิงพหุขนานไม่เท่ากับ 0 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย กล่าวคือธนาคารรัฐวิสาหกิจไทยที่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีได้นั้น เมื่อธนาคารสามารถสร้างสภาวะทางอารมณ์ ทุนมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานให้เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสภาวะทาง

อารมณ์ในทิศทางบวก หรือการสร้างทักษะ ความรู้และประสบการณ์ที่มุ่งเน้นให้เกิดความผูกพันรัก ในองค์กรก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน ซึ่งการศึกษาของ Sendawula et al. (2018) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการฝึกอบรมจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีขึ้นในองค์กร โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ดำเนินการฝึกอบรมจะสามารถเพิ่มสถานะทางอารมณ์ที่จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคลได้เช่นกัน โดยที่ Uysal (2016) กล่าวว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมมีผลต่อทุนมนุษย์ที่เป็นตัวแปรที่สำคัญต่อกลไกการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ โดยจะนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มสูงขึ้นได้ (Coder, Peake & Spiller, 2017) ซึ่ง Akhtar et al. (2016) กล่าวเพิ่มเติมว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีผล กระทบในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ความผูกพันของพนักงานจะเป็นปัจจัยส่งผ่านที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน (Garg & Sharma, 2015)

## ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ควรส่งเสริมให้พนักงานได้รับความรู้ตามความสามารถในการทำงานด้วยการดำเนินงานด้านการพัฒนาการฝึกอบรมและสนับสนุนหลักสูตรการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้ตามมาตรฐานที่ธนาคารกำหนดไว้

1.2 ควรสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน โดยเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการประสานการทำงานทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

1.3 ควรพัฒนาทักษะให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจสำคัญ รวมถึงการส่งเสริมให้พนักงานเข้าอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้จากหลักสูตรอบรมต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพภาพในทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.4 ควรเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถและมีศักยภาพให้สามารถเติบโตเส้นทางความก้าวหน้าเคียงคู่กับธนาคาร พร้อมทั้งส่งเสริมให้พนักงานแสดงศักยภาพด้วยความมุ่งมั่น เต็มความสามารถ เต็มเวลา ด้วยความละเอียดรอบคอบ การปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ทำให้ธนาคารบรรลุเป้าหมายและเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาอิทธิพลคั่นกลางพหุขนานของสถานะทางอารมณ์ ทุนมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานที่มีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจของไทย โดยในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการปรับเปลี่ยนอาจจะนำเทคโนโลยีทางการเงินของธนาคารมาใช้ในการศึกษาหาความสัมพันธ์ใหม่ที่อาจทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารรัฐวิสาหกิจของไทยเปลี่ยนความสัมพันธ์ไป

2.2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มธนาคารรัฐวิสาหกิจของไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้สามารถต่อยอดเพื่อทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของไทยในเขตปริมณฑลหรือจังหวัดอื่น เพื่อให้เกิดการศึกษากระบวนการที่เป็นปัจจัยในการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานได้อย่างครอบคลุม

### เอกสารอ้างอิง (References)

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2561). รายงานภาวะเศรษฐกิจไทย ปี 2561. ค้นเมื่อ 17 มกราคม 2563, จาก <https://www.bot.or.th/Thai/Pages/default.aspx>.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2555). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2563). รัฐวิสาหกิจไทยแหล่งรายได้รัฐบาลหรือภาระงบประมาณของแผ่นดิน. กรุงเทพฯ: สำนักงานงบประมาณของรัฐสภา.
- Akhtar, A., Nawaz, M. K., Mahmood, Z., & Shahid, M. S. (2016). Impact of high performance work practices on employees' performance in Pakistan: Examining the mediating role of employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 10(3), 708-724.
- Cascio, W. F. (1998). *Applied psychology in personal management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Coder, L., Peake, W., & Spiller, S. (2017). Do high performance work systems pay for small firms? An intellectual capital building perspective. *Journal of Small Business Strategy*. 27(2), 13-35.
- Garg, N., & Sharma, B. (2015). The mediating role of employee engagement in the relationship between high performance work practices and job performance. *NMIMS Management Review*. 27(4), 85-102.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. (5th ed.). New York: Prentice Hall.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43(4), 115-135.

- Li, H., & Cao, Y. (2019). The relationship between human resource management and employee counterproductive work behavior in new ventures. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 336(2), 1108-1111.
- Likert, R. A. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*. 140(2), 5-53.
- Nasurdin, A. M., Ling, T. C., & Khan, S. N. (2018). Linking social support, work engagement and job performance in nursing. *International Journal of Business and Society*. 19(2), 363-386.
- Philip, O. O., & Ikechukwu, D. (2018). Impact of human capital development on employee performance: A study of selected oil service firms in rivers state, Nigeria. *International Journal of Social Sciences and Management Research*. 4(3), 56-69.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effect in multiple mediator model. *Behavioral Research Method*. 40(3), 879-891.
- Sangtian, W., Boonyoo, T., & Piriyaikal, M. (2019). Effects of Psychological Efficacy and Job Involvement toward the Job Performance of State Enterprise Bank Employees in Bangkok. *Nimit Mai Review, Pacific Institute of Management Science, Humanities and Social Sciences*. 02(02), 7-15.
- Sendawula, K., Kimuli, S. N., Bananuka, J., & Muganga, G. N. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*. 15(2), 1-12.
- Tsai, W. C., Chen, C. C., & Liu, H. L. (2007). Test of a model linking employee positive moods and task performance. *Journal of Applied Psychology*. 92(6), 1570-1583.
- Uysal, G. (2016). Core of HR strategy: System thinking and HRM. *Journal of US-China Public Administration*. 13(8), 518-524.

