

# อิทธิพลของระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการดำเนินงานระดับสูง ต่อความตั้งใจลาออกจากงานและผลการปฏิบัติงานของนักบัญชี

ดร. การุญ ประทุม

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ  
คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## บทคัดย่อ

บนพื้นฐานแนวคิดฐานทรัพยากรและกรอบแนวคิดทฤษฎีระดับ การศึกษาครั้งนี้ทำการทดสอบว่าปัจจัยระดับองค์การได้แก่ ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการดำเนินงานระดับสูง ประกอบด้วยการสรรหาเชิงคัดเลือก การพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลงานที่มุ่งเน้นเป้าหมาย และการให้ค่าตอบแทนตามผลงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานและผลการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างไร การวิเคราะห์ทฤษฎีระดับจากกลุ่มตัวอย่างนักบัญชี 754 คน จาก 97 สำนักงานบัญชีบนภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยแสดงให้เห็นว่า ความตั้งใจลาออกจากงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณ แต่มีอิทธิพลทางลบต่อผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ การให้ค่าตอบแทนตามผลงานมีอิทธิพลทางลบมากที่สุดต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ขณะที่การประเมินผลงานที่มุ่งเน้นเป้าหมายมีอิทธิพลทางบวกต่อความตั้งใจลาออกจากงาน เฉพาะอย่างยิ่ง มีอิทธิพลทางลบมากที่สุดต่อผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยนี้ยังคงเดิมแม้ว่าได้ทำการควบคุมอิทธิพลของประเภทขององค์การ อายุ ประสบการณ์ในงาน คุณลักษณะการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงานในปัจจุบัน ทั้งนี้ข้อเสนอแนะสำหรับการปฏิบัติเชิงการจัดการและการวิจัยในอนาคตถูกนำเสนอไว้ในช่วงท้าย

**คำสำคัญ:** ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการดำเนินงานระดับสูง ความตั้งใจลาออกจากงาน ผลการปฏิบัติงาน นักบัญชี

# The Influences of High Performance Work System on Turnover Intention and Task Performance of Accountants

*Dr. Karun Pratoon*

Associate Professor of Management,  
Maharakham Business School, Maharakham University

## ABSTRACT

Relying on resource based view (RBV) and on a multi-level framework, this study examined how organization-level stimuli, high performance work system (HPWS) including selective recruitment, extensive training and development, goal-oriented performance appraisal, and performance-based compensation, influence individuals' turnover intention and task performance. Multilevel analyses from a sample of 754 accountants from 97 accounting offices in the Northeast of Thailand indicate that the turnover intention has a positive effect on quantitative task performance, but a negative effect on qualitative task performance. Performance-based compensation has the strongest negative effect on turnover intention, while goal-oriented performance appraisal has a positive effect on turnover intention, particularly, has the strongest negative effect on qualitative task performance. The results held despite controlling for organization type, age, job experience, job characteristic, and current job position. Finally, managerial implications and future research recommendations are also proposed.

**Keywords:** High Performance Work System, Turnover Intention, Task Performance, Accountants

## 1. บทนำ

บนพื้นฐานความเชื่อตามแนวคิดฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ที่เห็นว่า ทุมนมนุษย์ (Human Capital) หรือก็คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ของสมาชิกองค์การถือเป็นแหล่งทรัพยากรที่สามารถนำไปสู่การสร้างศักยภาพการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่หายาก (Rare) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยสมบูรณ์ (Non-Imitable) และไม่สามารถทดแทนได้ (Non-Substitutable) (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, & Fink, 1999) ทำให้ในช่วงสามถึงสี่ทศวรรษที่ผ่านมา งานวิจัยในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) ซึ่งมุ่งเน้นการออกแบบและวางแผนการปฏิบัติต่างๆ ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องและส่งเสริมกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การ (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009) ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น และภายใต้ร่มแห่งการวิจัย SHRM นี้ ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการดำเนินงานระดับสูง (High Performance Work System: HPWS) หรือที่รู้จักในชื่อ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice HRM) ถือเป็นอีกหนึ่งชุดการปฏิบัติที่งานวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกนำมาวิจัย เพื่อทดสอบผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและศักยภาพการแข่งขันขององค์การมากที่สุด โดยงานวิจัยในช่วงแรก (เช่น Batt, 2002; Huselid, 1995) ได้สนับสนุนความเชื่อของนักทฤษฎีฐานทรัพยากรซึ่งพบว่าระบบ HPWS มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลลัพธ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผลผลิตภาพแรงงาน (Labor Productivity) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial Performance) และอัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover Rate) ขององค์การ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม นักวิชาการภายใต้ทัศนะการผนวกรวมระบบทางเทคนิคและสังคมศาสตร์ (Sociotechnical Views) สำหรับการจัดการองค์การ (เช่น Evans & Davis, 2005) ยังเห็นว่างานวิจัยในช่วงแรกนั้นยังไม่ได้ตอบคำถามเกี่ยวกับกลไกทางสังคม (Social Mechanisms) ที่อยู่ระหว่างระบบ HPWS และผลลัพธ์ต่างๆ ในระดับองค์การอย่างชัดเจนเท่าที่ควร ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยในช่วงต่อมา (เช่น Jensen, Pankaj, และ Messersmith, 2013; Takeuchi, Chen และ Lepak, 2009) จึงได้นำกรอบแนวคิดเชิงพหุระดับ (A Multi-level Framework) มาใช้ เพื่ออธิบายว่าระบบ HPWS ในระดับองค์การหรือหน่วยงานมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ต่างๆ ในระดับองค์การผ่านกลไกทางสังคมที่มีทุมนมนุษย์ในระดับบุคคลไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความผูกพันในงาน (Job Commitment) และความตั้งใจลาออกจากการงาน (Turnover Intention) เป็นต้น เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediating Variables) แม้กระนั้นก็ตาม งานวิจัยเกี่ยวกับผลลัพธ์พหุระดับของระบบ HPWS ยังถือว่ามีจำนวนอยู่ค่อนข้างน้อย หากเปรียบเทียบกับจำนวนงานวิจัยที่ทำการศึกษาระดับเดียว (ระดับองค์การหรือระดับบุคคล) (Takeuchi et al., 2009) เฉพาะอย่างยิ่งงานวิจัยที่มีอยู่ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยในประเทศทางตะวันตกและยุโรป (Gould-Williams & Mohammed, 2010) และมักให้ความสนใจศึกษากับองค์การขนาดใหญ่ (จำนวนพนักงานมากกว่า 100 คน) มากกว่าองค์การขนาดเล็ก (Way, 2002) ทั้ง ๆ ที่ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จและการอยู่รอดขององค์การที่มีขนาดเล็ก (Flanagan & Deshpande, 1996; Golhar & Deshpande, 1997) สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยพบว่า งานวิจัยในประเทศไทยที่ทำการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงพหุระดับของระบบ HPWS ที่ต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การขนาดเล็กยังมีจำนวนอยู่น้อยมาก

ดังนั้นเพื่อเป็นการเติมช่องว่างของงานวิจัยในด้านนี้ การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งพัฒนารอบแนวคิดพหุระดับและทำการตรวจสอบเชิงประจักษ์อิทธิพลของระบบ HPWS ที่มีต่อความตั้งใจลาออกจากการงาน และผลการปฏิบัติงาน (Task Performance) บนพื้นฐานแนวคิดฐานทรัพยากร (RBV) โดยการวิจัยครั้งนี้มีความแตกต่างจากงานวิจัยในอดีตที่ผ่านมาคือ 1) มุ่งทำการทดสอบอิทธิพลพหุระดับของแต่ละองค์ประกอบของระบบ HPWS ที่มีต่อความตั้งใจลาออกจากการงานซึ่งถูกเลือกมาเป็นตัวแปรคั่นกลางที่สำคัญซึ่งอาจส่งผลทางลบต่อผลการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากงานวิจัยระบบ HPWS ในอดีตส่วนใหญ่มักเลือกที่จะศึกษาผลลัพธ์ด้านบวกของระบบ HPWS งานวิจัยที่ทำการศึกษาลบต่อผลลัพธ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้นกับสมาชิกองค์การอันสืบเนื่องมาจาก

## อิทธิพลของระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการดำเนินงานระดับสูง

ต่อความตั้งใจลาออกจากงานและผลการปฏิบัติงานของนักบัญชี

การต้องรับภาระเกินบทบาทหน้าที่ (Role Overload) ความเหนื่อยล้า (Burnout) และแรงกดดันในงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งท้ายที่สุดอาจนำไปสู่การมีความคิดที่จะออกจากองค์กรหรือมีความตั้งใจลาออกจากงานสูงขึ้นยังมียุ่จำนวนน้อยมาก (Jensen et al., 2013) ประกอบกับงานวิจัยที่ทำการศึกษอิทธิพลของระบบ HPWS ที่มีต่อการลดอัตราการลาออกจากงานสูงในใหญ่มุ่งทำการวิเคราะห์อิทธิพลโดยรวมของระบบ HPWS (ใช้คะแนนเฉลี่ยรวมของทุกองค์ประกอบ) มิได้พิจารณาแยกองค์ประกอบเชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของระบบ HPWS ซึ่งงานวิจัยของ Chang, Wang, และ Huang (2013) และ Way (2002) พบว่า มิใช่ทุกองค์ประกอบของระบบ HPWS ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ทั้งในระดั้การและระดับบุคคลอย่างมีนัยสำคัญ เฉพาะอย่างยิ่งบางองค์ประกอบของระบบ HPWS กลับมีอิทธิพลทำให้เกิดผลลบในเชิงลบแทน นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังไม่พบว่าม้งานวิจัยที่ศึกษาอิทธิพลข้ามระดับ (Cross-Level Effects) ของระบบ HPWS ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลโดยมีความตั้งใจลาออกจากงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง ทั้งที่มีงานวิจัยส่วนหนึ่งในอดีต (Dane & Brummel, 2013; Hui, Wong, & Tjosvold, 2007) พบว่า ความตั้งใจลาออกจากงานสามารถส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลได้ และ 2) ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างนักบัญชีของสำนักงานบัญชีเอกชนและสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด ซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็กและเป็นองค์กรที่ให้บริการเชิงวิชาชีพที่มีความจำเป็นต้องใช้ระบบ HPWS เพื่อการจัดการความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เชิงวิชาชีพของนักบัญชีในการให้บริการและสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กร (Fu, Flood, Bosak, Morris, & O'Regan, 2015; Fu, Flood, Bosak, Rousseau, Morris, & O'Regan, 2017) และจากการที่วิชาชีพบัญชีเป็นวิชาชีพที่มีความเครียดและแรงกดดันอย่างมากจากคุณลักษณะงานที่ต้องการความสมบูรณ์แบบ ครบถ้วน ถูกต้องแม่นยำ และความทันเวลาของรายงานทางการเงิน ซึ่งถูกควบคุมมาตรฐานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและถูกคาดหวังในระดับสูงเกี่ยวกับคุณภาพของการบริการจากผู้รับบริการ ทั้งที่ความตั้งใจลาออกจากงานเป็นตัวแปรผลลัพธ์ในระดับบุคคลที่ได้รับความสนใจในการศึกษาอย่างมากจากนักวิจัยด้านการบัญชีหลายท่านในช่วง 2 ถึง 3 ทศวรรษที่ผ่านมา (เช่น Chong & Monroe, 2015; Hasin & Omar, 2007; Jogaraj, Singh, Rhoads, Moore, 2000; Law, 2005; Nouri, & Parker, 2013) และเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอแนะนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในหัวข้อถัดจากนี้

## 2. ทบทวนวรรณกรรมและสมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ระบบ HPWS มักถูกนิยามว่าเป็นชุดของการปฏิบัติที่แตกต่างแต่มีความเกี่ยวข้องกันสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งงานวิจัยแต่ละเรื่องจะทำการกำหนดองค์ประกอบการปฏิบัติของระบบ HPWS ที่แตกต่างกันออกไปบ้างตามผลลัพธ์ที่ต้องการนำระบบ HPWS ไปใช้พยากรณ์ แต่แบบแผนร่วมขององค์ประกอบการปฏิบัติมักครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การสรรหาเชิงคัดเลือก (Selective Recruitment) การพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง (Extensive Training and Development) การประเมินผลงานที่มุ่งเน้นเป้าหมาย (Goal-Oriented Performance Appraisal) และการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance-Based Compensation) เป็นหลัก (เช่น Fu et al., 2017; Huselid, 1995; Takeuchi et al., 2009; Way, 2002) ซึ่งแต่ละการปฏิบัติดังกล่าวนี้จะถูกออกแบบมาให้ความเชื่อมโยงและส่งเสริมกันด้วยจุดมุ่งหมายให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เพื่อการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ผ่านการพัฒนาปรับปรุงความรู้ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจในงานของสมาชิกองค์กร ทั้งนี้งานวิจัยในอดีตส่วนใหญ่ มักทำการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างระบบ HPWS และผลลัพธ์ในระดับองค์กรและระดับบุคคลบนพื้นฐานแนวคิด RBV ซึ่งเชื่อว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้จากการที่องค์กรมีทรัพยากรที่มีคุณลักษณะหาได้ยาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ และไม่สามารถทดแทนได้ โดยระบบ HPWS ขององค์กรจะไม่ได้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยตรง แต่ก็สามารถจัดให้เป็นทุนเชิงกระบวนการ

หรือเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะต่าง ๆ ตามที่นักทฤษฎี RBV กล่าวไว้ข้างต้นผ่านกิจกรรม การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา การจูงใจ รวมถึงการดึงดูดและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ไว้กับองค์กร เฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับองค์การที่ให้บริการเชิงวิชาชีพอย่างเช่น การบัญชี กฎหมาย และการเป็นที่ปรึกษา เป็นต้น ระบบ HPWS ซึ่งถือเรื่อง เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้องค์การได้ทรัพยากรด้านทุนทางสติปัญญา (Intellectual Capital) ประเภททุนมนุษย์ที่ถือที่พิพล อย่างมากต่อความสำเร็จภายใต้สังคมแห่งความรู้ดังเช่นในยุคปัจจุบัน (Fu et al., 2017) ทั้งนี้ทุนมนุษย์จะหมายถึง ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในตัวบุคคล (O'Sullivan & Sheffrin, 1998) ระบบ HPWS จะช่วยส่งเสริมให้ทุนมนุษย์ มีคุณภาพสูงขึ้นผ่านกระบวนการเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลด้วยการคัดเลือกอย่างพิถีพิถันบนพื้นฐานความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ บุคลิกภาพทัศนคติและจากสถาบันการศึกษาชั้นนำที่เชื่อว่าจะผลิตบุคคลที่มีศักยภาพสูงในการเรียนรู้ (Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochhar, 2001) เมื่อได้บุคคลมาแล้วก็พัฒนาความรู้และทักษะต่อยอดให้ด้วยกิจกรรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร จากนั้นจึงจูงใจบุคคล ให้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ เพื่อการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มกำลังผ่าน การให้รางวัล ประเมินผลงานและการให้ ค่าตอบแทนบนพื้นฐานระดับผลงานที่เป็นเป้าหมายในระดับสูง เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่เหนือกว่าคู่แข่งชั้น จากแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบ HPWS และความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรดังกล่าวนี้ ทำให้นักวิจัยหลายท่าน (เช่น Youndt & Snell, 2004) เสนอบทบาทการเป็นตัวแปรคนกลางของตัวแปรเชิงพฤติกรรม ในระดับบุคคล เพื่อใช้ในการอธิบายกลไกทางสังคมที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้ระบบ HPWS ด้วยความมุ่งหวังให้เกิดผลลัพธ์ ต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ขององค์การ

เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของการออกแบบการปฏิบัติกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานระบบ HPWS คือ การกระตุ้นส่งเสริมให้เกิดผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและกลุ่มงานที่สามารถมีส่วนส่งเสริมต่อผลการดำเนินงานที่บรรลุ เป้าหมายโดยรวมขององค์กร สำหรับการวิเคราะห์ในระดับบุคคล ผลการปฏิบัติงานมักถูกนิยามว่าเป็นรูปแบบพฤติกรรม การทำงานตามตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือการทำกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถช่วยสนับสนุน การแปลงปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสำเร็จขององค์กร (Sonnentag, 2001) โดยผลการปฏิบัติงานสามารถวัดได้จากผลลัพธ์ของการทำงานได้แก่ 1) คุณภาพ/ความเชี่ยวชาญ ในงาน (Task Proficiency/Quality) หมายถึง การแสดงออกซึ่งความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่งาน การทำงานได้อย่าง ถูกต้อง ให้ความสนใจในรายละเอียดของงาน และหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด รวมถึงการผลิตผลงานที่มีคุณภาพมาตรฐานสูงกว่า ที่คาดหวัง และ 2) ผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง การแสดงออกซึ่งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและ ปฏิบัติงานในลักษณะที่คำนึงถึงความคุ้มค่า ประหยัดต้นทุน ทำงานได้เสร็จตามกำหนดเวลา ทำงานได้ในปริมาณมาก ๆ อย่าง คงเส้นคงวา และ/หรืออาจวัดจากพฤติกรรมเชิงกระบวนการทำงานได้แก่ การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา (Judgment and Problem-Solving) หมายถึง การแสดงออกซึ่งการตัดสินใจที่ดีเมื่อต้องเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรค วิเคราะห์สถานการณ์ และปัญหาได้อย่างถูกต้อง กำหนดวิธีการและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างประสบผลสำเร็จจากข้อมูลที่มีอยู่ (Borman, Ackerman, & Kubisiak, 1994) โดยการวิเคราะห์ทอภิมาน (Meta-Analysis) งานวิจัยจากกว่า 10 ประเทศของ Fang และ Yen (2015) พบว่า ระบบ HPWS มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่าง มีนัยสำคัญ

ความตั้งใจออกจากงาน ถือเป็นพฤติกรรมถดถอยในการทำงาน (Withdrawal Behaviors) อย่างหนึ่งที่สามารถ ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน (Curry, Snyder, Cook, Ruby, & Rehm, 1998; Heide & Miner, 1992) และท้ายที่สุด อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้ เฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพฤติกรรมดังกล่าวนี้เกิดขึ้นกับสมาชิกองค์กรที่มีความรู้

## อิทธิพลของระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการดำเนินงานระดับสูง

ต่อความตั้งใจลาออกจากงานและผลการปฏิบัติงานของนักบัญชี

ความสามารถสูง (Pierce & Gardner, 2002) ทั้งนี้เพราะองค์กรจะต้องสูญเสียทั้งเงินทุนและเวลาในการสรรหา จัดจ้าง และฝึกอบรมบุคลากรใหม่ เพื่อเข้ามาทำงานแทนที่ อีกทั้งบุคลากรที่ถูกจัดสรรเข้ามาแทนที่ก็มีได้ประกันว่าจะทำงานหนักและบุคลากรเดิมที่องค์กรสูญเสียไปได้ โดยงานวิจัยชี้ให้เห็นว่า การลาออกของบุคลากรที่ทรงคุณค่าส่งผลให้ผลกำไรทางการเงินและศักยภาพการแข่งขันขององค์กรลดลงอย่างมีนัยสำคัญ (เช่น Aivazian, Ge, & Qiu, 2005; Lausten, 2002) ด้วยเหตุนี้ นักวิจัยจำนวนมากไม่น้อยจึงให้ความสนใจกับการศึกษาสาเหตุและการป้องกันการลาออกของบุคลากรภายใต้การดูแล อย่างไรก็ตาม เป็นเรื่องที่ยากพอสมควรในการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลการวางแผนการลาออกที่แท้จริงของบุคลากร ซึ่งนักวิจัยส่วนใหญ่จำเป็นต้องวัดแนวโน้มหรือความคิดที่จะออกจากองค์กรของบุคคลจากความตั้งใจลาออกจากงานแทน ซึ่งงานวิจัยในอดีตของ Griffeth, Hom, และ Gaertner (2000) พบว่า ความตั้งใจลาออกของงานสามารถเป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมการลาออกของงานจริงๆ ของบุคคลได้ดีพอสมควร สำหรับองค์กรขนาดเล็กเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาคเอกชน ผลการปฏิบัติงานและอัตราการลาออกในระดับสูงของบุคลากรถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Holt, 1993) ด้วยเหตุนี้ ชุดการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการส่งเสริมผลการปฏิบัติงานและการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงไว้ขององค์กรจึงมีบทบาทสำคัญยิ่ง โดยงานวิจัยหลายเรื่องทั้งที่ทำการวิเคราะห์ในระดับองค์กร เช่น Huselid (1995) Luna-Arocas และ Camps (2008) และ Way (2002) และที่ทำการวิเคราะห์ในระดับบุคคล เช่น Gould-Williams และ Mohamed (2010) พบอย่างสอดคล้องตรงกันว่า ระบบ HPWS ไม่เพียงแต่ส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพของแรงงานเท่านั้น หากแต่ยังช่วยส่งเสริมความสามารถขององค์กรในการรักษาแรงงานที่มีความสามารถไว้กับตนได้อีกด้วย อย่างไรก็ตาม การวิจัยของ Way (2002) ซึ่งพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบของระบบ HPWS กลับพบว่าการจัดการด้านค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของระบบ HPWS ที่มีอิทธิพลทางบวกต่อผลิตภาพแรงงานและมีอิทธิพลทางลบต่ออัตราการลาออกของงานของแรงงานอย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับการวิเคราะห์พหุระดับของ Chang และคณะ (2013) พบว่า การประเมินผลงาน และการจัดการค่าตอบแทนเป็นเพียงสององค์ประกอบของระบบ HPWS เท่านั้นที่มีอิทธิพลทางบวกและทางลบต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ทั้งนี้เป็นที่น่าสังเกตว่าผลการวิจัยของ Chang และคณะ (2013) ดูเหมือนจะสนับสนุนความเชื่อและการวิจัยของ Jensen และคณะ (2013) ซึ่งพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานระบบ HPWS มิได้ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ด้านบวกต่อการลดความตั้งใจลาออกของงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ในทางตรงกันข้าม สามารถส่งผลให้เพิ่มความเป็นไปได้ของการลาออกของสมาชิกองค์กรได้เช่นกัน จากการที่สมาชิกองค์กรต้องแบกรับภาระงานที่เกินกว่าบทบาทหน้าที่และแรงกดดันที่เพิ่มขึ้น

จากแนวคิดเชิงทฤษฎีและผลการวิจัยทั้งหมดดังกล่าวข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงได้เสนอความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบ HPWS ความตั้งใจลาออกของงาน และผลการปฏิบัติงานของนักบัญชีสำนักงานบัญชีเอกชนและสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด โดยผลการปฏิบัติงานถูกนิยามว่าเป็นผลลัพธ์ของงานที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานตามตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดของ Borman และคณะ (1994) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผลการปฏิบัติงานเป็น 2 มิติคือมิติเชิงปริมาณงาน (Quantity) หมายถึง การแสดงออกในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในการทำงานได้ในปริมาณที่มากและสำเร็จตามกำหนดเวลา และมิติเชิงคุณภาพงาน (Quality) หมายถึง การแสดงออกซึ่งการทำงานได้อย่างถูกต้อง ให้ความสนใจในรายละเอียดของงาน และหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด รวมถึงการผลิตผลงานที่มีคุณภาพมาตรฐานสูงกว่าที่คาดหวัง และความตั้งใจลาออกของงานซึ่งถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่าง HPWS และผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ถูกนิยามว่าเป็นความคิดหรือเจตนาของบุคคลในการที่จะออกจากการทำงานหรือสมาชิกขององค์กรอย่างถาวรในเวลาอันใกล้ (Vandenberg & Nelson, 1999)

สำหรับระบบ HPWS ถูกนิยามว่าเป็นชุดของการปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกออกแบบมา เพื่อการส่งเสริมผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์การผ่านการพัฒนาปรับปรุงความรู้ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจในงานของบุคลากร โดยองค์ประกอบของระบบ HPWS ประกอบด้วยการปฏิบัติ 4 ด้านหลักได้แก่ (1) การสรรหาเชิงคัดเลือก (2) การพัฒนา และการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง (3) การให้ค่าตอบแทนตามผลงาน และ (4) การประเมินผลงานที่มุ่งเน้นเป้าหมาย โดย การปฏิบัติในสามด้านแรกถูกกำหนดให้มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากงาน แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ เนื่องจาก การสรรหาเชิงคัดเลือกซึ่งถูกนิยามว่าเป็นกระบวนการให้ได้มาซึ่งบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานโดยใช้เกณฑ์ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ รวมถึงทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพปัญหานั้น จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความพร้อมในการทำงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาทหน้าที่และสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาการทำงาน ได้ดีกว่า ประกอบกับการพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องซึ่งหมายถึงกระบวนการสร้างและปรับปรุงความรู้ความสามารถ และทักษะที่เชื่อมโยงกับงานและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจนั้น จะช่วยเพิ่มโอกาสในการก้าวข้ามขีดความสามารถ ของการที่จะปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์เต็มไปด้วยความสำเร็จ รวมถึงยังช่วยให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและความชัดเจน เกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถของตนกับโอกาสความก้าวหน้าในงานมากขึ้น ส่วนการให้ค่าตอบแทน ตามผลงานซึ่งหมายถึงระบบรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการที่จ่ายให้แก่บุคลากรตามปริมาณและคุณภาพของผลงาน เทียบกับเกณฑ์เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ในระดับที่เพียงพอนั้น จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในงานและการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรม ในการแลกเปลี่ยนระหว่างปัจจัยนำเข้าของบุคลากร (ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความพยายาม) กับรางวัลที่จะได้รับจาก องค์การ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ทำหน้าที่ช่วยลดความตั้งใจลาออกจากงานและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ขณะที่ การประเมินผลงานที่มุ่งเน้นเป้าหมายซึ่งนิยามว่าเป็นกระบวนการวัดและประเมินผลงานของบุคลากรบนพื้นฐานการ เปรียบเทียบกับเกณฑ์เป้าหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์การ ถูกกำหนดให้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจลาออกจากงาน และผลการปฏิบัติงานด้านปริมาณ แต่จะมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ เนื่องจาก การประเมิน ผลงานที่มุ่งเน้นเป้าหมายออกมาในรูปของตัวเลขจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับปริมาณงาน ความประหยัดต้นทุน และความทันเวลามากขึ้น ขณะเดียวกันก็อาจจะทำให้การให้ความสำคัญกับคุณภาพซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการ ความครบถ้วน ของรายละเอียด รวมถึงการทำให้เกินกว่าระดับมาตรฐานลดน้อยลง และด้วยธรรมชาติการปฏิบัติงานด้านการบัญชีที่ต้องมุ่งเน้น การปฏิบัติตามมาตรฐานสากลและกฎหมายที่เกี่ยวข้องจึงต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรในการปฏิบัติงาน การประเมินผล การปฏิบัติงานบนพื้นฐานเกณฑ์เป้าหมายเชิงตัวเลขอย่างยิ่งเป้าหมายในระยะสั้นจึงอาจยิ่งทำให้เกิดสิ่งเร้าที่กระตุ้น ให้เกิดความวิตกกังวลและความกดดันในงานเพิ่มมากขึ้น ทำหน้าที่สุดในระยะยาวสามารถส่งผลต่อการเพิ่มความเป็นไปได้ที่ นักบัญชีจะใช้วิธีการเผชิญกับความกดดันที่ก่อให้เกิดความเครียดจากการมีความคิดที่จะลาออกจากองค์การไป จากข้อเสนอความสัมพันธ์ ดังกล่าวข้างต้นนี้ ในการศึกษาครั้งนี้จึงตั้งสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การสรรหาเชิงคัดเลือก มีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจลาออกจากงาน

สมมติฐานที่ 2 การพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจลาออกจากงาน

สมมติฐานที่ 3 การประเมินผลงานที่มุ่งเน้นเป้าหมาย มีอิทธิพลทางบวกต่อความตั้งใจลาออกจากงาน

สมมติฐานที่ 4 การให้ค่าตอบแทนตามผลงาน มีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจลาออกจากงาน

สมมติฐานที่ 5 การสรรหาเชิงคัดเลือก มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

สมมติฐานที่ 6 การพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

## อิทธิพลของระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการดำเนินงานระดับสูง

ต่อความตั้งใจลาออกจากงานและผลการปฏิบัติงานของนักบัญชี

สมมติฐานที่ 7 การประเมินผลงานที่มุ่งเน้นเป้าหมาย มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณ แต่มีอิทธิพลทางลบต่อผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ

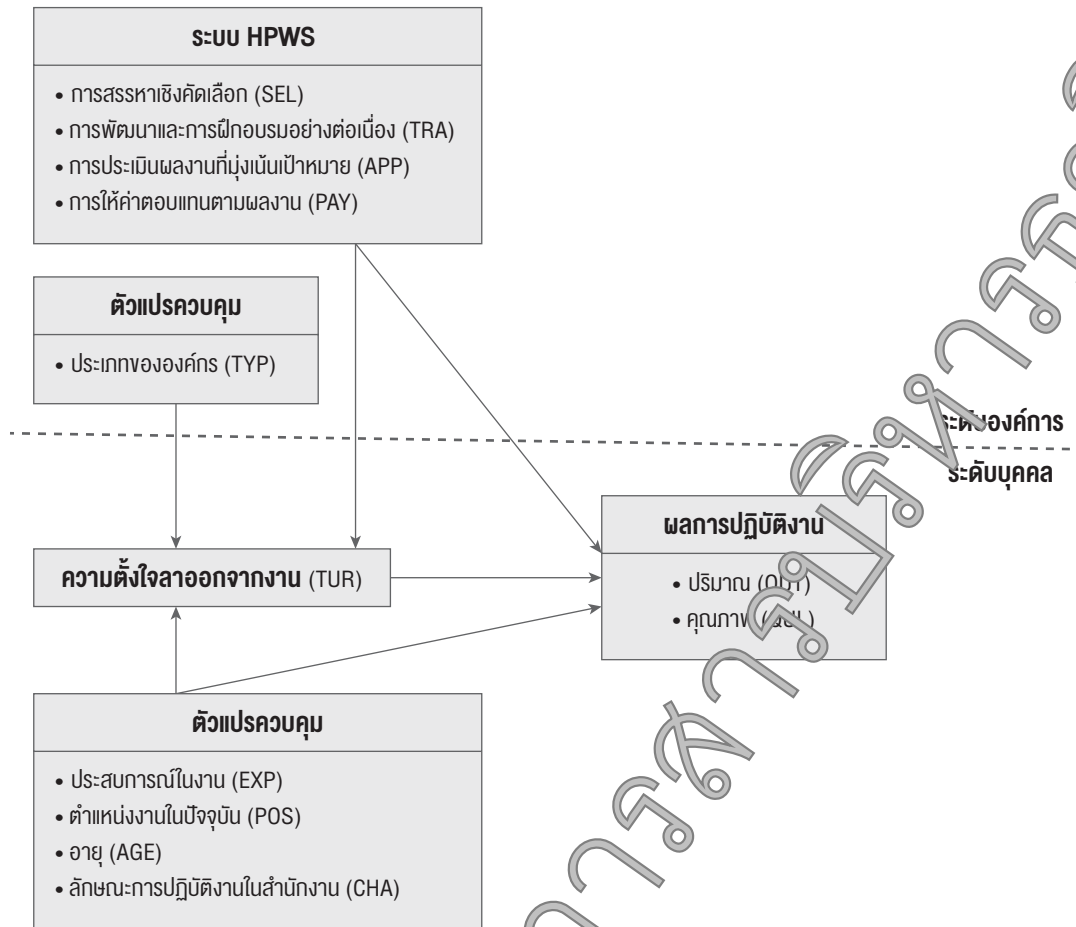
สมมติฐานที่ 8 การให้ค่าตอบแทนตามผลงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

นอกจากนี้ นักวิชาการหลายท่าน (เช่น Curry et al., 1998; Heide & Miner, 1992) เคยเสนอแนะไว้ว่า ความตั้งใจลาออกจากงานในระดับสูงสามารถส่งผลกระทบต่อการลดระดับผลการปฏิบัติงานของบุคคลให้ต่ำลงได้ ซึ่งเป็นอันมาจากเมื่อบุคคลคาดหวังหรือมีเจตนาที่จะสิ้นสุดความสัมพันธ์กับองค์กร ความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในระดับสูงของตนภายในองค์กรก็จะลดน้อยลงด้วย ส่งผลต่อมาให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะลดการลงทุนในปัจจุบันเข้าอันได้แก่ ความรู้ความสามารถ และความพยายามที่ใช้ในการทำงานน้อยลง โดยงานวิจัยในอดีตจำนวนมากได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวนี้ เช่น Dane และ Brummel (2013) Hui และคณะ (2007) เป็นต้น สำหรับในวิชาชีพบัญชี Malone และ Roberts (1996) เคยแสดงทัศนะไว้ว่า ความตั้งใจลาออกจากงานของนักบัญชีสามารถส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานตามมาตรฐานการบัญชีที่กำหนดไว้ได้ เนื่องจาก เจตนาในการที่จะออกจากงานขององค์กรอาจส่งผลทำให้นักบัญชีที่มีความเกรงกลัวลดน้อยลงต่อผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับตนในกรณีที่พฤติกรรมไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขมาตรฐานการบัญชีของตนถูกค้นพบ ซึ่งทัศนะดังกล่าวนี้ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยหลายเรื่องพบว่า ความตั้งใจลาออกจากงานในระดับสูงส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อการลดพฤติกรรมที่มุ่งเน้นคุณภาพการตรวจสอบของนักบัญชี (เช่น Anugerah, Anita, Sari, Abdillah, & Iskandar, 2016; Paino, Ismail, & Smith, 2014) จากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าวนี้สะท้อนถึงความเป็นไปได้ที่ความตั้งใจลาออกจากงานจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของนักบัญชี ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ จึงตั้งสมมติฐานการวิจัยคือ

สมมติฐานที่ 9 ความตั้งใจลาออกจากงาน มีอิทธิพลทางลบต่อผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

บนพื้นฐานของข้อเสนอความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีระหว่างตัวแปรดังกล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนี้ ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นแบบจำลองเชิงแนวคิด (Conceptual Model) ที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ดังภาพที่ 1





ภาพที่ 1: แบบจำลองพหุระดับอิทธิพลของระบบ HPWS ที่มีต่อความตั้งใจลาออกจางาน และผลการปฏิบัติงานของนักบัญชีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

### 3. วิธีการวิจัย

ประชากรของงานวิจัยครั้งนี้ เป็นนักบัญชีของสำนักงานบัญชีเอกชนและสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 202 แห่ง (Department of Business Development, Minister of Commerce, 2016: Website) และ 20 แห่ง ตามลำดับ โดยเบื้องต้นผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างระดับองค์กรคือ สำนักงานบัญชีเอกชนที่จะทำการเก็บข้อมูล 102 แห่ง จากการใช้ตารางของ Bartlett, Kotrlik, และ Higgins (2001) สำหรับการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดทั้ง 20 แห่ง จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) สำนักงานบัญชีเอกชนตามสัดส่วน โดยมีจังหวัดเป็นชั้นภูมิ ยกเว้น 11 จังหวัดได้แก่นครพนม บึงกาฬ มุกดาหาร มหาสารคาม ร้อยเอ็ด ยโสธร ศรีสะเกษ ยโสธร เลย หนองบัวลำภู และอำนาจเจริญ ซึ่งมีจำนวนสำนักงานบัญชี เพียง 1-3 แห่งเท่านั้น ผู้วิจัยทำการเลือกทั้งหมด เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร และเพื่อเพิ่มอัตราการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ก่อนการลงพื้นที่เก็บข้อมูลด้วยตนเอง ผู้วิจัยและนิสิตระดับปริญญาตรี สาขาการบัญชี ซึ่งเป็นผู้ช่วยวิจัยได้โทรศัพท์ติดต่อกับผู้บริหารสำนักงานบัญชี เพื่อสอบถามความสมัครใจและ

## อิทธิพลของระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการดำเนินงานระดับสูง

ต่อความตั้งใจลาออกจากงานและผลการปฏิบัติงานของนักบัญชี

นัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการตอบแบบสอบถามการวิจัย พบว่า มีเพียง 11 สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดเท่านั้นที่สะดวกและยินดีให้ข้อมูลในการวิจัย ขณะที่เพียง 8 สำนักงานบัญชีเอกชนที่สามารถติดต่อได้และยินดีตอบแบบสอบถาม เนื่องจากบางแห่งปิดกิจการ หลายแห่งไม่สามารถติดต่อได้และไม่สะดวกให้ข้อมูล ซึ่งเมื่อกลับมาพิจารณาความเหมาะสมของขนาดตัวอย่างระดับองค์การสำหรับการวิเคราะห์พหุระดับคือ ควรมีอย่างน้อยที่สุด 50 องค์การ (Maas & Hoog, 2005) จำนวนองค์การทั้งหมด 97 แห่ง จึงสามารถยอมรับได้ ทั้งนี้สำนักงานบัญชีเอกชนจำนวน 8 แห่ง และสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดจำนวน 4 แห่ง ไม่สะดวกให้ข้อมูลในวัน เวลาที่นัดหมายจึงขอให้ผู้วิจัยทำการส่งแบบสอบถามไปยังสำนักงานทางไปรษณีย์แทน ภายหลังจากการลงพื้นที่เก็บข้อมูลและการตอบแบบสอบถามส่งกลับมาทางไปรษณีย์พบว่า จำนวนหน่วยตัวอย่างนักบัญชีผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 754 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น ข้อคำถามวัดระบบ HPWS ใช้มาตราวัด 6 ระดับ จากน้อยที่สุด (1) ถึง มากที่สุด (6) จำนวน 18 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองและดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Pratoom และ Pinwaha (2015) และ Takeuchi, Lepak, Wang, และ Takeuchi (2007) ข้อคำถามวัดความตั้งใจลาออกจากงาน ใช้มาตราวัด 4 ระดับ จากไม่เคยเลย (1) ถึง บ่อยที่สุด (4) จำนวน 5 ข้อ ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Konovsky และ Cropanzano (1991) และข้อคำถามวัดผลการปฏิบัติงาน ใช้มาตราวัด 6 ระดับ จากน้อยที่สุด (1) ถึง มากที่สุด (6) จำนวน 6 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองและดัดแปลงจากงานวิจัยของ Befort และ Hatrup (2003) แบ่งเป็นข้อคำถามวัดด้านปริมาณงาน จำนวน 4 ข้อ และข้อคำถามวัดด้านคุณภาพงาน จำนวน 2 ข้อ โดยข้อคำถามทั้งหมดที่ใช้ในการวัดตัวแปรดังกล่าวเหล่านี้นำเสนอไว้ดังภาคผนวก

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามประกอบดังนี้

1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญในสาขาการจัดการ 1 ท่าน สาขาการบัญชี 1 ท่าน และผู้บริหารสำนักงานบัญชี 1 ท่าน พิจารณาว่า ข้อคำถามที่สร้างขึ้นและดัดแปลงมาจากงานวิจัยในอดีตนั้นครอบคลุมมโนทัศน์ (Concept) ที่ประกอบกันขึ้นเป็นความหมายของตัวแปรที่ศึกษาหรือไม่ ภาษาที่ใช้ทำให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจง่ายและไม่เกิดความสับสนในการตอบแบบสอบถามหรือไม่ อย่างไร และทำการปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามที่ยังใช้ไม่ได้ จนผู้เชี่ยวชาญ 2 ใน 3 ท่านเห็นว่าข้อคำถามถามในสิ่งที่ตรงวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยต้องการวัดตัวแปรนั้น ๆ

2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ภายหลังจากการเก็บข้อมูลเสร็จสิ้นแล้ว เพื่อทำการปรับแบบจำลองการวัดก่อนนำเข้าสู่การทดสอบแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

2.1) การประเมินความเป็นมิติเดียว (Unidimensionality) เพื่อยืนยันว่า มีเพียงโครงสร้างเดียวภายใต้ชุดข้อคำถามที่วัดซึ่งทำการวัดตัวแปร โดยการวิจัยครั้งนี้ ประเมินความเป็นมิติเดียวด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบที่องค์ประกอบแรกคือค่าประสิทธิสัมสัมพันธ์ยกกำลังสองระหว่างข้อคำถามกับองค์ประกอบสูงสุด (Principal Factor Method) และหมุนแกนด้วยวิธี Varimax เพื่อให้้องค์ประกอบง่ายต่อการแปลความหมายพบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีความเป็นมิติเดียว ยกเว้นผลการปฏิบัติงานเท่านั้นที่มีสองมิติแบ่งเป็นมิติเชิงปริมาณ (จำนวน 4 ข้อ) และมิติเชิงคุณภาพ (จำนวน 2 ข้อ)

2.2) ความเที่ยงตรงเชิงเอกนัย (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ของแบบจำลองการวัด โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับเดียว (Single-Level Confirmatory Factor Analysis: CFA) ซึ่งอาจต้องตัดข้อคำถามบางส่วนออก เพื่อให้มีความสัมพันธ์กับข้อมูลกลุ่มตัวอย่างและเกิดความยุ่งยากในการปรับแบบจำลองการวัดลดน้อยลงในขั้นการวิเคราะห์พหุระดับ โดยเกณฑ์การวัดความกลมกลืนประกอบด้วย (1) ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) ไม่นับยอ คัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) (2) ค่าสัดส่วน  $\chi^2/df$  น้อยกว่า 3 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) (3) ดัชนี CFI (Comparative Fit Index) และดัชนี TLI (Tucker-Lewis Index) มากกว่า 0.90 และ (4) ดัชนี RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) และดัชนี SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) น้อยกว่า 0.08 (Hu & Bentler, 1999) พบว่าแบบจำลองการวัดของทุกตัวแปรกลมกลืนกับข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ความเที่ยงตรงเชิงเอกนัยยังประเมินจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานที่มีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่ามากกว่า 0.50 (Hair et al., 2010) และค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบรวม (Composite Factor Reliability: CFR) ที่มีค่ามากกว่า 0.70 ส่วนความเที่ยงตรงเชิงจำแนกประเมินจากค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ที่มากกว่ากำลังสองของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบคู่หนึ่ง ๆ (Bagozzi, 1993) ทั้งนี้พบว่า แบบจำลองการวัดของทุกองค์ประกอบมีค่า CFR และ AVE ผ่านเกณฑ์ข้างต้นนี้ ดังแสดงในตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ห้ชั้นนี้ช่วยยืนยันยืนยันความเป็นอิสระของตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ EFA ด้วย

สำหรับการวิเคราะห์เพื่อทดสอบแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย ชั้นแบบจำลองพหุระดับที่มีตัวแปร 2 ระดับอยู่ในแบบจำลองเดียว ได้แก่ ปัจจัยระดับบุคคลและระดับองค์การ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์อิทธิพลพหุระดับ (Multilevel Path Analysis) ตามลำดับดังนี้

1) การประมาณค่าความผันแปรระหว่างหน่วย (Estimation of Between Variation) เพื่อตรวจสอบว่าการวิเคราะห์พหุระดับเป็นเทคนิคที่มีความเหมาะสมกับข้อมูลหรือไม่ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนคือ

1.1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel CFA: MCFA) และการพิจารณาค่าความสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass Correlation: ICC) ของแต่ละข้อคำถามซึ่งควรมีค่าไม่เป็นศูนย์ โดยที่ Heck และ Thomas (2009) เสนอว่า ควรมีค่ามากกว่า 0.05 เพื่อสะท้อนว่าคะแนนของข้อคำถามที่วัดในระดับบุคคลสามารถอธิบายได้ด้วยความเป็นองค์การอย่างน้อยร้อยละ 5 ซึ่งสามารถนำไปใช้สร้างเป็นคะแนนตัวแปรระดับองค์การได้ ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์พบว่า แบบจำลองการวัดของทุกตัวแปรมีความกลมกลืนกับข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

1.2) การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องภายในกลุ่ม (Within-Group Agreement: rwg.j) เพื่อตรวจสอบว่าการให้คะแนน องค์กรบุคคลมีความแตกต่างกันน้อยในระดับที่สามารถใช้แทนกัน เพื่อเป็นคะแนนตัวแทนขององค์การได้หรือไม่ โดย James, Demaree และ Wolf (1984) เสนอว่า ค่า rwg.j ควรมีค่ามากกว่า 0.70 Bliese (2009) เสนอด้วยว่าให้ตรวจสอบความแปรปรวนระหว่างกลุ่มภายหลังการสร้างตัวแปรระดับองค์การโดยการหาค่า ICC เพื่อประมาณสัดส่วนความแปรปรวนที่ถูกอธิบายได้ด้วยโครงสร้างขององค์การจากการเปรียบเทียบความแปรปรวนภายในกลุ่มกับความแปรปรวนที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่ม แบ่งเป็นค่า ICC1 และ ICC2 ค่า ICC1 มีแนวคิดพื้นฐานเช่นเดียวกับค่า ICC ที่คำนวณได้จากการวิเคราะห์ MCFA จึงควรมีค่ามากกว่า 0.05 ขณะที่ค่า ICC2 เป็นค่าความคงเส้นคงวาของความแตกต่างระหว่างกลุ่มในทอมของ

**อิทธิพลของระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการดำเนินงานระดับสูง**

ต่อความตั้งใจลาออกจากรางานและผลการปฏิบัติงานของนักบัญชี

คุณลักษณะซึ่งผู้วิจัยกำลังให้ความสนใจ ซึ่งควรมากกว่า 0.70 ในการวิจัยครั้งนี้ ทำการวิเคราะห์หาค่า  $rwg_j$  ICC1 และ ICC2 โดยใช้โปรแกรม R ในส่วนของ Multilevel และ nlme Package ตามวิธีการของ Bliese (2009) ผลการวิเคราะห์นำเสนอตั้งตารางที่ 1

**ตารางที่ 1:** ผลการทดสอบระดับการวิเคราะห์ของตัวแปรที่ถูกประเมินโดยนักบัญชี

ตัวแปร (จำนวนข้อคำถาม)	$\lambda$	CFR	$\alpha$	$rwg_j$	ICC1	ICC2
ความตั้งใจลาออกจากรางาน (5)	.653–.885	.896	.902	.755	.257	.729
ผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณ (4)	.552–.890	.813	.794	.882	.057	.320
ผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ (2)	.894–1.000	.945	.962	.571	.291	.761
ระบบ HPWS						
การสรรหาเชิงคัดเลือก (5)	.506–.693	.781	.765	.900	.197	.657
การพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง (4)	.667–.918	.889	.896	.893	.177	.625
การประเมินผลงานที่มุ่งเน้นเป้าหมาย (5)	.718–.831	.867	.871	.799	.171	.616
การให้ค่าตอบแทนตามผลงาน (4)	.748–.883	.914	.922	.898	.182	.634

หมายเหตุ:  $\lambda$  = ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับเดียว,

$\alpha$  = ความเชื่อมั่นทั้งหมดจากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาค

จากตารางที่ 1 พบว่า องค์ประกอบระบบ HPWS ทุกองค์ประกอบมีค่าความสอดคล้องภายในกลุ่ม ( $rwg_j$ ) มากกว่า 0.70 แสดงว่า มีความแตกต่างของคะแนนตัวแปรที่เกิดขึ้นภายในองค์การน้อย สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้นประเภทที่ 1 (ICC1) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.171 ถึง 0.182 ซึ่งมากกว่า 0.05 ทำให้เชื่อมั่นว่าจำนวนรวมของความแปรปรวนของตัวแปรที่ประเมินจากนักบัญชีภายในองค์การสามารถใช้แทนความเป็นองค์การได้ อย่างไรก็ตาม ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้นประเภทที่ 2 (ICC2) มีค่าอยู่ระหว่าง .616 ถึง 0.657 ซึ่งมีค่า ICC2 น้อยกว่า 0.70 ซึ่งให้เห็นว่า ค่าความเชื่อมั่นของค่าผลเฉลยตัวแปรระดับองค์การมีในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะขนาดตัวอย่างโดยเฉลี่ยในระดับองค์การในการวิจัยครั้งนี้มีขนาดเล็ก (Average Cluster Size = 10.64) ซึ่งค่า ICC2 มักได้รับอิทธิพลจากขนาดองค์การที่ใช้ในการคำนวณ ตัวแปรต้น James และคณะ (1984) จึงเสนอให้พิจารณาค่า  $rwg_j$  มากกว่าค่า ICC ในกรณีที่ขนาดของตัวอย่างระดับองค์การมีใหญ่ เนื่องจากค่า  $rwg_j$  จะคำนวณจากคะแนนรายข้อมากกว่าการนำขนาดหรือจำนวนองค์การมาเกี่ยวข้อง โดยสรุปแล้ว  $rwg_j$  และ ICC ซึ่งให้เห็นว่า คะแนนตัวแปรองค์ประกอบระบบ HPWS ที่ได้จากนักบัญชีสามารถนำมาสร้างเป็นตัวแปรระดับองค์การได้

2) การประมาณค่าโครงสร้างภายในกลุ่ม (Estimation of within Structure) หากการตรวจสอบในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งให้เห็นว่าการวิเคราะห์พหุระดับเป็นเทคนิคที่เหมาะสม ขั้นนี้เป็นการประมาณค่าพารามิเตอร์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในระดับบุคคล โดยใช้เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมภายในกลุ่ม (Pooled within-Group Covariance Matrix:  $Spw$ )

เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลองตั้งต้นระดับบุคคลกับข้อมูลและปรับแบบจำลองให้มีความกลมกลืนก่อนที่จะนำเข้าสู่แบบจำลองพหุระดับเต็มรูป ขั้นตอนนี้จะช่วยให้การวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับเกิดความยุ่งยากน้อยลง เนื่องจาก ตัวแปรต้นที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญจะถูกตัดออกจากแบบจำลอง

3) การประมาณค่าโครงสร้างระหว่างกลุ่ม (Estimation of Between Structure) เป็นการทดสอบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรระดับองค์การโดยใช้เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมระหว่างกลุ่ม (Between-Group Covariance Matrix: SB) และทำการปรับแบบจำลองให้มีความกลมกลืนก่อนนำเข้าสู่การวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับเต็มรูป

4) การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างพหุระดับ เป็นการนำเอาแบบจำลองที่เป็นสมมุติฐานการวิจัยมาทดสอบบนพื้นฐานผลการวิเคราะห์ในขั้นตอน 2 และ 3 โดยมีเมทริกซ์ Spw และ SB เป็นข้อมูลที่ใช้ในการประมาณค่าพารามิเตอร์ทั้งหมดในแบบจำลอง ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุดแบบมีความแข็งแกร่งทางค่าสถิติ (Maximum Likelihood with Robust Statistics: MLR) เนื่องจากเป็นวิธีที่มีข้อดีเหนือกว่าการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุดของมูเทิน (Muthen's Maximum Likelihood: MUML) คือ อาศัยข้อมูลเต็มรูป (Full Information Maximum Likelihood: FIML) ใช้ข้อมูลดิบทั้งหมดในการคำนวณทำให้ได้ค่าสถิติที่มีความตรงมากกว่า ในขณะที่วิธีการ MUML จะใช้เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มในการคำนวณ การประมาณค่าด้วย MLR ยังมีความแกร่งในการทำหาค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-Square) และความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) ที่น่าเชื่อถือแม้ในกรณีที่แต่ละองค์การมีจำนวนหน่วยตัวอย่างไม่เท่ากัน (Unbalanced Group) รวมถึงมีการละเมิดเกี่ยวกับข้อตกลงเบื้องต้นของการแจกแจงของข้อมูลเป็นโค้งปกติ (Normality)

ทั้งนี้ในการวิจัยครั้งนี้ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 ถึง 4 โดยใช้โปรแกรม Mplus ซึ่งผลการวิเคราะห์นำเสนอในภาพที่ 2

## 4. ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างในระดับองค์การมี 97 แห่ง โดยส่วนใหญ่เป็นสำนักงานบัญชีเอกชน จำนวน 86 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 88.70 ระยะเวลาในการดำเนินงาน มากกว่า 10 ปี จำนวน 79 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 81.40 ให้บริการรับทำบัญชี รับตรวจสอบบัญชี และบริการด้านต่างๆ ทางการบัญชี จำนวน 66 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 68.00 จำนวนพนักงานหรือผู้รับบริการในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาโดยเฉลี่ยมากกว่า 100 ราย จำนวน 75 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 77.30 จำนวนบุคลากรหรือพนักงานทั้งหมดในสำนักงานเฉลี่ย 10.64 คน ทั้งนี้พนักงานบัญชีกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 646 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 อายุ 25-35 ปี จำนวน 333 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20 รองลงมา 35-45 ปี จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 21.60 คุณวุฒิทางการศึกษาในสาขาการบัญชี ปริญญาตรี จำนวน 590 คน คิดเป็นร้อยละ 79.00 รองลงมา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 15.80 สถานภาพสมรส โสด จำนวน 439 คน คิดเป็นร้อยละ 60.10 รองลงมา สมรส จำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 สังกัดสำนักงานบัญชีเอกชน จำนวน 505 คน คิดเป็นร้อยละ 67.00 ลักษณะการปฏิบัติงานในสำนักงานบัญชี เต็มเวลา จำนวน 723 คน คิดเป็นร้อยละ 96.40 ตำแหน่งงานในปัจจุบัน พนักงานบัญชี จำนวน 595 คน คิดเป็นร้อยละ 81.70 และประสบการณ์ในงาน โดยเฉลี่ย 6.13 ปี ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรระดับบุคคลและระดับองค์การนำเสนอในตารางที่ 2

ตารางที่ 2: ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรการวิจัย

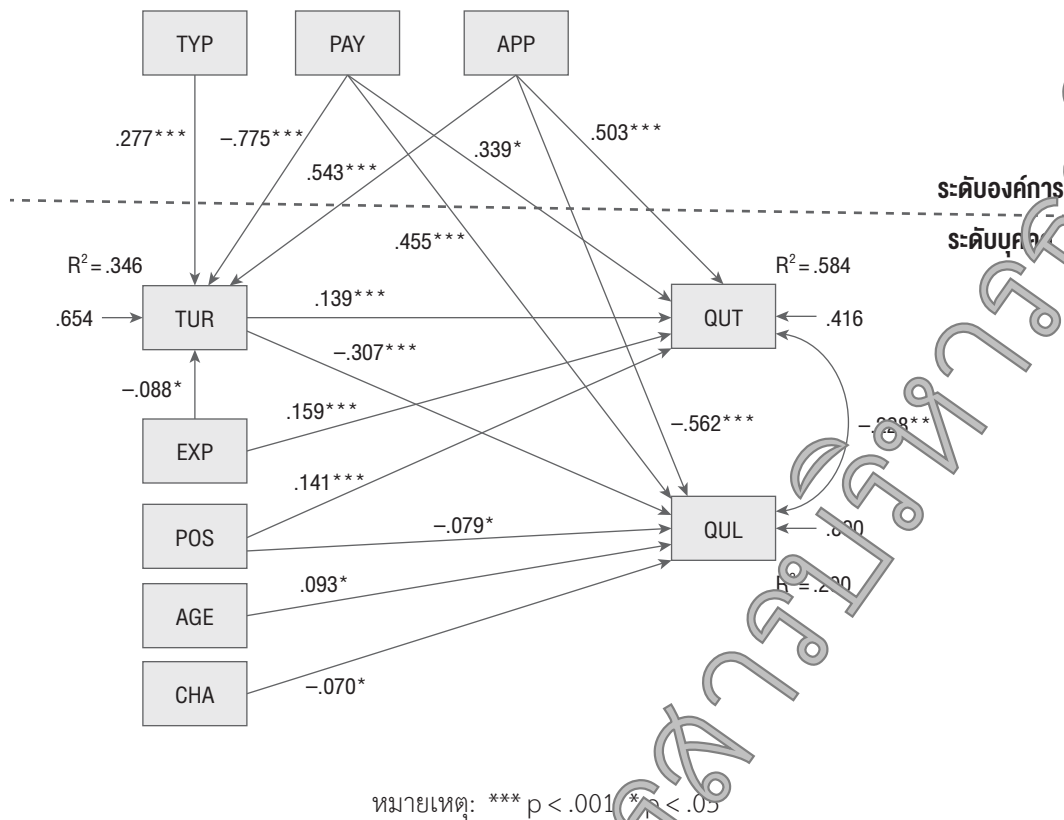
ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ตัวแปรประชากร (n = 754)												
1 TYP	-	-	1.000									
2 GEN	-	-	-.056	1.000								
3 AGE	-	-	.158**	.011	1.000							
4 EDU	-	-	.191**	.082	.167**	1.000						
5 CHA	-	-	-.014	-.126**	.009	.000	1.000					
6 POS	-	-	-.110**	-.201**	.030	.035	.025	1.000				
7 EXP	6.13	6.62	.019	-.217**	.577**	.157**	-.010	.375**	1.000			
8 TUR	2.05	.80	.294*	.009	-.004	.069*	.061	-.107*	-.077*	.636		
9 QUT	4.17	.76	.017	.028	.171*	.123**	-.023	.187**	.218**	.098**	.529	
10 QUL	4.47	1.45	-.247*	.047	.032	-.025	-.086*	.032	.017	-.420**	-.208**	.896
ตัวแปรระดับองค์กร (n = 97)												
1TYP	-	-	1.000									
2 TIM	-	-	.000	1.000								
3 CUS	-	-	.089	.125	1.000							
4 SIZ	10.64	14.01	.739**	.176*	.362**	1.000						
5 SEL	4.12	.50	-.003	-.071	-.111	-.011	.470					
6 TRA	4.39	.58	.059	-.028	-.027	.035	.442*	.671				
7 APP	4.05	.55	.173	-.166*	-.015	.171	.605*	.659**	.606			
8 PAY	4.29	.56	.024	-.068	-.094	-.038	.483**	.637**	.632**	.683		

**หมายเหตุ:** TYP = ประเภทขององค์กร (0 = สำนักงานบัญชีเอกชน 1 = สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัด) GEN = เพศ (0 = ชาย 1 = หญิง) AGE = อายุ (1 = น้อยกว่า 25 ปี 2 = 25-35 ปี 3 = 35-45 ปี 4 = มากกว่า 45 ปี) EDU = คุณวุฒิการศึกษาในสาขาการบัญชี (1 = ต่ำกว่าปริญญาตรี 2 = ปริญญาตรี 3 = สูงกว่าปริญญาตรี) CHA = ลักษณะการปฏิบัติงานในสำนักงาน (0 = ไม่เต็มเวลา 1 = เต็มเวลา) POS = ตำแหน่งงานในปัจจุบัน (0 = พนักงาน 1 = ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ) EXP = ประสบการณ์ในงาน (ปี/เดือน) TUR = ความตั้งใจลาออกจากราชการ QUT = ผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณ QUL = ผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ TIM = ระยะเวลาในการดำเนินงาน (0 = น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี 1 = มากกว่า 10 ปี) CUS = จำนวนลูกค้าเฉลี่ยในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา (0 = น้อยกว่า 100 ราย 1 = มากกว่าหรือเท่ากับ 100 ราย) SIZ = จำนวนพนักงาน TRA = การสรรหาแต่งตั้งเลือก TRA = การพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง APP = การประเมินผลงานที่มุ่งเน้นเป้าหมาย PAY = การให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตัวเลขหนาในแนวทแยง = ค่า AVE < .05, \*\* p < .01

จากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรระดับบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณมากที่สุดคือ ประสบการณ์ในงาน ( $r = .218, p < .01$ ) รองลงมา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ( $r = .187, p < .01$ ) ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพมากที่สุดคือ ความตั้งใจลาออกจากงาน ( $r = -.420, p < .01$ ) รองลงมา ประเภทขององค์กร ( $r = -.247, p < .01$ ) ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจลาออกจากงานมากที่สุดคือ ประเภทขององค์กร ( $r = -.294, p < .01$ ) รองลงมา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ( $r = -.107, p < .05$ ) สำหรับตัวแปรระดับองค์การพบว่า องค์ประกอบของระบบ HPWS มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .483 ถึง .659 โดยมีเพียงระยะเวลาในการดำเนินงานเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการประเมินผลงานที่มุ่งเน้นเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $0.05$  ( $r = -.166$ )

จากค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ในตารางที่ 2 และผลงานวิจัยในอดีตที่ทำการศึกษากิจการของระบบ HPWS ที่มีต่อตัวแปรผลลัพธ์ในระดับบุคคลเช่น Ramsay, Scholarios และ Harley (2000) และ Takeuchi และคณะ (2009) เป็นต้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงได้ทำการเลือกตัวแปรควบคุม (Control Variables) เพื่อระบุถึงเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างเป็นระบบของตัวแปรระดับบุคคลที่อาจส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงานและผลการปฏิบัติงานของนักบัญชี ประกอบด้วย อายุ ลักษณะการปฏิบัติงานในสำนักงานบัญชี ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และประเภทขององค์กร เข้าไว้ในการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับเต็มรูปด้วย

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองพหุระดับเต็มรูปครั้งแรกพบว่า ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนส่วนใหญ่มีค่าไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ซึ่งให้เห็นว่าแบบจำลองสมมุติฐานไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูล จึงทำการปรับแบบจำลองโดยพยายามรักษาแบบจำลองดั้งเดิมไว้ให้มากที่สุด ทั้งนี้ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลระหว่างตัวแปร และค่าดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices) ถูกใช้เป็นข้อเสน�햄หลักประกอบกับเหตุผลในเชิงทฤษฎี เพื่อทำการตัดสินใจปรับแบบจำลอง โดยสรุป ผู้วิจัยทำการปรับแบบจำลองด้วยการตัดเส้นทางอิทธิพลที่องค์ประกอบของระบบ HPWS ด้านการสรรหาเชิงคัดเลือกและด้านการพัฒนา และการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง มีต่อความตั้งใจลาออกจากงานและผลการปฏิบัติงานทั้งสองด้านออก ส่งผลให้องค์ประกอบทั้งสองด้านถูกตัดออกจากแบบจำลองตั้งต้น ปรากฏว่าทำให้ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์คือ ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) = 10.513, p-value = .397,  $\chi^2/df = 1.051$ , CFI = .998, TLI = .995, RMSEA = .008, SRMR<sub>w</sub> = .021 และ SRMR<sub>o</sub> = .026 โดยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การนำเสนอด้งภาพที่ 2



ภาพที่ 2: แบบจำลองพหุระดับอิทธิพลของระบบ HPWS ที่มีต่อความตั้งใจลาออกจากรางานและผลการปฏิบัติงานของนักบัญชีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยหลังปรับแก้ครั้งสุดท้าย

## 5. อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ระบบ HPWS ที่มุ่งเน้นเป้าหมายและด้านการให้ค่าตอบแทนตามผลงานมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากรางานและผลการปฏิบัติงานของนักบัญชี ขณะที่ด้านการสรรหาเชิงคัดเลือก และการพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องไปจะมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นสมมติฐานการวิจัยที่ 1, 2, 5 และ 6 จึงไม่ได้รับการสนับสนุน ขณะที่สมมติฐานการวิจัยที่ 3, 4, 7 และ 8 ได้รับการสนับสนุน ทั้งนี้อาจเนื่องจากการสรรหาเชิงคัดเลือกและการพัฒนา และการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องน่าจะมียุทธศาสตร์ในการให้ค่าตอบแทนและการพัฒนาบุคคลให้มีพฤติกรรมเชิงสมรรถนะในงาน เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าด้านทุนมนุษย์ที่สำคัญสำหรับการแปลงปัจจัยนำเข้าอื่น ๆ ไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ในงานมากกว่าที่จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อความตั้งใจลาออกจากรางานและผลการปฏิบัติงาน โดยการสรรหาเชิงคัดเลือกมีบทบาทในการนำเข้าความรู้และความสามารถของบุคคลจากภายนอกมาเป็นปัจจัยนำเข้า ส่วนการพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องจะช่วยส่งเสริมให้นักบัญชีเกิดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นและสอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานของสำนักงาน ซึ่งช่วยสร้างเงื่อนไขส่งเสริมประสิทธิภาพการประเมินผลงานที่มุ่งเน้นเป้าหมายและการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ขณะที่การประเมินผลงานที่มุ่งเน้นเป้าหมายและการให้ค่าตอบแทนตามผลงานน่าจะมียุทธศาสตร์ในการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจในงานของนักบัญชีซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมในงานอย่างเด่นชัดกว่า ดังที่ Horgan และ Muthau (2006) ได้เคยอธิบายไว้ว่า อิทธิพลขององค์ประกอบหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีต่อผลลัพธ์ระดับบุคคลสามารถจำแนกได้เป็น 3 แบบคือ องค์ประกอบการปฏิบัติหนึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์ประกอบอื่น ๆ



ซึ่งช่วยเสริมแรง (Reinforcement) กันให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือองค์ประกอบการปฏิบัติหนึ่งอาจช่วยสร้างเงื่อนไขที่ช่วยสนับสนุนปรับปรุงประสิทธิภาพของอีกองค์ประกอบหนึ่ง (Flanking) หรืออาจเป็นองค์ประกอบหนึ่งช่วยจัดหรือลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจจากการปฏิบัติของอีกองค์ประกอบหนึ่ง (Compensation) ผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับ Chang และคณะ (2013) และ Way (2002) ที่พบว่า การปฏิบัติด้านการประเมินผลงานและด้านค่าตอบแทนเป็นองค์ประกอบของระบบ HPWS ที่มีความเด่นชัดในการมีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานและผลผลิตของแรงงานมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ

สำหรับทิศทางของการมีอิทธิพล ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า การให้ค่าตอบแทนตามผลงานมีอิทธิพลที่ลบมากที่สุดต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ขณะที่อิทธิพลทางบวกในระดับปานกลาง (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.1-0.5 โดยประมาณ ตามกฎแห่งความชัดเจนของ Kline (2005)) ต่อผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ อาจเนื่องมาจากเงื่อนไขการให้ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมตามระดับผลงานสามารถทำให้นักบัญชีเกิดการรับรู้ความรู้สึกและความคาดหวังเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่จะได้รับ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับความพยายาม ทั้งยังส่งผลทำให้เกิดความรู้สึกได้รับการดูแลและสนับสนุนจากองค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและควรแสดงออกในการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงการแสดงความยึดมั่นผูกพันในการทำงานอยู่กับองค์กร นักบัญชีที่อยู่ในองค์กรที่มุ่งเน้นการจัดการค่าตอบแทนตามผลงานในระดับสูง จึงมีความตั้งใจลาออกจากงานในระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็พยายามใช้ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังไว้ สอดคล้องกับ Wright และ McMahan (1992) อธิบายว่า การจัดการค่าตอบแทนมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นและควบคุมทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้สึก แรงจูงใจภายใน (เช่น ความผูกพันต่อองค์กร) และพฤติกรรมการทำงานซึ่งเป็นผลลัพธ์เชิงกระบวนการที่จะสามารถก่อให้เกิดผลผลิตและความสามารถของงานที่สูงขึ้นขององค์กร และผลการวิจัยของ Kinnie Hutchinson, Purcell, Rayton, และ Swart (2005) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านรางวัลและค่าตอบแทนมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (ซึ่งเป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญของความตั้งใจลาออกจากงาน) ของพนักงานในกลุ่มวิชาชีพขององค์กรธุรกิจเอกชน สำหรับการประเมินผลงานที่มุ่งเน้นเป้าหมายมีอิทธิพลทางบวกต่อความตั้งใจลาออกจากงานและมีอิทธิพลมากที่สุดต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีอิทธิพลทางลบอย่างมากต่อคุณภาพงาน แต่มีอิทธิพลทางบวกต่อปริมาณงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ 4 และ 8 และสอดคล้องกับการวิจัยของ Chang และคณะ (2013) พบว่า วิธีการประเมินผลงานตามระบบ HPWS มีอิทธิพลทางบวกต่อความตั้งใจลาออกจากงาน โดยสามารถกลายเป็นสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดความกดดันในงานและนำมาซึ่งการเผชิญปัญหาของพนักงานเป็นลักษณะของการหลีกเลี่ยงด้วยการมีความคิดที่จะลาออกจากองค์กรได้

ในระดับบุคคล ความตั้งใจลาออกจากงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณ ขณะที่อิทธิพลทางลบต่อผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานการวิจัยที่ 9 บางส่วน กล่าวคือ เจตนาในการที่จะออกจากองค์กรในระดับสูงสามารถส่งผลให้นักบัญชีมีแรงจูงใจให้ความสำคัญกับปริมาณงานตามเป้าหมายเพิ่มขึ้น ขณะที่ให้ความสำคัญกับความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ของรายละเอียดตามมาตรฐานการบัญชีลดน้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่เคยอธิบายไว้ว่า ความตั้งใจลาออกจากงานในระดับสูงสามารถส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อการลดพฤติกรรมที่มุ่งเน้นคุณภาพในงานบัญชีได้ อันอาจเนื่องมาจากนักบัญชีมีความกังวลและความเกรงกลัวต่อผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้นกับตนเองจากการลงโทษขององค์กรลดน้อยลง (Malone & Roberts, 1996) อีกทั้งการสร้างคุณภาพของผลงานทางการบัญชีจำเป็นต้องใช้ปัจจัยนำเข้าด้านความรู้ในงานเชิงวิชาชีพบัญชี ความพยายาม รวมถึงความละเอียดรอบคอบอย่างมาก แต่การที่นักบัญชีมีเจตนาที่จะสิ้นสุดความสัมพันธ์กับองค์กร จะทำให้ความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในระดับสูงของตนภายในองค์กรลดน้อยลง ส่งผลต่อมาให้มีแนวโน้มที่จะลดการลงทุนในปัจจุบันนำเข้าอันได้แก่

## อิทธิพลของระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการดำเนินงานระดับสูง

ต่อความตั้งใจลาออกจากงานและผลการปฏิบัติงานของนักบัญชี

ความรู้ ความสามารถ และความพยายามที่ใช้ในการทำงานน้อยลง (Curry et al., 1998) จึงทำให้คุณภาพของงานในบทบาทหน้าที่ของนักบัญชีลดน้อยลง

ดังนั้นโดยภาพรวมของผลการวิจัยครั้งนี้จึงสนับสนุนแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) เกี่ยวกับอิทธิพลของทุนเชิงกระบวนการได้แก่ ระบบ HPWS ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของนักบัญชี ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันของสำนักงานบัญชีเอกชนและสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

## 6. ข้อเสนอแนะ

### 6.1 ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการ

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การให้ค่าตอบแทนตามผลงานเป็นการปฏิบัติตามระบบ HPWS เพียงด้านเดียวที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงบวกอันได้แก่ การลดระดับความตั้งใจลาออกจากงานให้น้อยลง และสิ่งนี้ยังช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพให้สูงขึ้น ดังนั้นสำนักงานบัญชีจึงควรให้ความสำคัญกับการออกแบบแผนการให้ค่าตอบแทนตามผลงานที่ช่วยเพิ่มการรับรู้และความเชื่อของนักบัญชีเกี่ยวกับการเป็นเครื่องมือของผลการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นด้วยความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย โดยค่าตอบแทนที่กล่าวถึงนี้ควรมีทั้งส่วนที่เป็นตัวเงินและการส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในสายงาน ส่วนการประเมินผลงานที่มุ่งเน้นเป้าหมายนั้นสามารถส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบได้ในเวลาเดียวกัน ดังนั้น ผู้บริหารสำนักงานบัญชีควรตระหนักว่า แม้ว่าการประเมินผลงานที่มุ่งเน้นเป้าหมายสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจและเป็นทิศทางการทำงานที่ชัดเจนให้กับนักบัญชี รวมถึงเป็นสิ่งเร้ากระตุ้นให้นักบัญชีมีความตื่นตัวในการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนได้ แต่หากเกณฑ์การประเมินผลงานตามระบบ HPWS มุ่งเน้นเป้าหมายในเชิงตัวเลขที่เป็นรูปธรรมเป้าหมายระยะสั้น และความทันเวลาเป็นหลัก แม้ผลการปฏิบัติงานด้านปริมาณงานของพนักงานจะสูงขึ้น แต่คุณภาพของงานก็อาจถูกให้ความสำคัญลดลงได้ ซึ่งผลการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพถือว่ามีค่าความสำคัญเท่าเทียมกันสำหรับการบริการเชิงวิชาชีพบัญชี นอกจากนี้ เกณฑ์ประเมินผลงานตามเป้าหมายซึ่งมักปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน สามารถส่งผลต่อการเพิ่มความกดดันในงาน ท้ายที่สุดอาจส่งผลต่อความคิดหรือความตั้งใจลาออกจากงานของนักบัญชีเพิ่มสูงขึ้นได้ ผู้บริหารสำนักงานบัญชีจึงควรให้ความสนใจกับการออกแบบเกณฑ์เป้าหมายที่ใช้สำหรับการประเมินผลงานที่จะไม่ทำให้นักบัญชีต้องแบกรับภาระงานในด้านปริมาณและด้านคุณภาพที่เกินกว่าความรู้ความสามารถจนเกิดความวิตกกังวลและความกดดันในงานที่มากเกินไป เฉพาะอย่างยิ่งกับนักบัญชีที่ยังมีประสบการณ์ในงานน้อย ๆ และนักบัญชีในสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้พบว่ามีความตั้งใจลาออกจากงานสูงกว่านักบัญชีที่มีประสบการณ์เนิ่นนานมากและนักบัญชีในสำนักงานบัญชีเอกชน ตามลำดับ

### 6.2 ข้อจำกัดในการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีการวัดตัวแปรด้วยแบบสอบถามมาตรฐานค่า ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาความแปรปรวนที่เกิดเนื่องจากใช้วิธีการวัดแบบเดียวกัน (Common Method Variance) อันอาจเป็นสาเหตุแทรกซ้อนที่ทำให้ตัวแปรต้นและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กัน ทั้งที่แท้จริงแล้วอาจไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งแม้ว่าผู้วิจัยจะพิสูจน์ว่าปัญหาดังกล่าวนี้ ไม่มีผลกระทบต่อค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ โดยการนำข้อคำถามทั้งหมดในแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ EFA พร้อมกันและพบว่า สามารถสกัดองค์ประกอบได้มากกว่า 1 องค์ประกอบ (Hattie, 1985) รวมถึงการลดความคลาดเคลื่อนชนิดนี้ตามคำแนะนำของ

Podsakoff, MacKenzie, Lee และ Podsakoff (2003) ด้วยการ 1) ออกแบบสเกลวัดของตัวแปรต้นและตัวแปรตามด้วยจำนวนสเกลที่ต่างกัน คือ ตัวแปรความตั้งใจลาออกจากงานใช้มาตราวัด 4 ระดับ ขณะที่ตัวแปรระบบ HPWS ใช้มาตราวัด 6 ระดับ และ 2) ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หุระดับ ซึ่งช่วยลดความสัมพันธ์เทียม (Spurious Correlation) ระหว่างตัวแปรระดับองค์กรและระดับพนักงานด้วยการใช้คะแนนรวมเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มเป็นค่าตัวแปรระดับองค์กรมาคำนวณค่าความสัมพันธ์กับคะแนนรวมเฉลี่ยความตั้งใจลาออกจากงานและผลการปฏิบัติงานของนักบัญชีแต่ละคน แต่วิธีการดังที่กล่าวนี้ยังมีอาจประกันได้ว่า ปัญหาความแปรปรวนที่เกิดเนื่องจากรีวิวิตแบบเดียวกันได้ถูกขจัดออกไปหมดสิ้น ทั้งนี้ การวิจัยในอนาคตควรออกแบบวิจัยด้านการวัดและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะทำให้เกิดความมั่นใจมากกว่าในครั้งนี้ ด้วยการนำวิธีการอื่น ๆ มาใช้เท่าที่จะเป็นไปได้เช่น อาจทำการเก็บข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกันเช่น เก็บข้อมูลตรงปรต้นจากนักบัญชีและเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานจากผู้บริหารหรือหัวหน้าสำนักงาน หรืออาจใช้การเก็บข้อมูลตัวแปรต้นและตัวแปรตามคนละช่วงเวลาตามลำดับก่อน-หลัง จากแหล่งข้อมูลเดียวกัน เป็นต้น นอกจากนี้ การนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้อาจมีข้อจำกัดใช้ได้เฉพาะสำนักงานบัญชีเอกชนขนาดเล็ก และสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ดังนั้นหากต้องการให้การทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดของการวิจัย รังนี้สามารถนำไปใช้ในบริบทที่กว้างขวางมากขึ้น งานวิจัยในอนาคตอาจนำแบบจำลองหุระดับของการศึกษาครั้งนี้ไปทดสอบกับสำนักงานบัญชีในภาคอื่น ๆ หรืออาจนำไปใช้กับองค์กรที่ทำธุรกิจอื่นที่ทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

Download จากวารสารสังคมศาสตร์

## REFERENCES

- Aivazian, V. A., Ge, Y., & Qiu, J. P. (2005). Corporate Governance and Manager Turnover: An unusual Social Experiment. *Journal of Banking and Finance*, 29(6), 1459–1481.
- Anugerah, R., Anita, R., Sari, R. N., Abdillah, M. R., & Iskandar, T. M. (2016). The Analysis of Reduced Audit Quality Behavior: The Intervening Role of Turnover Intention. *International Journal of Economics and Management*, 10(S2), 341–353.
- Bagozzi, R. P. (1993). Assessing Construct Validity in Personality Research: Applications to Measures of Self-Esteem. *Journal of Research in Personality*, 27, 49–87.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43–50.
- Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587–597.
- Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles and Ratings of the Importance of Job Behaviors. *Applied HRM Research*, 8, 17–32.
- Bliese, P. D. (2009). *Multilevel Modeling in R: A Brief Introduction to R, the Multilevel Package, and the NLME Package*. Washington, DC: Walter Reed Army Institute.
- Borman, W. C., Ackerman, L. D., & Kubisiak, U. C. (1994). *Development of a Performance Rating Program in Support of Department of Labor Test Validation Research (Contract Nos. 93-2 and 93-3)*. Sacramento, CA: Cooperative Personnel Services.
- Chang, W. J. A., Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2013). Work Design Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach. *Human Resource Management*, 52, 1–26.
- Chong, V. K., & Monroe, G. S. (2015). The Impact of the Antecedents and Consequences of Job Burnout on Junior Accountants' Turnover Intentions: A Structural Equation Modelling Approach. *Accounting and Finance*, 55, 105–131.
- Curry, L. A., Snyder, C. R., Cropp, D. L., Ruby, B. C., & Rehm, M. (1998). Role of Hope in Academic and Sport Achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1257–1267.
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2013). Examining Workplace Mindfulness and Its Relations to Job Performance and Turnover Intention. *Human Relations*, 67(1), 105–128.
- Department of Business Development, Minister of Commerce. (2016). *Accounting Offices in Thailand*. Retrieved December 8, 2016, from website: [https://www.dbd.go.th/ewt\\_news.php?nid=169403169&filename=index](https://www.dbd.go.th/ewt_news.php?nid=169403169&filename=index).

- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, 31, 758–775.
- Fang, M., & Yen, H. Y. (2016). A Meta-Analysis Study of High Performance Work System and Job Performance with National Culture. In *Academy of Management Proceedings (Vol. 2016, No. 1, p. 11803)*. Academy of Management.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. & Fink, D. D. (1999). Human Resources Management: Some New Directions. *Journal of Management*, 25(3), 385–415.
- Flanagan, D. J., & Deshpande, S. P. (1996). Top Management's Perceptions of Changes in HRM Practices after Union Elections in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 34(4), 23–34.
- Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K., & Moore, R. K. (2000). Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model. *Behavioral Research in Accounting*, 12, 31–67.
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How Do High-Performance Work Systems Influence Organizational Innovation in Professional Service Firms?. *Employee Relations*, 37(2), 209–231.
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Rousseau, D. M., Morris, T., & O'Regan, P. (2017). High-Performance Work Systems in Professional Service Firms: Examining the Practices-Resources-Uses-Performance Linkage. *Human Resource Management*, 56(2), 329–352.
- Golhar, D. Y., & Deshpande, S. P. (1997). HRM Practices of Large and Small Canadian Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 23–34.
- Gould-Williams, J., & Mohamed, R. B. (2010). A Comparative Study of the Effects of 'Best Practice' HRM on Worker Outcomes in Malaysia and England Local Government. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 653–675.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaeremynck, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, P. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Hasin, H. H. & Omar, N. H. (2007). An Empirical Study on Job Satisfaction, Job-Related Stress and Intention to Leave among Audit Staff in Public Accounting Firms in Melaka. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 5(1), 21–39.
- Hattie, J. A. (1985). Methodology Review: Assessing Unidimensionality of Tests and Items. *Applied Psychological Measurement*, 9, 139–164.

## อิทธิพลของระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการดำเนินงานระดับสูง

ต่อความตั้งใจลาออกจากงานและผลการปฏิบัติงานของนักบัญชี

- Heck, R. H., & Thomas, S. L. (2000). *An Introduction to Multilevel Modeling Techniques*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation. *Academy of Management Journal*, 35(2), 285–291.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28.
- Holt, D., (1993). *Management Principles and Practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Horgan, J., & Mühlau, P. (2006). Human Resource Systems and Employee Performance in Ireland and the Netherlands: A Test of a Complementary Hypothesis, *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 414–439.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55.
- Hui, C., Wong, A., & Tjosvold, D. (2007). Turnover Intention and Performance in China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 735–751.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-Group Interrater Reliability with and without Response Bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85–98.
- Jensen, J. M., Pankaj, C. P., & Messersmith, J. G. (2013). High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699–1724.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR Practices and Commitment to the Organization: Why One Size Does Not Fit All. *Human Resource Management Journal*, 15, 9–29.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: The Guildford Press.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698–707.
- Lausten, M. (2002). CEO Turnover, Firm Performance and Corporate Governance: Empirical Evidence on Danish Firms. *International Journal of Industrial Organization*, 20(3), 391–414.

- Law, D. W. (2005). Interactive Organizational Commitment and Hardiness in Public Accountants' Turnover. *Managerial Auditing Journal*, 20(4), 383–393.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L., & Drake, B. (2009). Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field. *Human Resource Management Review*, 19, 64–85.
- Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2008). A Model of High Performance Work Practices and Turnover Intentions. *Personnel Review*, 37, 26–46.
- Maas, C. J. M., & Hox, J. J. (2005). Sufficient Sample Sizes for Multilevel Modeling. *Methodology*, 1(3), 86–92.
- Malone, C. F., & Roberts, R. W. (1996). Factors Associated with the Incidence of Reduced Audit Quality Behaviour. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 15(2), 49–64.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (2013). Career Growth Opportunities and Employee Turnover Intentions in Public Accounting Firms. *The British Accounting Review*, 23, 1–11.
- O'Sullivan, A., & Sheffrin, S. M. (1998). *Economics: Principles and Tools*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Paino, H., Ismail, Z., & Smith, M. (2014). Modeling Dysfunctional Behaviour: Individual Factors and Ethical Financial Decision. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 145(3), 116–128.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2002). *Management and Organizational Behavior: An Integrated Perspective*. Cincinnati: Southwestern College Publishing.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Pratoom, K., & Pinwaha, S. (2015). Development and Validation of Strategic Human Resource Management Scale in Information and Communication Technology Organization: Multilevel Analysis. *Chulalongkorn Business Review*, 37(146), 1–21.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501–31.
- Sonnentag, S. (2001). *Psychological Management of Individual Performance*. Great Britain: John Wiley & Sons.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems on Employees' Attitudes. *Personnel Psychology*, 62, 1–29.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069–1083.

**อิทธิพลของระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการดำเนินงานระดับสูง  
ต่อความตั้งใจลาออกจากการงานและผลการปฏิบัติงานของนักบัญชี**

- Vandenberg, R., & Nelson, J. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behaviour?. *Journal of Human Relations*. 52, 1313–1336.
- Way, S. A., (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector. *Journal of Management*. 28, 765–785.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337–360.



## APPENDIX

ข้อคำถามที่ใช้ในการวัดตัวแปรระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการดำเนินงานระดับสูง (HPWS) จำนวน 18 ข้อ ประกอบด้วย

1. ด้านการสรรหาเชิงคัดเลือก (SEL): ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน บริษัท/สำนักงานของท่านให้ความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด
  - (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GPA) ในสาขาวิชาทางการบัญชีที่ได้จากสถาบันการศึกษา
  - (2) ประสบการณ์การทำงานด้านการบัญชีที่มีมาก่อน
  - (3) คะแนนความรู้และทักษะทางการบัญชีที่ได้จากการทดสอบของบริษัท/สำนักงาน
  - (4) บุคลิกภาพ และทัศนคติที่มีต่องานในวิชาชีพบัญชี
  - (5) ชื่อเสียงของสถาบันที่บุคคลสำเร็จการศึกษามา
2. ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง (TRA): ในการฝึกอบรมบุคลากร บริษัท/สำนักงานของท่าน
  - (1) จัดสรรโอกาสมากพอให้กับบุคลากรในการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานด้านการบัญชี
  - (2) มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในสายงานที่ชัดเจน
  - (3) ปรับเปลี่ยนหัวข้อการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์งานด้านการบัญชีในปัจจุบัน
  - (4) มีนโยบายที่โดดเด่นในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพในงานด้านการบัญชีและงบการเงินให้แก่พนักงานเหนือกว่าคู่แข่ง
3. ด้านการประเมินผลงานที่มุ่งเน้นเป้าหมาย (APP): ในการประเมินผลการทำงานของบุคลากร บริษัท/สำนักงานของท่าน
  - (1) มีวิธีการวัดผลงานของบุคลากรออกมาเป็นตัวเลขเทียบกับเกณฑ์เป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อใช้ในการจ่ายค่าตอบแทน
  - (2) มุ่งเน้นเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ในงานระยะสั้นเป็นหลัก (ไม่เกิน 6 เดือน)
  - (3) มุ่งเน้นนำเกณฑ์เป้าหมายในงานแต่ละงานมาใช้ เพื่อขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง และลงโทษบุคลากร
  - (4) ให้ความสำคัญกับการให้บุคลากรได้รู้ถึงผลกำไรจากการประเมินผลจากระบบการให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นทางการ
4. ด้านการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน (PAY): ในการบริหารค่าตอบแทน บริษัท/สำนักงานของท่าน
  - (1) ให้ค่าจ้างหรือเงินเดือนที่เพียงพอต่อการครองชีพ
  - (2) ปรับค่าจ้างหรือเงินเดือนให้ผลการปฏิบัติงานในระดับที่ท่านพึงพอใจ
  - (3) มีแผนค่าตอบแทนที่สามารถจูงใจให้ท่านเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้น
  - (4) จ่ายค่าตอบแทนด้วยความเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย
  - (5) ให้ความสำคัญกับสวัสดิการความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากรทุกคน

## อิทธิพลของระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการดำเนินงานระดับสูง

ต่อความตั้งใจลาออกจากรางานและผลการปฏิบัติงานของนักบัญชี

ข้อคำถามที่ใช้ในการวัดตัวแปรความตั้งใจลาออกจากรางาน (TUR) ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย

- (1) ท่านรู้สึกว่างานที่ทำอยู่ในบริษัท/สำนักงานแห่งนี้ไม่เหมาะกับท่านและอยากเปลี่ยนงาน
- (2) ท่านมีความคิดจะไปทำงานกับองค์กรอื่นที่ให้เงินเดือนและค่าตอบแทนที่สูงกว่า
- (3) ท่านหยุดงานบ่อย แม้ไม่ได้มีฐานะจำเป็น แต่เพราะเบื่องาน หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน
- (4) ท่านเริ่มมองหางานที่ให้ความมั่นคงกับชีวิตมากกว่าเช่น รัฐวิสาหกิจหรือรับราชการ
- (5) ท่านมีความคิดที่จะเปลี่ยนไปทำงานที่มีความกดดันหรือความเครียดในงานที่น้อยกว่า

ข้อคำถามที่ใช้ในการวัดตัวแปรผลการปฏิบัติงาน ในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา จำนวน 6 ข้อ แบ่งเป็น

1. ด้านปริมาณ (QUT) จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย

- (1) ปริมาณงานของท่านสูงกว่าค่าเฉลี่ยปริมาณงานของเพื่อนร่วมงาน
- (2) ผลงานโดยรวมของท่านอยู่ต่ำกว่าในระดับที่หัวหน้าสำนักงานคาดหวังไว้ (ข้อความทางลบ)
- (3) ภาระงานที่ท่านรับผิดชอบมีส่วนสำคัญต่อผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัท/สำนักงาน
- (4) ผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานมักชมเชยท่านเกี่ยวกับความตรงเวลาต่อการให้บริการลูกค้า

2. ด้านคุณภาพ (QUL) จำนวน 2 ข้อ ประกอบด้วย

- (1) ผลงานของท่านมักมีข้อผิดพลาดเกี่ยวกับความถูกต้องและความสมบูรณ์ที่ต้องแก้ไขก่อนส่งมอบให้แก่ลูกค้าอยู่เสมอ (ข้อความทางลบ)
- (2) ผลการปฏิบัติงานของท่านเคยทำให้บริษัท/สำนักงานถูกลูกค้าร้องเรียนหรือฟ้องร้อง (ข้อความทางลบ)