

อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยค้ำกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของ
การจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ
ธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

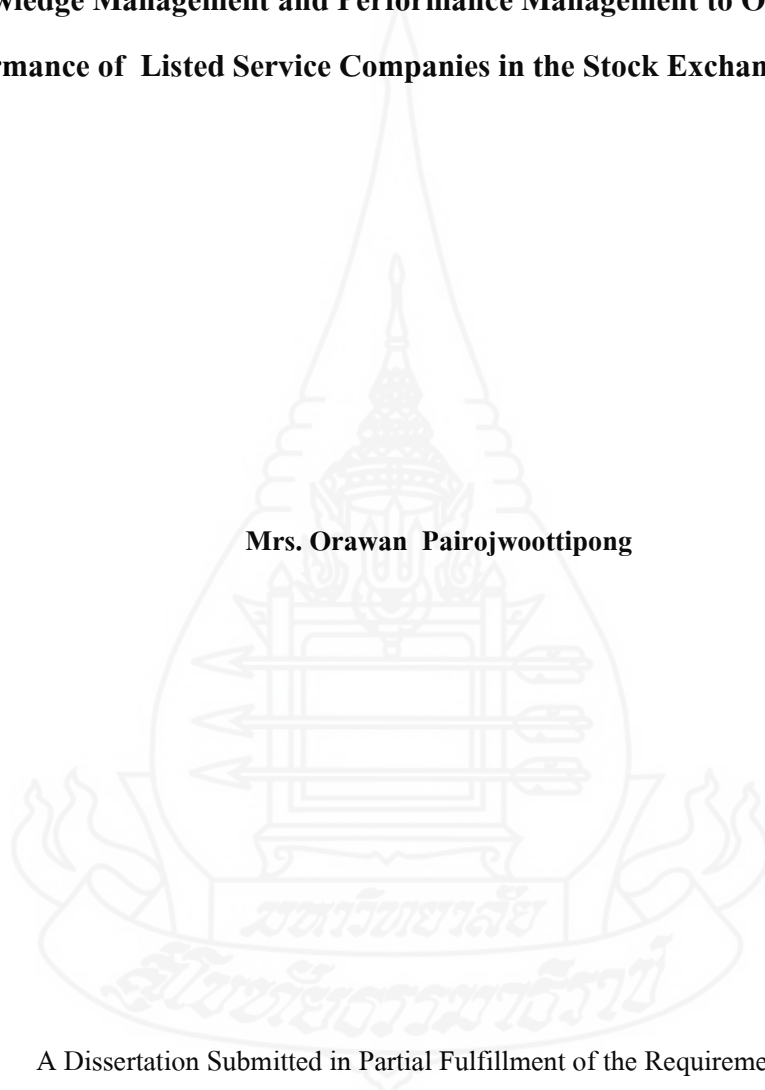
นางอรวรรณ ไพโรจน์วุฒิพงศ์

คุณฐิติพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจคุณฐิติบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

**Mediation Effect of Human Capital Management in Transmitting Effect of
Knowledge Management and Performance Management to Organizational
Performance of Listed Service Companies in the Stock Exchange of Thailand**

Mrs. Orawan Pairojwoottipong



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Doctor of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2015

หัวข้อคุณิพนธ์ อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ชื่อและนามสกุล นางอรวรรณ ไพโรจน์วุฒิพงศ์

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

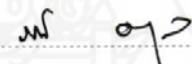
อาจารย์ที่ปรึกษา


1. รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล
2. รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ
3. รองศาสตราจารย์ ดร. มนต์รี พิริยะกุล


คุณิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาเอก เมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2559


คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์

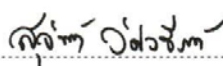

..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์เสนาะ ดียาวี)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อธิชัยกุล)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. มนต์รี พิริยะกุล)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปรียานุช อภิภูณโยภาส)


..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

ชื่อคุณนิพนธ์ อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของ
การจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ
บริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผู้วิจัย นางอรวรรณ ไพโรจน์วุฒิพงศ์ รหัสนักศึกษา 4543000063

ปริญญา บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อิศัยกุล
(2) รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ (3) รองศาสตราจารย์ ดร. มนต์รี พิริยะกุล **ปีการศึกษา** 2558

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ประชากรในการศึกษา คือ ธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 100 บริษัท โดยเลือกแจกผู้บริหารและผู้ที่ตอบแทนองค์กร บริษัทละ 4 คน ได้รับการตอบกลับจำนวน 276 ตัวอย่าง การวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารธุรกิจบริการ จำนวน 5 คน เพื่อยืนยันกรอบแนวความคิดที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัย พบว่า (1) ผลการวิเคราะห์การจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนและผลการดำเนินงานขององค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89, 3.88, 3.89, 3.93$) ตามลำดับ (2) การจัดการทุนมนุษย์มีอิทธิพลในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 องค์ความรู้ที่ได้ คือ วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยกำกับที่เข้ามาเปลี่ยนระดับอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการ

คำสำคัญ การจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ ธุรกิจบริการ

Dissertation title: Mediation Effect of Human Capital Management in Transmitting Effect of Knowledge Management and Performance Management to Organizational Performance of Listed Service Companies in the Stock Exchange of Thailand

Researcher: Mrs. Orawan Pairojwoottipong; **ID:** 4543000063;

Degree: Doctor of Business Administration;

Dissertation advisors: (1) Dr. Ranee Esichaikul, Associate Professor;

(2) Dr. Kingporn Thongbai, Associate Professor;

(3) Dr. Montree Piriyakul, Associate Professor; **Academic year:** 2015

Abstract

This research aims (1) to study the factors of knowledge management, performance management, human capital management, and organizational performance of Listed Service Companies in The Stock Exchange of Thailand; and (2) to analyze an effect of human capital management as the mediation factor affecting knowledge management and performance management to organizational performance of Listed Service Companies in the Stock Exchange of Thailand.

The population used in the research was one hundred companies of Listed Service Companies in the Stock Exchange of Thailand distributing four managers or representatives per one company. 276 samples were responded in this study. The research consists of both quantitative and qualitative method of analysis. A questionnaire was used as a tool to collect quantitative data. The statistics used in this research were analyzed by percentage, mean, standard deviation, and analysis of structural equation model. For qualitative data, in-depth interviews of five executives were conducted in order to confirm the framework developed from a review of the relevant literature.

The study found that (1) knowledge management, performance management, and organizational performance were at a high level, (\bar{X} = 3.89, 3.88, 3.89, 3.93) respectively (2) human capital management affected as a mediation factor in transmitting effect of knowledge management, performance management to organizational performance of Listed Service Companies in the Stock Exchange of Thailand significantly at level of 0.05. The body of knowledge investigated was that organizational culture is moderator to change effect of human capital management to organizational performance.

Keywords: Knowledge Management, Performance Management, Human Capital Management, Service Companies

กิตติกรรมประกาศ

การทำคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อิศัยกุล รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ อาจารย์ประจำสาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และรองศาสตราจารย์ ดร. มนต์รี พิริยะกุล อาจารย์ประจำภาควิชาสถิติ มหาวิทยาลัยรามคำแหง อาจารย์ที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ และศาสตราจารย์ เสนาะ ดีเยาว์ ประธานในการสอบโครงการวิจัยคุษฎีนิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. ปรียานุช อภินุญโยภาส อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ได้ให้ความกรุณาให้ คำแนะนำและติดตามการทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่ง สำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ที่สนับสนุนในด้านเงิน ทุนการศึกษา ตลอดจนการอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษา

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และผู้ที่ให้ข้อมูลแทนองค์กรทุกท่านที่ช่วยตอบแบบสอบถาม และกรุณาสละเวลาให้ข้อมูล เชิงลึกในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้คำแนะนำในการตรวจสอบเครื่องมือ การวิจัย และเจ้าหน้าที่ของโครงการฯ ทุกท่านที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการให้ความช่วยเหลือ ประสานงานในการทำคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่คอยห่วงใยและให้กำลังใจ ตั้งแต่เริ่ม ศึกษาจนกระทั่งทำคุษฎีนิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่เป็นแหล่งให้เรียนรู้ชีวิต และสังคมให้กับผู้วิจัยในการศึกษาระดับปริญญาเอก ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านของสาขาวิชา วิทยาการจัดการ เพื่อนนักศึกษา ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

อรารรณ ไพโรจน์วุฒิพงศ์

สิงหาคม 2559

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	7
วัตถุประสงค์การวิจัย	7
กรอบแนวคิดการวิจัย	7
สมมติฐาน	9
ขอบเขตการวิจัย	10
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	15
ธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	15
ทฤษฎีทุนมนุษย์	26
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์	29
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้	43
การจัดการผลงาน	55
ผลการดำเนินงานขององค์การ	68
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	78
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	80
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	83
การเก็บรวบรวมข้อมูล	88
การวิเคราะห์ข้อมูล	103

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	109
ผลการวิเคราะห์ทางสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	111
ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา	114
ผลการวิเคราะห์อิทธิพลกึ่งกลาง	122
ผลการวิเคราะห์เชิงสมมติฐาน	130
ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ	131
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	145
สรุปการวิจัย	146
อภิปรายผลการวิจัย	154
องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	159
ข้อจำกัดของการวิจัย	161
ข้อเสนอแนะ	161
บรรณานุกรม	166
ภาคผนวก	192
ก รายชื่อธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	193
ข แบบสอบถาม	206
ค รายชื่อผู้ตอบสัมภาษณ์เชิงลึก	209
ประวัติผู้วิจัย	211

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	แสดงจำนวนบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 17
ตารางที่ 2.2	การกระจายตัวของแรงงานในภาคเกษตร อุตสาหกรรมการผลิตและภาคบริการ .. 18
ตารางที่ 2.3	โครงสร้างผลิตภัณฑ์ภาคบริการสาขาต่าง ๆ ของประเทศ 21
ตารางที่ 2.3	ความหมายของทุนมนุษย์ 31
ตารางที่ 2.4	ความหมายของการจัดการทุนมนุษย์ 36
ตารางที่ 2.5	มาตรวัดตัวแปรการจัดการทุนมนุษย์ 39
ตารางที่ 2.6	กระบวนการจัดการความรู้ 45
ตารางที่ 2.7	มาตรวัดตัวแปรการจัดการความรู้ 51
ตารางที่ 2.8	มาตรวัดตัวแปรการจัดการผลงาน 64
ตารางที่ 2.9	มาตรวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 74
ตารางที่ 3.1	จำนวนธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำแนกตามหมวดธุรกิจ ปี 2559 80
ตารางที่ 3.2	จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์กำหนดขนาดตัวอย่างวิธีต่างๆ 82
ตารางที่ 3.3	การวัดความเที่ยงของข้อมูล 87
ตารางที่ 3.4	ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวชี้วัดตัวแปรการจัดการความรู้ 90
ตารางที่ 3.5	ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวชี้วัดตัวแปรการจัดการผลงาน 91
ตารางที่ 3.6	ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวชี้วัดตัวแปรแฝงกลยุทธ์การสร้าง ผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร 93
ตารางที่ 3.7	ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวชี้วัดตัวแปรการแฝงการปฏิบัติด้าน ความเป็นผู้นำ 94
ตารางที่ 3.8	ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวชี้วัดตัวแปรแฝงกลยุทธ์การใช้ ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน 96
ตารางที่ 3.9	ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวชี้วัดตัวแปรแฝงกลยุทธ์การพัฒนา ทุนมนุษย์ 97
ตารางที่ 3.10	ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวชี้วัดตัวแปรผลการดำเนินงาน 98
ตารางที่ 3.11	ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงจำแนก และความเชื่อถือได้ของมาตรวัด 99
ตารางที่ 3.12	คำย่อและสัญลักษณ์ 103

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.1	ตัวย่อสำหรับตัวแปรและตัวอื่นๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 110
ตารางที่ 4.2	จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 112
ตารางที่ 4.3	การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 115
ตารางที่ 4.4	การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการผลงาน 116
ตารางที่ 4.5	การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ 118
ตารางที่ 4.6	การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานธุรกิจ 121
ตารางที่ 4.7	การทดสอบอทธิพลคั่นกลางแบบขนานกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงาน ที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจาก แรงงานและกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้ไปสู่ผลการ ดำเนินงานขององค์กร 128
ตารางที่ 4.8	การทดสอบอทธิพลคั่นกลางแบบขนานกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงาน ที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจาก แรงงานและกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงการจัดการผลงานไปสู่ผลการ ดำเนินงานขององค์กร 129
ตารางที่ 4.9	แสดงข้อค้นพบเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 141



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
ภาพที่ 2.1 สัดส่วนของตลาดบริการต่อมูลค่าเพิ่มในปี 1980 และ 2001	19
ภาพที่ 2.2 โครงสร้าง GDP	20
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการจ้างงาน	20
ภาพที่ 2.4 ประสิทธิภาพของแรงงานในภาคการผลิตและภาคบริการ ปี 2554	22
ภาพที่ 2.5 การจัดอันดับคุณภาพการบริการในอาเซียน	23
ภาพที่ 2.6 Global Innovation Index ปี 2015	24
ภาพที่ 2.7 ตัวแบบทฤษฎีทุนมนุษย์	26
ภาพที่ 2.8 โครงสร้างและส่วนประกอบของมนุษย์ระดับบุคคล	34
ภาพที่ 2.9 องค์ประกอบของทุนมนุษย์	34
ภาพที่ 2.10 องค์ประกอบของการจัดการทุนมนุษย์	41
ภาพที่ 2.11 เสาหลักของการจัดการความรู้	47
ภาพที่ 2.12 กรอบแนวความคิดการจัดการความรู้	47
ภาพที่ 2.13 กระบวนการจัดการความรู้	48
ภาพที่ 2.14 เกลียความรู้	49
ภาพที่ 2.15 องค์ประกอบการจัดการความรู้	53
ภาพที่ 2.16 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการจัดการทุนมนุษย์	55
ภาพที่ 2.17 กระบวนการจัดการผลงาน	58
ภาพที่ 2.18 ขั้นตอนการจัดการผลงาน	61
ภาพที่ 2.19 องค์ประกอบของการจัดการผลงาน	66
ภาพที่ 2.20 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน และการจัดการทุนมนุษย์	68
ภาพที่ 2.21 ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล	69
ภาพที่ 2.22 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร	71
ภาพที่ 2.23 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน และการจัดการทุนมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ	77
ภาพที่ 3.1 วิธีดำเนินการวิจัย	79

สารบัญภาพ (ต่อ)

หน้า

ภาพที่ 3.2	ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	100
ภาพที่ 3.3	อิทธิพลทางตรงคั่นกลาง โครงสร้างกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการความรู้สู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	104
ภาพที่ 3.4	อิทธิพลทางตรงคั่นกลาง โครงสร้างกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจ	105
ภาพที่ 4.1	เส้นทางความสัมพันธ์ตัวแบบสมการ โครงสร้างอิทธิพลคั่นกลาง	123
ภาพที่ 4.2	เส้นทางความสัมพันธ์ตัวแบบสมการ โครงสร้างการจัดการความรู้ และการจัดการผลงานที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	124
ภาพที่ 4.3	เส้นทางความสัมพันธ์ตัวแบบสมการ โครงสร้างปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจัยการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ผลงานที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร	126
ภาพที่ 4.4	ทฤษฎีที่สร้างจากข้อมูลปัจจัยที่เชื่อมโยงนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ...	144
ภาพที่ 5.1	ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการ ...	160
ภาพที่ 5.2	ทฤษฎีที่สร้างจากข้อมูลปัจจัยที่เชื่อมโยงนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ...	161

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศสูงมากเป็น อันดับ 1 เนื่องจากธุรกิจบริการมีส่วนการลงทุนที่มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศเป็นจำนวนมาก (Sangkaworn, 2012) ในปี 2557 ธุรกิจบริการของประเทศไทยได้เพิ่มบทบาทต่อเศรษฐกิจไทยอย่างต่อเนื่อง มีผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross domestic product: GDP) สูงถึงร้อยละ 52 และมีการจ้างงานสูงถึงร้อยละ 49 ของการจ้างงานรวม (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2016) มีการสัดส่วนการลงทุนในภาคบริการเพิ่มมากขึ้นถึง 65.7% ภาคการผลิต 28.06 และภาคการเกษตร 6.26 ตามลำดับ ปัจจุบันประเทศไทยมีธุรกิจบริการประมาณ 2.18 ล้านราย คิดเป็นร้อยละ 82.14 ของจำนวนธุรกิจทั้งหมด อีกทั้งยังเป็นแหล่งจ้างงาน 7.74 ล้านคน หรือร้อยละ 70.42 ของการจ้างงานทั้งประเทศ และมีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงประมาณ 66.70% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2556) จะเห็นได้ว่าธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจบริการของไทยให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน (Edvardsson, 2011) แต่อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังไม่สามารถเพิ่มสัดส่วนภาคบริการต่อ GDP ให้อยู่ในระดับสูงเทียบเคียงกับประเทศที่พัฒนาแล้วที่ใช้ภาคบริการเป็นแรงขับเคลื่อนหลักของระบบเศรษฐกิจ ดังเช่น ญี่ปุ่นและสิงคโปร์ ที่มีสัดส่วนของภาคบริการสูงถึงร้อยละ 70 – 80 ของ GDP และมีสัดส่วนการจ้างงานในภาคบริการเพิ่มขึ้นในระดับสูงสอดคล้องกัน รวมทั้งผลิตภาพแรงงานในภาคบริการของประเทศเหล่านั้นมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ในขณะที่ประเทศไทยยังคงมีสัดส่วนภาคบริการต่อ GDP ทรงตัวอยู่ที่ประมาณร้อยละ 50 มาเป็นเวลานาน ในทางกลับกันสัดส่วนการจ้างงานในภาคบริการของไทยกลับเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง แสดงให้เห็นว่าแรงงานในภาคบริการที่เพิ่มขึ้น ไม่สามารถสร้างผลผลิตให้แก่ภาคบริการได้มากเท่าที่ควร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผลิตภาพแรงงานในภาคบริการของไทยยังอยู่ในระดับต่ำ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาทักษะแรงงานให้มีความรู้ที่สูงขึ้น (วินัสยา สุริยาธานินทร์, 2559)

นอกจากนี้ การเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้เกิดความตกลงว่าด้วยการบริการของอาเซียน (ASEAN Framework Agreement on Services : AFAS) เป็นส่วนหนึ่งของสาเหตุที่ทำให้กลุ่มธุรกิจบริการต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภค ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกของการค้าที่ไร้พรมแดน และความท้าทายที่เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อองค์การธุรกิจทุกประเภท ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อให้สอดคล้องกับยุคของเศรษฐกิจฐานบริการ (Service Based Economy) การเปิดเสรีธุรกิจภาคบริการได้ส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ได้แก่ อัตราการถือหุ้นในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นของต่างชาติ ซึ่งธุรกิจบริการในประเทศไทยจะได้รับผลกระทบจากการที่นักลงทุนต่างชาติเป็นสมาชิกอาเซียน และสามารถเข้ามาถือหุ้นในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากมีการขยายสัดส่วนการลงทุนของนักลงทุนอาเซียนสูงถึง 70 % ของธุรกิจบริการ จะเห็นได้ว่าการเปิดการค้าเสรีนี้เป็นผลให้การลงทุนในกลุ่มอาเซียนมุ่งสู่ภาคบริการมากขึ้น รวมถึงแรงงานฝีมือหรือแรงงานชำนาญการสามารถเคลื่อนย้ายได้อย่างเสรี ก่อให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรชำนาญการ และแรงงานฝีมือเกิดภาวะสมองไหลเนื่องจากการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรี (SCB EIC, 2012)

ในปี 2556 ประเทศไทยมีประสิทธิภาพด้านแรงงานในภาคบริการจัดอยู่ในอันดับที่ 3 ของอาเซียน รองจากประเทศสิงคโปร์ และประเทศมาเลเซีย จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของธุรกิจบริการ จะเห็นได้ว่าคุณภาพการบริการของประเทศไทยยังไม่ดีเท่าที่ควร (IMD, 2012) อีกทั้งขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบของภาคบริการไทยยังอยู่ในระดับที่ไม่ดี และยังมีปัญหาการขาดบุคลากรบริการในหลายสาขา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548) เมื่อพิจารณาศักยภาพของธุรกิจบริการในด้านการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ประเทศไทยควรมุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ (สารวิจัยธุรกิจ, 2012) ซึ่งธุรกิจบริการเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่มีความต้องการแรงงานที่มีความรู้เพื่อสร้างศักยภาพให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Preece, 2015) มีหลายงานวิจัยที่ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และทุนมนุษย์ ถือเป็นความแตกต่างระหว่างธุรกิจบริการและธุรกิจผลิตสินค้า (Namasivayam & Denizci, 2006) อันเนื่องมาจากธุรกิจบริการเป็นกิจกรรมที่มีการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานและลูกค้าที่มาใช้บริการเพื่อให้การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Gronroos, 2001) และมีความจำเป็นต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการขับเคลื่อนความรู้ของคนในองค์กร (Tome, 2011) ที่เป็นทรัพยากรสำคัญในการแข่งขัน และยังพบอีกว่าได้มีการนำการจัดการความรู้มาศึกษากับธุรกิจบริการมากกว่าธุรกิจอื่น

ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้นบุคลากรในองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ได้ เพื่อนำไปสู่การยกระดับการบริการที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน (Martinez-Fernandez, 2010) โดย Marques (2011) กล่าวว่า ธุรกิจบริการมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาถึงวิธีการสร้างความรู้เพื่อทำให้เกิดคุณค่าที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ถือได้ว่าการสร้างศักยภาพให้กับทุนมนุษย์ในธุรกิจบริการที่จัดเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กร และสอดคล้องกับ Espin (2015) ที่มองว่าทรัพยากรบุคคลถือเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์กร ที่มีสภาพเป็นทุนมนุษย์ สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับ Wang (2015) กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์เป็นปัจจัยคั่นกลางที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดอิทธิพลไปยังผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการได้

สำหรับวัตถุประสงค์ของการจัดการทุนมนุษย์ คือ การสรรหา การพัฒนา และการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น เพื่อที่จะเกิดรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ทำให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงทั่วโลก จัดได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากที่จะนำพาองค์กรประสบความสำเร็จได้ (Wright, 2011) ตลอดจนการจัดการทุนมนุษย์จะช่วยสร้างสรรค์การบริการที่มีคุณภาพที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ อันนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Hitt & Bierman, 2000)

ธุรกิจบริการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะศึกษาถึงความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นและเผยแพร่ความรู้ (Nordenflycht, 2010) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงได้นำเอาการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อการสร้างสรรค์องค์ความรู้ให้เกิดขึ้นกับทุนมนุษย์ขององค์กรที่จะช่วยให้ธุรกิจบริการอยู่รอดได้ (Natt, 2009; Bairi, 2011) สอดคล้องงานวิจัยของ Hsu (2008) พบว่าการจัดการความรู้จะสามารถเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรได้โดยผ่านการพัฒนาทุนมนุษย์

การจัดการความรู้ (Knowledge management: KM) เป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นอย่างมาก ถือเป็นการนำความรู้มาใช้ โดยมีกระบวนการในการสรรหา เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคคลเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนางาน พัฒนาคน และพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร Moustaghfir (2008) ถือได้ว่าวิธีการจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนก จัดหาและนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์กร ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (European Foundation for Quality Management:EFQM) ตามที่ Druker (1993) ได้กล่าวว่า ธุรกิจในปัจจุบันนี้กำลังเข้าสู่สังคมแห่งความรู้ ผู้ที่มีความรู้จะมีบทบาทที่สำคัญ ดังนั้น การจัดการความรู้จึงกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน มีองค์กรที่

ให้ความสำคัญกับระบบการจัดการความรู้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น (Marshall, 1996; Inkpen, 1996; De Tienne & Jackson, 2001) ถือได้ว่าการจัดการความรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อทำให้เกิดการกระจายความรู้ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรได้ (Birasnav, 2010) มีหลายองค์กรได้นำการจัดการความรู้ มาใช้เป็นกลยุทธ์หลักเพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Eamest, 2015; Siddique, 2012; Nidumolu, 2001; Inkpen, 1996) เช่นเดียวกับแนวคิดของ Hsu (2008) กล่าวว่า การสนับสนุนของผู้บริหาร เพื่อให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น (Lyu, 2016) มีความสอดคล้องกับ Othman (2015) ที่พบว่าการจัดการความรู้มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และทำให้เกิดคุณภาพการบริการที่ดีขึ้น (Tseng, 2016) ในขณะที่ Eamest (2015) พบความสัมพันธ์ระหว่างการถ่ายโอนความรู้ไปยังทุนมนุษย์ทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับ Sami (2014) กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ไม่เพียงแต่ทำให้เกิดผลกำไรขององค์กรที่เพิ่มขึ้น ยังมีผลต่อผลผลิตที่มีคุณภาพอีกด้วย ทั้งนี้ Felicio (2014) ยังได้พบว่า ประสิทธิภาพ ความรู้ และความสามารถทางความคิดของทุนมนุษย์มีความสำคัญต่อการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ถือได้ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์จะเป็นวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ในองค์กร แต่ความสัมพันธ์ของทั้งสองปัจจัยนี้ยังไม่ได้มีการทดสอบเชิงประจักษ์ (Hsu, 2008) ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรได้ สอดคล้องกับ Cooper (2016) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีผลต่อการจัดการทุนมนุษย์ แต่ไม่ได้ทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้นเสมอไป ในขณะที่ Inkpen (2016) พบว่า ยังคงขาดความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร

การจัดการผลงาน (Performance Management: PM) เป็นกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ที่มุ่งทำให้องค์กรและบุคลากรสามารถทำงานได้จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Armstrong, 2006) โดยการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงาน และพนักงานแต่ละคน มีการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในทุกระดับ จัดเป็นการบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคล และภาพรวมขององค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Gruman & Saks, 2011) ซึ่งการจัดการผลงานนี้ได้คำนึงถึงการปฏิบัติงานของคนในองค์กรในทุกๆ ด้าน (Walker, 2011) โดยตั้งอยู่บนฐานกระบวนการความต่อเนื่อง ตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงานที่จะต้องทำให้ชัดเจน และมีความสอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์กร มุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จขององค์กร (Osmani, 2012) การจัดการผลงานจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น มีการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาดูแลให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดความสำเร็จของงานเทียบกับเป้าหมายที่

กำหนด อันส่งผลให้เกิดความผูกพันอันดีของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Sharma, 2016; Gupta, 2014) สามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มขึ้นได้ (Verbeeten, 2008; Walker, 2011; Gruman & Saks, 2011) จากงานวิจัยของ Bunjongjit & Sununta (2012) พบว่า การจัดการผลงานมีอิทธิพลทางตรงกับการเรียนรู้ของทุนมนุษย์ในองค์กร แต่ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นถึง การจัดการผลงานไม่ได้ส่งผลต่อการจัดการทุนมนุษย์ที่จะสามารถนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กรได้ ในขณะที่ Paauwe (2004) พบว่า การจัดการผลงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานของพนักงานอันนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับสูง

การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) เป็นกระบวนการทางธุรกิจเพื่อการสร้างบุคลากรให้เกิดศักยภาพทางการแข่งขัน โดยทุนมนุษย์จัดเป็นหนึ่งในทรัพยากรขององค์กรที่สำคัญที่สุด (Moller, 2011) องค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทุนมนุษย์ เพื่อความอยู่รอดและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสร้างผลงานและผลกำไรให้องค์กร ถือได้ว่าความเข้าใจถึงการจัดการทุนมนุษย์รวมถึง กระบวนการในการสร้างกลยุทธ์ทุนมนุษย์ จึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้แก่องค์กร ซึ่งเชื่อมโยงกับทฤษฎีด้านทุนมนุษย์ Bassi & McMurrer (2004) สรุปว่า การลงทุนด้านทุนมนุษย์ในเรื่องการฝึกอบรมนั้น มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของตลาดหลักทรัพย์ เช่นเดียวกับ Halim (2015) ที่พบว่า ทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับ Fu (2016) อ้างว่า ทุนมนุษย์ ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญภายในองค์กร สามารถสร้างผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นให้กับองค์กรได้ เช่นเดียวกับ Muhammad (2013) กล่าวว่า ทุนมนุษย์มีบทบาทที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Nkundabanyanga, 2016; Wang, 2015; Hitt & Bierman, 2001)

สำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์ในประเทศไทย เป็นเรื่องสำคัญและมีความสอดคล้องกับทฤษฎีบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มองว่า คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ.2555 - 2559) โดยการเน้นที่การเตรียมความพร้อมของคนไทยเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต Huselid (1995) ได้กล่าวว่า มีงานวิจัยจำนวนมากที่พบว่าสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความสามารถในการปฏิบัติงานของคนในองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งถ้าองค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กัน ในองค์กรและระหว่างบุคคล เพื่อต่อยอดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ ก็จะทำให้ห้องค่านั้นสามารถแข่งขันได้ และเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน มีนักวิจัยหลายคนที่ได้กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์มีความสำคัญในธุรกิจ

บริการอย่างมาก เนื่องจากมีส่วนเกี่ยวข้องกับโดยตรงระหว่างลูกจ้างกับลูกค้า และสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้นได้ (Nazila & More, 2012)

แต่อย่างไรก็ตาม ยังคงมีงานวิจัยที่ศึกษาถึงผลลัพธ์เกี่ยวกับทุนมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรยังไม่เพียงพอ (Liao & Welsch, 2005; Myint, 2005) ในขณะที่ Mohammad (2013) ได้กล่าวว่า ทุนมนุษย์นั้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญการจัดการความรู้และเป็นแหล่งทรัพยากรที่ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและเกิดความสามารถในการแข่งขันในทางธุรกิจได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Plessis (2014) และ Marques (2011) ได้กล่าวว่า องค์กรสามารถเพิ่มศักยภาพให้กับทุนมนุษย์ได้ โดยผ่านการจัดการความรู้ที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้นได้ ในขณะที่ Mehdivand (2012) พบว่า การจัดการความรู้จะสามารถทำให้ทุนมนุษย์มีบทบาทในการสร้างและบริหารจัดการให้เกิดความสามารถในการแข่งขันในตลาดได้ อาจกล่าวได้ว่าการจัดการทุนมนุษย์เป็นปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้ไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้นได้นั้นเอง สอดคล้องกับ Cohen (2015) ที่พบว่าการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์การจัดการทุนมนุษย์มาเป็นปัจจัยคั่นกลางทำหน้าที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร (Wang, 2014) เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Hsu (2008) พบว่าการจัดการทุนมนุษย์เป็นปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับ Bontis (2009) ได้กล่าวว่า ความรู้ของบุคลากรในองค์กรจะทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ผู้ขาย ปัจจัยวัตถุดิบและผู้ให้บริการจากภายนอกองค์กร อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการที่เพิ่มขึ้นได้ (Kumar, 2013; Nkundabanyanga, 2016)

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงนำทฤษฎีทุนมนุษย์และแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลมาบูรณาการร่วมกัน เพื่อมุ่งเน้นศึกษาถึงอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงาน ไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งทำให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการทุนมนุษย์ นำมาพัฒนาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน และการจัดการทุนมนุษย์ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้นสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้

2. คำถามการวิจัย

2.1 การจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่

2.2 การจัดการทุนมนุษย์เป็นปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้ และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.2 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

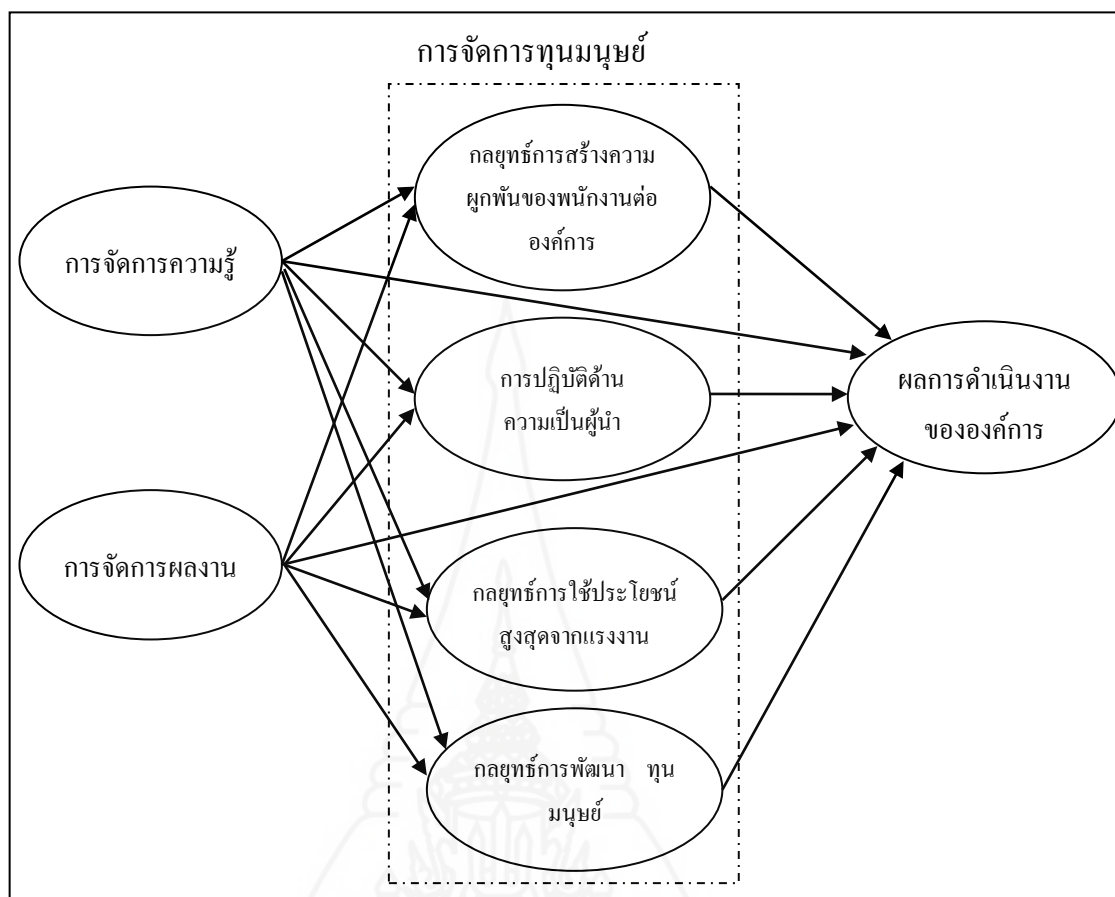
กรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมทั้งงานวิจัยต่างประเทศและในประเทศ เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยประยุกต์ใช้ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ตามแนวคิดของ Becker (1964) เป็นทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับการมุ่งเน้นลงทุนในการพัฒนาบุคลากรในด้านการทักษะและความรู้ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณค่า นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งแนวคิด ทฤษฎี ตัวแบบและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง อิทธิพลการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ดังภาพที่ 1.1) ดังนี้

ตัวแปรอิสระ คือ (1) การจัดการความรู้ ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีองค์ประกอบย่อยดังนี้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Davenport & Prusak, 1998; Filius, 2000; Fischera & Ostwald, 2001; Sedera & Gable, 2010; Mill & Smith, 2011; Liao, 2011; Salina & Wan, 2011; Edvardsson & Oskarsson, 2011; Turner & Allen, 2012; Cohen & Olsen, 2013; Birasnav, 2014; Liu & Deng, 2015; Preece, 2015; Cooper, 2016)

(2) การจัดการผลงาน ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีองค์ประกอบย่อยดังนี้ ข้อตกลงการปฏิบัติงาน การติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อมูลย้อนกลับ และการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Armstrong, 2006; Pulakos, 2009; Broadben, 2009; Walker, 2011; Gruman, 2011; Osmani, 2012; Rompho & Siengthai, 2012; Tatichi, 2012; Lutwama, 2013; Giannopoulos, 2015)

ตัวแปรคั่นกลาง คือ การจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีองค์ประกอบย่อยดังนี้ กลยุทธ์การสร้างความรู้ของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ (Huselid, 1995; Bontis & Fitz-enz, 2002; Cheese & Thomas, 2003; Bassi & McMurrer, 2006; Seleim, 2007; Hall, 2008; Kehoe, 2010; Jamal & Saif, 2011; Fugar, 2013; Sami, 2014; Halim, 2015; Andre & Lantu, 2015; Fu, 2016)

ตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานขององค์กร ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Kaplan & Norton (1992) ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร 4 มิติ มีองค์ประกอบย่อยดังนี้ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Kaplan and Norton, 1992; Hitt, 2001; Widener, 2006; Marimuthu, 2009; Tung, 2011; Liao, 2011; Franceshini, 2013; Awan & Sarfraz, 2013; Wang, 2014; Cohen, 2015; Wang, 2015; Cohen & Olsen, 2015)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. สมมติฐาน

5.1 กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นตัวแปรต้นกลางพหุแบบขนานที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

5.2 กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นตัวแปรต้นกลางพหุแบบขนานที่เชื่อมโยงการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

6. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งอธิบายขอบเขตด้านเนื้อหาของการวิจัย ดังนี้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) พัฒนามาจากแนวคิดของ Marquardt (1996) การจัดการผลงาน (Performance Management) พัฒนามาจากแนวคิดของ Armstrong (2006) การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) พัฒนามาจากแนวคิดของ Bassi & McMurrer (2006) ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ใช้แนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced scorecard: BSC) ของ Kaplan & Norton (1992) วัดโดยการใช้ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีการจัดการทุนมนุษย์ (Human capital Theory) ตามแนวความคิดของ Becker (1964) เป็นทฤษฎีที่เชื่อมโยงตัวแปรต่างๆ เข้าด้วยกันในภาพรวม

6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้เป็นธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 28 มีนาคม 2559)

6.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

6.3.1 การกำหนดประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้บริหาร และผู้ที่ตอบแทนองค์กรของธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 100 ราย (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 28 มีนาคม 2559) ซึ่งประกอบด้วย 6 หมวดธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มพาณิชย์ กลุ่มการแพทย์ กลุ่มสื่อและสิ่งพิมพ์ กลุ่มบริการเฉพาะกิจ กลุ่มการท่องเที่ยวและสันทนาการ กลุ่มขนส่งและโลจิสติกส์ มีจำนวนทั้งหมด 100 ธุรกิจ

6.3.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ประชากรทั้งหมด 100 บริษัทของธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เนื่องจากประชากรมีจำนวนน้อย โดยเลือกแจกแบบสอบถามกับผู้บริหาร และผู้ที่ตอบแทนองค์กร บริษัทละ 4 คน

6.4 ขอบเขตด้านเวลา ใช้ข้อมูลการวิจัยในปี พ.ศ. 2559

7. นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

7.1 การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ในการสร้างสรรค์ให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และเผยแพร่ความรู้ไปสู่บุคคลอื่นที่สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ สามารถวัดได้จากองค์ประกอบ ดังนี้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้

7.1.1 การแสวงหาความรู้ หมายถึง กระบวนการของการวางแผนในการเก็บรวบรวมความรู้ที่ได้มาจากการค้นหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกการได้มาซึ่งความรู้นั้น องค์กรสามารถทำได้โดยการให้ความรู้กับพนักงาน การฝึกอบรม สอนงาน ประชุม สัมมนา การเรียนรู้ผ่านกิจกรรม การลงมือปฏิบัติองค์การเปิดรับข่าวสารใหม่ๆ การจ้างที่ปรึกษา การเทียบเคียง รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า ผู้ขายปัจจัยวัตถุดิบ คู่แข่งที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์มีคุณค่าต่อองค์การ

7.1.2 การสร้างความรู้ หมายถึง กระบวนการนำความรู้ที่แสวงหามาได้มาสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นความรู้ขึ้นใหม่ในตัวบุคคล โดยกระตุ้นให้บุคคลที่มีความรู้ นำความรู้ที่มีอยู่มาสร้างความรู้ใหม่ๆ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการเชื่อมโยงและผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้าด้วยกัน เพื่อสังเคราะห์ให้เกิดเป็นองค์ความรู้หรือแนวคิด

7.1.3 การเผยแพร่ความรู้ หมายถึง การกำหนดวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรไปสู่บุคคลที่ต้องการใช้ความรู้ได้อย่างทั่วถึง โดยการออกแบบโครงสร้างและลักษณะของสื่อที่ใช้เป็นช่องทางการถ่ายทอดความรู้ มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เกิดความหลากหลาย ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวกและรวดเร็ว

7.1.4 การประยุกต์ใช้ความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการทำงาน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการการทำงานใหม่ สามารถนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาการบริการ ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

7.2 การจัดการผลงาน หมายถึง กระบวนการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานที่มีการเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายขององค์กร ใช้สำหรับการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร และประเมินผลการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ ตลอดจนการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร สามารถนำไปปรับปรุงคุณภาพการทำงานให้เกิดความต่อเนื่อง เพื่อให้ธุรกิจบริการใน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สามารถวัดได้จากองค์ประกอบ ดังนี้ ข้อตกลงการปฏิบัติงาน การติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อมูลย้อนกลับ และการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง

7.2.1 ข้อตกลงการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการของการวางแผนการปฏิบัติงาน ในการกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีการกำหนดค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง การกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดกิจกรรม ตัวชี้วัดที่วัดได้อย่างชัดเจนและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์ ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานในทุกระดับ ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับบุคคลเพื่อนำไปสู่ทิศทางเดียวกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ทำให้เกิดความยุติธรรม

7.2.2 การติดตามการปฏิบัติงาน หมายถึง การติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อลดหรือป้องกันความเสียหายของงานที่อาจเกิดขึ้น ทำให้ทราบถึงแนวโน้มของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้สามารถแก้ไขได้ทันเวลา และทำให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานต่างๆ ได้ดำเนินการไปตามแผนที่วาง

7.2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง กระบวนการพิจารณาประเมินค่าการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ โดยผู้บังคับบัญชาได้ทำการสังเกต จดบันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่งๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความสามารถปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับของแต่ละบุคคลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ในศักยภาพการปฏิบัติงาน จะได้นำไปปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

7.2.4 การปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพและผลลัพธ์ของงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการกระตุ้นให้พนักงาน ผู้บริหาร และผู้ชำนาญการ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.3 การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมการสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีคุณภาพตรงกับความต้องการ สามารถวัดได้จากองค์ประกอบ ดังนี้ กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และสนับสนุนให้มีการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อเพิ่มอรรถประโยชน์สูงสุดในการใช้แรงงาน ที่จะนำพาธุรกิจบริการในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7.3.1 กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกในด้านบวกของพนักงานในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ที่ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดี มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะทำทุกอย่างที่เป็นประโยชน์กับองค์กร ตลอดจนการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเสมอ

7.3.2 การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง การใช้ความสามารถเพื่อสร้างอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น สามารถกระตุ้น ชักจูงให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับและเกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานคอยควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ดูแลให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ วิธีการทำงาน ให้คำปรึกษา และสนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเหมาะสม มีการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร ไปสู่การทำงานร่วมกัน ตลอดจนสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้

7.3.3 กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับบุคลากร ด้วยการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ท้าทาย มีการสนับสนุน เครื่องมือ อุปกรณ์อย่างเพียงพอ เพื่อให้เกิดผลงานในระดับสูง มีการออกแบบกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามกระบวนการนั้นๆ มีระบบการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมตรงกับงาน ตลอดจนมีการให้รางวัลที่เหมาะสมกับผลงาน

7.3.4 กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกฝนพัฒนาตนเอง ในด้านการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถเชิงสร้างสรรค์ มีความคิดที่แตกต่างจากผู้อื่น มีความรอบรู้ ใฝ่รู้ และรู้กว้าง มีความต้องการการพัฒนาและแสวงหาวิธีการทำงานที่ดียิ่งขึ้น เปิดรับข้อมูลใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เพิ่มพูนการปฏิบัติงาน

7.4 ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากกิจกรรมต่างๆ ของทุกกระบวนการเป็นภาพสะท้อนของมุมมองผลลัพธ์ที่ได้จากสิ่งนำเข้า โดยการพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้รับ ทั้งในรูปตัวเงิน และในรูปที่ไม่ใช่ตัวเงิน สามารถวัดได้จากองค์ประกอบ ดังนี้ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

7.4.1 มุมมองด้านการเงิน หมายถึง การวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับรายได้ รายจ่าย ผลกำไร ยอดขาย การเพิ่มรายได้ การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ และสภาพคล่องทางการเงิน เป็นต้น

7.3.2 มุมมองด้านลูกค้า หมายถึง การวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ การเติบโตทางธุรกิจของลูกค้าและคู่ค้า จำนวนลูกค้าเก่าและใหม่ และมูลค่าของลูกค้าต่อธุรกิจ เป็นต้น

7.3.3 มุมมองด้านกระบวนการ หมายถึง การวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับระบบการทำงานภายในองค์กร เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงกับความพึงพอใจของลูกค้าและผลสำเร็จด้านการเงินขององค์กร

7.3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต หมายถึง การวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับระบบการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานเพื่อรองรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร พัฒนาความพึงพอใจของพนักงาน และการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น ความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ประโยชน์ทางด้านวิชาการ

8.1.1 เป็นการสนับสนุนแนวคิดทฤษฎีทุนมนุษย์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการส่งเสริม การบริหารจัดการองค์การธุรกิจบริการได้

8.1.2 ทำให้ได้รับทฤษฎีฐานรากที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจได้

8.1.3 ผู้บริหารธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เข้าใจถึงปัจจัยการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถนำไปกำหนดนโยบายและแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจบริการได้

8.1.4 ผู้บริหารองค์กรอื่นๆ หรือผู้ที่สนใจสามารถนำความรู้ที่ได้จากผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันได้

8.2 ประโยชน์ทางด้านวิชาชีพหรือการนำไปปฏิบัติ

8.2.1 ผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการวางแผนและกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ เข้าใจถึงอิทธิพลของปัจจัยการจัดการทุนมนุษย์ และสามารถนำผลการวิจัยใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการให้มีความเหมาะสม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทุนมนุษย์อันนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

8.2.2 ผู้บริหารสามารถพยากรณ์ถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นจากการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรได้ และมีการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

8.2.3 หน่วยงานอื่นๆ สามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาด้านการบริหารงานบุคลากรขององค์กรได้

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเรียบเรียงรายละเอียดนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.1 ประเภทของธุรกิจบริการในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

กลุ่มธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สามารถจำแนกออกได้เป็น 6 หมวดกลุ่มธุรกิจ ได้แก่

1.1.1 ธุรกิจพาณิชย์ (Commerce) พิจารณาจาก 2 ปัจจัยประกอบด้วย

1) ผู้ให้บริการจำหน่ายสินค้าทั้งแบบค้าปลีกและค้าส่งให้แก่ผู้บริโภค ทั้งที่มีหน้าร้านเป็นสถานที่จัดจำหน่าย เช่น ห้างร้าน ห้างสรรพสินค้า ดิสเคาท์ส โตร์ ซูเปอร์สโตร์ ร้านสะดวกซื้อ และการขายที่ไม่มีหน้าร้าน เช่น การขายผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

2) สินค้าที่จำหน่ายต้องเป็นสินค้าขั้นสุดท้ายสำหรับผู้บริโภค จะเป็นสินค้า

จากหลายหมวด

1.1.2 ธุรกิจการแพทย์ (Health Care Services)

1) ผู้ให้บริการทางการแพทย์ ทันตแพทย์ ศัลยกรรมความงาม การฟื้นฟูสุขภาพ และสมรรถภาพทางกายอื่นๆ

1.1.3 ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ (Media & Publishing) ประกอบด้วยธุรกิจต่อไปนี้

- 1) ผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายสื่อด้านต่างๆ ได้แก่ สื่อบันเทิง เช่น คนตรี ภาพยนตร์ ละคร และรายการบันเทิงต่างๆ รวมถึงผู้ให้บริการด้านความบันเทิงอื่นๆ เช่น โรงภาพยนตร์ โฆษณาต่างๆ เช่น Advertising Agency
- 2) ผู้ผลิตและตัวแทนจำหน่ายสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น โรงพิมพ์ สำนักพิมพ์ และผู้ผลิตหนังสือวารสาร หนังสือพิมพ์และสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ

1.1.4 ธุรกิจบริการเฉพาะกิจ (Professional Service)

- 1) บริษัทที่ให้บริการเฉพาะด้านต่างๆ ที่ไม่ได้ระบุไว้ในหมวดธุรกิจใด เช่น การศึกษา ที่ปรึกษาทางธุรกิจ และผู้ให้บริการบำบัดของเสีย รวมถึงบริการเฉพาะกิจให้กับภาคธุรกิจอื่นๆ ที่ไม่ได้ถูกจัดไว้ในหมวดธุรกิจใด

1.1.5 ธุรกิจท่องเที่ยวและสันทนาการ (Tourism & Leisure) ประกอบด้วย ผู้ประกอบธุรกิจต่อไปนี้

- 1) ผู้ประกอบการ โรงแรมและที่พักชั่วคราวต่างๆ และผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยวต่างๆ เช่น บริษัทนำเที่ยว
- 2) ผู้ประกอบการกิจการสถานที่เพื่อการพักผ่อน สันทนาการ และทัศนศึกษา เช่น สวนสัตว์ สถานบันเทิง สถานที่ออกกำลังกาย และสนามกีฬา

1.1.6 ธุรกิจการขนส่งและโลจิสติกส์ (Transportation & Logistics) ประกอบด้วย ผู้ประกอบการธุรกิจ ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งในทุกๆ ช่องทาง เช่น ขนส่งทางอากาศ เช่น สนามบิน และสายการบิน ผู้ให้บริการขนส่งทางน้ำ เช่น ท่าเรือและบริษัทเดินเรือ ผู้ให้บริการขนส่งทางรถไฟ และการขนส่งทางบกอื่นๆ และผู้รับส่งสินค้าแบบครบวงจร (Logistic)
- 2) ผู้รับฝากสินค้า ให้เช่าคลังสินค้า และบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำแนกตาม
หมวดธุรกิจ

หมวดธุรกิจ	จำนวน
ธุรกิจพาณิชย์	21
ธุรกิจการแพทย์	16
ธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์	29
ธุรกิจบริการเฉพาะกิจ	3
ธุรกิจการท่องเที่ยวและสันทนาการ	12
ธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์	19
รวม	100

ที่มา: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ค้นเมื่อ 28 มีนาคม 2559,

https://www.set.or.th/index>setindex_p2

1.2 ความสำคัญของธุรกิจบริการ

ธุรกิจบริการ ถือเป็นธุรกิจที่มีบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ เป็นภาคธุรกิจที่มีศักยภาพในการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสร้างรายได้และมีการจ้างงานในสัดส่วนที่สูง จากมูลค่าทางเศรษฐกิจที่เกิดจากภาคบริการและสัดส่วนแรงงานในภาคบริการในประเทศที่พัฒนาแล้วมีมากกว่าภาคเกษตรกรรมและภาคอุตสาหกรรม การผลิตดังจะเห็นได้จากองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) กล่าวคือ ประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่ที่สุด 25 ประเทศแรกของโลกทุกประเทศ ยกเว้น จีน มีสัดส่วนของรายได้ภาคบริการมากกว่าร้อยละ 50 ของ GDP นอกจากนี้ ยิ่งประเทศมีการพัฒนามากเท่าใดสัดส่วนของแรงงานในภาคบริการจะเพิ่มมากขึ้นเป็นเงาตามตัว เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และเยอรมนี มีสัดส่วนของแรงงานในภาคบริการเป็นร้อยละ 70 , 70 และ 64 ตามลำดับ แนวโน้มเดียวกันนี้ก็เริ่มเป็นที่ประจักษ์ในประเทศที่กำลังพัฒนา เช่น ประเทศอินเดียซึ่งแม้ว่ากว่าร้อยละ 60 ของแรงงานจะยังอยู่ในภาคเกษตร แต่ภาคบริการยังคงเป็นแหล่งสร้างมูลค่าสูงถึงร้อยละ 55 ของ GDP (Magilo, 2006)

ธุรกิจภาคบริการมีความสำคัญในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่นเดียวกับประเทศที่กำลังพัฒนา ดังแสดงในตารางที่ 2.2 พบว่า จีน และอินเดีย มีสัดส่วนแรงงานสูงที่สุดในโลก คือ ร้อยละ 21.0

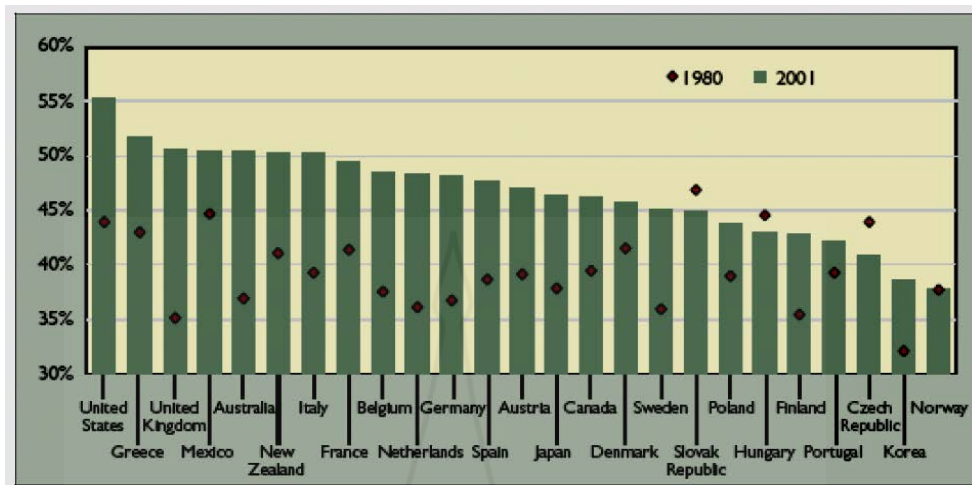
และ 17.0 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาถึงสัดส่วนของแรงงานที่อยู่ในภาคเศรษฐกิจต่างๆ ถึงแม้ว่าอัตราส่วนของแรงงานในภาคเกษตรกรรมจะมากกว่าแรงงานในภาคบริการแต่ในขณะที่เดียวกันการเติบโตของการจ้างงานในภาคบริการก็มีอัตราส่วนเพิ่มขึ้นเป็น 191% และ 28% ในทั้งสองประเทศตามลำดับ ดังนั้นเศรษฐกิจโลกกำลังเคลื่อนย้ายแรงงานจากภาคเกษตรและอุตสาหกรรมการผลิตสู่ภาคบริการมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ดังตารางที่ 2.2) ดังนี้

ตารางที่ 2.2 การกระจายตัวของแรงงานในภาคเกษตร อุตสาหกรรมการผลิต และภาคการบริการ

ประเทศ	ร้อยละของ แรงงาน โลก	เกษตร %	อุตสาหกรรม %	บริการ %	การเติบโตของภาค บริการ(%เพิ่มขึ้น ในช่วงเวลา 25 ปี)
จีน	21.0	50	15	35	191
อินเดีย	17.0	60	17	23	28
สหรัฐ	4.8	3	27	70	21
อินโดนีเซีย	3.9	45	16	39	35
บราซิล	3.0	23	24	53	20
รัสเซีย	2.5	12	23	65	38
ญี่ปุ่น	2.4	5	25	70	40
ไนจีเรีย	2.2	70	10	20	30
บังกลาเทศ	2.2	63	11	26	30
เยอรมนี	1.4	3	33	64	44

ที่มา: Magilo. (2006, pp. 82)

นอกจากนี้ Sheehan (2006) กล่าวว่า ในช่วงกลางทศวรรษ 1990 การบริการมีสัดส่วน 25% ของมูลค่าเพิ่มที่แฝงในสินค้าจากสายการผลิต เพิ่มขึ้นจากต้นทศวรรษ 1970 ที่มีมูลค่าประมาณ 15% นอกจากนี้สัดส่วนของตลาดบริการต่อมูลค่าเพิ่มในปี 2001 ยังมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นจากปี 1908 ดังแสดงในรูปต่อไปนี้



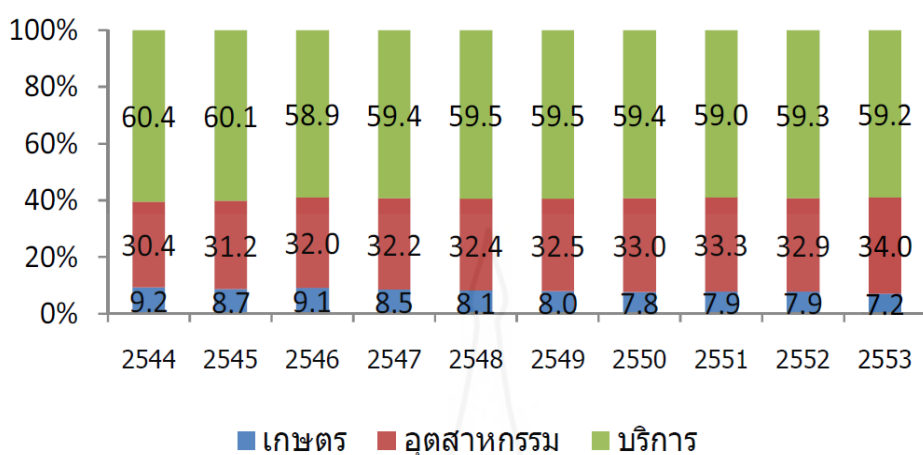
ภาพที่ 2.1 สัดส่วนของตลาดบริการต่อมูลค่าเพิ่มในปี 1980 และ 2001

ที่มา: Sheehan. (2006, น. 44)

Sheehan (2006) และ Rust & Miu (2006) กล่าวว่า ในปัจจุบันอุตสาหกรรมการผลิตมีการปรับตัวเพื่อนำบริการมาผสมกับสินค้าและนำเสนอต่อลูกค้าควบคู่กันไป ทั้งนี้เนื่องจากเมื่อเทคโนโลยีการผลิตมีความทันสมัย ผู้ผลิตส่วนใหญ่สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้เป็นจำนวนมากด้วยต้นทุนต่ำ ดังนั้น การบริการจึงถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าและเอกลักษณ์ของสินค้าสภาพที่มีการแข่งขันสูงของตลาดในปัจจุบัน อีกทั้ง Spohrer (2007) มีความคิดเห็นสอดคล้องกับ Sheehan (2006) ที่กล่าวว่าในระดับองค์กรมีปัจจัยที่ทำให้การบริการมีความสำคัญมากขึ้น คือ มีการเพิ่มการลงทุนในสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ดังกล่าวคือ ทูมนมนุษย์ และได้มีการมุ่งเน้นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อพัฒนาศักยภาพให้กับบุคลากรในองค์กร

1.3 ธุรกิจภาคบริการของประเทศไทย

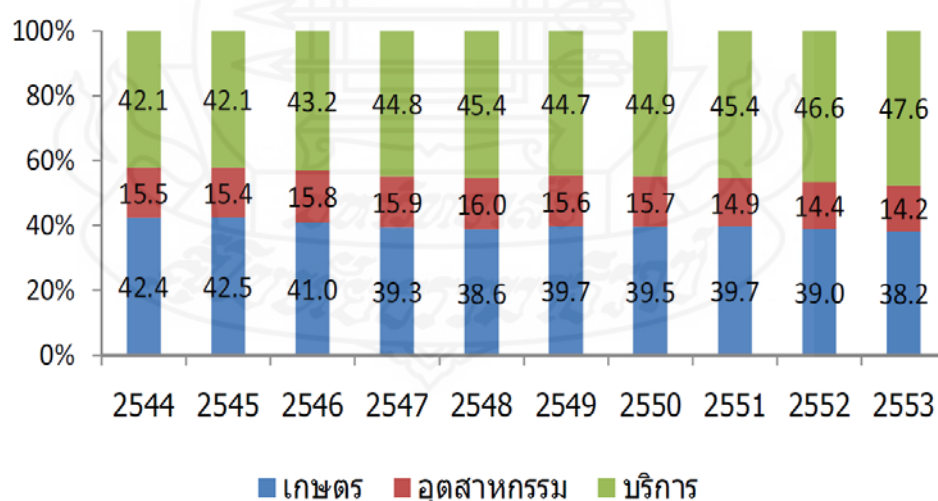
สำหรับประเทศไทยธุรกิจภาคบริการนับว่าเป็นภาคเศรษฐกิจที่นำรายได้เข้าประเทศเป็นมูลค่าสูงและทำให้เกิดการจ้างงานเป็นจำนวนมาก โดยในปี 2554 มีมูลค่ารวม 8,176,201 ล้านบาท หรือมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 59.20 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ ในขณะที่ภาคอุตสาหกรรมมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 34 และภาคเกษตรมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 7.20 ตามลำดับ (ดังภาพที่ 2.2) ดังนี้



ภาพที่ 2.2 โครงสร้าง GDP

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.(ปี 2554, น.7)

ในขณะที่ธุรกิจภาคบริการมีสัดส่วนการจ้างงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.60 รองลงมา ได้แก่ ภาคเกษตรกรรม คิดเป็นร้อยละ 38.20 และภาคอุตสาหกรรมมีสัดส่วนการจ้างงานน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 14.20 ตามลำดับ (ดังภาพที่ 2.3) ดังนี้



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการจ้างงาน

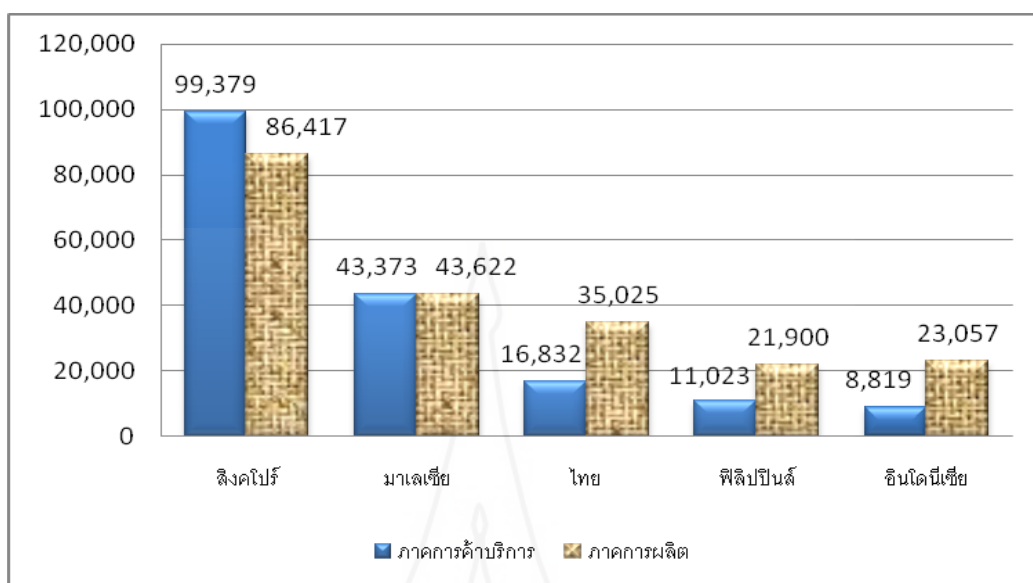
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ปี 2554, น. 8)

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของภาคบริการกับอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทย พบว่า อัตราการเจริญเติบโตของภาคบริการมีความสัมพันธ์กับเศรษฐกิจของประเทศในระดับสูง โดยสาขาบริการที่มีความสัมพันธ์กับเศรษฐกิจของประเทศสูงได้แก่ที่สำคัญคือ ค่าส่งค่าปลีก การขนส่งและโทรคมนาคม มีสัดส่วนร้อยละ 15.30 และ 8.92 ตามลำดับ รองลงมาได้แก่ อสังหาริมทรัพย์ การเงิน โรงแรมและภัตตาคาร ร้อยละ 7.95, 4.85 และ 3.63 ตามลำดับ สาขาบริการที่สามารถขยายตัวมากที่สุด 3 ลำดับแรกได้แก่ ค่าส่งค่าปลีก ก่อสร้าง โรงแรมและภัตตาคาร มีอัตราการเติบโตร้อยละ 11.97, 9.61 และ 8.41 ตามลำดับ รองลงมาได้แก่ อสังหาริมทรัพย์ บริการชุมชน สาธารณูปโภค ขนส่งและโทรคมนาคม การศึกษา การเงิน การบริหารราชการแผ่นดิน ตามลำดับ

ตารางที่ 2.3 โครงสร้างผลิตภัณฑ์ภาคบริการสาขาต่างๆ ของประเทศ

	มูลค่า(ล้านบาท)			สัดส่วน(ร้อยละ)			อัตราเติบโต(ร้อยละ)		
	2551	2552	2553	2551	2552	2553	2551	2552	2553
สาธารณูปโภค	239,769	248,813	266,147	3.12	3.27	3.26	5.26	3.77	6.97
ก่อสร้าง	202,883	210,474	230,691	2.64	2.77	2.82	-5.48	3.74	9.61
ค่าส่งค่าปลีก	1,173,476	1,117,175	1,250,888	15.26	14.69	15.30	-0.19	-4.80	11.97
โรงแรมและภัตตาคาร	277,988	274,022	297,074	3.62	3.60	3.63	3.97	-1.43	8.41
การขนส่งและโทรคมนาคม	689,772	688,243	729,109	8.97	9.05	8.92	1.37	-0.22	5.94
การเงิน	359,489	383,101	396,870	4.67	5.04	4.85	1.18	6.57	3.59
อสังหาริมทรัพย์	631,542	603,900	650,253	8.21	7.94	7.95	0.87	-4.38	7.68
การบริหารราชการแผ่นดิน	421,372	442,604	454,219	5.48	5.82	5.56	3.18	5.04	2.62
การศึกษา	265,665	272,786	284,340	3.45	3.59	3.48	0.63	2.68	4.24
บริการสุขภาพ	123,508	124,290	124,181	1.61	1.63	1.52	1.45	0.63	-0.09
บริการชุมชน	140,437	135,294	145,373	1.83	1.78	1.78	-0.21	-3.66	7.45
ลูกจ้างในครัวเรือนส่วนบุคคล	8,130	8,283	8,184	0.11	0.11	0.10	1.80	1.88	-1.20
รวม	7,689,732	7,603,621	8,176,201	100.0	100.0	100.0	1.65	-1.12	7.53

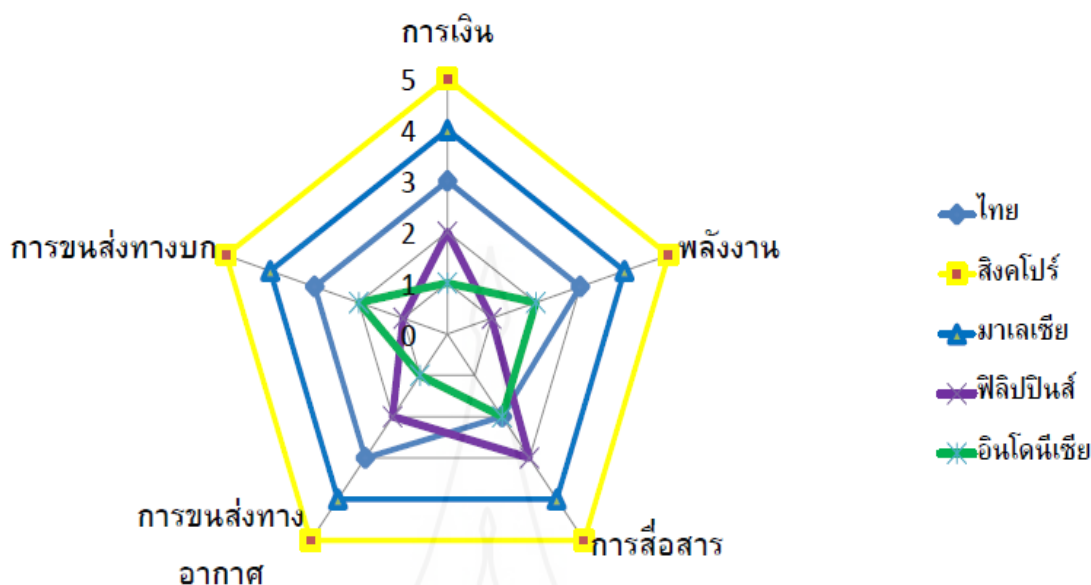
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ปี 2554, pp. 21)



ภาพที่ 2.4 ประสิทธิภาพของแรงงานในภาคการผลิตและภาคบริการ ปี 2554

ที่มา: IMD World Competitiveness Yearbook. (2012, pp. 27)

ประเทศไทยมีประสิทธิภาพแรงงานในภาคการบริการที่ยังคงมีคุณภาพดีสูงกว่าในภาคการผลิต และเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ใน ปี 2554 ประเทศไทยมีประสิทธิภาพด้านแรงงานในภาคการผลิตและภาคการบริการ อยู่เป็นอันดับที่ 3 รองจากประเทศสิงคโปร์และมาเลเซีย ในขณะที่ ร้อยละ 48 ของแรงงานไทยอยู่ในภาคธุรกิจบริการ ถือได้ว่า มีจำนวนแรงงานที่อยู่ในธุรกิจบริการเป็นจำนวนมากที่สุด และเมื่อพิจารณาจากคุณภาพการบริการของประเทศไทยยังไม่มีคุณภาพการบริการที่ดี ทั้งในธุรกิจการเงิน พลังงาน การสื่อสาร การขนส่งทางอากาศ และการขนส่งทางบกประเทศไทยมีคุณภาพการบริการอยู่ในอันดับที่ 3 รองจากประเทศสิงคโปร์และมาเลเซีย ตามลำดับ (ดังภาพที่ 2.5) ดังนี้



ภาพที่ 2.5 การจัดอันดับคุณภาพการบริการในอาเซียน

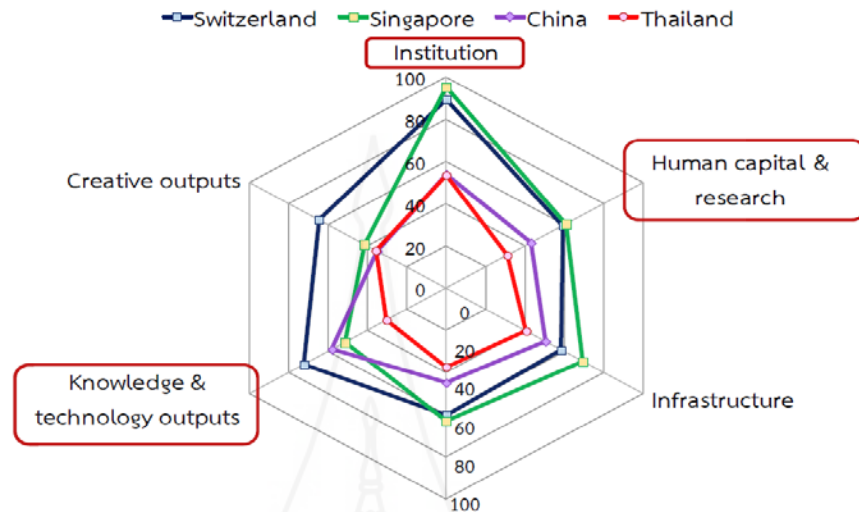
ที่มา: IMD World Competitiveness Yearbook. (2012: 29)

จากการวิเคราะห์ของ WIPO Global Innovation Index 2015 พบว่า ระดับศักยภาพของภาคบริการไทย จากด้านเศรษฐกิจจริง (Real Sector) สามารถสรุปสถานการณ์ของภาคบริการของไทย ได้ดังนี้

1) ศักยภาพของภาคบริการของประเทศไทย ในปี 2015 อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ (WIPO, 2015) เป็นผลมาจากแรงงานในภาคนี้มีผลิตภาพต่ำ อันเนื่องมาจากภาคบริการของไทยมีการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ค่อนข้างน้อย สะท้อนจากผลสำรวจขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของ Global Innovation Index ปี 2015 ที่ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 55 ถดถอยด้วยคุณภาพลดลงจากอันดับที่ 48 ในปี 2011 ที่ผ่านมา ขณะที่ ประเทศสิงคโปร์ และจีนซึ่งอยู่ในอันดับที่ดีกว่าประเทศไทย (7 และ 29 ตามลำดับ) จากทั้งหมด 141 ประเทศทั่วโลก นอกจากนี้ พบว่า ปัจจุบันสินค้าและบริการของไทยมีระดับนวัตกรรมด้าน Knowledge & Technology ต่ำ เมื่อเทียบกับจีนที่อยู่ในกลุ่มประเทศรายได้ปานกลางระดับบนเช่นเดียวกับไทย

2) ภาคบริการของประเทศไทยยังคงขาดแคลนแรงงานทั้งในแง่ของคุณภาพและจำนวน อันเนื่องมาจากไทยยังคงให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาทุนมนุษย์ไม่มากเพียงพอ สะท้อนจากผลสำรวจขีดความสามารถด้านนวัตกรรมของ Global Innovation Index ปี 2015

ที่พบว่า ประเทศไทยมีระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ไม่ถึง 40 % จากคะแนนเต็ม 100 น้อยกว่าประเทศจีนและสิงคโปร์ (45 และ 60 ตามลำดับ) (WIPO, 2015) (ดังภาพที่ 2.6) ดังนี้



ภาพที่ 2.6 Global Innovation Index ปี 2015

ที่มา: WIPO Global Innovation Index. (2015: 12)

จากภาพที่ 2.6 พบว่า ประเทศไทยควรพัฒนาผลิตภาพแรงงานภาคบริการให้สูงขึ้น โดยภาครัฐและเอกชนควรเร่งสร้างนโยบายพัฒนาบุคลากรในภาคบริการทั้งทักษะด้านภาษา ด้านบริหารจัดการการวางแผนและการตลาด ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มาตรฐานฝีมือแรงงาน มาตรฐานวิชาชีพ และมาตรฐานการให้บริการเพื่อเอื้อให้สามารถเคลื่อนย้ายไปสู่ผลิตภาพที่สูงขึ้น และเพื่อรองรับการเปิดเสรีภาคบริการด้วย

ดังนั้น เมื่อพิจารณาศักยภาพของธุรกิจบริการในด้านการเติบโตทางเศรษฐกิจ พบว่า ประเทศไทยควรมุ่งเน้นการพัฒนาให้เศรษฐกิจให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม โดยการพัฒนาบุคลากรในภาคบริการให้มีคุณภาพ เนื่องจากในปัจจุบันสินค้าและบริการของไทยมีระดับนวัตกรรมด้าน Knowledge & Technology ต่ำ และสร้างองค์ความรู้พัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมบริการในระดับปัจจัยพื้นฐานที่มีความจำเป็นต้องใช้ความรู้และวิทยาการมาปรับปรุงศักยภาพของบุคคลและองค์กรเพื่อนำไปสู่การให้บริการที่มีมาตรฐานและมีคุณภาพ ตลอดจนการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศให้มั่นคงเพิ่มขึ้น ซึ่งการเปิดเสรีการค้าและการบริการกับประเทศต่างๆ ในกลุ่มอาเซียน จัดเป็นมาตรการในการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศได้เป็นอย่างดี ถึงแม้เศรษฐกิจของประเทศไทยมีแนวโน้มขยายตัว แต่ยังคงมีความเสี่ยงที่การส่งออกจะชะลอตัวจากปัญหาหนี้สาธารณะและมาตรการกีดกันการค้าที่ทวีความรุนแรงขึ้น

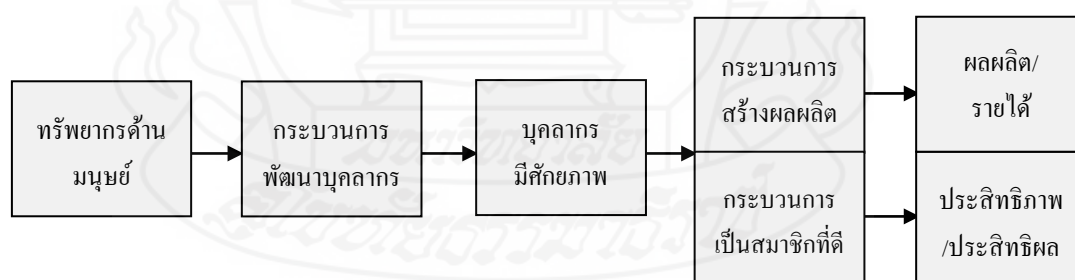
ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ดังนั้น การปรับสมดุลหรือโครงสร้างทางเศรษฐกิจด้วยการมุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจภาคบริการที่กำลังมีบทบาทที่ความสำคัญมากขึ้นต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน ในขณะที่ภาครัฐได้ให้ความสำคัญในการเปิดเสรีการลงทุนในภาคบริการที่เพิ่มขึ้น จึงจำเป็นต้องเร่งการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการบริการให้มีประสิทธิภาพในการบริการมากขึ้น (สารวิจัยธุรกิจ, 2012)

2. ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory)

2.1 ความเป็นมาและความหมายของทฤษฎีทุนมนุษย์

ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) มีวิวัฒนาการมาจากนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล (Nobel Prize) ปี ค.ศ. 1992 คือ Gary Becker (1964) ได้เสนอทฤษฎีทุนมนุษย์ที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีเศรษฐศาสตร์มหภาค เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเล่าเรียน และการฝึกอบรมถือเป็นการการลงทุนที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับทุนมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์ จึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร จึงกล่าวได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับทุนมนุษย์ในองค์กรโดย Schultz (1971) ได้เสนอว่า ทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเพิ่มสินทรัพย์ขององค์กร และเพิ่มผลผลิตในการทำงานให้กับบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน การแข่งขันอย่างยั่งยืนในทุนมนุษย์ขององค์กรนั้น ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเพิ่มผลผลิตด้วยกระบวนการเกี่ยวกับการฝึกอบรม การศึกษา และอื่นๆ ที่ทำให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญ จากการที่ได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณค่า และผลิตผลทางเศรษฐกิจ ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของบุคลากร และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และผลการดำเนินงานขององค์กร ในปี ค.ศ. 1993 เดียวกันนี้ Becker ตีพิมพ์ในหนังสือ Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education โดย Becker (1993) มีมุมมองว่าด้วยการเพิ่มทุนมนุษย์ นำไปสู่ผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพ และได้กำหนดองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การลงทุนในการพัฒนาพนักงานในด้านเพิ่มทักษะและความรู้ที่ได้พิสูจน์แล้วว่าสามารถเพิ่มผลผลิตมากกว่าต้นทุนที่เสียไป 2) ธุรกิจควรลงทุนพัฒนาทักษะและความรู้เฉพาะด้าน ให้กับพนักงานขององค์กร สำหรับทักษะทั่วไปนั้นพนักงานควรพัฒนาด้วยตัวเอง และ 3) องค์กรจำเป็นต้องป้องกันทุนมนุษย์ จากการถูกถ่ายโอนไปยังบริษัทอื่นด้วย สำหรับทฤษฎีทุนมนุษย์ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ และการสะสมทุนมนุษย์ไว้ ยกตัวอย่างเช่น การปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์คือ การมุ่งเน้นพัฒนาทักษะ ความรู้

เฉพาะด้านให้กับพนักงาน และมีระบบการให้รางวัล เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติของพนักงาน และนำมาซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น (Huselid, 1995) ทฤษฎีทุนมนุษย์เป็นเรื่องของการให้ความสำคัญกับการลงทุนในมนุษย์ ซึ่งได้แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ทุนมนุษย์ที่เป็นแบบเฉพาะขององค์กร (Firm – Specific Human Capital) และทุนมนุษย์ที่เป็นแบบทั่วไป (General – Purpose Human Capital) โดยทุนมนุษย์ที่เป็นแบบเฉพาะขององค์กร ได้แก่ การสร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มาจากการศึกษา และการฝึกอบรมในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้จากกระบวนการทำงาน หรือการสร้างผู้เชี่ยวชาญที่ตรงกับลักษณะของงานเฉพาะขององค์กร ส่วนทุนมนุษย์ที่เป็นแบบทั่วไป ได้แก่ ทักษะทั่วไปที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Becker, 1993) ในขณะที่ Rastogi (2000) ได้กล่าวว่า ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรขององค์กร จะต้องมีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่า ทุนมนุษย์เป็นเรื่องของความรู้ ทักษะ สมรรถนะ การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร และความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม สำหรับ Swanson (2001) ได้สร้างตัวแบบของทฤษฎีทุนมนุษย์ ด้วยการแสดงความสัมพันธ์ 3 ส่วน ได้แก่ ความสัมพันธ์ส่วนที่ 1 แสดงถึงการศึกษาและการฝึกฝนของทุนมนุษย์ ความสัมพันธ์ส่วนที่ 2 แสดงถึงความสามารถในการเรียนรู้ และผลผลิตที่เพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้ และความสัมพันธ์ส่วนที่ 3 แสดงถึงทุนมนุษย์สามารถทำให้เกิดรายได้จากการสร้างผลผลิตที่ตรงตามเป้าหมาย จากความสัมพันธ์ทั้ง 3 ส่วนนี้สามารถสรุปได้ว่า ทุนมนุษย์สามารถนำไปองค์การบรรลุความสำเร็จได้ ซึ่งผู้วิจัยได้ดัดแปลงตัวแบบของทฤษฎีทุนมนุษย์ของ Swanson (ดังภาพที่ 2.7) ดังนี้



ภาพที่ 2.7 ตัวแบบทฤษฎีทุนมนุษย์

ที่มา: ดัดแปลงจาก Swanson, Richard, A., & Holton, E.F., (2001: 285-295)

จากภาพข้างต้น ตัวแบบของทฤษฎีทุนมนุษย์ดัดแปลงมาจาก Swanson (2001) ได้อธิบายถึง ตัวแบบทฤษฎีทุนมนุษย์ ที่แสดงถึงการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การเรียนรู้ การศึกษาต่อ

เป็นต้น มีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีศักยภาพ สามารถสร้างผลผลิตที่มีคุณค่าให้กับองค์กร เกิดรายได้และผลผลิตที่คุ้มค่า ในขณะที่เดียวกัน บุคลากรจะมีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้วยการให้ความร่วมมือ มีความสำนึกในหน้าที่ มีความอดทนอดกลั้น การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และคำนึงถึงผู้อื่น อันนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยสามารถวิเคราะห์ในเชิงประสิทธิภาพของต้นทุน (cost effectiveness analysis) ได้ ซึ่งทฤษฎีนี้แสดงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้และผลผลิตที่เกิดขึ้น นั้นหมายความว่า เมื่อบุคลากรสามารถสร้างผลผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น เป็นผลให้บุคลากรย่อมได้รับผลตอบแทนที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย ในขณะที่บุคลากรสร้างผลผลิตได้สูงขึ้น จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Galor (2000) กล่าวว่า ทฤษฎีทุนมนุษย์เป็นเรื่องของการลงทุนในความรู้ ทักษะ ตลอดจนเรื่องของการดูแลสุขภาพ ถือเป็นการสร้างผลิตภาพ เพื่อการเพิ่มศักยภาพในบุคลากร จำเป็นอย่างยิ่งกับลักษณะงานที่ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะขั้นสูง ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและลงทุนในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย

สำหรับ Groysberg (2006) กล่าวถึง แนวคิดทฤษฎีทุนมนุษย์ว่า ทุนมนุษย์ควรมีการกำหนดรูปแบบโครงสร้างเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ ความสามารถ และการเพิ่มผลผลิต ที่สามารถโอนถ่ายได้ เรียกว่า Portfolio Model of Human Capital (PMHC) ซึ่งมี 5 ลักษณะ ดังนี้

1) ทุนมนุษย์ด้านการจัดการทั่วไป (General Management Capital) หมายถึง ความสามารถทางการจัดการทั่วไปของทุนมนุษย์ เกี่ยวกับการองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ ด้านเทคนิค ด้านการเงิน และด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนความมีภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ สำหรับลักษณะการจัดการทั่วไปสามารถโอนถ่ายได้ ดังเช่น เมื่อผู้บริหารได้ก้าวหน้าเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น ถือว่าเป็นการโอนถ่ายในเรื่องการจัดการความรู้จากที่เดิมมาสู่ที่ใหม่ ซึ่งถือเป็นการโอนถ่ายทั้งความรู้และประสบการณ์

2) ทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ (Strategic Human Capital) หมายถึง ทุนมนุษย์สามารถกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรได้ หรือมีความสามารถด้านกลยุทธ์ เช่น กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การลดต้นทุน กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลง ทุนมนุษย์ลักษณะนี้สามารถโอนถ่ายไปยังองค์กรอื่นได้ เช่น ธุรกิจกำลังเผชิญหน้ากับสถานการณ์ด้านสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง บุคลากรสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ และสามารถจัดการแก้ไขปัญหาได้ โดยการใช้กลยุทธ์ขับเคลื่อนการดำเนินการเพื่อกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม

3) ทุมนมนุษย์ด้านอุตสาหกรรม (Industrial Human Capital) หมายถึง ความสามารถของทุนมนุษย์ที่เกิดจากการเรียนรู้ และสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับการประกอบอาชีพด้านอุตสาหกรรม เช่น การบริหารจัดการอุตสาหกรรมโรงงาน การกำหนดกฎเกณฑ์การให้บริการลูกค้า และการส่งมอบสินค้าในอุตสาหกรรม เป็นต้น

4) ทุมนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์ (Relationship Human Capital) หมายถึง ทุนมนุษย์ที่ปรารถนาให้ผู้บริหารมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เชื่อว่า การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทีมงาน การสร้างเครือข่าย จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

5) ทุมนมนุษย์ด้านความสามารถเฉพาะด้าน (Company Specific) หมายถึง ความรู้ในงานเฉพาะด้าน หรือเป็นงานที่มีทักษะเฉพาะ ที่ทุนมนุษย์มีการ โอนถ่ายได้น้อยที่สุด เนื่องจากมีข้อจำกัดทางด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ระบบ และกระบวนการการทำงาน

กุญแจสำคัญของทฤษฎีทุนมนุษย์ คือ ความรู้และทักษะที่สามารถเพิ่มพูนขึ้นได้ ภายหลัง ซึ่งเป็นการลงทุนเพิ่มคุณค่าด้านทุนมนุษย์ของแต่ละบุคคล ดังนั้น จึงเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ที่นำไปสู่เพิ่มรายได้และผลิตภาพของงานที่เพิ่มขึ้นด้วย ตัวอย่างเช่น ถ้าบุคคลคนหนึ่งมีความรู้และทักษะเกิดขึ้นในจำนวนที่แตกต่างกัน จากทฤษฎีนั้นเชื่อว่า เมื่อเศรษฐกิจประสบกับความลำบาก หน่วยงานหรือองค์กรอาจต้องปิดตัวลงพวกเขาจะสามารถใช้ทักษะด้านอื่นๆ ในการปฏิบัติงานในองค์กรอื่นได้ ความยืดหยุ่นนี้ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือสังคม เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานที่มีความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) ก็สามารถที่จะปรับเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงความต้องการในตลาดแรงงานด้านการผลิตสินค้าและบริการ ได้อย่างเหมาะสมเช่นกัน ทฤษฎีทุนมนุษย์มีมุมมองปรับ โครงสร้างของการฝึกอบรมในลักษณะของการลงทุนเพิ่มมากขึ้นและมองว่าการฝึกอบรมเป็นการดำเนินการเพื่อเพิ่มผลิตภาพให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้

สำหรับทฤษฎีทุนมนุษย์ ได้เสนอเกี่ยวกับลักษณะของการฝึกอบรมให้กับผู้ปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อปรับปรุงความสามารถของบุคลากรได้เกิดการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นต่อการทำงานและความรับผิดชอบต่อการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้ ได้มีความเกี่ยวข้องกับคำ 2 คำ ได้แก่ คำว่าการฝึกอบรมทั่วไปและการฝึกอบรมเฉพาะทาง (General and Specific training) ซึ่งมีความแตกต่างระหว่าง การฝึกอบรมทั่วไป (General training) กับ การฝึกอบรมเฉพาะทาง (Specific training) จะขึ้นอยู่กับ ปรัชญาในการทำงานและเป้าหมายของแต่ละบุคคล ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์กรพิจารณาว่า เมื่อมีการฝึกอบรมทักษะทั่วไปให้ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงานคนนี้ก็สมารถที่จะนำทักษะดังกล่าวไปสมัครงานในองค์กรอื่นได้ ในทางตรงกันข้ามผู้ปฏิบัติงานก็ต้องพิจารณา ถึงแม้ว่าทักษะนั้นได้ถูกถ่ายทอดออกไปคนอื่นก็สามารถใช้ทักษะที่เหมือนกันนั้นได้ และนำมาเป็นตัว

พื้นฐานในการแข่งขันในการทำงานนั้น เช่นกันประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานส่วนมากจะเพิ่มมูลค่าการตลาดในอนาคตของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมทั่วไปก็สามารถเพิ่มผลผลิตให้เกิดขึ้นในองค์กรได้เช่นกัน ส่วนการฝึกอบรมเฉพาะทาง (Specific Training) จะส่งเสริมทักษะของผู้ปฏิบัติงานในระดับพื้นฐาน ตามความต้องการของผู้จ้างงาน เช่น การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มผลผลิตในหน่วยงานตามความต้องการขององค์กร เป็นการฝึกอบรมที่ไม่มีผลต่อการสร้างผลผลิตของผู้รับการฝึกอบรมที่สามารถจะเอาไปใช้กับองค์กรอื่นได้ สำหรับการฝึกอบรมแบบเฉพาะทางนั้น ทั้งผู้จ้างงานและผู้ปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาาร่วมกันเพราะถึงแม้ว่าการฝึกอบรมเฉพาะทางอาจจะมีความสัมพันธ์สูงระหว่างต้นทุนและระยะเวลาเมื่อเปรียบเทียบกับการฝึกอบรมแบบทั่วไป แต่นายจ้างก็อาจได้รับผลิตภาพที่มีความโดดเด่นและสร้างผลกำไรให้กับองค์กรได้ ในขณะที่เดียวกันก็ได้รับความภักดีจากผู้ปฏิบัติงานด้วย อย่างไรก็ตามผู้ปฏิบัติงานก็ต้องพิจารณาว่าถ้าเมื่อได้รับการฝึกฝนที่มีความเฉพาะตัวมากเกินไป ตัวอย่างเช่น การผลิตสินค้าหรือบริการที่หายาก พวกเขาก็อาจมีโอกาสดึงงานหรือมีทางเลือกในการทำงานอื่นๆ ได้น้อยถ้าสินค้าหรือบริการนั้นไม่ได้คงอยู่ต่อไป ในขณะเดียวกัน หากผู้จ้างงานต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะแต่ไม่สามารถหาผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะได้ในภูมิภาคนั้น ส่งผลให้การฝึกอบรมแบบเฉพาะทางถือเป็นสิ่งที่จำเป็นเช่นกัน

3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์

3.1 ความหมายของทุนมนุษย์

คำว่า “ทุนมนุษย์” (Human Capital) เกิดขึ้นมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ อัดัม สมิท (Adam Smith) แต่แนวคิดนี้เริ่มมีบทบาทที่ชัดเจนมากขึ้นในช่วงปี 1950-1960 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ ซี โอดอร์ ดับเบิลยู ชุนท์ (Theodore W. Schultz) ได้เขียนบทความชื่อ การลงทุนด้านทุนมนุษย์ (Investment in Human Capital) ในวารสารอเมริกาชื่อ American Economic Review จนได้รับรางวัลโนเบล ในบทความดังกล่าว ชุนท์ ได้เสนอแนวคิดเรื่องทุนทางเศรษฐศาสตร์ นำมาอธิบายเกี่ยวกับความรู้และทักษะของบุคคล และให้ความเห็นว่าคุณภาพแรงงานเป็นตัวแปรทางเศรษฐกิจและสามารถปรับปรุงด้วยการเพิ่มตัวแปรด้านมนุษย์เข้าไปในสมการทางเศรษฐศาสตร์ เป็นผลให้สามารถเพิ่มผลผลิต ซึ่งถือได้ว่าเป็นการลงทุนที่ส่งผลในระยะยาวทำให้องค์กรเจริญเติบโต (OECD, 2009) ในมุมมองของ Becker (1964) พบว่า ทุนมนุษย์นั้นเปรียบได้กับวิถีทางกายภาพของผลิตผล (Physical Means of production) ที่สามารถลงทุนในทุนมนุษย์ ได้ด้วยการศึกษาและการฝึกอบรมจัดเป็นการเพิ่มทุนมนุษย์ให้กับบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญและสามารถวัดได้ ทั้งนี้

การเพิ่มคุณค่าในทุนมนุษย์ คือ การได้รับการศึกษาหรือการอบรม ถือเป็นกระบวนการที่จะดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้และความสามารถและเป็นกำลังสำคัญในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน (Becker, 1992)

สำหรับองค์ประกอบที่สำคัญของทุนมนุษย์ มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ สมรรถนะ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ทักษะ และแรงจูงใจ (Bontis, 1998; OECD, 1999; Tayles, 2007; Gates, 2010)

สำหรับประเทศไทยได้เริ่มนำคำว่า ทุนมนุษย์ ได้นำมาใช้เป็นครั้งแรกเมื่อประมาณ พ.ศ. 2544 ถือว่าเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับ คน หรือ มนุษย์ ในยุคปัจจุบันที่มองว่าคนเป็นทรัพย์สินหรือสินทรัพย์ (Assets) ที่มีความสำคัญที่สุดของทุกองค์การ จัดเป็นทรัพย์สินที่มีค่า ซึ่งมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากทรัพย์สินอื่น ดังนี้

1) เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) โดยทั่วไปเรามักจะแบ่งทรัพย์สินออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ (1) ทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Assets) เช่น บ้าน เครื่องจักร รถยนต์ เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และ (2) ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ภาพลักษณ์ชื่อเสียงขององค์การ ความน่าเชื่อถือขององค์การ ตลอดจน มนุษย์ ก็ถือว่าเป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เช่นเดียวกันก็เพราะในแต่ละคนนั้นประกอบไปด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Abilities) และประสบการณ์ (Experiences)

2) ไม่มีค่าเสื่อมเหมือนทรัพย์สินอื่น โดยส่วนใหญ่ทรัพย์สินของธุรกิจที่ซื้อมาเพื่อการดำเนินงานมักจะต้องมีการคิดค่าเสื่อมราคาทุกปีแทบทั้งสิ้น โดยทางบัญชีก็จะต้องมีการตัดค่าเสื่อมราคา เช่น ซื้อรถยนต์มาใช้ในงานของบริษัทก็จะกำหนดอายุงานไว้ 5 ปี โดยตัดค่าเสื่อมปีละ 20 เปอร์เซ็นต์ เมื่อครบ 5 ปีก็ถือว่าตัดค่าเสื่อมหมดแล้ว หรือบริษัทได้ซื้ออย่างคุ่มค่าแล้วก็จะมักจะขายให้กับพนักงานหรือบุคคลภายนอกเพื่อซื้อรถยนต์คนใหม่มาใช้ต่อไป แต่ในทางกลับกัน คนที่จัดเป็นทรัพย์สินที่ไม่มีการเสื่อมค่าลงตามระยะเวลาเหมือนทรัพย์สินอื่น

3) สร้างมูลค่าเพิ่มได้เสมอ ถือได้ว่าคน เป็นทรัพย์สินที่จะสามารถพัฒนาให้มีมูลค่าเพิ่มได้เสมอ จากการพัฒนาความรู้ ความสามารถด้วยวิธีการต่างๆ ได้

จากการทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า ทุนมนุษย์ พบว่านักวิชาการได้กำหนดความหมาย คำว่า “ทุนมนุษย์” ซึ่งไม่สามารถสรุปให้มีความหมายเดียวได้อย่างชัดเจน โดยนักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า ทุนมนุษย์ ไว้ (ดังตารางที่ 2.3) ดังนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงความหมายของทุนมนุษย์ (Human Capital)

นักวิชาการ	ความหมาย
Becker (1964)	สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่ไม่สามารถวัดได้ แต่สามารถใช้ควบคู่กับทุนทางปัญญา ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ เช่น ความรู้ ความคิด และนวัตกรรม
Edvinsson & Malone (1997)	ความสามารถ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะสร้างคุณค่าให้กับองค์กร
Cortade & Wood (1999)	การสะสมคุณค่าของ Know-how ซึ่งจะต้องมีการลงทุนสร้างความรู้ในตัวบุคลากร แล้วจึงทำให้ทุนมนุษย์ในองค์กรเกิดคุณค่า
Davenport (1999)	สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่ทำให้คนสามารถทำงานได้ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถพิเศษ และพฤติกรรมที่แสดงออกมา
Dess & Picken (1999)	ทุนมนุษย์เป็นส่วนที่ประกอบด้วยความสามารถส่วนบุคคล ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของพนักงานและผู้บริหารขององค์กร ที่สอดคล้องกับงานในความรับผิดชอบ รวมถึงความสามารถที่จะเป็นแหล่งสะสมความรู้ ทักษะและประสบการณ์โดยผ่านการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
Bontis & Fitz-enz (2002)	เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของทุนทางปัญญา โดยทุนมนุษย์เป็นตัวแทนของความรู้ ความเก่ง และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน
Choo & Bontis (2002)	เป็นที่รวมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ทักษะคิด นวัตกรรมและความสามารถของพนักงานแต่ละคนองค์กร ที่จะปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้
Hall (2002)	การบูรณาการร่วมกันของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล
OECD (2007)	การผสมผสานระหว่างความเก่งและความสามารถที่ติดตัวมาของบุคคลกับทักษะและการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยการศึกษา ฝึกอบรม

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมาย
นิสตาเร่ เวชยานนท์ (2551)	คุณลักษณะต่างๆ รวมถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดมาพร้อมกับมนุษย์ผู้นั้น หรือใช้เงินและเวลาในการสร้างเสริม สะสม ลงไว้ ทุนมนุษย์ถูกสะสม ขึ้นมาหลายทาง เช่น ทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การย้าย ถิ่น ประสบการณ์ชีวิต การรักษาสุขภาพ รวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูล ต่างๆ

จากการให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า ทุนมนุษย์ ที่นักวิจัยและนักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันในเนื้อหาปลีกย่อยบางส่วน แต่ความหมายหลักส่วนใหญ่จะสอดคล้องกัน การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง การสะสมความสามารถของบุคคล อันประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้รับการลงทุนสร้างความรู้ให้เกิดเป็น Khow-how ของแต่ละบุคคลถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้

สำหรับ Scarbrough and Elias (2009) ได้ศึกษาถึงการประเมินทุนมนุษย์ ทำให้สรุปได้ว่า ทุนมนุษย์มีคุณลักษณะที่สำคัญใน 4 ประเด็น ดังนี้

- 1) มุมมองทุนมนุษย์ ควรมองในลักษณะที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่าง กลยุทธ์ขององค์กรและการพัฒนาบุคลากร
- 2) กำหนดลักษณะทุนมนุษย์ จัดเป็นสินทรัพย์ที่มีความไม่แน่นอน สักยภาพของแต่ละบุคคลอาจลดลงได้และมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรที่ลดลง
- 3) ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ไม่คงที่ คุณภาพของแต่ละบุคคลอาจนำไปสู่ความยืดหยุ่น มีการเลื่อนไหล และเป็นเฉพาะบุคคล
- 4) การวัดทุนมนุษย์ จำเป็นต้องอาศัยบริบทที่พึ่งพาซึ่งกันและกันซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การจัดการทุนมนุษย์ที่ดี จะต้องการกระบวนการวัด และเก็บข้อมูลภายในองค์กร ประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้นและการจัดการคนในองค์กรนั้น ๆ

ในปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันว่า ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Zula & Chermack, 2007) ดังนั้น การจัดการทุนมนุษย์ ถือเป็นการลงทุน

ในบุคคล เพิ่มศักยภาพบุคคล อันนำไปสู่การเพิ่มคุณค่าให้กับผลผลิตในองค์กร ด้วยการสร้างคุณค่าและการฝึกอบรม จัดเป็นการลงทุนในทรัพยากรที่สำคัญที่สุด (Becker, 1994)

3.2 องค์ประกอบของทุนมนุษย์

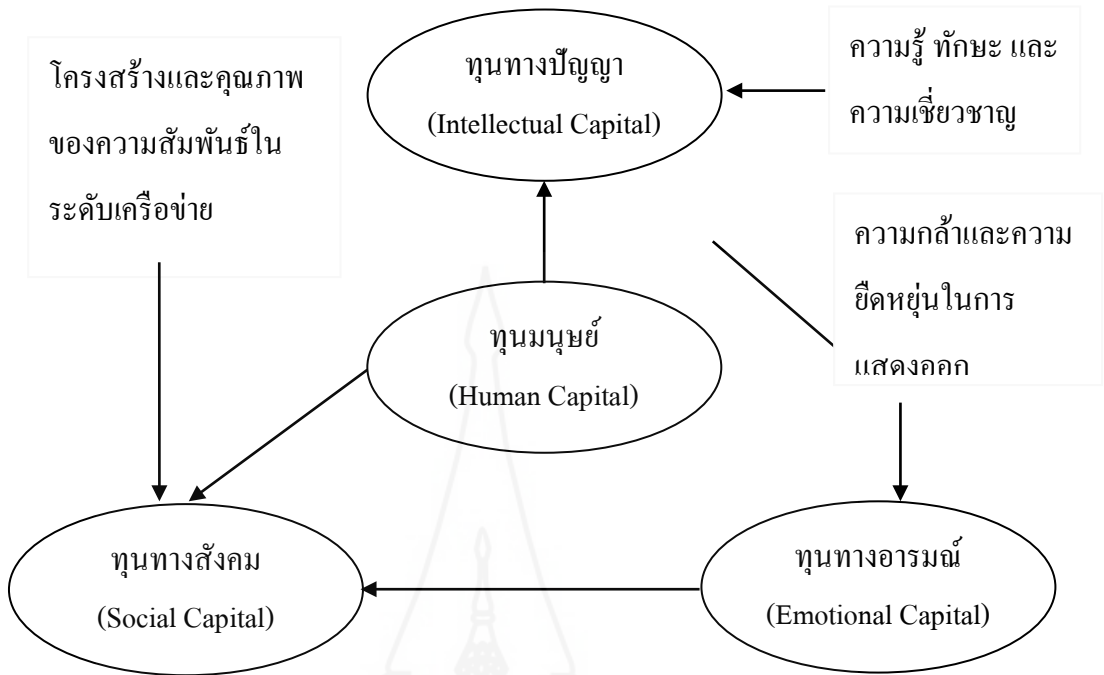
ในงานวิจัยของ CIPD อธิบายว่าทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในสามของสิ่งที่ทำให้เกิดทุนทางปัญญา โดยอธิบายว่าทุนทางปัญญาประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1) ทุนมนุษย์ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการพัฒนาและนวัตกรรมของคนในองค์กร

2) ทุนทางสังคม ได้แก่ โครงสร้าง เครือข่าย และกระบวนการที่จะช่วยให้บุคคลต้องการที่จะพัฒนาทุนทางปัญญา โดยการแลกเปลี่ยนสังเคราะห์ความรู้ผ่านสัมพันธภาพทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

3) ทุนองค์กร ได้แก่ ความรู้ของสถาบันที่องค์กรเป็นเจ้าของ ซึ่งอาจเก็บอยู่ในรูปแบบของฐานข้อมูล คู่มือต่างๆ รวมถึงนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการในการจัดการบุคลากรด้วยเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างทุนในรูปแบบดังกล่าวนี้ ทุนมนุษย์แต่เพียงลำพังไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ คนต้องได้รับการจูงใจหรือจัดการโดยการใช้บริหารทรัพยากรบุคคลที่ดี และการให้โอกาสในการพัฒนา และใช้ทักษะของพวกเขาในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ ถ้าความรู้ที่พวกเขาได้รับไม่สามารถนำไปสู่การผลิตสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการ ทุนมนุษย์นี้ก็ถือว่าไม่มีคุณค่าต่อการดำเนินงานขององค์กร

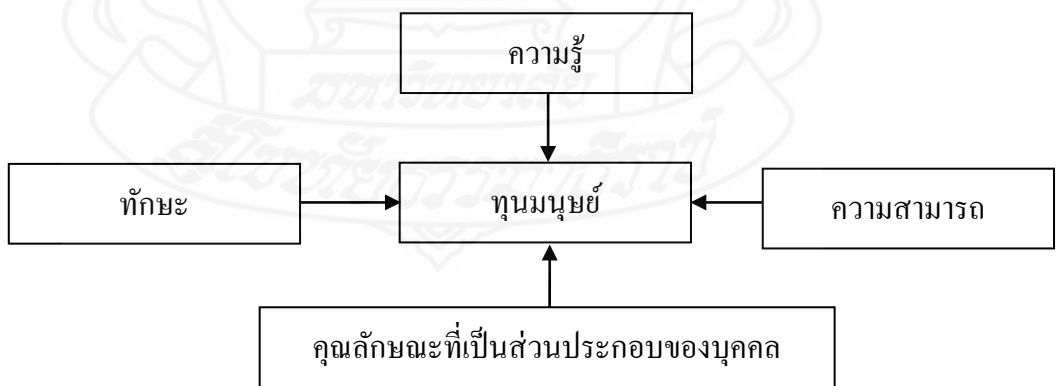
ในขณะที่ Gratton & Ghoshal, 2003 มีความเห็นที่แตกต่างว่า ทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) และทุนทางอารมณ์ (Emotional Capital) (ดังภาพ 2.9) ดังนี้



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างและส่วนประกอบของมนุษย์ระดับบุคคล

ที่มา: Gratton & Ghoshell (2003: 57-64)

แต่สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ มีมุมมองว่า การที่มนุษย์สามารถสะสมความรู้ต่างๆ ในตัวบุคคล เรียกว่า ทุมนมนุษย์ นั้น เกิดได้จากองค์ประกอบต่างๆ ที่สนับสนุนให้บุคคลมีศักยภาพ และสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ ซึ่งได้แสดงองค์ประกอบของมนุษย์ไว้ ดังนี้



ภาพที่ 2.9 องค์ประกอบของมนุษย์

ที่มา: Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2007, July), Policy brief. [Online]. Accessed December 3, 2007. Web site <http://www.OECD.ORG>

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ได้อธิบายว่าทุนมนุษย์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เป็นส่วนประกอบของบุคคล ซึ่งองค์การต้องพยายามสร้างกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพด้วยการอาศัยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวบุคคล เป็นองค์ประกอบหลักเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งพบว่าความรู้และทักษะนั้นสามารถเพิ่มพูนขึ้นได้ภายหลัง ถือเป็นการลงทุนเพิ่มคุณค่าด้านทุนมนุษย์ของแต่ละบุคคล จึงเป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ที่นำไปสู่เพิ่มรายได้และผลิตภาพของงานที่เพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้น จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของทุนมนุษย์นั้น มีความหลากหลายแตกต่างกันออกไปตามมุมมองของแต่ละบุคคล แต่อย่างไรก็ตาม ทุนมนุษย์เพียงอย่างเดียว ก็ไม่สามารถสร้างศักยภาพทางการแข่งขันให้กับองค์การได้อย่างสูงสุด จำเป็นต้องอาศัยการเชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่นๆ ที่มีในองค์การและการลงทุนพัฒนาทุนมนุษย์จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นให้กับองค์การได้

3.3 ความหมายของการจัดการทุนมนุษย์

การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ประกอบขึ้นจากทฤษฎีทุนมนุษย์ วิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ และองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ (ณัฐวุฒิ โรจนันันรุตติกุล, 2556) โดยทฤษฎีด้านทุนมนุษย์จะอธิบายถึงสาเหตุและผลของการสร้างคุณค่าที่เกิดจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยมีวิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์เป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จ ที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้จากการสร้างความได้เปรียบจากการแข่งขันที่ยั่งยืน โดยผ่านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้องค์การจะสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ได้นั้นจะต้องขับเคลื่อนผ่านองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่จะธุรกิจเกิดความสามารถในการทำกำไร และมีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น เช่นเดียวกับแนวคิดของ Iwanoto & Takahashi (2014) กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์จะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้เกิดผลกำไรของกิจการเพิ่มขึ้นได้ จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การ มีความสอดคล้องกับ Jamal & Saif (2011) และ Felicio (2014) พบว่า การจัดการทุนมนุษย์ทำให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นได้ ในขณะที่ Bassi & McMurrer (2004) พบว่า การลงทุนด้านทุนมนุษย์ในเรื่องการฝึกอบรมนั้น มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การในตลาดหลักทรัพย์ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hitt & Bierman (2000) ที่กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์มีบทบาทที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การจัดการทุนมนุษย์ พบว่านักวิชาการได้กำหนดความหมาย คำว่า “การจัดการทุนมนุษย์” ไว้ว่า

หลากหลาย โดยนักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า ทูมนมนุษย์ ดังตารางที่ 2.4 ดังนี้

ตารางที่ 2.4 แสดงความหมายของการจัดการทูมนมนุษย์

ผู้วิจัย	ความหมาย
Dessler (2005)	นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล และการเตรียมการในเรื่องความปลอดภัย จริยธรรม และความยุติธรรมให้กับพนักงานขององค์กร ซึ่งนโยบายและการปฏิบัติดังกล่าวจะครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้ การวิเคราะห์งาน การวางแผนความต้องการกำลังคนและการสรรหาพนักงาน การคัดเลือกพนักงาน การปฐมนิเทศและฝึกอบรมพนักงานใหม่ การจัดการเกี่ยวกับค่าตอบแทน และเงินเดือน การเตรียมการเรื่องของสิ่งจูงใจและผลประโยชน์เกี่ยวคู่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนา และการทำให้พนักงานมีความผูกพัน ท่วมเทกกับงาน
Ingham (2007)	เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจหรือองค์กร ผ่านขั้นตอนที่เหมาะสม
Archibald (2008)	เป็นแนวทางในการบริหารจัดการคน ที่ถือว่าเป็นกลยุทธ์ระดับสูง และการค้นหากระบวนการวัดเชิงนโยบายและแนวการปฏิบัติด้านบุคลากรเพื่อการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร
Archibald (2008)	เป็นแนวทางในการบริหารจัดการรักษาคณไว้กับองค์กร ถือเป็นกลยุทธ์ขั้นสูง มีการค้นหากระบวนการวัดเชิงนโยบาย และแนวทางปฏิบัติด้านบุคลากรเพื่อการสร้างคุณค่า
Hall (2008)	เป็นระบบที่ได้รับการออกแบบ มาเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยมีผลกระทบต่อการบริหาร ความสามารถหลักขององค์กร

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ความหมาย
Doseck (2012)	เป็นเรื่องเกี่ยวกับคนขององค์กรและ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เกี่ยวกับปัจจัยหลักขององค์กร เช่น การสรรหา การเก็บรักษา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน และความถูกต้องตามกฎหมาย
Boroujerdi (2014)	เป็นความต้องการระหว่างอุปสงค์และอุปทานของลูกจ้าง คู่สัญญา และที่ปรึกษาในการลงทุนกับทุนมนุษย์ขององค์กร เพื่อตอบสนองความจำเป็นในการจัดการอุปสงค์ของระบบธุรกิจ
PR Newswire (2015)	เป็นกระบวนการจัดการฟังก์ชันที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการแก้ปัญหาแบบบูรณาการที่ครบวงจร โดยเริ่มจากการรับรู้ในมุมมองของพนักงานว่าเป็นสินทรัพย์หรือทุนมนุษย์
Andre & Lantu (2015)	เป็นระบบที่สนับสนุนบุคลากร ที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้
ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุติกุล (2554)	ระบบในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร ซึ่งก็คือพนักงานที่มีสมรรถนะหลัก ตามที่องค์กรต้องการนั่นเอง
โชคชัย สุเวชวัฒนกุล และ กนกกานต์ แก้วนุช (2555)	การดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างเป็นกระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการและการสนับสนุนให้บุคลากรเหล่านั้น มีบทบาทในการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงผลกระทบทั้งจาก สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกกิจการ
สิทธิชัย ศรีเจริญ ประมวง (2556)	นโยบายหรือกระบวนการที่เหมาะสม ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการขององค์กร ตั้งแต่การวางแผน สรรหา คัดเลือกพนักงาน การจัดวางตำแหน่ง การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน การจัดการค่าตอบแทนและเงินเดือน การดูแลรักษา จนกระทั่งการออกจากตำแหน่งงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากการที่นักวิจัยและนักวิชาการ ได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การจัดการทุนมนุษย์ ผู้วิจัยจึงได้สรุปความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การจัดการทุนมนุษย์

หมายถึง กิจกรรมการสร้างความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีคุณภาพตรงกับความต้องการ

3.4 องค์ประกอบของการจัดการทุนมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ศึกษาแนวคิดขององค์ประกอบด้านการจัดการทุนมนุษย์ไว้ เช่น Cheese & Thomas (2003) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการทุนมนุษย์ จะประกอบไปด้วย ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน (Pickett, 2005) ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Andre & Lantu, 2015) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Marimuthu, 2009) ประสิทธิภาพของทุนมนุษย์ เช่นเดียวกับ Hall (2008) ที่กำหนดองค์ประกอบของการจัดการทุนมนุษย์ไว้ เช่น ภาวะผู้นำ (Jamal, 2011) สำหรับองค์ประกอบการจัดการทุนมนุษย์ตามแนวคิดของ Bassi & McMurrer (2006) ในการอธิบายถึงการจัดการทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการ เป็นแนวคิดที่มีผู้นิยมนำไปศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการจัดการทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น งานวิจัยของ Jamal & Saif (2011) และ Fugar (2013) ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบของการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ตามแนวคิดของ Bassi & McMurrer (2006) และ Boroujerdi (2014) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำ (Leadership Practices) ถือว่า เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้รับการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ พัฒนาเครือข่ายการทำงานเป็นทีม สร้างวัฒนธรรมสนับสนุนการทำงานที่ดี มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น และสนับสนุนการทำงานของบุคลากร มุ่งมั่นนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร โน้มน้าวให้บุคลากรเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์กรและตั้งใจที่จะยอมรับเป้าหมายนั้น และบุคลากรมีความเต็มใจทำงานหนักเพื่อความสำเร็จขององค์กร

3) การเข้าถึงแหล่งความรู้ (Knowledge Accessibility) หมายถึง การมีเครือข่ายการเรียนรู้ที่จะทำให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่างสะดวก ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร และสามารถเรียนรู้ได้หลากหลายวิธี เพื่อนำมาปรับปรุงให้เหมาะกับตนเองและองค์กร

4) การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน (Workforce optimization) หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคลากร ด้วยจัดสภาพการทำงานที่สนับสนุนต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

เช่น มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน การตัดสินใจจ้างงานที่ดี การมีส่วนร่วมในการทำงานที่ท้าทาย และสร้างระบบเพื่อการจัดการผลงาน

5) ความสามารถในการเรียนรู้ (Learning capacity) หมายถึง การมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม การฝึกฝนพัฒนาตนเอง และการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดแผนพัฒนาสายอาชีพให้กับพนักงาน และสร้างค่านิยมให้บุคลากรรักในการเรียนรู้

โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ แสดงมาตรวัดตัวแปรการจัดการทุนมนุษย์ (ดังตารางที่ 2.5) ดังนี้

ตารางที่ 2.5 แสดงมาตรวัดตัวแปรการจัดการทุนมนุษย์

Human Capital Management	Cheese & Thomas (2003)	Pickett (2005)	Bassi & McMurrer (2008)	Hall (2008)	Marimuthu (2009)	Jamal (2011)	Andre & Lantu (2015)
การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน	✓	✓	✓	✓		✓	
ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	✓						
ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	✓	✓	✓		✓	✓	✓
การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	✓				✓		
ประสิทธิภาพของทุนมนุษย์	✓				✓		
มีภาวะผู้นำ		✓	✓	✓		✓	✓
การเข้าถึงความรู้		✓	✓			✓	
พัฒนาทุนมนุษย์		✓	✓			✓	✓
ระบบการให้รางวัล							✓

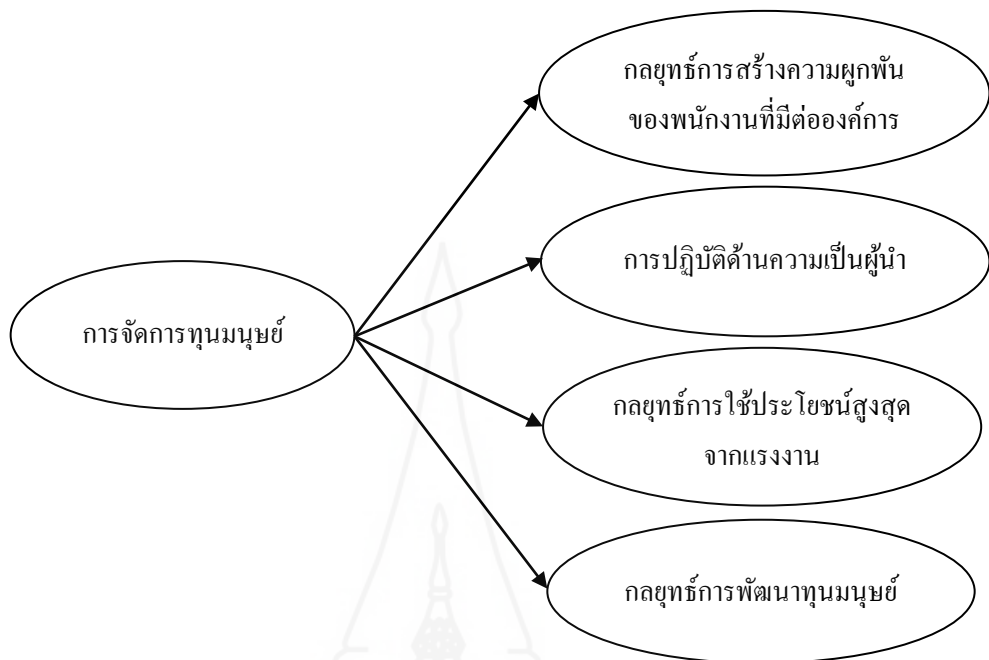
จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การจัดการทุนมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย นั้น ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรการจัดการทุนมนุษย์ได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) กลยุทธ์การสร้างความรู้สึกร่วมกันของพนักงานที่มีต่อองค์การ คือ ความรู้สึกในด้านบวกของพนักงานในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ที่ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดี มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะทำทุกอย่างที่เป็นประโยชน์กับองค์การ ตลอดจนการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ โดยมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เสมอ (Cheese & Thomas, 2003; Pickett, 2005; Marimuthu, 2009)

2) การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ คือ การใช้ความสามารถเพื่อสร้างอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น สามารถกระตุ้น ชักจูงให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับและเกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงาน คอยควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ดูแลให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ วิธีการทำงาน ให้คำปรึกษา และสนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเหมาะสม มีการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ขององค์การ ไปสู่การทำงานร่วมกัน ตลอดจนสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้ (Pickett, 2005; Hall, 2008; Jamal, 2011; Andre & Lantu, 2015)

3) กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับบุคลากร ด้วยการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ท้าทาย มีการสนับสนุน เครื่องมือ อุปกรณ์ อย่างเพียงพอ เพื่อให้เกิดผลงานในระดับสูง มีการออกแบบกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามกระบวนการนั้นๆ มีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมตรงกับงาน ตลอดจนมีการให้รางวัลที่เหมาะสมกับผลงาน (Pickett, 2005; Cheese & Thomas, 2003; Jamal, 2011)

4) กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ คือ การส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกฝนพัฒนาตนเอง ในด้านการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถเชิงสร้างสรรค์ มีความคิดที่แตกต่างจากผู้อื่น มีความรอบรู้ ใฝ่รู้ และรู้กว้าง มีความต้องการการพัฒนาและแสวงหาวิธีการทำงานที่ดียิ่งขึ้น เปิดรับข้อมูลใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เพิ่มพูนการปฏิบัติงาน (Jamal, 2011; Andre & Lantu, 2015)



ภาพที่ 2.10 องค์ประกอบของการจัดการทุนมนุษย์

3.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์

มีงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์จำนวนมากที่ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น Kehoe (2010) พบว่า นักวิชาการและผู้ปฏิบัติมีความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการทุนมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพเพื่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น ซึ่งถือว่าการจัดการทุนมนุษย์ไม่ได้เป็นเรื่องของทางเลือก แต่เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมากเพื่อความอยู่รอดขององค์กร เช่นเดียวกับ Bontis (2007) ที่กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากที่ทำให้้องค์การธุรกิจมีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นได้ โดยการกำหนดกระบวนการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีความชัดเจน ซึ่งจะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้เหมาะสมกับงาน มีความสามารถทางความคิดตรรกะ ตลอดจนสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ภายใต้สภาวะกดดันได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ Ndinguri (2012) กล่าวว่า การลงทุนในการจัดการทุนมนุษย์สามารถนำไปสู่การเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์สามารถทำให้หลายวิธี เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (locke, 2008) และการสร้างสถานการณ์จำลอง (Read & Kleiner, 1996) ถือเป็นกุญแจที่สำคัญสำหรับการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรด้วยการปรับสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น (Porter, 2000) จัดได้ว่าทุนมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด

ในองค์การ (Halim, 2015; Moller, 2011) องค์การควรมุ่งเน้นการจัดการทุนมนุษย์เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ (Muhammad, 2013; Wang, 2014) ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Jamal & Saif (2011) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งพบว่า การจัดการทุนมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การและถ้าองค์การได้สนับสนุนลงทุนในการจัดการทุนมนุษย์ขององค์การจะส่งผลให้องค์การเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ (Bontis & Fitz-enz, 2002) เช่นเดียวกับ Hitt (2000) ที่กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากต่อธุรกิจบริการ สามารถพัฒนาคุณภาพการบริการของบุคลากร อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การที่เพิ่มขึ้นและเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในที่สุด (Nazila & More, 2012; Kumar, 2013; Nkundabanyanga, 2016)

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทุนมนุษย์ กับผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ มีงานวิจัยที่ได้ศึกษานำแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์การ ดังเช่น Halim (2015) ที่พบว่า ทุนมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมาก ขณะเดียวกับ Hitt & Bierman (2000) ที่กล่าวว่า ทุนมนุษย์มีบทบาทหลักที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เช่นเดียวกับ Muhammad (2013) และสอดคล้องกับ Fu (2016) ที่พบว่า ทุนมนุษย์ ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญภายในองค์การ สามารถสร้างผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นให้กับองค์การได้ เช่นเดียวกับ Bassi & McMurrer (2006) กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์มีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานขององค์การ (Nkundabanyuaga, 2016; Espin, 2015; Boroujerdi, 2014; Odhong, 2014; Rompho & Siengthai, 2012; Bontis, 2009) ในขณะที่ Huselid (1995) กล่าวว่า มีงานวิจัยจำนวนมากที่พบว่าสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความสามารถในการปฏิบัติงานของคนในองค์การกับผลการดำเนินงานขององค์การ ที่สอดคล้องกับ Vovk, M. (2015) พบว่า การจัดการทุนมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การที่ดีขึ้น อันนำไปสู่เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจ

4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

4.1 ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กำหนดความหมายของ การจัดการความรู้ ไว้ดังนี้เช่น Garvin (1993) ให้ความหมายการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นการดัดแปลงปรับปรุง พฤติกรรมในองค์กร โดยการสร้าง (Creation) การได้มา (Acquisition) และการโอนถ่าย (Transfer) ความรู้เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดความคิดใหม่ๆ

Davenport and Prusak (1998) ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่า เป็นความพยายาม อย่างเป็นระบบที่จะสร้าง รวบรวม เผยแพร่ และใช้ความรู้

Barth (2000) ได้เสนอว่า การจัดการความรู้ คือ การจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่มี ประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Snowden (1998) ที่มองว่า การจัดการความรู้ คือ แบบฝึกหัด ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ควบคุม และหาประโยชน์จากทุนทางปัญญา ซึ่งเป็นการแปลงความรู้ แฉงชัด (Explicit Knowledge--EK) ของแต่ละบุคคล ไปสู่การประดิษฐ์สิ่งต่างๆ หรือความรู้ฝังแน่น (Tacit Knowledge--TK) ของพนักงานแต่ละบุคคลไปสู่องค์กร (Organization) และชุมชน (Community) เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และสร้างนวัตกรรม อีกทั้งการจัดการความรู้ยังทำให้มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

Neilson (2001) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการสนับสนุน การบูรณาการระหว่างการจัดงาน (Identifying) การจัดยึด (Capturing) การสืบค้น (Retrieving) การแบ่งปัน (Sharing) ซึ่งจะถูกรวบรวมอยู่ในฐานข้อมูล (Database) เอกสารต่างๆ นโยบาย และ กระบวนการทำงานรวมทั้งความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล ซึ่งกระบวนการดังกล่าว จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม ที่นำไปสู่ความยั่งยืน ให้กับองค์กร รวมทั้งมีการประยุกต์การใช้ความรู้ ตลอดจนการนำความรู้ใหม่ที่ได้รับกลับมาใช้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์และสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

Nonaka (2004) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือกระบวนการในการสร้าง ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง การเผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของ ผลิตภัณฑ์ บริการ เทคโนโลยีและระบบใหม่ๆ

ในขณะที่ Turban (2004) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง กระบวนการ ที่ช่วยให้องค์กรได้มีการระบุ คัดเลือก จัดระบบ เผยแพร่ และถ่ายโอนสารสนเทศและความ เชี่ยวชาญที่สำคัญซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของความจำองค์กร ที่อยู่ในรูปที่ไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการแสวงหาความรู้ จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการสร้างสรรค์ให้เกิดความรู้ใหม่ๆ และได้ถ่ายทอด ความรู้อันเป็นประโยชน์ไปสู่บุคคลอื่นที่จะสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้ เพื่อส่งเสริม ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

จากที่ได้ทบทวนความหมายคำว่า การจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นการผสมผสานระหว่างความหมายของคำว่า ความรู้ (Knowledge) และความหมายของคำว่า การจัดการ (Management) ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มการจัดการความรู้ในมุมมองต่างๆ ได้ ดังนี้

1) มุมมองด้านการบริหารจัดการ (Management Perspective) ได้เน้นถึงการจัดการ ความรู้เป็นระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ในองค์กร (Knowledge asset) ทั้งที่เป็นความรู้ ที่แฝงในตัวคน (tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ซึ่งประกอบด้วย การจำแนกความรู้ การตรวจสอบ และการจัดเก็บความรู้ที่ได้รับการตรวจสอบแล้ว เป็นการกลั่นกรอง ความรู้และการเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้แก่ผู้ใช้โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ การทำให้ความรู้ได้ถูก ปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับให้สูงขึ้น (Henrie & Hedgepeth, 2003) ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร (Plessis, 2007)

2) มุมมองด้านการจัดองค์การ (Organizational perspective) ได้เน้นถึงการให้ ความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการและความสามารถขององค์กร เพื่อมุ่งไปสู่การสร้าง ฐานความรู้ขององค์กร โดยที่องค์กรต้องมีโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเหมาะสม มีเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีมีความพร้อมจะให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ภายในองค์กรในทุก ระดับหรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Lundvall & Nielsen, 2007; Marquardt, 1996)

3) มุมมองด้านกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process perspective) ได้เน้นไปที่แนวคิดเชิงกระบวนการและระบบของการพัฒนาความรู้ที่เกิดจาก กระบวนการที่มีประสิทธิภาพทั้งการจัดหา การรวบรวม การจัดเก็บ การแบ่งปัน การใช้ประโยชน์ และการเผยแพร่ความรู้ (Davenport & Prusak, 1998)

4.2 กระบวนการของการจัดการความรู้

จากการพิจารณาข้อมูลการจัดการความรู้ของนักวิชาการในต่างประเทศที่ได้มีการ กำหนดกระบวนการจัดการความรู้หรือวงจรการจัดการความรู้ไว้แตกต่างกัน เช่น งานวิจัยของ Tubigi (2013) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวงจรการจัดการความรู้ (Knowledge management activities)

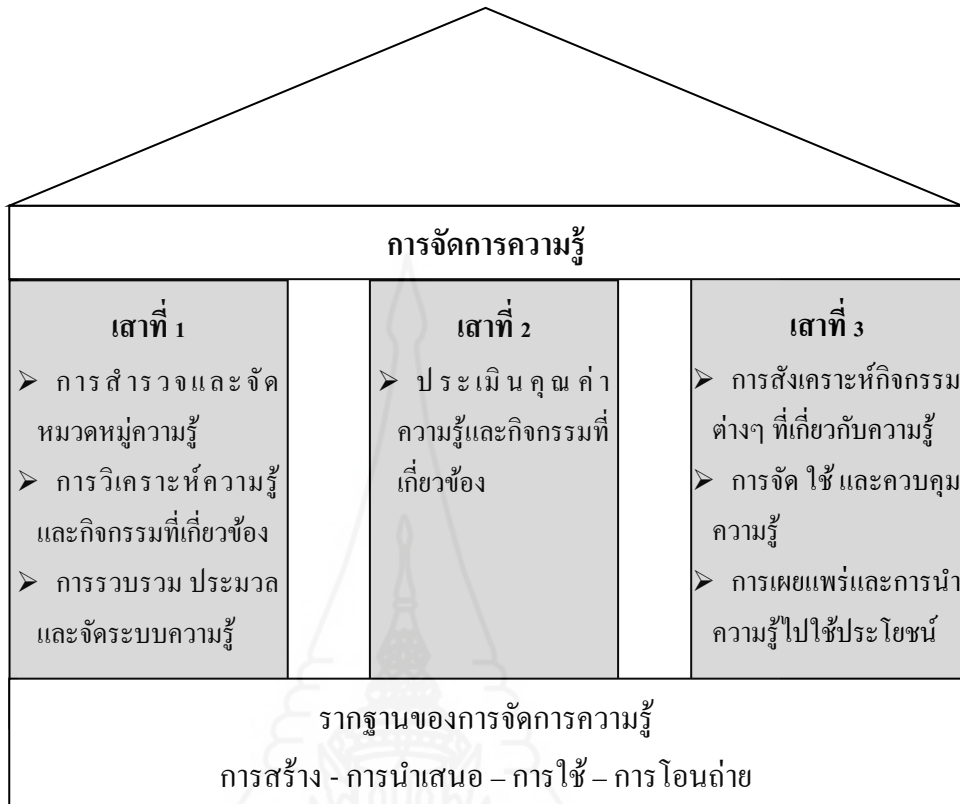
ตารางที่ 2.6 แสดงกระบวนการจัดการความรู้

ผู้วิจัย	กระบวนการจัดการความรู้
De Jarnett (1996)	การสร้างความรู้, การเก็บรวบรวมความรู้, การเข้าถึงความรู้และการนำไปใช้, การเก็บรักษาและถนอมความรู้
Demarest (1997)	การประมวลความรู้, การสร้างความรู้, การเก็บรวบรวมความรู้, การกระจายความรู้, และการนำไปใช้ประโยชน์
Quintas (1997)	กระบวนการสร้างความรู้, การแสวงหา, การจัดเก็บ, การแบ่งปัน, และการใช้ความรู้
Filius (2000)	การแสวงหาความรู้, การประมวลและถนอมความรู้, การจัดลายลักษณ์อักษร, การถ่ายโอน, การสร้าง และการนำไปประยุกต์ใช้
Alavi and Leidner (2001)	การสร้างความรู้, การแลกเปลี่ยนความรู้, และการเผยแพร่ความรู้
Zolingen (2001)	การแสวงหาความรู้, การสร้างความรู้, การเข้าถึงความรู้, การพัฒนาความรู้, และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์
Lettieri (2004)	วงจรการจัดการความรู้ขององค์กรที่ไม่แสวงผลกำไร, การจัดเก็บ, การสืบค้น, การแพร่กระจายและการนำเสนอ, การประยุกต์ใช้, และการสร้าง
Zaim (2007)	การสร้างความรู้ และการพัฒนา; การสกัดความรู้ และการจัดเก็บ; การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้; และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์
Zack (2009)	กำหนดขอบเขตความรู้และการแบ่งปัน ; การทดลองความรู้ และการสร้างความรู้
Fong & Choi (2009)	การแสวงหาความรู้, การสร้างความรู้, การจัดเก็บความรู้, การเผยแพร่ความรู้, การใช้ความรู้, และการเก็บรักษาความรู้
Mills & Smith (2011)	การสร้างความรู้, และการแสวงหาความรู้
Mishra & Bhaskar (2011)	การสร้างความรู้
Singh & Soltani (2010)	การสร้างความรู้, การใช้ความรู้, และการโอนถ่ายความรู้

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

ผู้วิจัย	กระบวนการจัดการความรู้
Birasnav (2014)	การแสวงหาความรู้, การถ่ายโอนความรู้, และการประยุกต์ใช้ความรู้
Donate (2014)	การโอนถ่ายความรู้, การจัดเก็บความรู้, การประยุกต์ใช้ความรู้, และการสร้างความรู้
Othman (2015)	การแสวงหาความรู้, การประมวลความรู้, การจัดเก็บความรู้, การถ่ายโอนความรู้, และการสร้างความรู้
Heinrich (2016)	เป้าหมายความรู้, การใช้ความรู้, การแพร่กระจายความรู้, การพัฒนาความรู้, การแสวงหาความรู้, และการบ่งชี้ความรู้
Landroquez (2016)	การรักษาความรู้
Saarela (2016)	การสร้างความรู้, การจัดเก็บความรู้, การแพร่กระจายความรู้, และการประยุกต์ใช้ความรู้

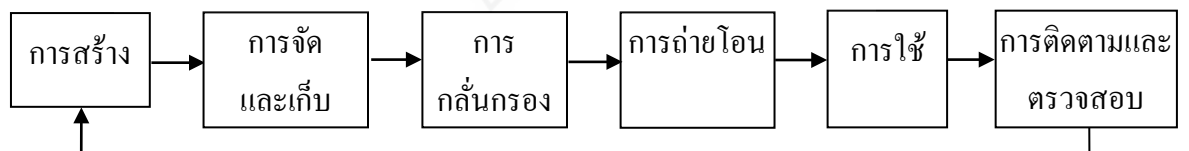
ในขณะที่ Wiig (1993) ได้เสนอกรอบความคิดในการจัดการความรู้ที่เรียกว่า เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of Knowledge Management) โดยแต่ละเสา ประกอบด้วย กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้วงจรความรู้ครบถ้วน ประกอบด้วย การสร้าง (Create) การนำเสนอ (Manifest) การใช้ (Use) และการถ่ายทอด (Transfer) ความรู้ (ดังภาพที่ 2.11) ดังนี้



ภาพที่ 2.11 ภาพเสาหลักของการจัดการความรู้

ที่มา: ดัดแปลงจาก Skyrme & Amidon (1997, pp. 27-37)

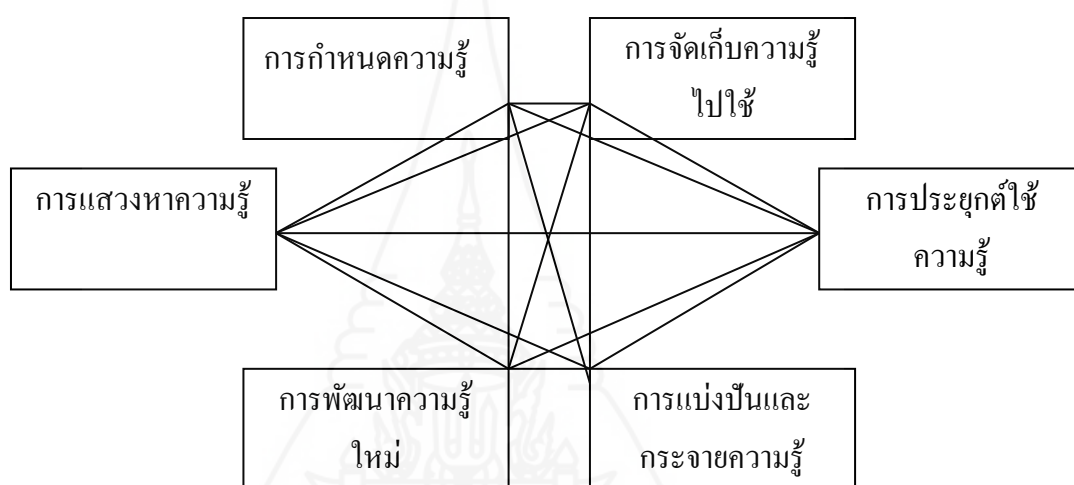
สำหรับ Turban & Frencl (1992) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วย การสร้าง (create) การจัดและเก็บ (capture and store) การเลือกหรือกลั่นกรอง (refine) การถ่ายโอน (distribute) การใช้ (use) และการติดตามและตรวจสอบ (monitor) (ดังภาพที่ 2.12) ดังนี้



ภาพที่ 2.12 กรอบแนวความคิดการจัดการความรู้

ที่มา: Turban & Frencl (1992, pp. 62-70)

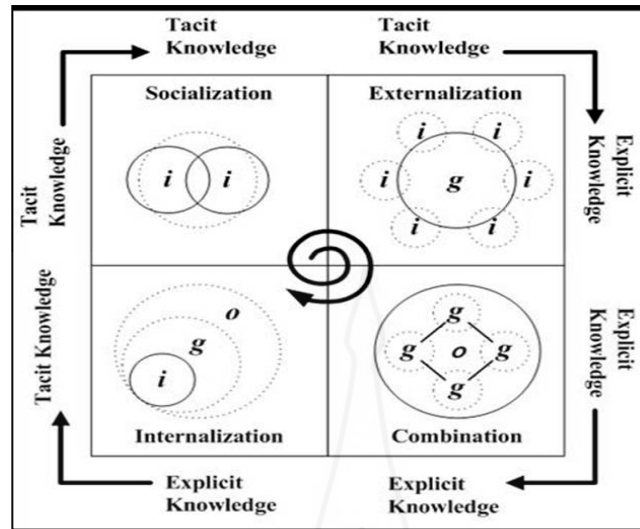
Probst, Raub & Romhardt (2000) ได้เสนอกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ ว่าการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จ จะต้องมีกระบวนการดังนี้คือ การกำหนดความรู้ที่ต้องการ (Knowledge identification) การแสวงหาความรู้ที่ต้องการ (Knowledge acquisition) การสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ (Knowledge development) การแบ่งปันและกระจายความรู้ (Knowledge sharing/distribution) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge utilization) และการจัดเก็บความรู้ไปใช้ (Knowledge storing) ซึ่งได้กำหนดความสัมพันธ์ของแต่ละกระบวนการในรูปแบบร่างแห (Mesh) (ดังภาพที่ 2.13) ดังนี้



ภาพที่ 2.13 กระบวนการจัดการความรู้

ที่มา: Probst (2000, pp. 151-160)

สำหรับกรอบแนวคิดของ Nonaka & Takeuchi (1995) ได้กำหนดความสัมพันธ์ความรู้ทั้ง 2 ประเภทเข้าด้วยกัน คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) และความรู้ที่แฝงในตัวบุคคล (Tacit knowledge) ซึ่งแสดงไว้ในรูปตัวแบบ SECI เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (Practical wisdom) โดยมีกระบวนการในการสร้างความรู้ 4 ขั้นตอน คือ (1) Socialization คือ การสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์ด้วยการพบปะสมาคมหรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (2) Externalization เป็นการถ่ายทอดความรู้โดยการอธิบายหรือแสดงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาให้เป็นที่ประจักษ์ (3) Combination เป็นการผสมผสานโดยนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งในเรื่องใหม่ๆ และ (4) Internalization คือ การนำความรู้ที่ได้มาใหม่ไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือทำจริงๆ จนกลายเป็นความรู้ของตนเองโดยผ่านการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพขององค์กร (Nonaka & Takeuchi, 2000) ดังภาพที่ 2.14 ดังนี้



ภาพที่ 2.14 ภาพเกลิยวความรู้ (The SECI Model Of Knowledge Creation: SECI Model)

ที่มา: Nonaka & Takeuchi (1995, pp. 71)

1) การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) จากความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) สู่ความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ซึ่งเรียกว่า “Socialization : S” ถือเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทซ่อนเร้นระหว่างบุคคล เป็นการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และสร้างความรู้โดยผู้ที่มีประสบการณ์ได้ถ่ายทอดให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลโดยตรง ผ่านกระบวนการ การปฏิบัติตาม และการฝึกภาคปฏิบัติ ซึ่งกระบวนการการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนี้ ถือเป็นการสร้างความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การฝึกอบรม และการแนะนำ เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้างานและพนักงานฝึกงาน เป็นต้น

2) การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) จากความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) สู่ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) เรียกว่า “Externalization : E” ในกระบวนการนี้ เป็นความรู้ ประเภทซ่อนเร้น พยายามที่จะเปลี่ยนความรู้ที่ตนมี ไปสู่ความรู้ประเภทเปิดเผยหรือความรู้ชัดแจ้ง ด้วยวิธีการเปรียบเทียบ การอุปมาอุปมัย เช่น การนำประสบการณ์จากการเห็นหน่วยงานต่างๆ ซึ่งมีคอมพิวเตอร์ในที่ทำงานจำนวนมากแต่ใช้ประโยชน์น้อยมาก จึงมีการเปรียบเทียบว่ามีคอมพิวเตอร์เป็นเสมือนเฟอร์นิเจอร์ที่มาประดับห้องทำงานเท่านั้น การเปรียบเทียบดังกล่าวช่วยทำให้มองเห็นภาพได้ง่ายขึ้น

3) การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) จากความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) สู่ความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ซึ่งเรียกว่า “Internalization : I” เป็นการเรียนรู้ของบุคคล

จากการปฏิบัติ มีการศึกษาจากความรู้ที่ได้เขียนไว้ในคู่มือ เอกสาร เป็นการเรียนรู้จากกระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก และการผสมผสาน เพื่อสร้างให้เกิดเป็นความรู้ ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งถือเป็นผลึกความรู้ที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้ของ บัณฑิตบุคคล เช่น การซื้อตำราโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อมาฝึกฝนเองจนเกิดความชำนาญ เป็นต้น

4) การผสมผสาน (Combination) จากความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) ผู้ความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) ซึ่งเรียกว่า “Combination : C” โดยในกระบวนการนี้มีการแลกเปลี่ยนและผสมผสานความรู้ที่เปิดเผย ผ่านสื่อที่เป็นเอกสาร หรือระบบคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต่างๆ นำมารวมหรือบูรณาการความรู้ที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ กระบวนการผสมผสาน จะก่อให้เกิดความรู้ประเภทที่เปิดเผยใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ได้ เช่น มีการนำองค์ความรู้ของวิชาคอมพิวเตอร์มาผสมผสานกับความรู้ด้านองค์การและการจัดการ เกิดเป็นองค์ความรู้ในวิจาาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

4.4 องค์ประกอบการจัดการความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ศึกษาแนวคิดขององค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ เช่น Turban & Frenzel (1992) กล่าวว่าองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ได้แก่ การใช้ความรู้ (Demarest, 1997) การเผยแพร่ความรู้ (New & Conrad, 1999; Birasnav, 2014) การจัดเก็บ และการสืบค้น (Probst, 2000; Filius, 2000) การสร้างความรู้ (Demarest, 1997; Turner & Allen, 2012) การติดตามและตรวจสอบ เช่นเดียวกับ Marquardt (1996) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ เช่น การแสวงหาความรู้ (Probst, 2000; Mill & Smith, 2011) ในขณะที่ Bhatt (2001) ได้กำหนดองค์ประกอบไว้ เช่น การประยุกต์ใช้ความรู้ (Fischer & Ostwald, 2001; Salina & Wan, 2012) โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (ดังตารางที่ 2.7) ดังนี้

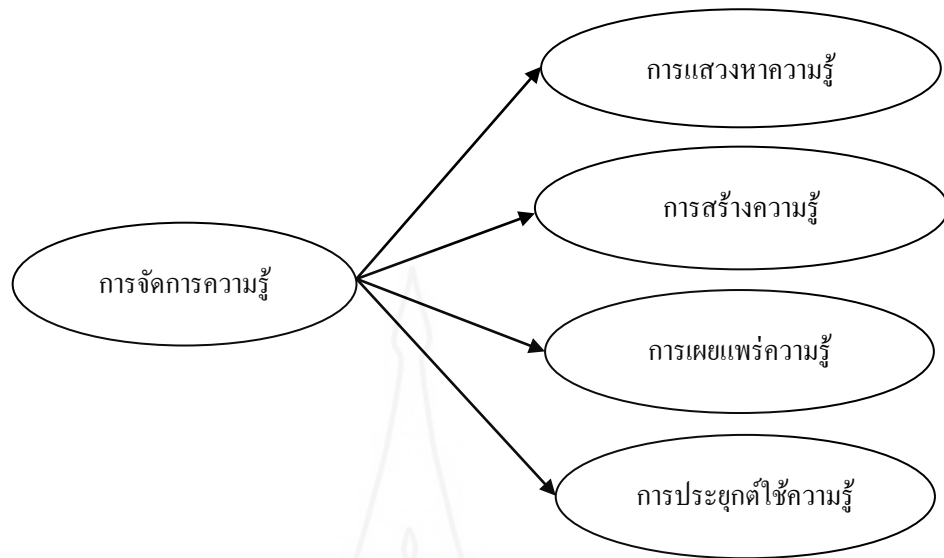
จากการได้ทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์งานวิจัยข้างต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ผู้วิจัยจึงเลือก กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) การแสวงหาความรู้ เป็นกระบวนการของการวางแผนในการเก็บรวบรวมความรู้ที่ได้มาจากการค้นหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก การได้มาซึ่งความรู้นั้นองค์การสามารถทำได้โดยการให้ความรู้กับพนักงาน การฝึกอบรม สอนงาน ประชุม สัมมนา การเรียนรู้ผ่านกิจกรรม การลงมือปฏิบัติ องค์การเปิดรับข่าวสารใหม่ๆ การจ้างที่ปรึกษา การเทียบเคียงรวมทั้งการรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า ผู้ขายปัจจัยวัตถุดิบ คู่แข่งที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ เพื่อนำมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์มีคุณค่าต่อองค์การ (Marquardt, 1996; Probst, 2000; Filius, 2000; Liu & Deng, 2015)

2) การสร้างความรู้ เป็นกระบวนการนำความรู้ที่แสวงหาได้มาสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นความรู้ขึ้นใหม่ในตัวบุคคล โดยกระตุ้นให้บุคคลที่มีความรู้ นำความรู้ที่มีอยู่มาสร้างความรู้ใหม่ๆ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีการเชื่อมโยงและผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้าด้วยกัน เพื่อสังเคราะห์ให้เกิดเป็นองค์ความรู้ หรือ นวัตกรรม (Davenport & Prusak, 1998; Turban & Frenzel, 1992; New & Conrad, 1999; Mill & Smith, 2011)

3) การเผยแพร่ความรู้ เป็นการกำหนดวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ในองค์การไปสู่บุคคลที่ต้องการใช้ความรู้ได้อย่างทั่วถึง โดยการออกแบบโครงสร้างและลักษณะของสื่อที่ใช้เป็นช่องทางการถ่ายทอดความรู้ มีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ให้เกิดความหลากหลาย ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวกและรวดเร็ว (Turner & Allen, 2012; Fischera & Ostwald, 2001)

4) การประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการทำงาน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการการทำงานใหม่ สามารถนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาบริการ ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง (Davenport & Prusak, 1998; Probst, 2000; Birasnav, 2014)



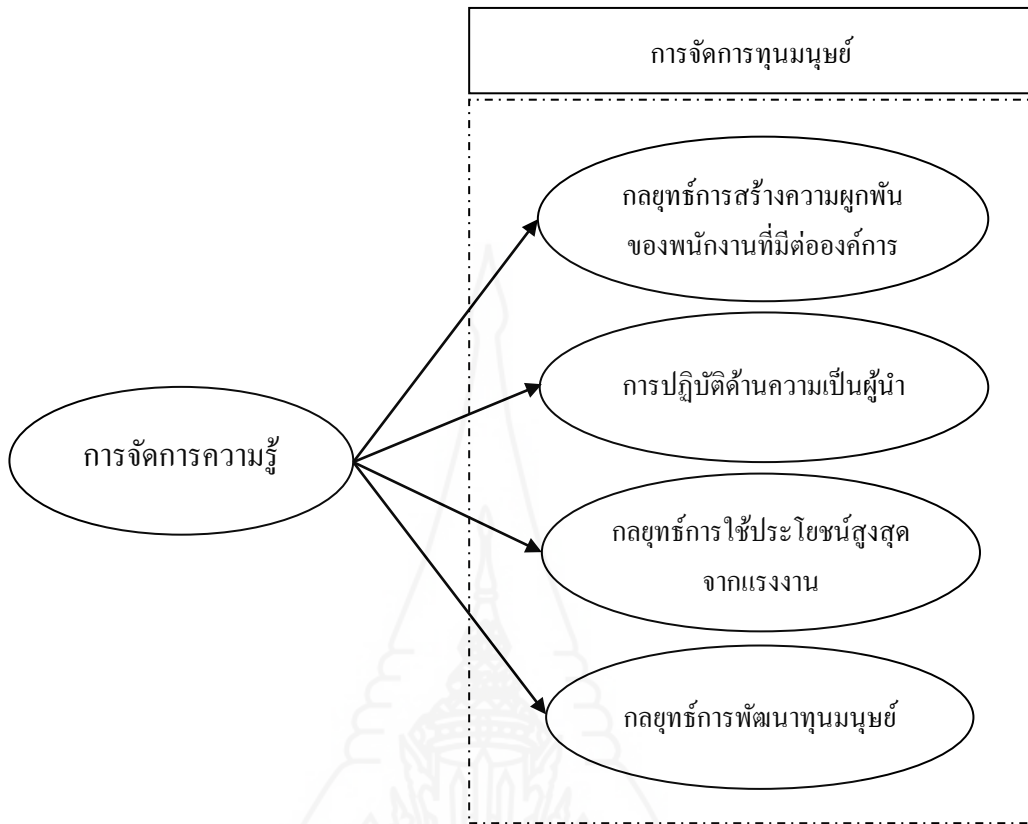
ภาพที่ 2.15 องค์ประกอบการจัดการความรู้

4.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าการโอนถ่ายความรู้ในองค์กรสามารถเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ซึ่งองค์กรควรให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในการโอนถ่ายความรู้ เพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร (Hsu, 2007) มีความสอดคล้องกับ Cohen & Olsen (2013) ที่พบว่า การจัดการความรู้มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการ เช่นเดียวกับ Birasnav (2014) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กระบวนการจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจากผลการทดสอบพบว่าการจัดการความรู้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร มีความสอดคล้องกับ Meyer (2015) ได้ศึกษาถึงผลกระทบของการใช้ความรู้ในธุรกิจบริการระหว่างประเทศสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการได้ (Oskarsson, 2011; Liao, 2011; Bairi, 2011; Tseng, 2016) เช่นเดียวกับ Natt (2009) พบว่า การจัดการความรู้ทำให้องค์กรธุรกิจบริการมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่เพิ่มขึ้นได้

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้น พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการจัดการทุนมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ซึ่งมีงานวิจัยที่ได้นำแนวคิดการจัดการทุนมนุษย์ไปปฏิบัติจะต้องมีการบูรณาการร่วมกับการจัดการความรู้

ในลักษณะการจัดการทุนมนุษย์ภายใต้แนวทางการจัดการความรู้ จะสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้นได้ (Sum, 2010) สอดคล้องกับ Hsu (2008) ที่กล่าวว่า การนำกระบวนการจัดการความรู้มาพัฒนาการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กร จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้นได้อย่างแน่นอน (Rompho & Seingthai, 2012) สอดคล้องกับ Edvardsson & Oskarsson (2011) ที่พบว่าการจัดการความรู้สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุนมนุษย์ขององค์กรธุรกิจบริการได้ ในขณะที่ Marques (2011) ได้กล่าวว่า มีหลายงานวิจัยที่ได้สนับสนุนการจัดการความรู้ศึกษาในธุรกิจบริการ เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างถูกต้อง เพื่อนำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือการบริการ เช่นเดียวกับ Wang (2014) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้ที่เป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการความรู้ สามารถพัฒนาทุนมนุษย์ให้กับองค์กร ที่ส่งผลให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้นได้ สอดคล้องกับ Cohen (2015) ที่พบว่า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์การจัดการทุนมนุษย์มาเป็นปัจจัยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร (Wang, 2014; Hsu, 2008) ในขณะที่ Song (2012) ได้พบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ที่มีต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานขององค์กร (Lua, 2014; Atapsttu, 2014; Bontis & Serenko, 2009) สำหรับ Kuo (2011) พบว่า การจัดการความรู้มีผลต่อภาวะผู้นำขององค์กร (Gloet, 2006) และ Tavakoli (2016) พบว่า การจัดการความรู้มีผลต่อการสร้างประโยชน์สูงสุดจากแรงงานได้ นอกจากนี้ Binastnav (2014) พบว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร เช่นเดียวกับ Cohen (2015) พบว่า สามารถพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรได้โดยผ่านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้วิจัยสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ ดังภาพที่ 2.16 ดังนี้



ภาพที่ 2.16 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์

5. การจัดการผลงาน (Performance Management)

5.1 ความหมายของการจัดการผลงาน

ความหมายของการจัดการผลงาน มีดังต่อไปนี้

MacDuffie (1995) ได้ให้ความหมายของการจัดการผลงาน หมายถึง การสร้างคุณค่าให้กับองค์ประกอบของระบบงานที่มีความหลากหลาย ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อกำหนดเงื่อนไขให้องค์การมีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น

Davies (1999) ได้ให้ความหมายของการจัดการผลงาน หมายถึง กระบวนการของการกำหนด พันธกิจและ ผลลัพธ์ที่ต้องการ ในการตั้งค่ามาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่ได้เชื่อมโยงกับงบประมาณ เพื่อ การรายงานผลการปฏิบัติงาน

Liff and Posey (2004) ให้คำจำกัดความหมาย คำว่า การจัดการผลงาน หมายถึง ระบบของการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ที่มุ่งเน้นความสำคัญในเรื่องของการเพิ่มผลการดำเนินงาน มีการเพิ่มเติมกระบวนการใหม่และการสร้างโครงสร้างขององค์กรที่มีความแข็งแกร่งทางเทคนิค ความชำนาญ อันนำไปสู่เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Armstrong (2006) ได้ให้คำจำกัดความหมาย คำว่า การจัดการผลงาน หมายถึง กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งทำให้องค์กรและบุคลากรทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

Mone & London (2010) ให้คำจำกัดความของ คำว่า การจัดการผลงาน หมายถึง การออกแบบการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

Bititci (2015) ให้คำจำกัดความหมาย คำว่า การจัดการผลงาน หมายถึง กระบวนการของการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีวิธีการจัดการและการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กร โดยผ่านการพัฒนาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการจัดการอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมมีนักวิจัยและนักวิชาการได้กำหนดคำจำกัดความของ คำว่า การจัดการผลงานไว้ ซึ่งจากการสังเคราะห์จึงได้กำหนดความหมายของคำว่า การจัดการผลงานไว้ คือ กระบวนการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานที่มีการเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายขององค์กร ใช้สำหรับการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร และประเมินผลการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ ตลอดจนการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร สามารถนำไปปรับปรุงคุณภาพการทำงานให้เกิดความต่อเนื่อง

สำหรับแนวคิดการจัดการผลงาน (Performance Management) เป็นปัจจัยที่สำคัญของการทำให้เกิดประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นขององค์กร (Cardy, 2004) เพราะการจัดการผลงาน เป็นกระบวนการทำงานที่สำคัญที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จ ที่จะช่วยทำให้พบจุดอ่อนของการจัดการทุนมนุษย์ได้ (Gruman & Saks, 2011; Pulakos, 2009) ซึ่งถือเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้องค์กรมั่นใจได้ว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในองค์กรจะมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งไม่ได้เป็นเพียงการประเมินบุคลากรเท่านั้น แต่ยังเป็นการบริหารจัดการบุคคลโดยนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร บุคลากรจะมีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง และการประเมินผลบุคลากร โดยการจัดการผลงานได้รวมถึงการกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จ การตัดสินใจที่ถูกต้อง และการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Otley, 1999; Verbeeten, 2007) ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Warren (1982) ที่กล่าวว่า การจัดการผลงานจัดเป็นระบบของกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการ

เพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ในขณะที่ Watson, W. (2004) กล่าวว่า มีบุคลากรจำนวนไม่มากนักที่เชื่อว่า ระบบการจัดการผลงานจะช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เนื่องจากระบบการจัดการผลงานที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายยังไม่ชัดเจน ไม่มีความยุติธรรมในการประเมินผล และการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่ซื่อสัตย์ ในขณะที่ Paauwe (2004) พบว่า การจัดการผลงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานของพนักงานและพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในระดับสูง

Armstrong (2006) ได้กำหนดแนวคิดด้านการจัดการผลงาน ไว้ดังนี้

1) ให้มองคนเป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่ควรค่าแก่การลงทุน มุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้กับคนในองค์กร โดยจัดกระบวนการต่างๆ ในการบริหารจัดการหรือการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

2) เกิดจากความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กรจึงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Strategic fit)

3) มีระบบการให้รางวัลในการกระตุ้นให้บุคลากรมีความสามารถ ทักษะ และ ผลงานของแต่ละบุคคลตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) มุ่งสร้างให้พนักงานเกิดความไว้วางใจ และความผูกพันกับองค์กร เพราะผลลัพธ์หรือเป้าหมายของการจัดการผลงานในงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร คือ เพื่อสร้างผลิตภาพ ผลกำไร และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

สำหรับ Bacal (1999) ได้อธิบายว่า การจัดการผลงาน ไม่ใช่กระบวนการในแนวเส้นตรงจาก 1 ถึง 5 และบางกิจกรรมอาจเกิดขึ้นพร้อมๆ กันก็ได้ ซึ่งการจัดการผลงานจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผ่านกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง เกี่ยวกับเรื่องการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนและทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ทำ

5.2 กระบวนการของการจัดการผลงาน

นักวิจัยหลายคนได้ศึกษากระบวนการของการจัดการผลงานไว้หลายคน ดังนี้

Bacal (1999) กำหนดถึงองค์ประกอบของการจัดการผลงาน ได้แก่

1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและกระบวนการประชุมวางแผนผลการปฏิบัติงานและกำหนดแผนปฏิบัติการ

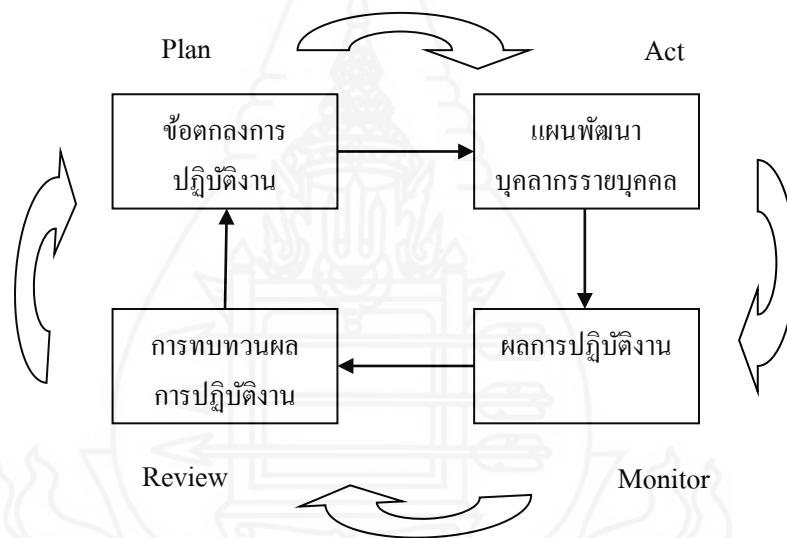
2) การสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ วิธีมาตรฐาน วิธีที่เป็นทางการและวิธีที่ไม่เป็นทางการ ตลอดจนการป้อนข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงาน

3) การรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย การเก็บข้อมูลจริง การสังเกตการณ์ และการจัดทำเอกสาร

4) การประชุมประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ระบบการประเมินค่า เกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน การเตรียมพร้อมและกำหนดการ และการประชุมประเมินผล

5) การวินิจฉัยผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย กระบวนการค้นหาสาเหตุแห่งความสำเร็จ ทั้งด้านปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยระบบ เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ปัญหา ส่วนการสอนงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดความรู้ โดยทำงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อช่วยให้พนักงานได้พัฒนาความรู้และทักษะสำหรับนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน

Armstrong (2006) ได้เสนอตัวแบบการจัดการผลงานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน (ดังภาพที่ 2.17) ดังนี้



ภาพที่ 2.17 กระบวนการจัดการผลงาน

ที่มา: Armstrong (2006, pp. 333-341)

โดย Armstrong (2006) ได้เสนออธิบายว่า ตัวแบบการจัดการผลงานดังกล่าวเป็นกระบวนการบริหารตามธรรมชาติ ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดคุณภาพโดยรวมของ Deming ซึ่งมีลักษณะเป็นวัฏจักรที่ต่อเนื่อง กระบวนการจัดการผลงานที่เป็นระบบ มีมาตรฐานและมีขั้นตอนที่ชัดเจนที่ได้คำนึงถึงกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นและต่อเนื่อง มีการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่และหน้าที่งานต่างๆ ในองค์กร

จากการศึกษาของ Armstrong (2006) เกี่ยวกับการจัดการผลงานที่ทำให้องค์กรที่ประสบความสำเร็จได้ ประกอบด้วย 6 กิจกรรมหลัก ดังนี้

1) การวางแผนผลงาน (performance planning) โดยใช้ role profiles คือเพิ่มข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของตำแหน่งงาน รายละเอียดของงาน หน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนขอบเขตของผลลัพธ์ที่ต้องการจากการปฏิบัติในตำแหน่งนั้น

2) การสร้างข้อตกลงเกี่ยวกับผลงาน (performance agreement) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน เป้าหมาย โครงการ ความคาดหวังด้านพฤติกรรม แนวทางการปรับปรุงและการเรียนรู้เพื่อบันทึกเป็นแผนพัฒนาบุคคล โดยกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนตามหลักการ SMART Objectives คือ วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงวัดได้ บรรลุผลได้ เป็นไปได้จริง และมีกรอบเวลาที่สามารถบรรลุสำเร็จได้ บูรณาการวัตถุประสงค์ระดับองค์กร หน่วยงาน กลุ่ม และระดับบุคคล โดยการถ่ายทอดวัตถุประสงค์ลดหลั่นจากระดับองค์กรลงไปยังแผนการระดับบุคคล

3) แผนการปรับปรุงผลงาน (performance improvement plan) หมายถึง สิ่งที่น่าจับตามองบุคคลควรปรับปรุงเมื่อเกิดความจำเป็น

4) แผนพัฒนาส่วนบุคคล (personnel development plan) หมายถึง แนวทางการพัฒนาความรู้ ทักษะ และเพิ่มพูนระดับของสมรรถนะเฉพาะบุคคล

5) การจัดการผลงานตลอดปี (managing performance throughout the year) หมายถึง การปฏิบัติตามข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน แผนการปรับปรุงผลงานและแผนพัฒนาส่วนบุคคล เป็นประจำทุกวันทำงาน รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงาน การประเมินความก้าวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ การบรรลุวัตถุประสงค์และสำรวจปัญหาที่เกิดขึ้น

6) การประเมินผลงาน (performance review) คือการตรวจวัดควบคุมคนให้ทำงานตามเป้าหมาย เป็นการติดตามความก้าวหน้า และวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นมาระยะหนึ่งแล้วจัดระดับของผลงานและเชื่อมโยงกับการให้รางวัล จากนั้นจะทำการปรับปรุงข้อตกลงแผนการปรับปรุงผลงานและแผนพัฒนาส่วนบุคคล

การวางแผนผลงานเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการผลงานที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ มิเช่นนั้นแล้ว อาจเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ และไม่สามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย (Armstrong, 2006)

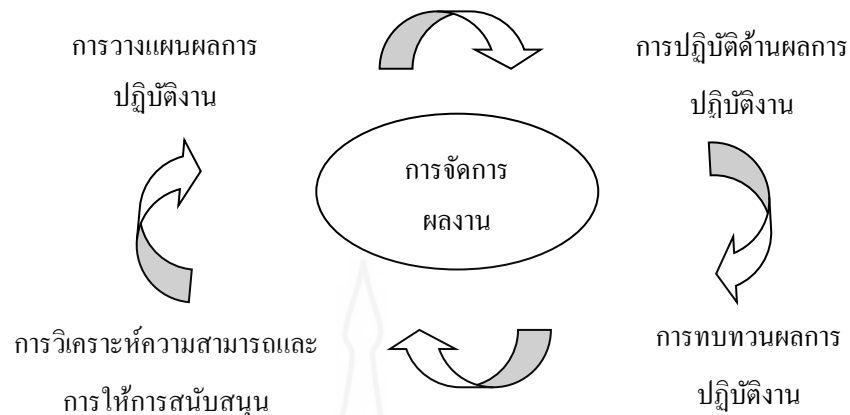
ดังจะเห็นได้ว่า การกำหนดขั้นตอนและองค์ประกอบของการจัดการผลงานอย่างชัดเจน และเป็นระบบ ตามที่ Bacal (1999) และ Armstrong (2006) ได้เสนอไว้มีความสอดคล้อง

เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายและการวางแผน ที่จะแสดงให้เห็นถึงการกำหนดทิศทางขององค์กร ให้ชัดเจนเสียก่อน มีเป้าหมายหลักเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลและ องค์กรอย่างมีความสอดคล้องกัน จากนั้นจึงได้วางแผนปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วยแผนผลการ ปฏิบัติงานและแผนปฏิบัติงานของส่วนงานต่างๆ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เรียนรู้ สร้าง ความเข้าใจผ่านการสื่อสารและการประชุม และเสนอความคิดเห็น ตลอดจนกระบวนการ ประเมินผลที่มีความชัดเจนและตัดสินใจผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารต้องมอง ภาพรวมทั้งระบบแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยมีเป้าหมายเป็นหลักในการวัดผลการดำเนินงาน ขององค์กร

จากตัวแบบการจัดการผลงานของ Armstrong (2006) และองค์ประกอบของการ วางแผนผลการปฏิบัติงานของ Bacal (1999) แสดงให้เห็นว่า ขั้นตอนแรกของการจัดการผลงาน เป็นหัวใจสำคัญของทั้งระบบ เนื่องจากการสร้างความเข้าใจผ่านการมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายหรือมาตรฐานผลการปฏิบัติและการจูงใจด้วยผลของความสำเร็จที่เป็นความก้าวหน้าและ รางวัลที่อาจเป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน อาจเป็นสวัสดิการหรือสิทธิพิเศษ ล้วนเป็นการสร้างการ ยอมรับและขวัญกำลังใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นยังสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจาก ความอคติที่เคยมีต่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือเข้าใจว่าคิดตามผลงานที่เป็นการจับผิด การเริ่มต้นด้วยความรู้สึกที่ดี ด้วยการสร้างความรับผิดชอบร่วมกันจะนำไปสู่ความพยายามและ มุ่งมั่นต่อผลงานที่เป็นความสำเร็จตามเป้าหมาย ย่อมมีผลต่อการดำเนินการจัดการผลงานให้เกิด ความเหมาะสม

ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Giannopoulos (2014) ที่ได้กำหนดตัวแบบการจัดการผลงาน ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ (ดังภาพที่ 2.18) ดังนี้

- 1) การวางแผนผลงาน (Performance Planning)
- 2) การปฏิบัติด้านผลงาน (Performance Execution)
- 3) การทบทวนผลงาน (Performance Review)
- 4) การวิเคราะห์ความสามารถและการให้สนับสนุน (Performance Analysis and Coaching)



ภาพที่ 2.18 ขั้นตอนการจัดการผลงาน

ที่มา: Giannopoulos (2014: 403-405)

สำหรับ Mackintosh (2008) ได้เสนอกระบวนการจัดการผลงาน (ten steps to performance management) ซึ่งอาจช่วยให้ผู้บริหารออกแบบกระบวนการจัดการผลงานที่มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรได้ ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) พัฒนาแผนขององค์กร โดยพิจารณาความเป็นไปได้ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ และการบริหารคน จากนั้นจึงกำหนดเป็นผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรกลุ่มและระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทักษะสูงตลอดกระบวนการจัดการผลงาน โดยเฉพาะการสนับสนุนของผู้บริหารอย่างเหมาะสม
- 2) กำหนดลักษณะงานที่ต้องการวัด หมายถึง การสื่อสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และเกณฑ์หรือดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน ไปยังพนักงานอย่างชัดเจนและมีเหตุมีผล
- 3) สร้างระบบติดตามและประเมินผล หมายถึง การวางระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดปี ซึ่งแสดงถึงการปรับปรุงผลิตภาพของผลงานที่สนับสนุนต่อการพัฒนาองค์กรและยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 4) เข้าใจถึงความคาดหวังของพนักงานและการจัดการผลงานให้สอดคล้องกัน โดยให้ผู้บริหารสายงานรับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะ นโยบายและกระบวนการจัดการผลงาน อีกทั้งควรจัดให้มีการฝึกอบรมด้านการจัดการเพื่อให้เกิดความเข้าใจบทบาทและวิธีการจัดการผลงานอย่างชัดเจน
- 5) สร้างข้อตกลงระหว่างผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลและความจำเป็นในการพัฒนาเป็นการช่วยกำหนดกรอบการทำงานสำหรับผู้บริหารสายงานหลักให้สามารถจัดทำแผนระดับกลุ่มไปสู่การกำหนดแผนงานและวัตถุประสงค์ร่วมกันระดับบุคคล

6) พัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารภายใน หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารที่สามารถสร้างการยอมรับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานหลักที่เป็นเป้าหมายผ่านการประชุม สัมมนา สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เอกสารหรือประกาศภายใน เป็นต้น โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอประเด็นที่มีผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

7) สร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจในกระบวนการจัดการผลงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนที่จำเป็นและการวัดความก้าวหน้าเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ โดยให้คำแนะนำและการฝึกอบรม

8) สนับสนุนให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ด้วยการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น การประชุมหรือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถ โดยกระตุ้นให้พนักงานได้ทบทวนวิธีการปฏิบัติงานและนำเสนอสิ่งที่ต้องการเรียนรู้หรือแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างสำหรับผลงานที่ดี หรือระบบที่เลี้ยง การเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning) การทำงานโครงการหรือคู่มือการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้เลือกวิธีและมีการติดตามผลตลอดทั้งปี

9) แสวงหาแนวทางปรับปรุงผลงานทั้งระดับกลุ่มและปัจเจกบุคคลเป็นการค้นหาสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผลการดำเนินงาน ไม่บรรลุผลตามมาตรฐานที่กำหนด แล้วกำหนดไว้ในแผนการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การ ในลักษณะของระเบียบปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การสนับสนุน การตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน การสับเปลี่ยนบทบาทการทำงานหรือการให้พ้นจากตำแหน่ง

10) แสดงให้เห็นคุณค่าและให้รางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี เมื่อองค์การตัดสินใจที่จะให้รางวัลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีแล้ว ผู้บริหารต้องเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของพนักงานและวิธีที่จะได้มา สิ่งสำคัญอยู่ที่ความเหมาะสมจะเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงิน ในรูปของค่าตอบแทน โบนัส หรือการให้คุณค่าในลักษณะอื่นที่เหมาะสมกับผลปฏิบัติงานที่แตกต่าง เช่น โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้า

จาก 10 ขั้นตอนข้างต้น พบว่า ลำดับของความคิดสำคัญที่ผู้บริหารองค์การต้องคำนึงถึงในการวางแผนการจัดการผลงานและกำหนดแนวทางปฏิบัติก่อนวางแผนกระบวนการจัดการผลงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง เนื่องจากทุกขั้นตอนแสดงถึงการสร้างความเข้าใจ การสนับสนุนของผู้บริหาร และชี้ให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานทุกคนมีคุณค่าต่อการพัฒนาตนเอง และช่วยให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จในภาพรวม อีกทั้งยังสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานที่เกิดผลดีอีกด้วย

สรุปได้ว่า การจัดการผลงานจะครอบคลุมกระบวนการทั้งระบบของการปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้บริหารสามารถสำรวจและเข้าใจสภาพการณ์ปัจจุบัน สาเหตุของปัญหาและจุดอ่อนของการดำเนินงาน พนักงานจะทราบถึงจุดดีและจุดด้อยของตนเองจากการชี้แจงของผู้บังคับบัญชา แล้วทั้งสองฝ่ายหรือร่วมกันเพื่อหาทางป้องกัน แก้ปัญหา ปรับปรุงวิธีการทำงานและแนวทางการพัฒนาองค์กร ดังนั้น การนำกระบวนการจัดการผลงานไปใช้อย่างราบรื่นจึงจำเป็นต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมผ่านกระบวนการสื่อสารอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและยอมรับ ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผนการสื่อสารให้เกิดประสิทธิผลด้านการรับรู้และการยอมรับผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน De Waal (2004) จะเห็นได้ว่า นอกจากการประเมินผลงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้ว ผู้บริหารต้องสังเกตพฤติกรรมที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังด้วย โดยคำนึงวัตถุประสงค์ด้านการปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการสร้างจิตสำนึกในการมุ่งมั่นต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย อยู่เสมอจนกลายเป็นวัฒนธรรมและสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

5.3 องค์ประกอบของการจัดการผลงาน

นักวิชาการหลายคนได้ศึกษาแนวคิดการจัดการผลงานไว้ เช่น Otley (1999) กล่าวว่าองค์ประกอบของการจัดการผลงาน ประกอบด้วย การกำหนดค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Aguinis, 2008) ลักษณะ โครงสร้างขององค์กรและกำหนดแผนองค์กร การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลใจ (Broadben, 2009; Ahmad, 2012) การปฏิบัติทำให้บรรลุผล (Zhang, 2012; Giannopoulos, 2015) เช่นเดียวกับ Armstrong (2006) ที่กำหนดองค์ประกอบของการจัดการผลงาน เช่น ข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Aguinis, 2008; Gruman, 2011) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Ahmad, 2012) การติดตามการปฏิบัติงาน (Broadben, 2009) การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Pulakos, 2009; Lutwama, 2013)

โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม และทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการผลงาน (ดังตารางที่ 2.8) ดังนี้

ตารางที่ 2.8 แสดงมาตรวัดตัวแปรการจัดการผลงาน

การจัดการผลงาน	Otley (1999)	Armstrong (2006)	Aguinis (2008)	Broadben (2009)	Pulakos (2009)	Gruman (2011)	Tatichi (2012)	Ahmad (2012)	Lutwama (2013)	Giannopoulos (2015)
ข้อตกลงการปฏิบัติงาน		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
การสร้างความผูกพันในงาน						✓				
กำหนดค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน	✓		✓	✓				✓		
การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
ลักษณะ โครงสร้างขององค์การและกำหนดแผนองค์การ	✓		✓							
การติดตามการปฏิบัติงาน		✓		✓	✓				✓	
ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน							✓	✓	✓	
การจ่ายค่าตอบแทนและรางวัลใจ	✓			✓				✓	✓	
การปฏิบัติกรให้บรรลุผล	✓		✓							✓
การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง		✓	✓		✓	✓			✓	
การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร				✓					✓	✓
การประยุกต์ใช้ผลการปฏิบัติงาน					✓					
การประยุกต์ใช้ผลการปฏิบัติงาน					✓					
การวิเคราะห์ต้นทุน							✓			
ทีมปรึกษาประเมินผลการปฏิบัติงาน								✓		

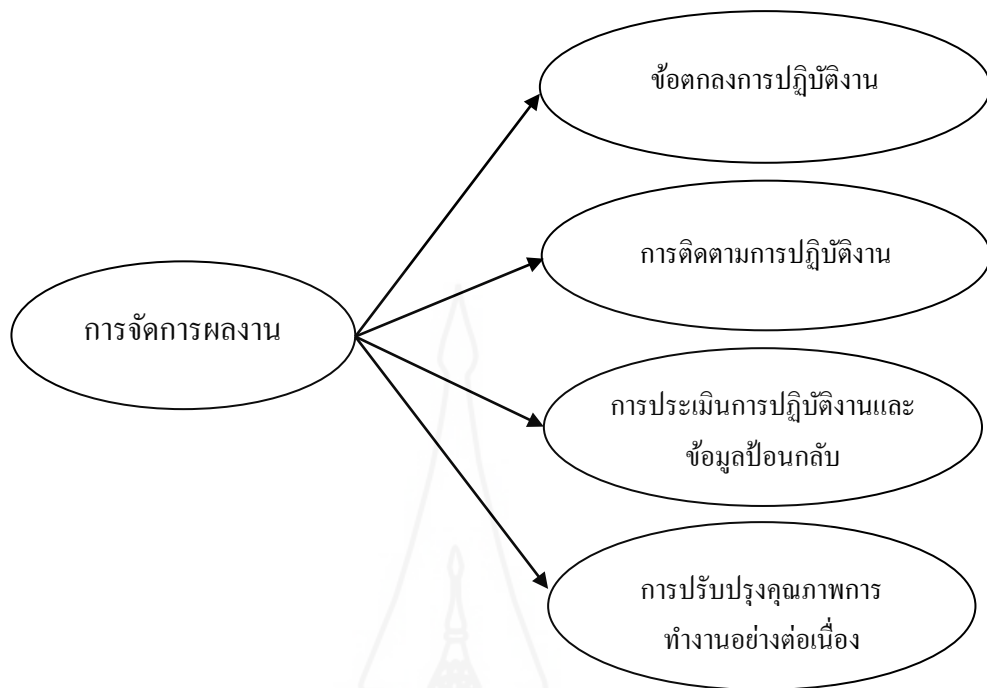
ดังนั้น จากการได้สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากงานวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยนี้จึงได้เลือกองค์ประกอบการจัดการผลงานมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ข้อตกลงการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการของการวางแผนการปฏิบัติงาน ในการกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีการกำหนดค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง การกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดกิจกรรม ตัวชี้วัดที่วัดได้อย่างชัดเจน และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ มีการกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานในทุกระดับ ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อนำไปสู่ทิศทางเดียวกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ทำให้เกิดความยุติธรรม(Armstrong, 2006; Zhang, 2012; Giannopoulos, 2015)

2) การติดตามการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อลดหรือป้องกันความเสียหายของงานที่อาจเกิดขึ้น ทำให้ทราบถึงแนวโน้มของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน ช่วยให้สามารถแก้ไขได้ทันเวลา และทำให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานต่างๆ ได้ดำเนินการไปตามแผนที่วาง (Broadben, 2009; Pulakos, 2009)

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อมูลป้อนกลับ เป็นกระบวนการพิจารณาประเมินค่าการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ โดยผู้บังคับบัญชาได้ทำการสังเกต จดบันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่งๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่ามีความสามารถปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับของแต่ละบุคคลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ในศักยภาพการปฏิบัติงาน จะได้นำไปปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม (Armstrong, 2006; Gruman, 2011; Tatichi, 2012; Lutwama, 2013)

4) การปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการปรับปรุงคุณภาพและผลลัพธ์ของงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการกระตุ้นให้พนักงาน ผู้บริหาร และผู้ชำนาญการ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Aguinis, 2008; Pulakos, 2009; Gruman, 2011)



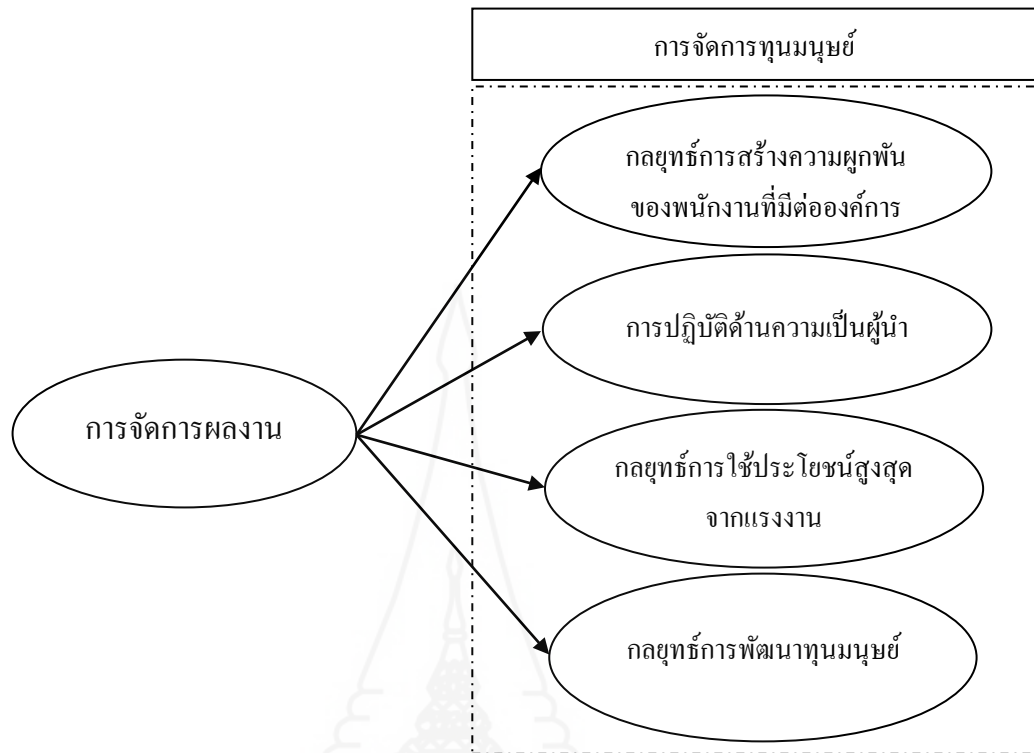
ภาพที่ 2.19 องค์ประกอบของการจัดการผลงาน

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการผลงานนั้น พบว่า มีการเชื่อมโยงปัจจัยการจัดการผลงานที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรได้ โดยมีปัจจัยความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรเป็นปัจจัยคั่นกลางที่ทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้นได้ (Gruman & Saks, 2010) เช่นเดียวกับ Walker (2010) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของนวัตกรรมจัดการที่มีต่อผลการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการจัดการผลงาน ซึ่งการจัดการผลงานมีความสำคัญต่อองค์กรที่จะสามารถปฏิรูปการจัดการภาครัฐให้เกิดอิทธิพลทางตรงกับผลการดำเนินงานขององค์กรได้ เช่นเดียวกับ Verbeeten (2008) ที่พบว่า การจัดการผลงานมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ในขณะที่ Rompho & Siengthai (2012) ได้พบว่าการจัดการผลงานมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของคนในองค์กร ที่จะสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ และยังได้พบอีกว่าการจัดการผลงานมีอิทธิพลต่อการจัดการทุนมนุษย์ เช่นเดียวกับ Warren (1982) ที่กล่าวว่า การจัดการผลงานจัดเป็นระบบของกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ในขณะที่ Watson, W. (2004) กล่าวว่า มีบุคลากรจำนวนมากที่เชื่อว่า ระบบการจัดการผลงานจะช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เนื่องจากระบบการจัดการผลงานที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายยังไม่ชัดเจน ไม่มีความยุติธรรมในการ

ประเมินผล และการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ไม่ซื่อสัตย์ ในขณะที่ Paauwe (2004) พบว่า การจัดการผลงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานของพนักงานและพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับ Walker (2010) ได้กล่าวว่า การจัดการผลงานนั้นเป็นกระบวนการขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมาก

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการผลงานกับการจัดการทุนมนุษย์ ที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ มีงานวิจัย ที่ได้ศึกษาไว้ เช่น Gruman & Saks (2011) ได้กล่าวว่า การจัดการผลงานเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร และถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญจะทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการทุนมนุษย์ที่สามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่ Srivastava (2016) พบว่า การจัดการผลงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรธุรกิจบริการในประเทศอินเดีย เช่นเดียวกับ Gupta (2014) พบว่า การจัดการผลงานมีผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร มีความสอดคล้องกับ Gruman & Saks (2011) และ Sharma (2016) ที่พบว่า การจัดการผลงานมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรสูงขึ้นได้ (Mone & London, 2013) สำหรับ Youn (2012) พบว่า การจัดการผลงานมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำขององค์กร (Elenkov, 2002) และ Boune (2012) พบว่า การจัดการผลงานมีความสัมพันธ์กับการใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน นอกจากนี้ Litschka (2006) พบว่า การจัดการผลงานมีผลต่อพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยสามารถความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการผลงาน กับกลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ ดังภาพที่ 2.20 ดังนี้



ภาพที่ 2.20 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการผลงานกับกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์

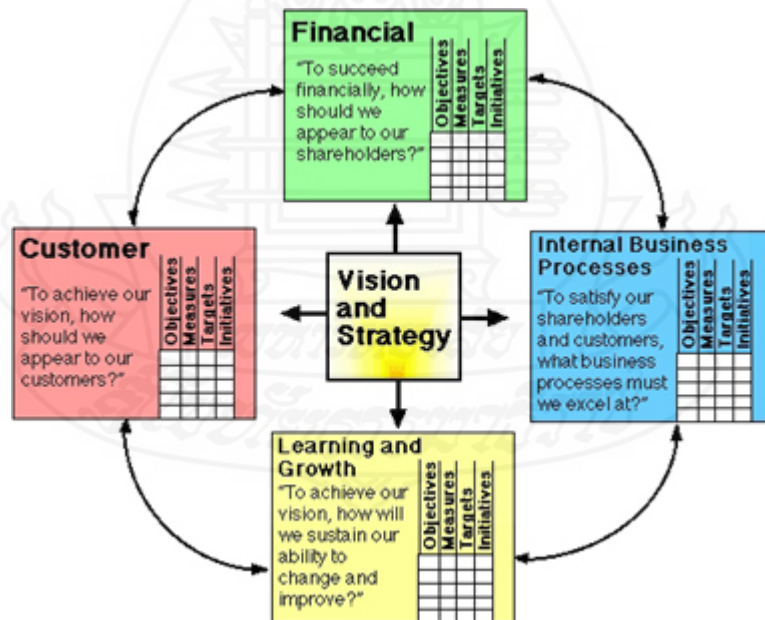
6. ผลการดำเนินงานขององค์กร

6.1 แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร

Kaplan & Norton (1996) ได้คิดค้นเครื่องมือการวัดผลการดำเนินงาน เรียกว่า The Balanced Scorecard (BSC) เกิดขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 ซึ่ง Balanced Scorecard (BSC) จัดเป็นแนวคิดที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเป็นเครื่องมือการบริหารและประเมินผลองค์กร และถือเป็นเครื่องมือวัดผลองค์กรที่นอกเหนือจากการวัดทางมิติทางการเงินเพียงอย่างเดียว ซึ่งได้มีการบูรณาการเชื่อมโยงการวางแผนกับการประเมินผลและครอบคลุมการประเมินหลายมิติ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสมดุลของการวัด ตลอดจนช่วยจัดการและวัดทุนทางปัญญาหรือสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ถือเป็นเครื่องมือสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่

ครอบคลุมด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน โดยจะทำหน้าที่เปลี่ยน พันธกิจให้เป็นวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดผลปฏิบัติงาน เพื่อสร้างให้เกิดความสมดุลระหว่างด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมีความแตกต่าง 4 มุมมอง แต่มีความเชื่อมโยงกันที่ได้มาจาก วัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ (Nazila & More, 2012)

สำหรับมุมมองด้านการเงินและมุมมองด้านลูกค้า ได้รวมการวัดเรื่องผลลัพธ์ ที่แสดงถึงผลของกระบวนการสร้างคุณค่าและมุ่งเน้นเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมาแล้วนั้น ส่วนมุมมองด้านกระบวนการและมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตจะเป็นแรงขับเคลื่อนประสิทธิภาพในการทำงานและเน้นกระบวนการและการปฏิบัติ ในส่วนมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ได้ระบุถึงสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ได้แก่ มนุษย์ ข้อมูล และทุนขององค์กรที่สำคัญกับ กลยุทธ์และองค์กร การวัดในมุมมองเหล่านี้ ถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างมากที่จะบ่งชี้ถึงทุนที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการสร้างคุณค่าภายใน ในระยะยาว การภาคีของลูกค้า ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) เป็นผลรวมทั้งหมดของผลลัพธ์สุดท้ายของกิจกรรมต่างๆ ในทุกกระบวนการและทุกกิจกรรมขององค์กร ซึ่งเป็นเรื่องซับซ้อนแต่เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับสูง (Barney, 2002; Gibson, 1997)



ภาพที่ 2.21 ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (The Balance Scorecard Model)

ที่มา: Kaplan & Norton (1996, pp. 14-37)

6.2 ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร

ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยได้นำเสนอแนวคิดของนักวิจัยและนักวิชาการที่กำหนดความหมายของคำว่าผลการดำเนินงานขององค์กร ไว้ดังต่อไปนี้

Evan (1967) ได้กำหนดความหมายผลการดำเนินงานขององค์กร คือ ความสามารถขององค์กรในการจัดการกับปัจจัยนำเข้า ผลผลิต การแปรเปลี่ยนสภาพ และข้อมูลป้อนกลับ

Flynn (1997) ได้กำหนดความหมาย ผลการดำเนินงานขององค์กร คือ เป็นการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรได้มุ่งหวังเพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ (Quality)

Noe (2006) ให้คำจำกัดความหมายของคำว่า ผลการดำเนินงาน(Performance) คือ ผลลัพธ์ใดๆ ที่องค์กรได้ดำเนินการมา ที่จะทำให้ฝ่ายบริหารได้เกิดความมั่นใจว่า กิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรได้ทำนั้นเป็นผลผลิตของพนักงานและผลผลิตที่เกิดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

Rampsey (2008) ได้กำหนดความหมายของ ผลการดำเนินงานคือ การบรรลุความต้องการตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเกิดขึ้นจากการใช้ความสามารถหรือทรัพยากรทั้งหลายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Singer & Edmondson (2008) กำหนดความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมาย โดยผลการดำเนินงานขององค์กรมักจะประกอบไปด้วยตัวชี้วัดด้วยมิติต่างๆ ซึ่งในบางมิติอาจมีความสำคัญกับองค์กรหนึ่งขณะที่ไม่มีความสำคัญกับอีกองค์กรก็เป็นได้

Barzaki, Baharestan & Akbari (2014) ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร คือ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร หรือหน่วยงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

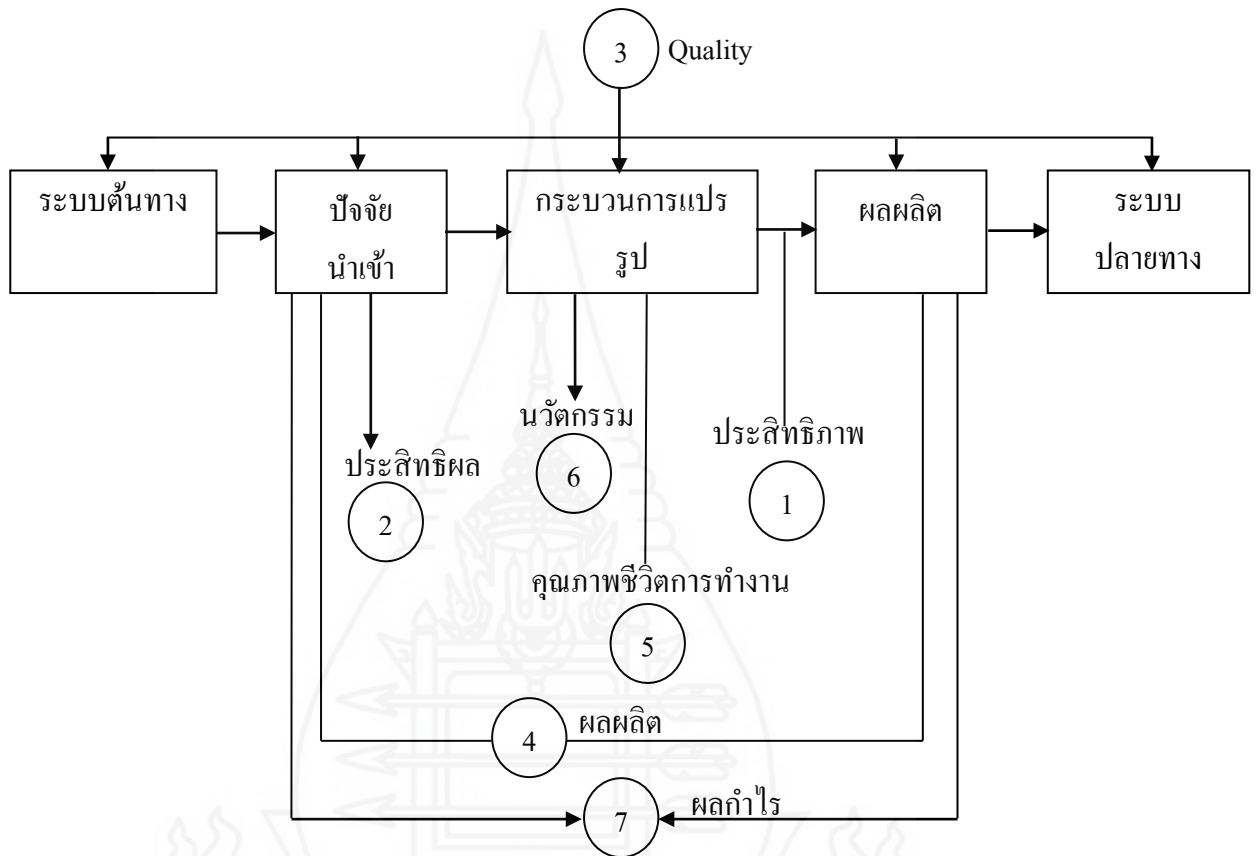
Zincirkiran, Emhan, & Yasar (2015) ให้ความหมายไว้ว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร คือ ระดับของความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากกิจกรรมต่างๆ ของทุกระบวนการเป็นภาพสะท้อนของมุมมองผลลัพธ์ที่ได้จากสิ่งนำเข้า โดยการพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้รับทั้งในรูปตัวเงิน และในรูปที่ไม่ใช่ตัวเงินของธุรกิจ

6.3 การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การวัดผลการดำเนินงาน (Performance measurement) เป็นการวัดความสามารถขององค์กรว่าสามารถดำเนินงาน ได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามต้องการหรือไม่ และมากหรือน้อยเพียงใด องค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้สำหรับการวัดผลการดำเนินงานของ

องค์กรซึ่งผลของความสามารถของการปฏิบัติในองค์กรนั้นจะมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่า องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรทั้งหลายนำไปใช้ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการหรือไม่ (Rampsey, 2008) ซึ่งมีนักวิชาการคิดค้นองค์ประกอบของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้ (ดังรูปภาพ ที่ 2.22) ดังนี้



รูปภาพที่ 2.22 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร
ที่มา: Sink & Tuttle (1989, pp. 52-60)

Sink & Tuttle (1989) ได้เสนอแนวคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมีทั้งหมด 7 ปัจจัย ที่มีความเกี่ยวข้องกัน ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพ ผลผลิต คุณภาพชีวิต นวัตกรรม และผลกำไร

สำหรับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่ได้วัดจากมิติทางการเงินเพียงด้านเดียว ซึ่งมีองค์กรจำนวนมากที่ให้ความสำคัญกับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในมิติทางการเงินเพียงอย่างเดียว ซึ่งจัดว่าการวัดผลการดำเนินงานในมิตินี้เพียงอย่างเดียวจะให้ผลที่ล่าช้า และระยะสั้น ดังนั้นถ้าองค์กรต้องการทราบถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานของ

องค์การในอนาคตอย่างยั่งยืน ควรให้ความสำคัญกับมิติอื่นๆ ด้วย เช่น คุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ เป็นต้น (Parrett, 2006) ซึ่งมีแนวคิดสอดคล้องกับ Swanson & Holton (1999) ได้อธิบายเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์การว่า การให้ความสำคัญกับการวัดผลลัพธ์สุดท้ายในด้านผลการกำไร และอัตราส่วนต่างๆ นับว่าเป็นการวัดผลงานที่ล่าช้า และเป็นเพียงการประเมินได้ในระยะสั้นเท่านั้น องค์การควรศึกษาถึงปัจจัยที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานได้ในระยะยาว ซึ่งจะเป็ปัจจัยที่จะนำพาองค์การประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน เช่น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ เป็นต้น ซึ่ง Gibson (1997) ได้เสนอวิธีการวัดผลการดำเนินงานขององค์การโดยใช้ตัวชี้วัดหลายด้าน จัดเป็นวิธีการวัดความสามารถขององค์การทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งมีตัวชี้วัดหลายด้าน ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan & Norton (2001) ได้เสนอการวัดผลการดำเนินงานขององค์การ โดยการคำนึงถึงวงจรกระบวนการทำงานที่ครบถ้วน จึงให้ความสำคัญในการวัดผลองค์การในทุกมุมมอง ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการทำงาน (Internal business processes perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

การวัดผลการดำเนินงานขององค์การ จึงสามารถกระทำได้หลายแนวทางทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ แต่เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานขององค์การไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะสรุปให้ชัดเจนได้ โดยการใช้วิธีการวัดผลการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียว (Barney, 2002; Kaplan & Norton, 2001) ถึงแม้ว่าการวัดผลสุดท้ายอย่างผลประกอบการหรืออัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ ที่จะดูเป็นตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพและง่ายนั้น แต่ก็มีข้อจำกัดในเรื่องของความล่าช้าของข้อมูล และเป็นการวัดความสำเร็จของผลการดำเนินงานขององค์การได้ในระยะสั้นเท่านั้น (Kumar & Ramsey, 2008)

6.4 แนวคิดบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard : BSC)

ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการ เป็นแนวคิดที่เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเวิร์ด และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ทั้งสองได้มีการศึกษาและสำรวจเกี่ยวกับสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นเกิดปัญหาวิกฤต ในประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1987 ได้พบจุดอ่อนว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมใช้การวัดผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นหลัก จึงได้นำเสนอแนวคิดการประเมินผลองค์การ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาความสมดุลของสัดส่วนต่างๆ ของปัจจัยภายในองค์การทั้งในแง่ของการวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การประเมินที่ดีที่สุด

ไม่ใช่เพียงแต่เน้นปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งเท่านั้น ให้พิจารณาถึง 4 มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเพียงมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว เนื่องจากทุกปัจจัยมีความสำคัญ เรียกว่า บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) ซึ่งหมายถึงการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรไม่ได้ให้น้ำหนักปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งมากเกินไปกว่าปัจจัยตัวอื่นๆ แต่จะต้องเหมาะสมและครบทุกปัจจัย ปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการประเมินประกอบด้วย 4 ปัจจัยคือ (เสนาะ ดิยาว, 2551)

1) มุมมองทางการเงิน (The Financial Perspective) เป็นส่วนที่มีความสำคัญมากที่สุด มุ่งวัดผลประกอบการทางการเงิน เพื่อตอบสนองผลตอบแทนให้กับผู้บริหารหรือผู้ลงทุนเป็นสำคัญ ซึ่งผู้บริหารจะต้องก่อให้เกิดกำไรให้กับองค์กรซึ่งเรียกง่าย ๆ ว่าผลตอบแทนจากการลงทุน หรือสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Economic Value Added) แก่ผู้ถือหุ้น ทำให้องค์กรมีความสามารถในการทำกำไร (Profitability) และสร้างความเจริญเติบโต (Growth) ให้กับองค์กร

2) มุมมองด้านลูกค้า (The Customers' Perspective) เป็นการเน้นวัดผลงานของกิจการจากมุมมองของลูกค้า โดยการสร้างความพึงพอใจของลูกค้า สร้างให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้า ความสามารถในการแสวงหาลูกค้าใหม่ สร้างสรรค์กิจกรรมที่สำคัญมุ่งให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างให้ลูกค้าเกิดความต้องการในสินค้าและบริการ และการทำให้การสั่งซื้อเกิดขึ้น

3) มุมมองด้านการดำเนินงาน (The Operations Perspective) เป็นการดำเนินงานของกิจการที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษากระบวนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

4) มุมมองทางด้านองค์กร (The Organizational Perspective) เป็นส่วนประกอบทางด้านการสร้างความสามารถทางด้านองค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีตขององค์กรแล้วนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไปการทำให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร การทำให้องค์กรสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้สามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งมุมมองทั้ง 4 ด้าน จะมีความสัมพันธ์กันไม่ได้มีส่วนประกอบใดสำคัญกว่าส่วนประกอบอื่น จะต้องวิเคราะห์ส่วนประกอบอื่นให้ครบทั้งสี่ส่วนประกอบ แต่ละส่วนประกอบเกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน หากส่วนประกอบเป็นสาเหตุและเป็นผลต่อกัน เมื่อปัญหาเกิดขึ้นจากส่วนประกอบหนึ่ง เช่น ปัญหาทางการเงินไม่ได้หมายความว่าเพื่อแก้ปัญหาทางการเงินได้แล้วปัญหาจะหมดไปแต่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาส่วนประกอบอื่น

จากการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการวัดผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้แสดงมาตรวัดผลการดำเนินงาน (ดังตารางที่ 2.9) ดังนี้

ตารางที่ 2.9 แสดงมาตรวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

	Kaplan & Norton (1996)	Hitt (2000)	Widener (2006)	Marimuthu (2009)	Tung (2012)	Franceschini (2013)	Wu & Lu (2012)	Awan & Sarfraz (2013)	Wang, Wang (2014)	Cohen (2015)	Cohen & Olsen (2015)	Wang (2015)
ด้านการเงิน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ศักยภาพทางเศรษฐกิจ	✓			✓								
ด้านลูกค้า	✓				✓	✓	✓	✓				
ด้านกระบวนการภายใน	✓				✓	✓	✓					
ด้านการเรียนรู้และเติบโต	✓				✓	✓	✓					
ความยั่งยืน					✓							
ผลผลิต												
ผลិតภาพ												
นวัตกรรม				✓								
พนักงาน												
ด้านการดำเนินงาน									✓			✓
การตลาด										✓	✓	

จากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้กำหนดตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กรตามแนวคิดของ Kaplan & Norton (1992) ได้เสนอแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard :BSC) ประกอบไปด้วย มุมมอง 4 ด้านของการวัด ดังต่อไปนี้

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับรายได้ รายจ่าย ผลกำไร ยอดขาย การเพิ่มรายได้ การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ และสภาพคล่อง

ทางการเงิน เป็นต้น (Hitt, 2000;; Widener, 2006; Marimuthu, 2009; Wang, 2015; Cohen & Olsen,2015; Cohen,2015)

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการวัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับ ส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ การเติบโตทางธุรกิจของลูกค้าและคู่ค้า จำนวนลูกค้าเก่าและใหม่ และมูลค่าของลูกค้าต่อธุรกิจ เป็นต้น (Kaplan & Norton, 1996; Keramati, 2010; Tung, 2011; Awan & Sarfraz, 2013)

3) มุมมองด้านกระบวนการ (Internal Business Processes Perspective) เป็นการ วัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับระบบการทำงานภายในองค์กร เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การจัด โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงกับ ความพึงพอใจของลูกค้าและผลสำเร็จด้านการเงินขององค์กร (Franceschini, 2012; Wu & Lu, 2012)

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการ วัดผลความสำเร็จที่เกี่ยวกับระบบการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน เพื่อรองรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร พัฒนาความพึงพอใจของพนักงาน และการพัฒนา ระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น ความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี (Tung, 2012; Franceschini, 2012; Wu & Lu, 2012)

6.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร

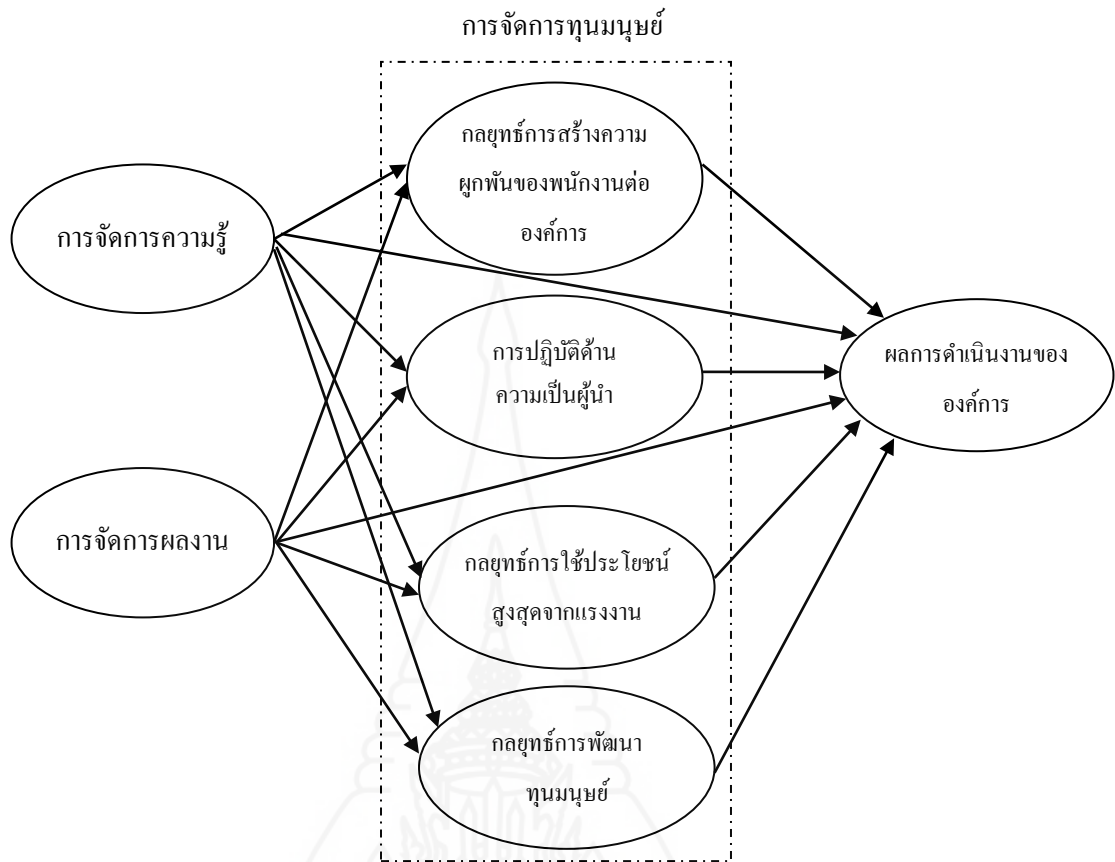
จากการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษา ถึงผลการดำเนินงานขององค์กรไว้หลากหลาย เช่น Verbeeten (2008) ที่พบว่า การจัดการผลงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่ Liao (2011) พบว่ามีความสัมพันธ์ โดยตรงระหว่างกลยุทธ์การจัดการความรู้ กับผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับ Bairi (2011) พบว่า การจัดการความรู้มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการ เช่นเดียวกับ Lyu (2016) พบว่าการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Inkinen, 2016; Valmohammadi, 2015) ในขณะที่ Jamal & Saif (2011) พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับ Espin (2015) ที่พบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ จะช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรได้ (Earnest, 2015; Wang, 2014)

นอกจากนี้ พบว่าการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของ พนักงานที่มีต่อองค์กร (Song, 2012; Luo, 2014; Atapsttu, 2014) การปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ (Kuo, 2011; Gloet, 2006) การสร้างประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน (Tavakoli, 2016) และกลยุทธ์การพัฒนา ทุนมนุษย์ (Binastnav, 2014; Cohen, 2015) เช่นเดียวกับ การจัดการผลงานมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การ สร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Srivastava, 2016; Gupta, 2014; Gruman & Saks,

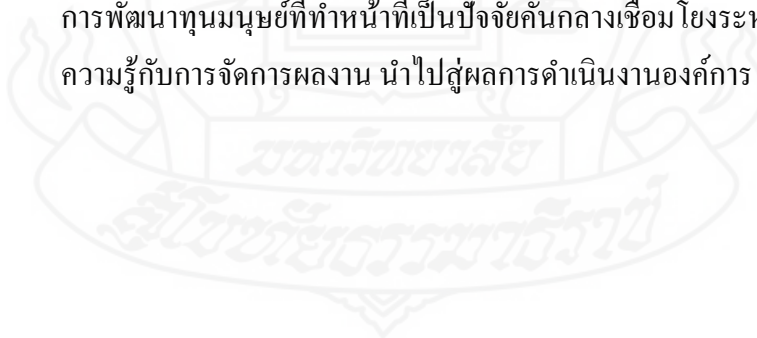
2011; Mone & London, 2010) การปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ (Youn, 2012; Elenkov, 2002) กลยุทธ์การ
ใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน (Boune, 2012) และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ (Litschka, 2006)
นอกจากนี้ พบว่าความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรกับผล
การดำเนินงานขององค์กร (Shahid, A., 2013; Kennedy & Daim, 2010) ความสัมพันธ์ของการ
ปฏิบัติด้านภาวะผู้นำที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Elenkov, 2002; Wang, 2010; Aziz,
2010; Mgeni, 2015) ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงานที่มีต่อผลการ
ดำเนินงานขององค์กร (Sihom, 2012) และความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีต่อผล
การดำเนินงานขององค์กร (Espin, 2015; Bontis & Serenko, 2009; Combs, 2009)

สำหรับในงานวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัย
คั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้ และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานของ
องค์กร เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานตามแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลเป็นเครื่องมือ
ในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่ดีมีประสิทธิภาพ และสามารถวัดผลการดำเนินงาน
ขององค์กรได้ครอบคลุมทั้งหมด (Mudimigh, 2009; Jain, 2007) ซึ่งสรุปความสัมพันธ์ของกลยุทธ์
การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ กลยุทธ์การใช้
ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ ที่ทำหน้าที่เป็นปัจจัยคั่นกลาง
เชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับการจัดการผลงาน นำไปสู่ผลการดำเนินงานองค์กร สามารถ
แสดงได้ (ดังภาพที่ 2.23) ดังนี้





ภาพที่ 2.23 ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ การปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่ทำหน้าที่เป็นปัจจัยคั่นกลางเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับการจัดการผลงาน นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร



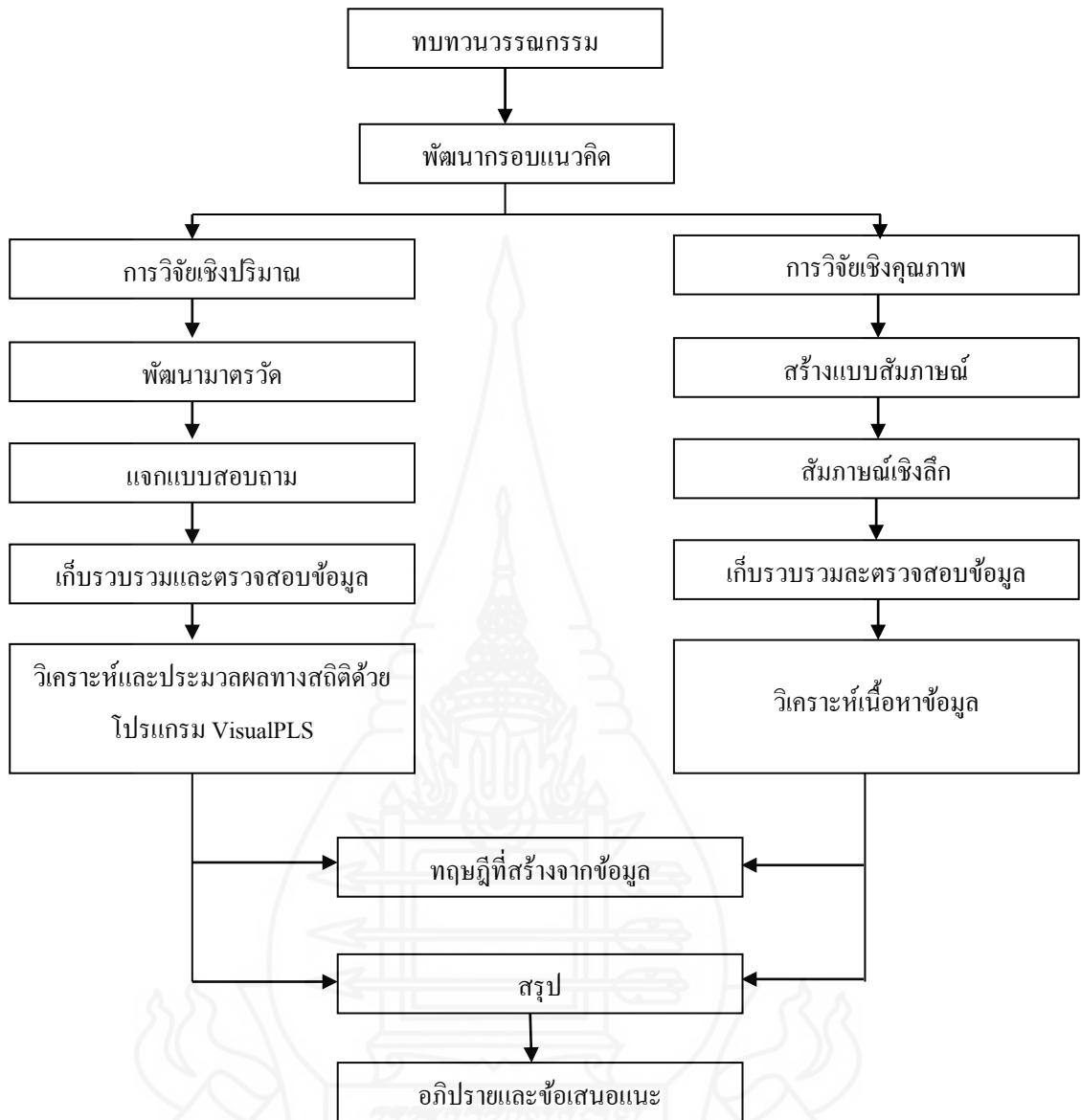
บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้ และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-methods research) โดยใช้เทคนิคการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อนำเสนอผลงานการวิจัยในรูปแบบของการวิเคราะห์เชิงพรรณนา ซึ่งเนื้อหาการนำเสนอในบทนี้จะประกอบไปด้วยรายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบผสมวิธี (mixed-method research) ระหว่างเทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยเทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณจะมุ่งค้นหาและพัฒนาข้อมูล มาตรการวัดความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่สามารถวัดลักษณะและพฤติกรรมเป็นตัวเลขได้ด้วยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) กับประชากรกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนแจกแบบสอบถาม วิเคราะห์และประมวลผล ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model--SEM) พร้อมนำผลที่ได้มาสรุป อภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการวิจัย โดยการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างจะใช้โปรแกรม VisualPLS (Fu, 2006) ส่วนเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งจัดหาข้อมูล โดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผู้ประกอบการเพื่อยืนยันกรอบแนวความคิดที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และนำผลการวิจัยมาสรุป อภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในรูปแบบของการวิเคราะห์เชิงพรรณนาเพื่อมาเสริมให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 3.1 วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 100 บริษัท โดยเลือกแจกผู้บริหารและผู้ที่ตอบแทนองค์การ บริษัทละ 4 คน โดยสามารถจำแนกตามหมวดธุรกิจทั้งหมด 6 หมวด ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จำแนกตามหมวดธุรกิจ ในปี 2559

รายการ	หมวดธุรกิจบริการ	จำนวน(บริษัท)
1	พาณิชย์	21
2	สื่อและสิ่งพิมพ์	29
3	การแพทย์	16
4	การท่องเที่ยวและสันทนาการ	12
5	บริการเฉพาะกิจ	3
6	ขนส่งและโลจิสติกส์	19
รวมทั้งหมด (บริษัท)		100

ที่มา: จากข้อมูลตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (<http://www.set.or.th/th/index.html>)

ค้นเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2559

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาจากประชากรที่ได้มุ่งศึกษาใช้หน่วยในการวิเคราะห์ในระดับองค์การ โดยใช้สถิติพื้นฐานและการวิเคราะห์ทางสถิติขั้นสูงด้วยการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model – SEM) การกำหนดขนาดตัวอย่าง (sample) สำหรับใช้วิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างสามารถกำหนดได้หลายวิธี ซึ่งผู้วิจัยจะพิจารณาใช้จากวิธีที่ได้ขนาดตัวอย่างใหญ่ที่สุดเพื่อให้ได้ผลการคำนวณถูกต้องมากที่สุดดังนี้

1) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Westland (2010) ได้เสนอสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดและเป็นที่ยอมรับได้ไว้ ดังนี้

$$n \geq 50r^2 - 450r + 1100$$

โดยที่ r คือ อัตราส่วนระหว่างตัวแปรสังเกต (Manifest variable) หรือตัวชี้วัด (indicators variable) กับตัวแปรแฝง (latent variable) ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรชี้วัด 19 ตัว และตัวแปรแฝงอันดับที่ 1 จำนวน 12 ตัว ดังนั้นค่าของ r จึงเท่ากับ 4.75 และจากการคำนวณสูตรข้างต้น ทำให้จำนวนขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ต้องมีอย่างน้อย 88 ตัวอย่าง (ศิริภิญโญ ชีรประเสริฐ, 2555)

2) การกำหนดตัวอย่างขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการของ Boonsma & Hoogland (2001) และ มนตรี พิริยะกุล (2553) ซึ่งจะได้ขนาดตัวอย่าง ดังนี้

$$\text{ถ้า } \frac{\text{จำนวนตัวชี้วัด}}{\text{จำนวนตัวแปรแฝง}} \leq 2 \text{ กำหนดให้ขนาดตัวอย่าง } (n) \geq 200$$

$$\text{ถ้า } \frac{\text{จำนวนตัวแปรสมการมาตรวัด}}{\text{จำนวนตัวแปรแฝง}} \leq 3 \text{ กำหนดให้ขนาดตัวอย่าง } (n) \geq 100$$

ในที่นี้

$$\frac{\text{จำนวนตัวแปรสมการมาตรวัด}}{\text{จำนวนตัวแปรแฝงอันดับที่ 1}} = \frac{19}{4} = 4$$

ดังนั้น ขนาดตัวอย่าง $(n) = 100$ ตัวอย่าง

จึงพบว่า ขนาดตัวอย่างจำนวน 100 ตัวอย่าง เป็นจำนวนที่เพียงพอที่จะทำให้ผลการวิจัยมีความเชื่อมั่นได้ (มนตรี พิริยะกุล, 2553 ; Lingard & Rowlinson, 2005 ; Boomsma & Hoogland, 2001)

3) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Hair (1998) ได้เสนอแนวทางสำหรับการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่าง คือ 5 ถึง 20 หน่วย ตัวอย่างต่อ 1 จำนวนตัวชี้วัด ทั้งนี้อัตราส่วนที่เหมาะสมควรจะเป็น 5 หน่วยตัวอย่างต่อ 1 จำนวนตัวชี้วัด ดังนั้น ในการวิจัยนี้ควรมีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม คือ 245 ตัวอย่าง

4) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1973) เป็นการประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความผิดพลาดคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดย n = ขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้
 N = ขนาดของประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา
 E = คลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (.05)

$$n = \frac{100}{1 + (100 \times .05^2)}$$

$$= 80 \text{ คน}$$

จากขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณโดยใช้สูตรของ Yamane จึงมีจำนวนทั้งสิ้น 80 ตัวอย่าง ดังนั้น สรุปได้ว่า จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่กล่าวมา สามารถกำหนดขนาดตัวอย่างแสดงได้ดังตารางที่ 3.2 ดังนี้

ตารางที่ 3.2 จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์กำหนดขนาดตัวอย่างวิธีต่างๆ

ลำดับที่	เกณฑ์กำหนดขนาด ตัวอย่าง	สูตรการคำนวณ	ขนาดตัวอย่าง
1	Westland (2010)	$n \geq 50r^2 - 450r + 1100$	88
2	มนตรี พิริยะกุล (2553)	$\frac{\text{จำนวนตัวชี้วัด}}{\text{จำนวนตัวแปรแฝง}}$	200
3	Hair (1998)		245
4	Yamane (1973)		80

มีการกำหนดหน่วยในการวิเคราะห์ในระดับองค์การ ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากจำนวนประชากรในระดับองค์การ ซึ่งก็คือจำนวนธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 100 ธุรกิจ เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เกิดความเชื่อมั่นสูง มีความคลาดเคลื่อนน้อย ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นตัวแทนที่ดีและมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงมีการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

โดยใช้สูตรคำนวณตามแนวคิดของ มนตรี พิริยะกุล (2553) ซึ่งมีขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 200 ตัวอย่าง เพราะประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนจำกัด และจากผลการคำนวณการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดโดยใช้สูตรของ Westland (2010) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 88 ตัวอย่าง ถือได้ว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้เช่นกัน

นอกจากนี้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมภายใต้เทคนิคตัวแบบสมการโครงสร้างจะมีการคำนึงถึงจำนวนตัวแปรที่เป็นตัวแปรบ่งชี้ (Manifest Variables) ที่อยู่ภายในตัวแบบด้วย ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ คือ $(k(k+1))/2$ เมื่อ k คือ จำนวนตัวแปรบ่งชี้ เมื่อจำเป็นที่จะต้องใช้ Asymptotic Covariance Matrix ร่วมในการคำนวณ (Garson, 2009b)

ในงานวิจัยครั้งนี้ เมื่อคำนึงถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างภายใต้เงื่อนไขของจำนวนตัวแปรบ่งชี้ จะพบว่า ในตัวแบบมาตรวัด (Measurement Model) ที่มีจำนวนตัวแปรบ่งชี้ที่มีจำนวนมากเท่ากัน ซึ่งมีจำนวนตัวแปรบ่งชี้เท่ากับจำนวนข้อความซึ่งเป็นตัวชี้วัด (Indicators) เท่ากับ 20 ตัวชี้วัด ดังนั้นถ้าต้องการใช้ Asymptotic Covariance Matrix ร่วมในการคำนวณ ขนาดตัวอย่างจำเป็นที่จะต้องมีความเท่ากับ $(20(21))/2$ ซึ่งเท่ากับ 210 ตัวอย่าง

ผู้วิจัยจึงได้ทำการแจกแบบสอบถามกับธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 100 บริษัท แจกแบบสอบถามในระดับผู้บริหาร บริษัทละ 4 ชุด จำนวนทั้งหมด 400 กลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นสูง และมีความคลาดเคลื่อนน้อย โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ตอบแบบสอบถามในนามบริษัท

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการวิจัยเชิงปริมาณจะใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน หมวดธุรกิจในกลุ่มธุรกิจบริการ ตำแหน่ง ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) มีข้อความจำนวน 5 ข้อ โดยให้เลือกคำตอบเพียงคำตอบเดียวที่เป็นจริงมากที่สุด

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ โดยดัดแปลงมาจากแบบวัดการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996); Marques & Ignacio (2011); Cohen & Olsen (2015) มีลักษณะของข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ มีจำนวน 20 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการผลงานซึ่งจำแนกออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ ข้อตกลงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อมูลป้อนกลับ การปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยดัดแปลงมาจากแบบวัดการจัดการผลงานของ Armstrong (2006); Qureshi (2010) มีลักษณะของข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ มีจำนวน 20 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความรู้ของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ โดยดัดแปลงมาจากแบบวัดการจัดการทุนมนุษย์ของ Bassi & McMurrer (2006); Scarbrough & Elias (2002); Hitt (1990); Higgings (2009) มีลักษณะของข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ มีจำนวน 20 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต โดยดัดแปลงมาจากแบบวัดผลการดำเนินงานขององค์กรของ Augusto (2014); Liang (2014) มีลักษณะของข้อคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ มีจำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (คำถามแบบปลายเปิด) จำนวน 3 ข้อ

ซึ่งแบบสอบถามดังกล่าวข้างต้นในแต่ละส่วนจะมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับตามแบบของ Likert (Likert' Scale) ซึ่งจะมีให้เลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว โดยใช้คำถามที่แสดงระดับการวัดข้อมูลอัตรา (Interval scale) ที่มีความหมายของเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามความคิดเห็นดังนี้

ระดับคะแนน	5	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
ระดับคะแนน	4	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมาก
ระดับคะแนน	3	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติปานกลาง
ระดับคะแนน	2	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติน้อย
ระดับคะแนน	1	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด

โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลผลค่าคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของ Best (1981) ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

2.1 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการ 2 ระยะ คือ (1) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนสำรวจจริง และ (2) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือหลังจากการสำรวจจริง โดยขั้นตอนในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือมี ดังนี้

2.1.1 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนสำรวจจริง ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการแบ่งการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนสำรวจจริงออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การตรวจสอบความตรง (Validity) ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของข้อความในแต่ละข้อว่า ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อให้เครื่องมือที่สร้างขึ้นมีความถูกต้องตรงตามเนื้อหาเรื่องที่ต้องการวัดหรือวัดได้ครอบคลุมเนื้อเรื่องทั้งหมด (วัลลภ ลำพวย, 2547) โดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ผู้วิจัยจะนำไปขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างประเด็นคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการในแต่ละปัจจัย พิจารณาตรวจสอบความชัดเจนของภาษา ถ้อยคำ ความเที่ยงตรง และความสอดคล้องจากเนื้อหาในส่วนของนิยามเชิงทฤษฎี และตารางแสดงประเด็นหลักและประเด็นย่อย หรือพฤติกรรมบ่งชี้ว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (index of item objective congruence-- IOC) โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- +1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด
- 0 เมื่อผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด
- 1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่กำหนด

$$\text{ตามสูตร IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	=	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
	$\sum R$	=	ผลรวมของคะแนนตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	N	=	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

การคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 ถือว่าเป็นข้อคำถามที่มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาอยู่เกณฑ์ที่ยอมรับได้ สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป แต่ถ้าค่าดัชนีความสอดคล้องน้อยกว่า 0.50 ถือว่าเป็นข้อคำถามที่มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาที่ไม่ผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้จึงต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบความเที่ยง (reliability) เป็นการตรวจสอบเพื่อวัดความสอดคล้องภายใน (internal consistency) ตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือเป็นรายตัวแปร และตรวจสอบคุณภาพโดยรวมของเครื่องมือทั้งฉบับ ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's alpha coefficient) โดยการนำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและได้แก้ไขไปทดลองใช้ (tryout) กับผู้บริหารและบุคลากรของธุรกิจบริการที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติเหมือนกับตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 ชุด ก่อนนำไปใช้จริงกับผู้ที่เป็กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ถ้ามีค่าไม่น้อยกว่า 0.70 แสดงว่า แบบสอบถามความเที่ยงสูง ผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้และสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยจริงได้ ซึ่งจากการศึกษาวิจัยนี้ได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach

ซึ่งสูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach มีดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ α	=	ค่าความสอดคล้องภายใน
n	=	จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม
S_i^2	=	ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ
S_t^2	=	ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งฉบับ

โดยแบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณลักษณะ กำหนดให้มีค่าแอลฟาไม่ต่ำกว่า 0.50 และสำหรับแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ซึ่งเป็นข้อมูลที่เป็นระดับของความคิดเห็นกำหนดให้มีค่าแอลฟาไม่น้อยกว่า 0.70 (Cortina, 1993; Shevlin, 2000)

ส่วนการวัดความเที่ยงระหว่างข้อมูลรายข้อกับข้อมูลรวมทั้งหมดที่ปรับค่าแล้วโดยใช้สูตรหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation) โดยหากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ 1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย หรือ ไม่มีเลย (ดังตาราง 3.3) ดังนี้

ตารางที่ 3.3 การวัดความเที่ยงของข้อมูล

ค่า r	ระดับความสัมพันธ์
0.90 – 1.00	ตัวชี้วัดมีความสัมพันธ์กับกลุ่มในระดับสูงมาก
0.70 – 0.90	ตัวชี้วัดมีความสัมพันธ์กับกลุ่มในระดับสูง
0.50 – 0.70	ตัวชี้วัดมีความสัมพันธ์กับกลุ่มในระดับปานกลาง
0.30 – 0.50	ตัวชี้วัดมีความสัมพันธ์กับกลุ่มในระดับต่ำ
0.00 – 0.30	ตัวชี้วัดมีความสัมพันธ์กับกลุ่มในระดับต่ำมาก

แต่อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าไม่ต่ำกว่า 0.30 ก็ยอมรับได้ (Lee & Kamarul, 2009; Tsao & Chang, 2010) ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าไม่ต่ำกว่า 0.30

2.1.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือหลังจากการสำรวจจริง ผู้วิจัยได้นำมาตรวัดที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพก่อนการสำรวจไปใช้ในการสำรวจจริง จำนวน 400 ชุด โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์คุณภาพมาตรวัดซ้ำอีกครั้งเพื่อยืนยันความตรงและความเที่ยงของเครื่องมือ ซึ่งเรียกวิธีการนี้ว่า “การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือหลังการสำรวจจริง” เป็นการนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ด้วยแบบสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model-- SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ VisualPLS (Fu, 2006) ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการแบ่งการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือหลังจากการสำรวจจริงออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1) ค่าความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent validity) เป็นค่าความเที่ยงตรงของมาตรวัดที่สามารถวัดตัวแปรแฝงที่เป็นสมการ โครงสร้างเดียวกันได้ โดยความเที่ยงตรงเชิงเหมือนจะวัดข้อความรายข้อว่า เข้ากลุ่มนั้นๆ หรือไม่ ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อ

(Corrected item total correlation) เกณฑ์การพิจารณาคือค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (loading) จะต้องมีค่าเป็นบวก มีค่าสูงกว่า 0.707 และต้องมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Henseler, 2009)

2) ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) เป็นความเที่ยงตรงของมาตรวัดแต่ละ Construct หนึ่งที่สามารถแยกวัดได้กับมาตรวัดของ Construct อื่น โดยพิจารณาจากค่า \sqrt{AVE} ที่ละสมรรถมาตรวัดของ Construct ใดมีค่า \sqrt{AVE} สูงกว่าค่า cross construct correlation ระหว่าง construct ในสมรรถมาตรวัดที่จะพิจารณากับ construct อื่น แสดงว่ามาตรวัดของ construct นั้นมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (มนตรี พิริยะกุล, 2553)

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือผู้วิจัยได้แบ่งการตรวจสอบออกเป็น 2 ระยะ โดยจะนำเสนอไว้ในที่เดียวกันเพื่อมิให้ผู้อ่านเกิดความสับสน ซึ่งสามารถสรุปการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือได้ดังนี้

ระยะที่ 1 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนสำรวจจริง กระทำโดยการนำแบบสอบถามตามนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการทำนี้ไปทดลองสำรวจกับกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรของธุรกิจบริการที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติเหมือนกับตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และวัดความเชื่อมั่นด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาและปรับปรุงเครื่องมือเมื่อพบว่า มาตรวัดมีค่าความเที่ยงและความเชื่อมั่นต่ำกว่าเกณฑ์

ระยะที่ 2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือหลังจากสำรวจจริงและนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง โดยการพิจารณาคุณภาพของเครื่องมือจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เพื่อวัดความเที่ยงตรงเชิงเหมือนซึ่งจะนำเสนอไว้ต่อจากการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของมาตรวัดแต่ละตัวแปร ส่วนการวัดความเที่ยงตรงเชิงจำแนกเพื่อหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงจะนำเสนอไว้ส่วนสุดท้ายหลังจากการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของมาตรวัดแต่ละตัวแปรครบทุกตัวแล้ว

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-methods research) โดยใช้เทคนิคการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อให้ครอบคลุมความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากสำนักงานสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงผู้บริหารธุรกิจบริการ เพื่อประสานขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

3.2 เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นตามความจริง การเก็บรวบรวมข้อมูล ดังกล่าวได้ทำการแจกแบบสอบถามทั้งหมด 100 บริษัท บริษัทละ 4 ตัวอย่าง เป็นจำนวนทั้งหมด 400 ฉบับ ได้รับการตอบกลับมา จำนวน 276 ฉบับ ซึ่งได้ผู้วิจัยทำการคัดกรองแบบสอบถามที่ขาดความน่าเชื่อถือจากผลการทำ data cleaning ตัดข้อมูลออกไปทั้งหมด 21 ชุดเพื่อให้เหลือแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ซึ่งได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุดมีจำนวนทั้งสิ้น 255 ชุด

3.3 เก็บข้อมูลตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม ลงรหัสบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

3.4 นำข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผลของข้อมูล และนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับผลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ

ค่านิยมมโนทัศน์

ค่านิยมมโนทัศน์จะนำเสนอแยกตามหมวดของตัวแปรมาตรวัด ดังนี้

1. การจัดการความรู้
2. การจัดการผลงาน
3. การจัดการทุนมนุษย์
4. ผลการดำเนินงาน

1. การจัดการความรู้ (Knowledge management—KM)

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ในการสร้างสรรค์ให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และเผยแพร่ความรู้ไปสู่บุคคลอื่นที่จะสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือมาตรวัดของการจัดการความรู้หลังจากการสำรวจจริงปรากฏดังนี้

ตารางที่ 3.4 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวชี้วัดตัวแปรแฝงการจัดการความรู้

ตัวชี้วัด	loading	t-statistic	AVE	CR
มีการสืบค้นและรวบรวมความรู้จากบุคคลภายในองค์กรและผู้เชี่ยวชาญโดยตรง	0.718	20.222		
มีกระบวนการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลมาสร้างให้เกิดองค์ความรู้ใหม่	0.753	24.619		
มีการนำความรู้ที่ได้มาต่อยอดให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่เพื่อมาพัฒนาตนเอง	0.779	27.795		
มีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบที่หลากหลายอย่างทั่วถึง	0.717	22.440		
บุคลากรสามารถนำความรู้ไปพัฒนาตนเอง	0.775	20.164	0.583	0.918
บุคลากรสามารถนำความรู้มาใช้ปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	0.779	24.947		
บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ได้	0.781	22.906		
สามารถเสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น	0.801	27.156		

หมายเหตุ: Average Variance Extract (AVE) ≥ 0.50 , Composite Reliability (CR หมายถึง $t \geq 0.60$),*** หมายถึง $t \geq 1.96$

จากตารางที่ 3.4 พบว่า ตัวแปรการจัดการความรู้ ในสมการ โครงสร้างทุกด้านมีค่าความเชื่อถือได้ (CR) เท่ากับ 0.918 (ค่า CR ที่ยอมรับได้คือ $CR \geq 0.60$) แบบสอบถามมีค่าความผันแปรสกัดได้เฉลี่ย (AVE) เท่ากับ 0.583 (ค่า AVE ที่ยอมรับได้ คือ $AVE \geq 0.50$) แสดงว่า ตัวแปรมาตรวัด (manifest variable --MV) มีความเที่ยงตรงเชิงเหมือนสูง ซึ่งข้อคำถามหรือตัวแปรมาตรวัดทุกตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่ศึกษาสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดตัวแปรในกลุ่มเดียวกัน และสามารถสะท้อนพฤติกรรมสู่ตัวชี้วัดตัวแปรได้ดี และสามารถวัดเรื่องราวในหมวดเดียวกันได้ดี ส่วนค่า loading อยู่ในช่วงระหว่าง 0.717 – 0.801 (ค่า loading ที่ยอมรับได้คือ มีค่าบวกและมีค่ามากกว่า 0.707 แต่มีบางค่าที่มีค่าต่ำกว่า 0.50 แต่เมื่อพิจารณา ค่า AVE ถือว่ายอมรับได้ (≥ 0.50) ดังนั้น จากตารางที่ 3.4 แสดงให้เห็นว่ามาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน

2. การจัดการผลงาน (Performance Management -- PM)

การจัดการผลงาน หมายถึง กระบวนการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานที่มีการเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายขององค์กร ใช้สำหรับการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร และประเมินผลการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ ตลอดจนการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร สามารถนำไปปรับปรุงคุณภาพการทำงานให้เกิดความต่อเนื่อง เพื่อให้ธุรกิจบริการในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ตารางที่ 3.5 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวชี้วัดตัวแปรแฝงการจัดการผลงาน

ตัวชี้วัด	loading	t-statistic	AVE	CR
มีการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขคุณภาพของการทำงาน	0.738	27.885		
กำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	0.713	20.374		
มีจัดทำรายงานผลการติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	0.716	19.558		
มีการกำหนดขั้นตอนเกณฑ์ และวิธีการประเมินเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	0.709	19.854		
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป	0.789	31.111	0.569	0.945
มีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขและนำมาวางแผนพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน	0.773	33.909		
มีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรที่เป็นลายลักษณ์อักษร	0.745	21.435		
มีการนำข้อมูลป้อนกลับ มาใช้ในการพิจารณา ปรับเงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งได้เหมาะสมตรงความสามารถ	0.750	21.939		

ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	loading	t-statistic	AVE	CR
บุคลากรมีการคิดค้นหาวิธีการมาปรับปรุงขั้นตอนการทำงานใหม่ได้ด้วยตนเอง	0.759	28.659		
มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ	0.753	30.998		
สามารถปรับปรุงคุณภาพการทำงานได้สอดคล้องกับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงได้	0.789	34.399		
บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดค้นหาวิธีปรับปรุงคุณภาพการทำงานใหม่ๆ	0.768	27.810		
มีการนำผลการปรับปรุงคุณภาพมาทบทวนเพื่อการวางแผนพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	0.801	34.652		

หมายเหตุ: Average Variance Extract (AVE) ≥ 0.50 , Composite Reliability (CR หมายถึง $t \geq 0.60$),*** หมายถึง $t \geq 1.96$

จากตารางที่ 3.5 พบว่า ตัวแปรการจัดการผลงาน ในสมการโครงสร้างทุกด้านมีค่าความเชื่อถือได้ (CR) เท่ากับ 0.945 (ค่า CR ที่ยอมรับได้คือ $CR \geq 0.60$) แบบสอบถามมีค่าความผันแปรสกัดได้เฉลี่ย (AVE) เท่ากับ 0.569 (ค่า AVE ที่ยอมรับได้ คือ $AVE \geq 0.50$) แสดงว่า ตัวแปรมาตรวัด (manifest variable --MV) มีความเที่ยงตรงเชิงเหมือนสูง ซึ่งข้อคำถามหรือตัวแปรมาตรวัดทุกตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่ศึกษาสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดตัวแปรในกลุ่มเดียวกัน และสามารถสะท้อนพฤติกรรมสู่ตัวชี้วัดตัวแปรได้ดี และสามารถวัดเรื่องราวในหมวดเดียวกันได้ดี ส่วนค่า loading อยู่ในช่วงระหว่าง 0.709 – 0.801 (ค่า loading ที่ยอมรับได้คือ มีค่าบวกและมีค่ามากกว่า 0.707 บ้างแต่ต้องไม่ต่ำกว่า 0.50 เช่นกัน) ซึ่งจากตารางที่ 3.5 แสดงให้เห็นว่า มาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน

3. การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management-- HCM)

การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมการสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีคุณภาพตรงกับความต้องการ โดยมีมาตรวัด 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และสนับสนุนให้มีการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อเพิ่มอรรถประโยชน์สูงสุดในการใช้แรงงานที่จะนำพาธุรกิจบริการในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1) กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกในด้านบวกของพนักงานในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ที่ทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดี มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะทำทุกอย่างที่เป็นประโยชน์กับองค์กร ตลอดจนการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเสมอ

ตารางที่ 3.6 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวชี้วัดตัวแปรแฝงกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

ตัวชี้วัด	loading	t-statistic	AVE	CR
กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร				
บุคลากรมีความรู้สึกเห็นด้วยและยอมรับเป้าหมายขององค์กร	0.856	39.270		
บุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรด้วยความเต็มใจ	0.881	50.493	0.776	0.945
บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานและทำงานในองค์กรแห่งนี้ตลอดไป	0.909	78.856		
บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร	0.905	67.461		
บุคลากรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร	0.853	31.752		

หมายเหตุ: Average Variance Extract (AVE) ≥ 0.50 , Composite Reliability (CR หมายถึง $t \geq 0.60$),*** หมายถึง $t \geq 1.96$

จากตารางที่ 3.6 พบว่า ตัวแปรการกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ในสมการโครงสร้างทุกด้านมีค่าความเชื่อถือได้ (CR) เท่ากับ 0.945 (ค่า CR ที่ยอมรับได้คือ $CR \geq 0.60$) แบบสอบถามมีค่าความผันแปรสกัดได้เฉลี่ย (AVE) เท่ากับ 0.776 (ค่า AVE ที่ยอมรับได้ คือ $AVE \geq 0.50$) แสดงว่า ตัวแปรมาตรวัด (manifest variable --MV) มีความเที่ยงตรงเชิงเหมือนสูง ซึ่งข้อคำถามหรือตัวแปรมาตรวัดทุกตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่ศึกษาสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดตัวแปรในกลุ่มเดียวกัน และสามารถสะท้อนพฤติกรรมสู่ตัวชี้วัดตัวแปรได้ดี และสามารถวัดเรื่องราวในหมวดเดียวกันได้ดี ส่วนค่า loading อยู่ในช่วงระหว่าง 0.709 – 0.801 (ค่า loading ที่ยอมรับได้คือ มีค่าบวกและมีค่ามากกว่า 0.707 บ้างแต่ต้องไม่ต่ำกว่า 0.50 เช่นกัน) ซึ่งจากตารางที่ 3.6 แสดงให้เห็นว่า มาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน

2) การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ หมายถึงการใช้ความสามารถเพื่อสร้างอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น สามารถกระตุ้น ชักจูงให้บุคคลอื่นเชื่อถือ ยอมรับและเกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานคอยควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ดูแลให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ วิธีการทำงาน ให้คำปรึกษา และสนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเหมาะสม มีการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร ไปสู่การทำงานร่วมกัน ตลอดจนสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้

ตารางที่ 3.7 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวชี้วัดตัวแปรแฝงการปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ

ตัวชี้วัด	loading	t-statistic	AVE	CR
การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ				
ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กร ให้บุคลากรได้รับรู้อย่างทั่วถึง	0.835	43.220		
ผู้บริหารเปิดโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง	0.829	47.724	0.703	0.922
ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในด้านการบริหารงานที่จะสามารถนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายได้	0.844	34.317		
ผู้บริหารสามารถกระตุ้น จูงใจบุคลากรให้มีความพยายามที่จะปฏิบัติงานได้จนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้	0.872	47.690		

ตารางที่ 3.7 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	loading	t-statistic	AVE	CR
ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมการทำงานของพนักงาน	0.812	33.589		

หมายเหตุ: Average Variance Extract (AVE) ≥ 0.50 , Composite Reliability (CR หมายถึง $t \geq 0.60$),*** หมายถึง $t \geq 1.96$

จากตารางที่ 3.7 พบว่า ตัวแปรการปฏิบัติด้านการเป็นผู้นำ ในสมการโครงสร้างทุกด้านมีค่าความเชื่อถือได้ (CR) เท่ากับ 0.922 (ค่า CR ที่ยอมรับได้คือ $CR \geq 0.60$) แบบสอบถามมีค่าความผันแปรสกัดได้เฉลี่ย (AVE) เท่ากับ 0.703 (ค่า AVE ที่ยอมรับได้ คือ $AVE \geq 0.50$) แสดงว่า ตัวแปรมาตรวัด (manifest variable --MV) มีความเที่ยงตรงเชิงเหมือนสูง ซึ่งข้อคำถามหรือตัวแปรมาตรวัดทุกตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่ศึกษาสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดตัวแปรในกลุ่มเดียวกัน และสามารถสะท้อนพฤติกรรมสู่ตัวชี้วัดตัวแปรได้ดี และสามารถวัดเรื่องราวในหมวดเดียวกันได้ดี ส่วนค่า loading อยู่ในช่วงระหว่าง 0.709 – 0.801 (ค่า loading ที่ยอมรับได้คือ มีค่าบวกและมีค่ามากกว่า 0.707 บ้างแต่ต้องไม่ต่ำกว่า 0.50 เช่นกัน) ซึ่งจากตารางที่ 3.7 แสดงให้เห็นว่า มาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน

3) กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับบุคลากร ด้วยการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทำนาย มีการสนับสนุน เครื่องมือ อุปกรณ์อย่างเพียงพอ เพื่อให้เกิดผลงานในระดับสูง มีการออกแบบกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามกระบวนการนั้นๆ มีระบบการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมตรงกับงาน ตลอดจนมีการให้รางวัลที่เหมาะสมกับผลงาน

ตารางที่ 3.8 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวชี้วัดตัวแปรแฝงกลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน

ตัวชี้วัด	loading	t-statistic	AVE	CR
กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน				
ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณในระดับสูง	0.821	33.222	0.633	0.896
บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เกิดประโยชน์สูงสุดสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	0.811	31.554		
มีอัตราขาดงานต่ำ	0.798	26.301		
มีอัตราการลาออกต่ำ	0.784	25.404		
องค์การรักษาระดับต้นทุนด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม	0.763	23.256		

หมายเหตุ: Average Variance Extract (AVE) ≥ 0.50 , Composite Reliability (CR หมายถึง $t \geq 0.60$),*** หมายถึง $t \geq 1.96$

จากตารางที่ 3.8 พบว่า ตัวแปรกลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน ในสมการโครงสร้างทุกด้านมีค่าความเชื่อถือได้ (CR) เท่ากับ 0.896 (ค่า CR ที่ยอมรับได้คือ $CR \geq 0.60$) แบบสอบถามมีค่าความผันแปรสัดได้เฉลี่ย (AVE) เท่ากับ 0.633 (ค่า AVE ที่ยอมรับได้คือ $AVE \geq 0.50$) แสดงว่า ตัวแปรมาตรวัด (manifest variable --MV) มีความเที่ยงตรงเชิงเหมือนสูง ซึ่งข้อคำถามหรือตัวแปรมาตรวัดทุกตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่ศึกษาสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดตัวแปรในกลุ่มเดียวกัน และสามารถสะท้อนพฤติกรรมสู่ตัวชี้วัดตัวแปรได้ดี และสามารถวัดเรื่องราวในหมวดเดียวกันได้ดี ส่วนค่า loading อยู่ในช่วงระหว่าง 0.709 – 0.801 (ค่า loading ที่ยอมรับได้คือมีค่าบวกและมีค่ามากกว่า 0.707 บ้างแต่ต้องไม่ต่ำกว่า 0.50 เช่นกัน) ซึ่งจากตารางที่ 3.8 แสดงให้เห็นว่า มาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน

4) กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกฝนพัฒนาตนเอง ในด้านการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถเชิงสร้างสรรค์ มีความคิดที่แตกต่างจากผู้อื่น มีความรอบรู้ ใฝ่รู้ และรู้กว้าง มีความต้องการการพัฒนาและแสวงหาวิธีการทำงานที่ดียิ่งขึ้น เปิดรับข้อมูลใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เพิ่มพูนการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3.9 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวชี้วัดตัวแปรแฝงกลยุทธ์การพัฒนา
ทุนมนุษย์

ตัวชี้วัด	loading	t-statistic	AVE	CR
กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์				
บุคลากรสามารถทำงานได้ในระดับดีมากยิ่งขึ้น	0.866	55.107		
มีการกระตุ้นให้บุคลากรคิดค้น ออกแบบ หรือพัฒนา วิธีการทำงานใหม่ๆ ด้วยตนเอง	0.851	39.831		
การสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง	0.857	38.636	0.724	0.929
บุคลากรมีความสามารถในการพัฒนาตนเองได้ดีขึ้น	0.852	37.990		
บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการ ปฏิบัติงานได้ดี	0.828	34.369		

หมายเหตุ: Average Variance Extract (AVE) ≥ 0.50 , Composite Reliability (CR หมายถึง $t \geq 0.60$),*** หมายถึง $t \geq 1.96$

จากตารางที่ 3.9 พบว่า ตัวแปรกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ ในสมการโครงสร้างทุกด้านมีค่าความเชื่อถือได้ (CR) อยู่ในระหว่าง 0.929 (ค่า CR ที่ยอมรับได้คือ $CR \geq 0.60$) แบบสอบถามมีค่าความผันแปรสกัดได้เฉลี่ย (AVE) อยู่ในระหว่าง 0.724 (ค่า AVE ที่ยอมรับได้ คือ $AVE \geq 0.50$) แสดงว่า ตัวแปรมาตรวัด (manifest variable --MV) มีความเที่ยงตรงเชิงเหมือนสูง ซึ่งข้อคำถามหรือตัวแปรมาตรวัดทุกตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่ศึกษาสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดตัวแปรในกลุ่มเดียวกัน และสามารถสะท้อนพฤติกรรมสู่ตัวชี้วัดตัวแปรได้ดี และสามารถวัดเรื่องราวในหมวดเดียวกันได้ดี ส่วนค่า loading อยู่ในช่วงระหว่าง 0.763 – 0.909 (ค่า loading ที่ยอมรับได้คือ มีค่าบวกและมีค่ามากกว่า 0.707 บ้างแต่ต้องไม่ต่ำกว่า 0.50 เช่นกัน) ซึ่งจากตารางที่ 3.9 แสดงให้เห็นว่ามาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน

4. ผลการดำเนินงานขององค์การ (Organizational Performance -- OP)

ผลการดำเนินงานขององค์การ หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากกิจกรรมต่างๆ ของทุกกระบวนการเป็นภาพสะท้อนของมุมมองผลลัพธ์ที่ได้จากสิ่งนำเข้า โดยการพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้รับ ทั้งในรูปตัวเงิน และในรูปที่ไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน จะวัดความสำเร็จเกี่ยวกับรายได้ รายจ่าย ผลกำไร ยอดขาย และสภาพคล่องทางการเงิน มุมมองด้านลูกค้า จะวัดความสำเร็จเกี่ยวกับ ส่วนแบ่งทางการตลาด ความพึงพอใจลูกค้า การเติบโตทางธุรกิจของลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ จะวัดความสำเร็จเกี่ยวกับระบบการทำงานภายในองค์การ เช่น การจัดโครงสร้างองค์การที่มี ประสิทธิภาพ การประสานงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต จะวัดความสำเร็จ เกี่ยวกับระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน และการพัฒนาระบบ อำนาจความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

ตารางที่ 3.10 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงเหมือนของตัวชี้วัดตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานของ องค์การ

ตัวชี้วัด	loading	t-statistic	AVE	CR
การควบคุมต้นทุนภายในมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	0.766	21.948		
การควบคุมค่าใช้จ่ายจริงเป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้	0.781	24.134		
การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่	0.771	27.463		
ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น	0.769	25.647		
มีการติดต่อสื่อสารกันภายในระหว่างแผนกงานมีประสิทธิภาพมาก	0.790	29.209		
พนักงานได้รับการสนับสนุน ฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง	0.775	27.904	0.603	0.924
พนักงานมีโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม และยุติธรรม	0.776	21.632		
มีการวางแผนเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน	0.785	26.193		

หมายเหตุ: Average Variance Extract (AVE) ≥ 0.50 , Composite Reliability (CR หมายถึง $t \geq 0.60$),*** หมายถึง $t \geq 1.96$

จากตารางที่ 3.10 พบว่า ตัวแปรผลการดำเนินงาน ในสมการโครงสร้างทุกด้านมีค่าความเชื่อถือได้ (CR) เท่ากับ 0.924 (ค่า CR ที่ยอมรับได้คือ $CR \geq 0.60$) แบบสอบถามมีค่าความผันแปรสกัดได้เฉลี่ย (AVE) เท่ากับ 0.603 (ค่า AVE ที่ยอมรับได้ คือ $AVE \geq 0.50$) แสดงว่า ตัวแปรมาตรวัด (manifest variable --MV) มีความเที่ยงตรงเชิงเหมือนสูง ซึ่งข้อคำถามหรือตัวแปรมาตรวัดทุกตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่ศึกษาสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดตัวแปรในกลุ่มเดียวกัน และสามารถสะท้อนพฤติกรรมสู่ตัวชี้วัดตัวแปรได้ดี และสามารถวัดเรื่องราวในหมวดเดียวกันได้ดี ส่วนค่า loading อยู่ในช่วงระหว่าง 0.766 – 0.790 (ค่า loading ที่ยอมรับได้คือ มีค่าบวกและมีค่ามากกว่า 0.707 บ้างแต่ต้องไม่ต่ำกว่า 0.50 เช่นกัน) ซึ่งจากตารางที่ 3.10 แสดงให้เห็นว่า มาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเหมือน

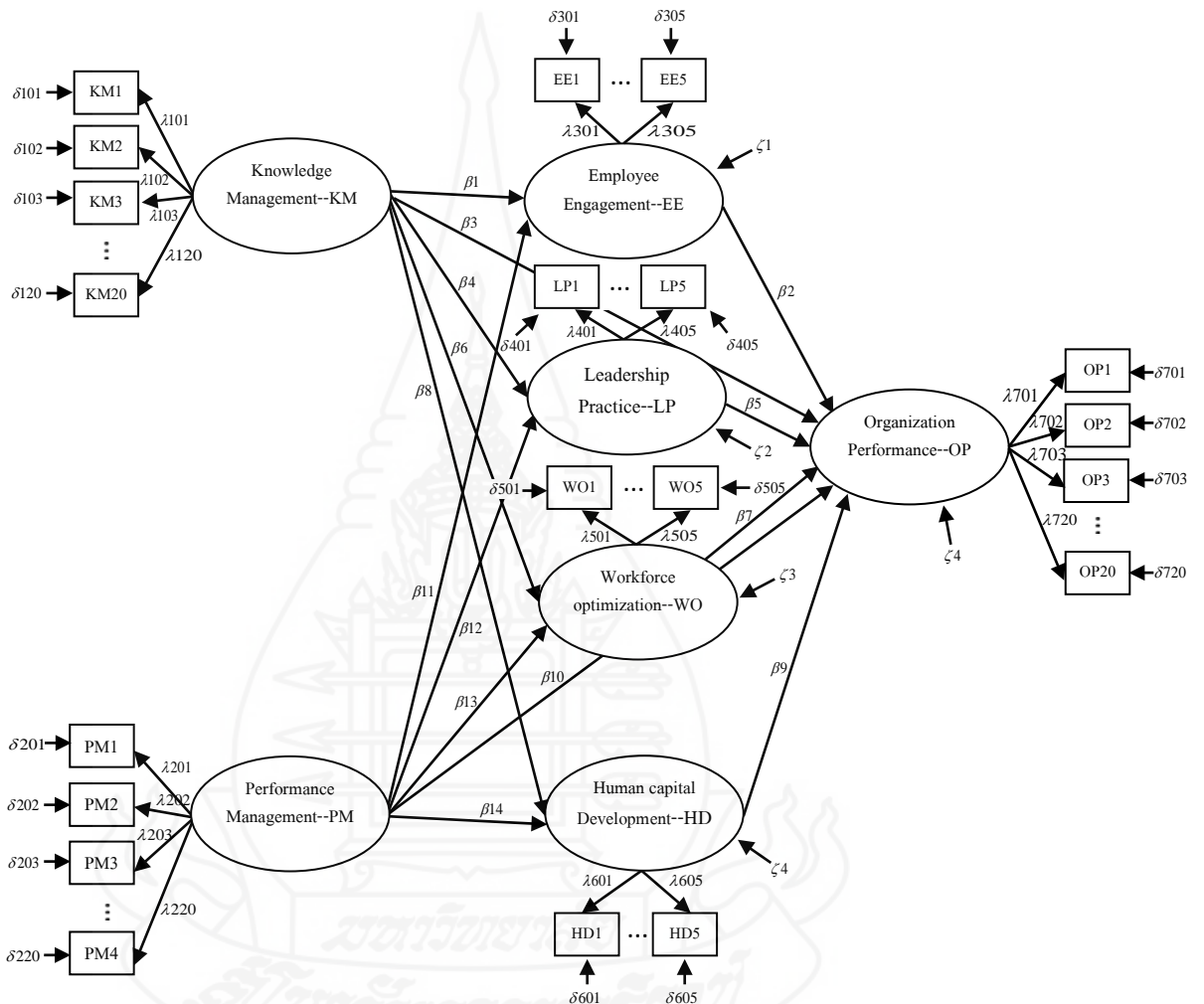
ตารางที่ 3.11 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของมาตรวัด

	CR	R ²	AVE	KM	PM	EE	LP	WO	LC	OP
KM	0.917	-	0.582	0.763	0.728	0.664	0.661	0.657	0.655	0.688
PM	0.944	-	0.569	0.728	0.760	0.744	0.73	0.736	0.721	0.76
EE	0.945	0.586	0.776	0.664	0.744	0.881	0.746	0.774	0.699	0.775
LP	0.922	0.568	0.703	0.661	0.73	0.746	0.839	0.678	0.641	0.717
WO	0.896	0.573	0.633	0.657	0.736	0.774	0.678	0.796	0.727	0.779
LC	0.929	0.556	0.723	0.655	0.721	0.699	0.641	0.727	0.851	0.715
OP	0.923	0.716	0.603	0.688	0.76	0.775	0.717	0.779	0.715	0.780

จากตารางที่ 3.11 พบว่า การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก หมายถึง การวัดค่าความเที่ยงตรงของมาตรวัดของแต่ละ Construct ที่สามารถแยกวัดได้เฉพาะเรื่องของแต่ละตัวแปร ไม่ปะปนกับมาตรวัดของตัวแปรแฝงอื่น วิธีการพิจารณาคือ การพิจารณาจากค่า \sqrt{AVE} โดยให้พิจารณารายสดมภ์ มาตรวัดของตัวแปรแฝงใดมีค่า \sqrt{AVE} สูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง Construct ในสดมภ์ที่พิจารณากับตัวแปรแฝงอื่น (Cross construct correlation) แสดงว่ามาตรวัดของตัวแปรแฝงนั้นมีความความเที่ยงตรงเชิงจำแนก นั้นหมายความว่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงเดียวกันสูงกว่าสหสัมพันธ์ของตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงที่พิจารณากับตัวชี้วัดของตัวแปร

แฝงอื่น ดังตารางที่ 3.11 ซึ่งพบว่า \sqrt{AVE} ในสดมภ์ที่พิจารณามีค่าสูงกว่า cross construct correlation ทุกค่าในสดมภ์เดียวกัน แสดงว่ามาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกในทุกตัวแฝง

สมการโครงสร้างและสมการมาตรวัด



ภาพที่ 3.2 ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตัวแบบสมการโครงสร้าง

สามารถนำเสนอเป็นสมการถดถอยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับสมการถดถอย และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวชี้วัด ซึ่งจะนำเสนอเป็นชุดๆ ดังต่อไปนี้

ก. สมการโครงสร้างประกอบด้วยต่อไปนี้

$$1. OP = \beta_0 + \beta_2 EE + \beta_3 KM + \beta_5 LP + \beta_7 WO + \beta_{10} PM + \beta_9 HD + \zeta_5 \dots (1)$$

$$2. EE = \beta_0 + \beta_1 KM + \beta_{11} PM + \zeta_1 \dots (2)$$

$$3. LP = \beta_0 + \beta_4 KM + \beta_{12} PM + \zeta_2 \dots (3)$$

$$4. WO = \beta_0 + \beta_6 KM + \beta_{14} PM + \zeta_3 \dots (4)$$

$$5. HD = \beta_0 + \beta_8 KM + \beta_{14} PM + \zeta_4 \dots (5)$$

ข. สมการมาตรวัด

1) สมการวัดของ OP ประกอบด้วย สมการถดถอย ดังต่อไปนี้

$$OP_1 = \lambda_0 + \lambda_{701} OP + \delta_{701}$$

$$OP_2 = \lambda_0 + \lambda_{702} OP + \delta_{702}$$

$$OP_3 = \lambda_0 + \lambda_{703} OP + \delta_{703}$$

$$OP_4 = \lambda_0 + \lambda_{704} OP + \delta_{704}$$

$$OP_5 = \lambda_0 + \lambda_{705} OP + \delta_{705}$$

$$OP_6 = \lambda_0 + \lambda_{706} OP + \delta_{706}$$

$$OP_7 = \lambda_0 + \lambda_{707} OP + \delta_{707}$$

$$OP_8 = \lambda_0 + \lambda_{708} OP + \delta_{708}$$

$$OP_9 = \lambda_0 + \lambda_{709} OP + \delta_{709}$$

$$OP_{10} = \lambda_0 + \lambda_{710} OP + \delta_{710}$$

$$OP_{11} = \lambda_0 + \lambda_{711} OP + \delta_{711}$$

$$OP_{12} = \lambda_0 + \lambda_{712} OP + \delta_{712}$$

$$OP_{13} = \lambda_0 + \lambda_{713} OP + \delta_{713}$$

$$OP_{14} = \lambda_0 + \lambda_{714} OP + \delta_{714}$$

$$OP_{15} = \lambda_0 + \lambda_{715} OP + \delta_{715}$$

$$OP_{16} = \lambda_0 + \lambda_{716} OP + \delta_{716}$$

$$OP_{17} = \lambda_0 + \lambda_{717} OP + \delta_{717}$$

$$OP_{18} = \lambda_0 + \lambda_{718}OP + \delta_{718}$$

$$OP_{19} = \lambda_0 + \lambda_{719}OP + \delta_{719}$$

$$OP_{20} = \lambda_0 + \lambda_{720}OP + \delta_{720}$$

2) สมการมาตรวัดของ EE ประกอบด้วยสมการถดถอย ดังต่อไปนี้

$$EE_1 = \lambda_0 + \lambda_{301}EE + \delta_{301}$$

$$EE_2 = \lambda_0 + \lambda_{302}EE + \delta_{302}$$

$$EE_3 = \lambda_0 + \lambda_{303}EE + \delta_{303}$$

$$EE_4 = \lambda_0 + \lambda_{304}EE + \delta_{304}$$

$$EE_5 = \lambda_0 + \lambda_{305}EE + \delta_{305}$$

3) สมการมาตรวัดของ LP ประกอบด้วยสมการถดถอย ดังต่อไปนี้

$$LP_1 = \lambda_0 + \lambda_{401}LP + \delta_{401}$$

$$LP_2 = \lambda_0 + \lambda_{402}LP + \delta_{402}$$

$$LP_3 = \lambda_0 + \lambda_{403}LP + \delta_{403}$$

$$LP_4 = \lambda_0 + \lambda_{404}LP + \delta_{404}$$

$$LP_5 = \lambda_0 + \lambda_{405}LP + \delta_{405}$$

4) สมการมาตรวัดของ WO ประกอบด้วยสมการถดถอย ดังต่อไปนี้

$$WO_1 = \lambda_0 + \lambda_{501}WO + \delta_{501}$$

$$WO_2 = \lambda_0 + \lambda_{502}WO + \delta_{502}$$

$$WO_3 = \lambda_0 + \lambda_{503}WO + \delta_{503}$$

$$WO_4 = \lambda_0 + \lambda_{504}WO + \delta_{504}$$

$$WO_5 = \lambda_0 + \lambda_{505}WO + \delta_{505}$$

5) สมการมาตรวัดของ HD ประกอบด้วยสมการถดถอย ดังต่อไปนี้

$$HD_1 = \lambda_0 + \lambda_{601}HD + \delta_{601}$$



$$HD_2 = \lambda_0 + \lambda_{602}HD + \delta_{602}$$

$$HD_3 = \lambda_0 + \lambda_{603}HD + \delta_{603}$$

$$HD_4 = \lambda_0 + \lambda_{604}HD + \delta_{604}$$

$$HD_5 = \lambda_0 + \lambda_{605}HD + \delta_{605}$$

ตารางที่ 3.12 คำย่อและสัญลักษณ์

คำย่อ / สัญลักษณ์	คำเต็ม / คำจำกัดความ
	ตัวแปรแฝง (Latent Variable --LV)
	เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปร
KM	การจัดการความรู้
PM	การจัดการผลงาน
EE	กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร
LP	การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ
WO	กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน
HD	กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์
OP	ผลการดำเนินงานขององค์กร

4. วิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้เมื่อผู้วิจัยได้แบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 276 ชุด มาทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุดด้วยตนเอง เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่นำมาประมวลนั้นเป็นข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ถูกต้องและอยู่ในรูปแบบเดียวกันทั้งหมด จากนั้นจึงนำแบบสอบถามมาทำการเข้ารหัสและประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและตัวแบบโครงสร้าง เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติต่างๆ ดังนี้

4.1 สถิติเชิงพรรณนา เป็นสถิติที่ใช้บรรยายคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1) ค่าร้อยละ (percentage) ใช้อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล
- 2) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ เพื่อสรุปและอธิบายลักษณะของตัวแปร

4.2 สถิติเชิงอนุมานหรือสถิติอ้างอิง (inferential statistic) เป็นการนำวิธีทางสถิติมาใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน (hypothesis testing) เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและหาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วย

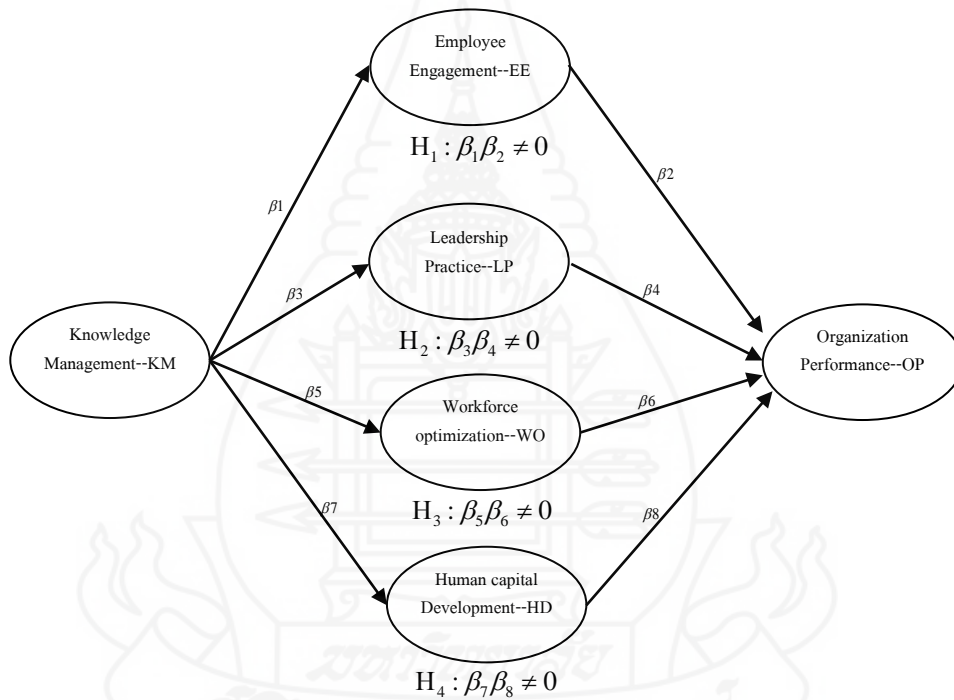
- 1) วิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) ด้วยโปรแกรม VisualPLS (Fu, 2006)

2) วิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรต้นกลางพหุแบบขนานด้วยโปรแกรม Process (Hayes, 2013)

4.3 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีลักษณะเป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ นำเสนอในลักษณะข้อมูลเชิงคุณภาพและความถี่หรือร้อยละ

การวิเคราะห์อิทธิพลคั่นกลาง (Mediation effect)

การทดสอบอิทธิพลคั่นกลางของสมการ โครงสร้างกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการความรู้สู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ในลักษณะตัวแปรคั่นกลางพหุแบบขนาน (parallel mediation) (ดังภาพที่ 3.3) ดังนี้

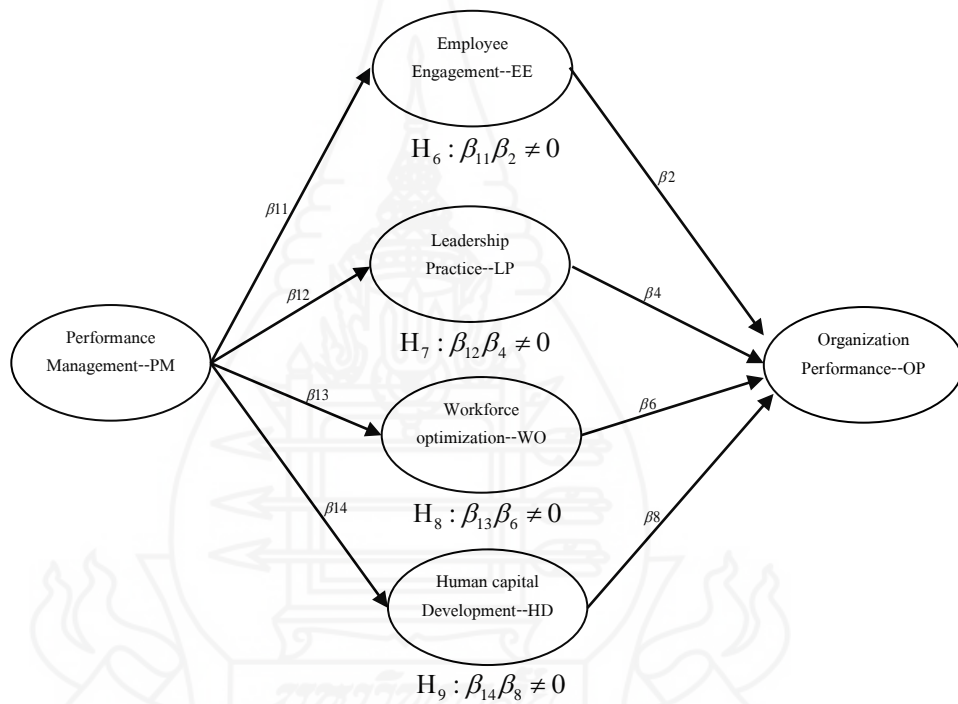


ภาพที่ 3.3 การวิเคราะห์อิทธิพลคั่นกลางโครงสร้างกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และ กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการความรู้สู่ผลการดำเนินงานขององค์กร

เมื่อทดสอบนัยสำคัญของอิทธิพลคั่นกลาง คือ $H_5 : \beta_1\beta_2 + \beta_3\beta_4 + \beta_5\beta_6 + \beta_7\beta_8 \neq 0$

โดย H_5 คือ การทดสอบอิทธิพลรวมของสมการ โครงสร้างความสัมพันธ์ของสมมติฐานที่ใช้ในการทดสอบ หมายถึง ตัวแปรคั่นกลางทั้ง 4 ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดอิทธิพลรวมมาสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่

การทดสอบอิทธิพลคั่นกลางของสมการ โครงสร้างกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร (ดังภาพที่ 3.4) ดังนี้



ภาพ 3.4 การวิเคราะห์อิทธิพลคั่นกลางโครงสร้างกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจาก แรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการความรู้สู่ผลการดำเนินงานขององค์กร

เมื่อทดสอบนัยสำคัญของอิทธิพลคั่นกลาง คือ $H_{10} : \beta_{11}\beta_2 + \beta_{12}\beta_4 + \beta_{13}\beta_6 + \beta_{14}\beta_8 \neq 0$
 โดย H_{10} คือ การทดสอบอิทธิพลรวมของสมการ โครงสร้างความสัมพันธ์ของ
 สมมติฐานที่ใช้ในการทดสอบ หมายถึง ตัวแปรคั่นกลางทั้ง 4 ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดอิทธิพลรวม
 มาสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่

การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
 (in-depth interview) ซึ่งจะมีลักษณะของข้อคำถามเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-
 structure interview) ที่มีส่วนที่ดั่งคำถามไว้แล้ว และส่วนที่ไม่ได้ดั่งคำถามไว้ เพื่อให้ผู้วิจัยมีอิสระ
 ในการถามและค้นหาคำตอบอย่างเจาะลึกในเรื่องของความหมายเกณฑ์ในการวัด องค์ประกอบ
 และความสำคัญของการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ และผลการ
 ดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการเสริมเติมเต็มวัตถุประสงค์และยืนยัน
 กรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้หนักแน่น
 และมีความสมบูรณ์เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ในการนำมาใช้เพื่อการวิจัยได้อย่างครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เจาะลึกกับผู้บริหารและผู้ที
 ตอบแทนองค์กรของธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 5 ราย
 โดยผู้บริหารและผู้ทีให้ข้อมูลแทนองค์กรเป็นผู้ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน
 ในกลุ่มธุรกิจบริการจากบริษัทที่มีความสามารถทำกำไรได้สูงในแต่ละกลุ่มธุรกิจ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ซึ่งจะมี
 ลักษณะของข้อคำถามที่เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ที่จะ
 ตรวจสอบแนวคิดของผู้บริหารตามประเด็นของคำถามการวิจัยในครั้งนี้ คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์
 การทำงาน หมวดธุรกิจ และตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อเพิ่ม
 ประสิทธิภาพของผลการดำเนินงาน ในประเด็นการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน และการจัดการ
 ทุนมนุษย์

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเชื่อมโยงที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร
 ว่ามีปัจจัยใด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ครอบคลุมความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยการใช้วิธีการจัดบันทึกข้อมูล เพื่อให้ได้ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ให้ครบถ้วนมากที่สุด และรวบรวมข้อมูลที่ได้ทั้งหมดนำมาประมวลความคิดเห็น

2. ตรวจสอบความสมบูรณ์หลังจากที่ได้เก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Jonsen & Jehn, 2009) ซึ่งใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า คือ 1) ตรวจสอบด้านเวลา โดยตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่าน ในช่วงเวลาที่ต่างกันนั้น ข้อมูลที่ได้รับจะเหมือนกันหรือไม่ 2) การตรวจสอบด้านสถานที่ โดยตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่าน ที่อยู่ในสถานที่ที่ต่างกันนั้น ข้อมูลที่ได้รับจะเหมือนกัน และ 3) การตรวจสอบด้านบุคคล โดยตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่าน ข้อมูลที่ได้จะเหมือนกัน

3. สร้างบทสรุป โดยนำข้อค้นพบเบื้องต้นมาเชื่อมโยงเป็นบทสรุป

4. การพิสูจน์บทสรุป โดยนำข้อมูลที่เป็นข้อสรุปกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องตรงกับความหมายที่ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ไว้อีกครั้งก่อนเป็นข้อค้นพบ

5. นำข้อค้นพบที่ได้มาวิเคราะห์ร่วมกับผลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เนื้อหาผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และทำการตรวจสอบของข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. จัดการข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากการจดบันทึกมาเขียนใหม่ให้มีข้อความที่ครบถ้วนสมบูรณ์ได้ใจความมากขึ้น

2. กำหนดรหัส จัดหมวดหมู่ข้อมูล และดัชนีข้อมูล พร้อมสำหรับการนำมาใช้โดยการอ่านทำความเข้าใจกับข้อมูลทั้งหมดของผู้ให้ข้อมูลแต่ละราย พร้อมดั่งกลุ่มคำที่มีความหมายเกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษา แล้วนำมาเขียนไว้ในช่องทางด้านขวามือของแบบบันทึกภาคสนาม พร้อมทั้งใส่หมายเลขหน้าและหมายเลขบรรทัดที่กลุ่มคำนั้นปรากฏอยู่แล้วจัดแบ่งกลุ่มดัชนีข้อมูล

3. ตัดทอนข้อมูล โดยขจัดข้อมูลที่ไม่ต้องการออกไป เพื่อลดขนาดข้อมูลโดยการอ่านทบทวน และทำความเข้าใจกับข้อมูลทั้งหมด แล้วสรุปเป็นหัวข้อย่อยๆ ในแต่ละเรื่องเรียงเรียงข้อความใหม่ให้ข้อความมีความสละสลวยมากขึ้น

4. อ่านทำความเข้าใจกับหัวข้อย่อยแต่ละหัวข้อ แล้วสรุปเป็นหัวข้อตามแนวความคิด หลักการ และทฤษฎีเพื่อสรุปเป็นข้อค้นพบเบื้องต้น

5. บทสรุป นำเสนอข้อค้นพบ และแสดงการเชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ

6. การตรวจสอบบทสรุปเพื่อให้แน่ใจว่าบทสรุปที่ได้มีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจะทำการประเมินคุณภาพของข้อมูลและตรวจสอบความเป็นตัวแทนของข้อมูลว่ามาจากแหล่งที่เป็นตัวแทนจริงหรือไม่ โดยทำการตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีสามเส้า ซึ่งจะเป็นการตรวจสอบด้านเวลา ด้านสถานที่ และด้านบุคคลว่าข้อมูลดังกล่าวมีความตรงกันหรือไม่ เพื่อให้แน่ใจว่าบทสรุปที่ได้มีความเหมาะสม น่าเชื่อถือ จึงนำไปวิเคราะห์ร่วมกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ การวิเคราะห์เนื้อหา จะเน้นเฉพาะเนื้อหาตามที่ปรากฏเท่านั้น จะไม่เน้นการตีความหรือการหาความหมายที่ซ่อนอยู่เบื้องหลัง การตีความจะทำเฉพาะตอนที่สรุปเท่านั้น

การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory)

การสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) เป็นทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม เป็นทฤษฎีที่มีคุณลักษณะที่ถูกสร้างขึ้นมาจากข้อมูล โดยมีการเก็บข้อมูลจากกระบวนการวิจัย ที่ได้นำเอาข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ มาตีความข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือขยายองค์ความรู้เดิม (Glaser, 1967) โดยทฤษฎีจะประกอบไปด้วยชุดของมโนทัศน์ (Leedy & Ormrod, 2001) มโนทัศน์จะถูกเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ เพื่อทำการอธิบายปรากฏการณ์ผลที่นักวิจัยทำการศึกษา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงาน ไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Methods Research) โดยใช้เทคนิคการศึกษา 2 แบบด้วยกัน คือ 1) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) จะมุ่งค้นหาและพัฒนาข้อมูล มาตรการความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่สามารถวัดลักษณะและพฤติกรรมเป็นตัวเลขได้ด้วยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) กับประชากรกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนแจกแบบสอบถามให้กับผู้บริหารและบุคลากรในกลุ่มธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 400 ชุด และรวบรวมข้อมูลพร้อมวิเคราะห์และประมวลผลด้วยแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model--SEM) เพื่อนำผลที่ได้มาสรุป อภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการวิจัย โดยการวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้างจะใช้โปรแกรม VisualPLS (Fu, 2006) และ 2) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการค้นหาข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้บริหารในกลุ่มธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อการพัฒนาคำอธิบายและยืนยันกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและนำผลการวิจัยมาสรุป อภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในรูปแบบของการวิเคราะห์เชิงพรรณนา เพื่อมาเสริมให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ รวมถึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรและค่าสถิติ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสามารถแสดงได้ ดังตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ตัวอย่างสำหรับตัวแปรและตัวช่วยอื่นๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

รายการ	ตัวอย่าง
ตัวแปรตาม	
การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	KM
การแสวงหาความรู้	AC
การสร้างความรู้	CR
การเผยแพร่ความรู้	DI
การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์	AP
การจัดการผลงาน (Performance Management)	PM
ข้อตกลงการปฏิบัติงาน	AR
การติดตามการปฏิบัติงาน	MO
การประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อมูลป้อนกลับ	AF
การปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง	PI
การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)	HCM
กลยุทธ์การสร้างความรู้ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร	EE
การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ	LP
กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน	WO
กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์	HD

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ	ตัวย่อ
ตัวแปรตาม	
ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)	OP
มุมมองด้านการเงิน	FP
มุมมองด้านลูกค้า	CP
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	IP
มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต	LG
สถิติ	
ค่าเฉลี่ย (Mean)	X, Mean
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)	S.D., Std,Deviation
ค่าองศาอิสระ (Degree of Freedom)	DF
ค่าความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน (Probability)	p
ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of Determination)	R ²

1. ผลการวิเคราะห์ทางสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งสามารถแสดงได้ (ดังตารางที่ 4.2) ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	90	35.00
	หญิง	165	65.00
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	124	48.60
	31-40 ปี	86	33.70
	41-50 ปี	30	11.80
	51-60 ปี	11	4.31
	61 ปีขึ้นไป	4	1.57
	วุฒิการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	40
	ปริญญาตรี	171	67.06
	ปริญญาโท	42	16.47
	ปริญญาเอก	2	0.78
ประสบการณ์ในการทำงาน	น้อยกว่า 1 ปี	15	5.88
	1-5 ปี	128	50.20
	6-10 ปี	48	18.82
	11-15 ปี	25	9.80
	16 ปีขึ้นไป	39	15.29
หมวดธุรกิจในกลุ่มธุรกิจบริการ	พาณิชย์	101	39.61
	การแพทย์	39	15.29
	สื่อและสิ่งพิมพ์	18	7.06
	บริการเฉพาะกิจ	3	1.18
	การท่องเที่ยวและ	40	15.69
	สันตนาการ		
	การขนส่งและโลจิสติกส์	54	21.18
	สตีกส์		

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	3	1.18
	รองประธานบริษัท	36	14.12
	กรรมการผู้จัดการ	2	0.78
	ผู้จัดการ	95	37.25
	หัวหน้าแผนก	53	20.78
	หัวหน้างาน	65	24.49
	อื่นๆ	1	0.39

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งหมด 255 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 65 ของเพศชาย มีอายุอยู่ระหว่าง น้อยกว่า 30 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 82 รองลงมาได้แก่ 41-50 ปี และ 51-60 ปี ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นสัดส่วน 2 ใน 3 ของระดับการศึกษาทั้งหมด ระดับการศึกษาที่มีผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ ปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0.78 มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในช่วง 1-5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.20 รองลงมาได้แก่ 6-10 ปี สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 16 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.29 หมวดธุรกิจในกลุ่มธุรกิจบริการเป็นกลุ่มพาณิชย์มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.61 รองลงมาได้แก่ การขนส่งและโลจิสติกส์ การท่องเที่ยวและสันทนาการ การแพทย์ สื่อและสิ่งพิมพ์ คิดเป็นร้อยละ 21.18 15.89 15.29 และ 7.06 ตามลำดับ มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการคิดเป็นสัดส่วน 1 ใน 3 ของตำแหน่งงานทั้งหมด รองลงมาได้แก่ หัวหน้างาน และหัวหน้าแผนก คิดเป็นร้อยละ 24.49 และ 20.78 ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยปัจจัยด้านการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ตำแหน่ง (5-Point Likert Scale) โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง การปฏิบัติมากที่สุด, (4) หมายถึง การปฏิบัติมาก, (3) หมายถึง การปฏิบัติปานกลาง, (2) หมายถึง การปฏิบัติน้อย, (1) หมายถึง การปฏิบัติน้อยที่สุด โดยนำเสนอเฉพาะตัวชี้วัดที่มีผลให้ความเที่ยงตรงเชิงเหมือนสูง และแต่ละตัวแปรแฝงเชิงจำแนกมีความเที่ยงตรง และได้พิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้

$CV < 0.10$	ถือว่ามีค่า SD ต่ำมาก
$0.10 \leq CV < 0.30$	ถือว่ามีค่า SD ต่ำ
$0.30 \leq CV \leq 0.50$	ถือว่ามีค่า SD สูงยอมรับได้
$CV > 0.50$	ถือว่ามีค่า SD สูง

2.1 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ศึกษามีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Application) ในการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ซึ่งจะวิเคราะห์ในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากร สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	ระดับการปฏิบัติ			
	เฉลี่ย	S.D.	CV	แปลผล
1. มีการสืบค้นและรวบรวมความรู้จากบุคคล ภายในองค์กรและผู้เชี่ยวชาญโดยตรง	3.78	0.73	0.19	มาก
2. มีกระบวนการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล มาสร้างให้เกิดองค์ความรู้ใหม่	3.87	0.82	0.21	มาก
3. มีการนำความรู้ที่ได้มาไปต่อยอดให้เกิดเป็นองค์ ความรู้ใหม่ เพื่อมาพัฒนาตนเอง	3.89	0.81	0.21	มาก
4. เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบที่หลากหลายอย่าง ทั่วถึง	3.90	0.88	0.23	มาก
5. บุคลากรสามารถนำความรู้ไปพัฒนาตนเอง	4.01	0.72	0.18	มาก
6. บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ปรับปรุง ขั้นตอนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	3.97	0.74	0.19	มาก
7. บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ใน การปฏิบัติหน้าที่ได้	4.03	0.72	0.18	มาก
8. สามารถเสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น	3.96	0.74	0.19	มาก
รวมทั้งสิ้น	3.89	0.79	0.20	มาก

จากตารางที่ 4.3 ผลสำรวจของกลุ่มตัวอย่างซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ ให้ความสำคัญในภาพรวมทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 3.89) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติคล้ายคลึงกันว่าทุกองค์การได้มีการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้เช่นเดียวกัน สังเกตได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.79 และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน (Coefficient of variation – C.V.) เท่ากับ 0.20 ซึ่งมีค่า ไม่เกิน 0.25 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติใกล้เคียงกัน (Westlake & Feder, 2015)

เมื่อวิเคราะห์การจัดการความรู้แยกออกเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะบุคลากรสามารถนำ

ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ มากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03) รองลงมาได้แก่ บุคลากรสามารถนำความรู้ไปพัฒนาตนเองได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01) สำหรับข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือมีการสืบค้นและรวบรวมความรู้จากบุคลากรภายในองค์กรและผู้เชี่ยวชาญโดยตรง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78)

2.2 การจัดการผลงาน

การจัดการผลงาน (Performance Management) ที่ศึกษามีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) การติดตามการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) การประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อมูลย้อนกลับ (Performance Appraisal and Feedback) และการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Performance Improvement) ในการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการผลงาน ซึ่งจะวิเคราะห์ในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการผลงาน

การจัดการผลงาน (Performance Management)	ระดับการปฏิบัติ			
	เฉลี่ย	S.D.	CV	แปลผล
1. มีการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขคุณภาพของการทำงาน	3.86	0.71	0.18	มาก
2. มีกำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบในการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.86	0.74	0.19	มาก
3. มีการจัดทำรายงานผลการติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.85	0.73	0.19	มาก
4. มีกำหนดขั้นตอน เกณฑ์ และวิธีการประเมินเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.08	0.79	0.19	มาก
5. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับทั่วไป	3.95	0.77	0.19	มาก
6. มีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขและนำมาวางแผนพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน	3.85	0.83	0.22	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การจัดการผลงาน (Performance Management)	ระดับการปฏิบัติ			
	เฉลี่ย	S.D.	CV	แปลผล
7.มีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรที่เป็นลาย ลักษณ์อักษร	3.86	0.87	0.23	มาก
8.มีการนำข้อมูลป้อนกลับมาใช้ในการพิจารณาปรับ เงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้เหมาะสมตรง ความสามารถ	3.96	0.83	0.21	มาก
9.บุคลากรมีการคิดค้นหาวิธีมาปรับปรุงขั้นตอนการ ทำงานได้ด้วยตนเอง	3.81	0.80	0.21	มาก
10.มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อปรับปรุงคุณภาพการ ทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ	3.81	0.87	0.23	มาก
11.สามารถปรับปรุงคุณภาพการทำงานได้สอดคล้อง กับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงได้	3.84	0.85	0.22	มาก
12.บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดค้นหาวิธีการ ปรับปรุงคุณภาพการทำงานใหม่ๆ	3.79	0.84	0.22	มาก
13.มีการนำผลการปรับปรุงคุณภาพมาทบทวนเพื่อ การวางแผนพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการทำงานของ บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.84	0.79	0.21	มาก
รวมทั้งสิ้น	3.88	0.80	0.21	มาก

จากตารางที่ 4.4 ผลสำรวจของกลุ่มตัวอย่างซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติเกี่ยวกับ การจัดการผลงานให้ความสำคัญในภาพรวมทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 3.88) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติคล้ายคลึงกันว่า ทุกองค์การได้มีการปฏิบัติด้านการจัดการผลงานเช่นเดียวกัน สังเกตได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน (Coefficient of variation -- C.V.) เท่ากับ 0.21 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 0.25 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติใกล้เคียงกัน (Westlake & Feder, 2015)

เมื่อวิเคราะห์การจัดการความรู้แยกออกเป็นรายชื่อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะมีการกำหนดขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08) รองลงมาได้แก่ มีการนำข้อมูลป้อนกลับมาใช้การพิจารณาปรับเงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้เหมาะสมตรงตามความสามารถ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96) สำหรับข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดค้นหาวิธีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานใหม่ๆ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79)

2.3 การจัดการทุนมนุษย์

การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่ศึกษามีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Employee Engagement) การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Practices) กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน (Workforce Optimization) กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) ในการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ (ดังตาราง 4.5) ดังนี้

ตารางที่ 4.5 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์

การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)	ระดับการปฏิบัติ			
	เฉลี่ย	S.D.	CV	แปลผล
กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร	3.91	0.89	0.23	มาก
1.บุคลากรมีความรู้สึกเห็นด้วยและยอมรับเป้าหมายขององค์กร	3.89	0.86	0.22	มาก
2.บุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรด้วยความเต็มใจ	3.84	0.87	0.23	มาก
3.บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานและจะทำงานในองค์กรแห่งนี้ตลอดไป	3.95	0.92	0.23	มาก
4.บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร	3.90	0.94	0.24	มาก
5.บุคลากรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร	3.96	0.85	0.21	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)	ระดับการปฏิบัติ			
	เฉลี่ย	S.D.	CV	แปลผล
การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ	3.96	0.81	0.20	มาก
1.ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมาย ขององค์กรให้บุคลากรได้รับรู้อย่างทั่วถึง	4.05	0.81	0.20	มาก
3.ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรใน ด้านการบริหารงานที่จะสามารถนำพองค์กร บรรลุเป้าหมายได้	3.97	0.77	0.19	มาก
4.ผู้บริหารสามารถกระตุ้น จูงใจบุคลากรให้มี ความพยายามที่จะปฏิบัติงานได้จนบรรลุ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้	3.93	0.83	0.21	มาก
5.ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมการ ทำงานของพนักงาน	3.92	0.82	0.21	มาก
กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน	3.80	0.85	0.22	มาก
1.ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถบรรลุ เป้าหมายเชิงปริมาณในระดับสูง	3.82	0.76	0.20	มาก
2.บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เกิดประโยชน์ สูงสุดสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	3.88	0.76	0.20	มาก
3.มีอัตราการขาดงานต่ำ	3.83	0.92	0.24	มาก
4.มีอัตราการลาออกต่ำ	3.66	1.01	0.28	มาก
5.องค์กรรักษาระดับต้นทุนบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่เหมาะสม	3.82	0.80	0.21	มาก
การพัฒนาทุนมนุษย์	3.90	0.74	0.19	มาก
1.บุคลากรสามารถทำงานได้ในระดับดีมาก ยิ่งขึ้น	3.91	0.74	0.19	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)	ระดับการปฏิบัติ			
	เฉลี่ย	S.D.	CV	แปลผล
2.มีการกระตุ้นให้บุคลากรคิดค้นออกแบบหรือพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ด้วยตนเอง	3.85	0.76	0.20	มาก
3.การสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.90	0.75	0.19	มาก
4.บุคลากรมีความสามารถในการพัฒนาตนเองได้ดีขึ้น	3.95	0.71	0.18	มาก
5.บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้ดี	3.91	0.74	0.19	มาก
รวมทั้งสิ้น	3.89	0.82	0.21	มาก

จากตารางที่ 4.5 ผลสำรวจของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติด้านการจัดการทุนมนุษย์ ให้ความสำคัญในภาพรวมทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 3.89) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติคล้ายคลึงกันว่า ทุกองค์การได้มีการปฏิบัติด้านการจัดการทุนมนุษย์เช่นเดียวกัน สังเกตได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน (Coefficient of variation --C.V.) เท่ากับ 0.21 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติใกล้เคียงกัน (Westlake & Feder, 2015)

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบปัจจัยการจัดการทุนมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายด้าน พบว่า การจัดการทุนมนุษย์โดยรวมรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96) รองลงมาได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ และกลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงานตามลำดับ

เมื่อพิจารณาการจัดการทุนมนุษย์เป็นรายข้อ พบว่า องค์การได้มีการปฏิบัติด้านการจัดการทุนมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะ ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายขององค์การให้บุคลากรได้รับรู้อย่างทั่วถึง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05) สำหรับข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ องค์การมีการรักษาระดับต้นทุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82)

2.4 ผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance) ที่ศึกษามีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Performance) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Performance) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Performance) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Performance) จากการศึกษาเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะวิเคราะห์ในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ (ดังตาราง 4.6) ดังนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กร

ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational Performance)	ระดับการปฏิบัติ			
	เฉลี่ย	S.D.	CV	แปลผล
1.การควบคุมต้นทุนภายในมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	3.83	0.79	0.21	มาก
2.การควบคุมค่าใช้จ่ายจริงเป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้	3.83	0.85	0.22	มาก
3.การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่	3.88	0.87	0.22	มาก
4.มีการติดต่อสื่อสารกันภายในระหว่างแผนกงานมีประสิทธิภาพมาก	3.96	0.83	0.21	มาก
5.พนักงานได้รับการสนับสนุน ฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง	4.06	0.81	0.20	มาก
6.พนักงานมีโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสมและยุติธรรม	3.89	0.88	0.23	มาก
รวมทั้งสิ้น	3.93	0.84	0.21	มาก

จากตารางที่ 4.6 ผลการสำรวจของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติด้านผลการดำเนินงานองค์กร ให้มีความสำคัญในภาพรวมทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 3.93) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติคล้ายคลึงกันว่า ทุกองค์กรได้มีการปฏิบัติด้านผลการดำเนินงานองค์กร เช่นเดียวกัน สังเกตได้จากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

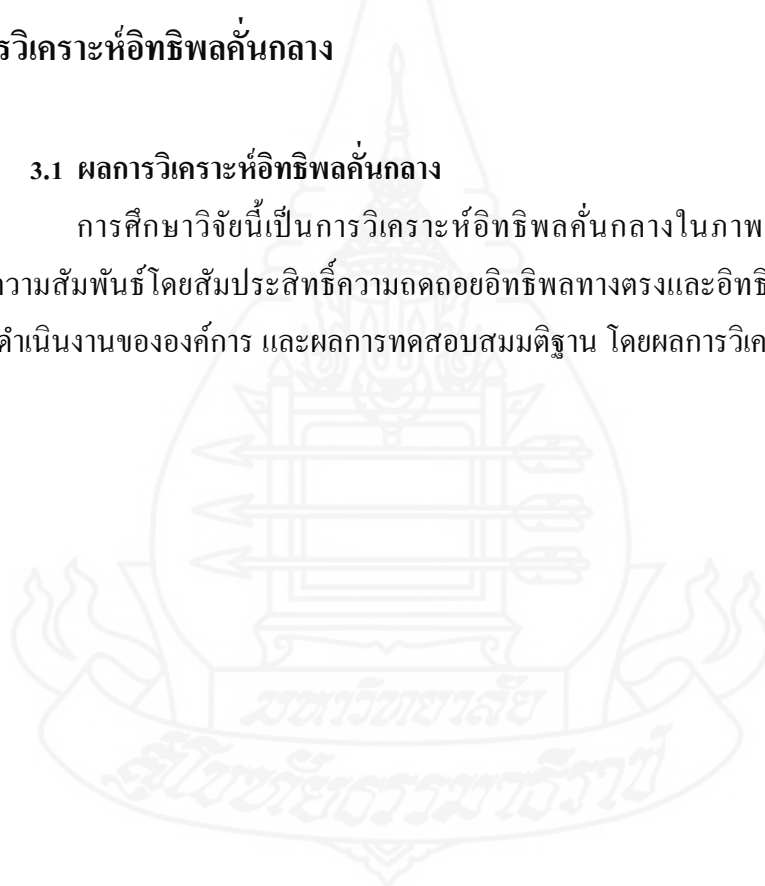
เท่ากับ 0.84 และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน (Coefficient of variation--CV) เท่ากับ 0.21 ซึ่งไม่มีค่าเกิน 0.25 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติใกล้เคียงกัน (Westlake & Feder, 2015)

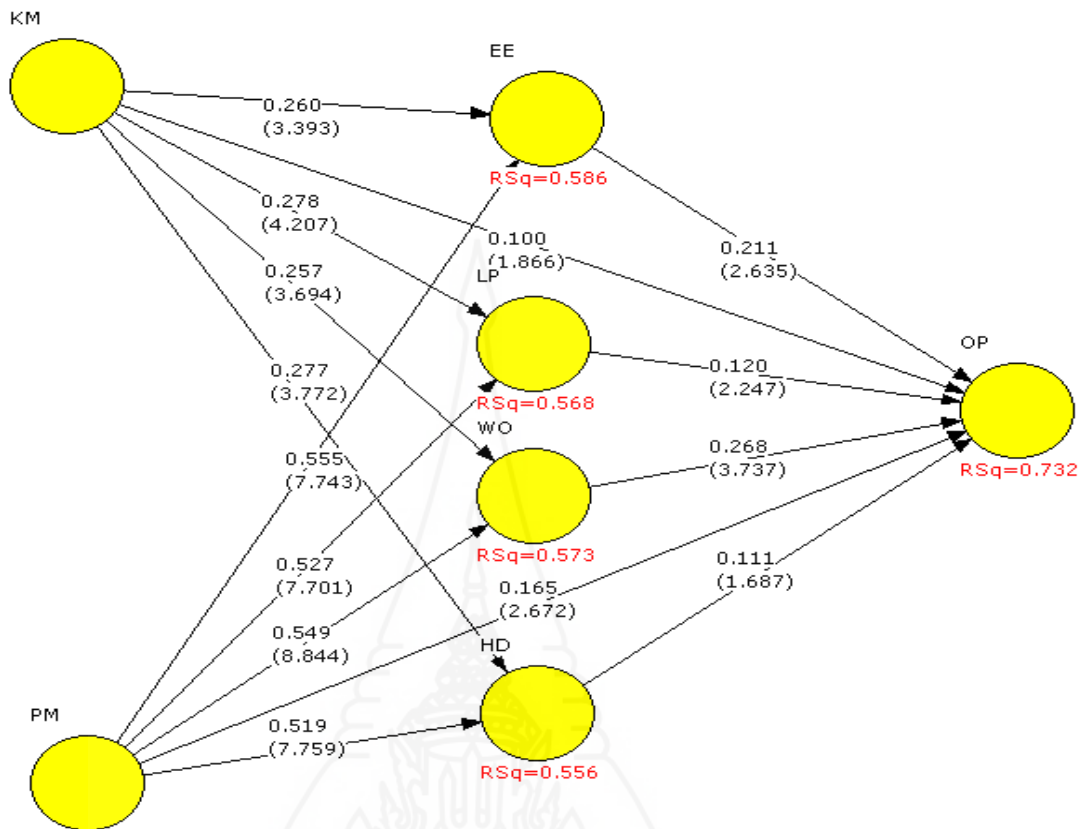
เมื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กรแยกออกเป็นรายชื่อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับมากทุกข้อ โดยเฉพาะพนักงานได้รับการสนับสนุน ฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06) รองลงมาได้แก่ มีการติดต่อสื่อสารกันภายในระหว่างแผนกงานมีประสิทธิภาพมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96) สำหรับข้อที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ การควบคุมต้นทุนภายในมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83)

3. ผลการวิเคราะห์อภิมวลคั่นกลาง

3.1 ผลการวิเคราะห์อภิมวลคั่นกลาง

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์อภิมวลคั่นกลางในภาพรวม ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยสัมประสิทธิ์ความถดถอยอภิมวลทางตรงและอภิมวลทางอ้อมที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และผลการทดสอบสมมติฐาน โดยผลการวิเคราะห์เป็น ดังนี้





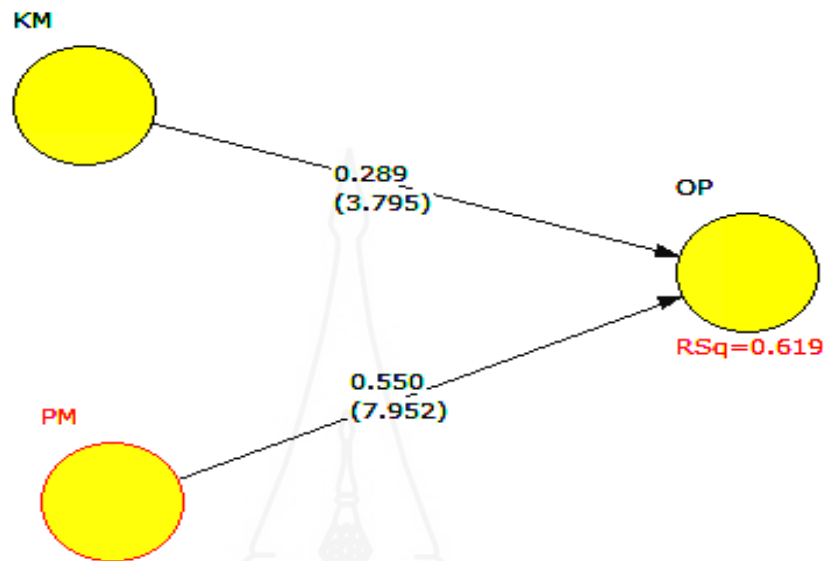
ภาพที่ 4.1 เส้นทางความสัมพันธ์ตัวแบบสมการโครงสร้างอิทธิพลคั่นกลาง
ที่มา : จากการทดสอบ โมเดลอิทธิพลเชิงโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป
สถิติ VisualPLS (Fu, 2006)

จากภาพ 4.1 แสดงเส้นทางความสัมพันธ์ตัวแบบสมการโครงสร้างอิทธิพลคั่นกลางที่
ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรซึ่งผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้างสามารถอธิบายได้
ดังนี้

3.2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงของการจัดการความรู้และการจัดการผลงาน

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างในภาพรวม ซึ่งเป็นผลจากการ
วิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานที่ส่งผลต่อผล
การดำเนินงานขององค์กร

อิทธิพลทางตรงระหว่างการจัดการความรู้และการจัดการผลงานไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร (ดังภาพที่ 4.2) ดังนี้



ภาพที่ 4.2 เส้นทางการสัมพันธ์ตัวแบบสมการ โครงสร้างการจัดการความรู้ และการจัดการผลงานที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
ที่มา. จากการทดสอบโมเดลอิทธิพลเชิงโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัยด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสถิติ VisualPLS (Fu, 2006)

จากภาพที่ 4.2 แสดงเส้นทางการสัมพันธ์ตัวแบบสมการ โครงสร้างที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร สามารถอธิบายได้ดังนี้

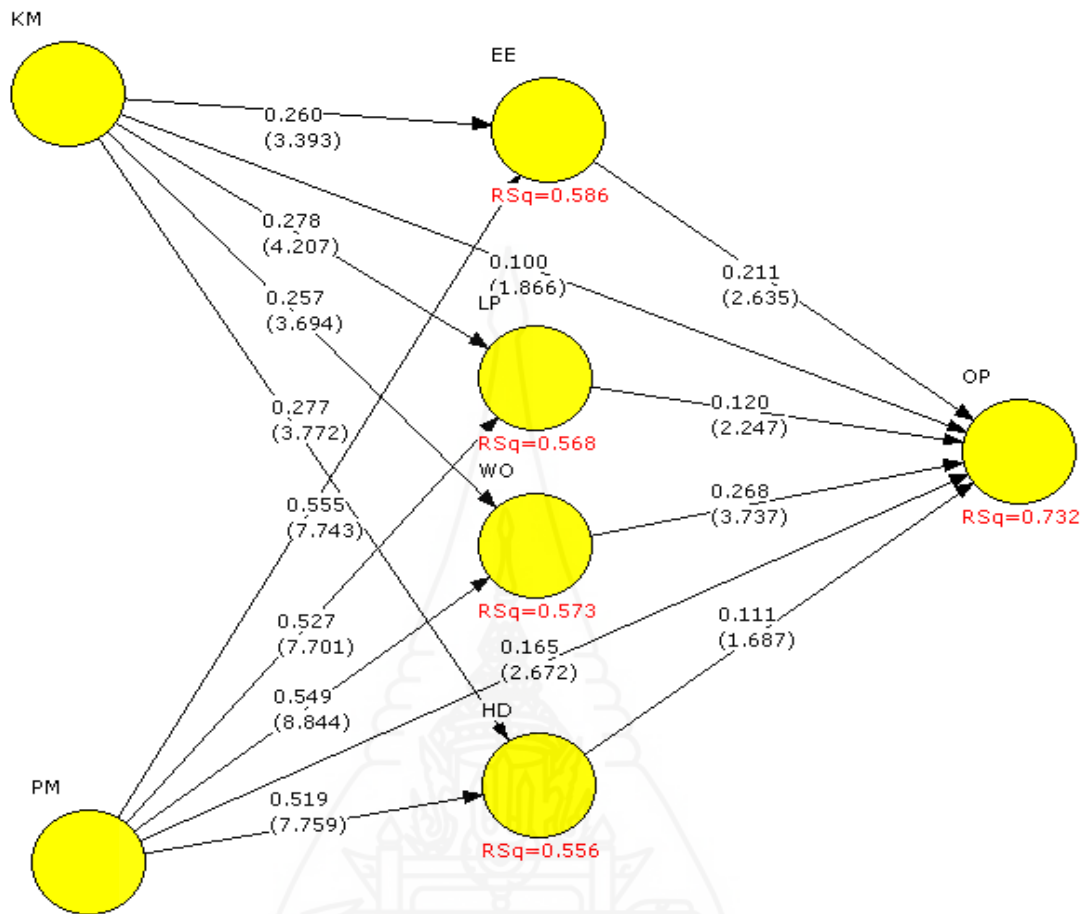
การจัดการความรู้ (KM) และการจัดการผลงาน (PM) ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (OP) นั้น มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.289 และ 0.550 ตามลำดับ พบว่าค่าของเส้นสมการ β_1, β_2 มีค่าสูงมาก (> 0.20) กล่าวคือ $\beta_1 = 0.289$ และ $\beta_2 = 0.550$ จึงเป็นที่น่าสังเกตว่า คงมีปัจจัยอื่นแอบแฝงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้ง 2 ส่วน ในที่นี้ผู้วิจัยกำหนดให้เป็นปัจจัย 4 ด้าน ตามผลการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ โดยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้ กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ ที่แฝงตัวเชื่อมโยงไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร

3.3 การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างเมื่อมีปัจจัยคั่นกลาง

การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์เป็นปัจจัยคั่นกลางพหุแบบขนาน (Parallel) ที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์สู่ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยจะเป็นการศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตัวแปรคั่นกลางพหุแบบขนานระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามที่เข้ามามีอิทธิพลเชื่อมโยงความสัมพันธ์ มีผลให้เส้นทางความสัมพันธ์มีค่าในระดับที่ลดลงได้ถึงร้อยละ 65.40 และ 70 ตามลำดับ กล่าวคือ เส้นสัมพันธ์เชิงการจัดการความรู้ ลดลงร้อยละ 65.40 และเส้นสัมพันธ์เชิงการจัดการผลงาน ลดลงร้อยละ 70 ซึ่งพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ยังลดลงไม่หมด แสดงว่า ยังคงมีปัจจัยคั่นกลางอื่นๆ อีกที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดระหว่างการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน มาสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

การทดสอบปัจจัยคั่นกลางพหุแบบขนานที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังภาพ 4.3





ภาพที่ 4.3 แสดงเส้นทางความสัมพันธ์ตัวแบบสมการ โครงสร้างปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจัยการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

จากภาพ 4.3 เมื่อเส้นทางความสัมพันธ์ตัวแบบสมการ โครงสร้างปัจจัยคั่นกลางพหุแบบขนานที่เชื่อมการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าเท่ากับ 0.100 ส่วนเส้นทางความสัมพันธ์ตัวแบบสมการ โครงสร้างปัจจัยคั่นกลางพหุแบบขนานที่เชื่อมการจัดการผลงานที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า การจัดการผลงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าเท่ากับ 0.165

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างภาพ 4.2 กับภาพ 4.3 พบว่า ภาพที่ 4.2 มีความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่า 0.289

และ 0.550 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าสูงกว่า ดังนั้นจากภาพที่ 4.3 พบว่า ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าเพียง 0.100 และ 0.165 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า เมื่อความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมีค่าในระดับที่สูงกว่า แต่เมื่อมีตัวแปรคั่นกลางพหุแบบขนานที่ประกอบด้วยกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ เข้ามาระหว่างการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร ทำให้เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการความรู้ การจัดการผลงาน กับ ผลการดำเนินงานขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างเห็นได้ชัด คือ ค่าสัมประสิทธิ์ของการจัดการความรู้ และการจัดการผลงานมีค่าลดลงได้ถึงร้อยละ 65.40 และ 70 ตามลำดับ ถือได้ว่า การจัดการทุนมนุษย์เป็นปัจจัยแฝงเร้นที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และการจัดการผลงานที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ถึงแม้ว่าจะลดลงถึง ร้อยละ 65.40 และ 70 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าค่าสัมประสิทธิ์ยังคงลดลงไม่ถึง 0 และยังคงมีนัยสำคัญอยู่ จึงหมายความว่า ยังคงมีปัจจัยอื่นแฝงเร้น ทำหน้าที่เป็นปัจจัยคั่นกลางอยู่ ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เป็นข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไปในอนาคต

ซึ่งจากการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลคั่นกลางพหุแบบขนานของกลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ และการจัดการ ผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถวิเคราะห์ได้ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 4.7 การทดสอบอิทธิพลคั่นกลางพหุแบบขนานกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ ที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่ผลการดำเนินงานขององค์กร

เส้นทาง (สมมติฐานเพื่อการวิจัย)	DATA	BOOT	SE	t	p-value	95% confident limit	
						Lower limit	Upper limit
Total	0.188	0.188	0.043	4.372	0.000	0.112	0.283
KM → EE → OP	0.055	0.054	0.026	2.072	0.039	0.014	0.127
KM → LP → OP	0.033	0.034	0.021	1.601	0.111	0.002	0.082
KM → WO → OP	0.069	0.068	0.024	2.911	0.004	0.032	0.126
KM → HD → OP	0.031	0.031	0.020	1.540	0.125	-0.002	0.080

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผลการทดสอบอิทธิพลคั่นกลางพหุแบบขนานของกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้โปรแกรม Process (Hayes & Preacher, 2014)

ผลการวิเคราะห์กระทำโดย Bootstrapping พบว่า อิทธิพลทางอ้อมรวม (Total) มีค่าเท่ากับ (Boot = 0.188, SE = 0.043) และมีช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.112 - 0.283 ไม่คลุม 0 แสดงว่า กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ มีฐานะเป็นปัจจัยคั่นกลาง

เมื่อพิจารณาเส้นทาง พบว่า อิทธิพลทางอ้อมที่ การจัดการความรู้ผ่านกลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงานไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าอิทธิพลสูงสุด มีค่าเท่ากับ (Boot = 0.069, SE = 0.024) และมีนัยสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.032 - 0.126 ซึ่งไม่คลุม 0 รองลงมาคือ กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีค่าเท่ากับ (Boot = 0.055, SE = 0.026) และมีนัยสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.014 - 0.127 ไม่คลุม 0 การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ มีค่าเท่ากับ (Boot = 0.033, SE = 0.021) และมีนัยสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.002 - 0.082 แต่กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อม มีค่าเท่ากับ (Boot = 0.031, SE = 0.020) และมีนัยสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ -0.002 - 0.080

ซึ่ง กลุ่ม 0 แต่ที่จริงแล้ว เมื่อพิจารณาที่ค่า t พบว่า มีค่า P-value มีค่าอยู่ 0.090 (≤ 0.10) ซึ่งเป็นระดับสากลที่ยอมรับได้ แสดงว่า กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นปัจจัยกึ่งกลางด้วย

การทดสอบสมมติฐานอิทธิพลกึ่งกลางพหุแบบขนานของกลยุทธ์การสร้างความรู้ของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ ที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ และการจัดการผลงานไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถวิเคราะห์ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.8 การทดสอบอิทธิพลกึ่งกลางพหุแบบขนานของกลยุทธ์การสร้างความรู้ของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ ที่เชื่อมโยงการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร

เส้นทาง (สมมติฐานเพื่อการวิจัย)	DATA	BOOT	SE	t	p-value	95%confident limit	
						Lower limit	Upper limit
Total	0.386	0.383	0.050	7.763	0.000	0.293	0.498
PM → EE → OP	0.117	0.115	0.045	2.632	0.009	0.036	0.211
PM → LP → OP	0.063	0.0629	0.033	1.930	0.055	0.004	0.137
PM → WO → OP	0.148	0.148	0.041	3.582	0.000	0.077	0.238
PM → HD → OP	0.058	0.057	0.034	1.706	0.089	-0.005	0.129

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผลการทดสอบอิทธิพลกึ่งกลางแบบขนานของกลยุทธ์การสร้างความรู้ของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการผลงานไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้โปรแกรม Process (Hayes & Preacher, 2014)

ผลการวิเคราะห์กระทำโดย Bootstrapping พบว่า อิทธิพลทางอ้อมรวม (Total) มีค่าเท่ากับ (Boot = 0.386, SE = 0.050) และมีช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.293 - 0.498 ไม่คลุม 0 แสดงว่า กลยุทธ์การสร้างความรู้ของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และการพัฒนาทุนมนุษย์ มีฐานะเป็นปัจจัยกึ่งกลาง

เมื่อพิจารณาเส้นทาง พบว่า อิทธิพลทางอ้อมที่ การจัดการผลงานผ่านกลยุทธ์ การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงานไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าอิทธิพลสูงสุด เท่ากับ (Boot = 0.148, SE = 0.041) และมีนัยความสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.077 - 0.238 ไม่คลุม 0 รองลงมาคือ กลยุทธ์การสร้างความรู้ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร เท่ากับ (Boot = 0.117, SE = 0.045) และมีนัยสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.036 - 0.211 ไม่คลุม 0 การปฏิบัติ ด้านความเป็นผู้นำ เท่ากับ (Boot = 0.063, SE = 0.033) และมีนัยสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.004 - 0.137 แต่กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ (boot = 0.058, SE = 0.034) และมีนัยสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ -0.005 - 0.129 คลุม 0 แต่ที่จริงแล้ว เมื่อพิจารณาที่ค่า t พบว่า มีค่า P-value มีค่าอยู่ 0.090 (≤ 0.10) ซึ่งเป็นระดับสากลที่ยอมรับได้ แสดงว่า กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นปัจจัยกั้นกลางด้วย

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้างกลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์ สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ ที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการความรู้ การจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ที่พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางมีความแตกต่างกันได้ ดังตาราง 4.7 และ 4.8 ข้างต้น

4. ผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานของอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยกั้นกลางที่ ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ บริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยสามารถสรุปผล ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 มีอิทธิพลกั้นกลางพหุแบบขนานของกลยุทธ์การสร้างความรู้ความผูกพันของ พนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการ ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หมายความว่า กลยุทธ์การสร้างความรู้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และการพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นปัจจัยกั้นกลางพหุแบบขนานที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้ไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 มีอิทธิพลคั่นกลางพหุแบบขนานของกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงการจัดการผลงานไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐานการวิจัย ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หมายความว่า กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และการพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นปัจจัยคั่นกลางพหุแบบขนานที่เชื่อมโยงการจัดการผลงานไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

5. ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อมาเชื่อมโยงกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ซึ่งมีลักษณะข้อคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง ที่จะมีการเชื่อมโยงนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร โดยแบ่งผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม และ 2) ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

5.1 ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณจากแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อคิดเห็นด้านการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากคำถามปลายเปิดจำนวน 3 ข้อ มีผู้ตอบคำถามปลายเปิดจำนวน 46 คน จากจำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับมา จำนวน 276 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 17 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด มีรายละเอียด ดังนี้

1) บริษัทควรมีวิธีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในด้านการจัดการความรู้ อย่างไร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรจะสามารถทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นได้ ในด้านการแสวงหาความรู้ องค์กรควรมีการวางแผนในการจัดระบบการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ อย่างเป็นระบบ ที่ทำให้มีการสืบค้นได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว สามารถนำมาใช้ประยุกต์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ได้อีกในอนาคต ตลอดจนมีการเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับลักษณะของงาน เช่น การจัด

ฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรอันจะสามารถนำมาพัฒนาคุณภาพของงานได้

2) บริษัทควรมีวิธีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในด้านการจัดการผลงานอย่างไร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการผลงานที่สามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น องค์กรควรมีการจัดทำเอกสารที่แจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติรับทราบล่วงหน้าอย่างชัดเจน มีการกำหนดเกณฑ์สำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับลักษณะของงาน เป็นระบบ และวัดได้จริง

3) บริษัทควรมีวิธีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในด้านการจัดการทุนมนุษย์อย่างไร

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้น ผู้บริหารควรมีวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อให้มีความสามารถปฏิบัติงานใน ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากร ซึ่งเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามากที่สุด จึงควรออกแบบวิธีการบริหารจัดการกับบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพ ได้ดังต่อไปนี้ 1) การพัฒนาทัศนคติให้มีจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กรรัก การเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นสู่ความสำเร็จขององค์กรเป็นหลัก 2) สร้างความรัก ความผูกพันของบุคลากรให้เกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อการรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กรในระยะยาว 3) การจูงใจที่เหมาะสม มีการจูงใจให้กับกับบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสม ด้วยวิธีจูงใจที่หลากหลาย เช่น การจูงใจด้วยงานที่ทำท้าทาย การจูงใจด้วยรางวัลที่เป็นตัวเงิน และการจูงใจด้วยรางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นต้น เพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการเก็บรักษาคนเก่ง คนดีให้อยู่กับองค์กรตลอดไป

5.2 ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เพื่อยืนยันผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์

เชิงลึก

การวิเคราะห์ข้อคิดเห็นด้านการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากการสัมภาษณ์ จำนวน 5 ท่าน เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และยืนยันผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณซึ่งสามารถสรุปผลการให้ข้อมูลได้ ดังนี้

1) บริษัทควรมีวิธีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในด้านการจัดการความรู้ อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า การจัดการความรู้ในองค์กรส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น ถือได้ว่ามีความสำคัญอย่างมากต่อธุรกิจบริการ ในส่วนการแสวงหาความรู้ องค์กรจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นเข็มทิศกำหนดทิศทางให้กับบุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้บรรลุความสำเร็จขององค์กร องค์กรควรมีการสำรวจความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงระดับความรู้ในองค์กร ที่จะนำไปออกแบบการพัฒนาความรู้ให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการแสวงหาความรู้ มีสืบค้นหาความรู้ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล มีการแสวงหาความรู้จากบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน มุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์กรมีการแสวงหาข้อมูล ความรู้จากแหล่งต่างๆ ให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ และ Best Practice จากองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะธุรกิจบริการคล้ายคลึงกับของเรา มีการออกแบบวิธีการจัดเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลที่มีความทันสมัย เพื่อการเก็บรักษาความรู้อย่างเป็นระบบ โดยได้มีการนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยเข้ามามีส่วนในการจัดเก็บเพื่อให้ข้อมูลที่มีประโยชน์เหล่านั้น สามารถเรียกมาใช้ประโยชน์ได้ตลอดเวลาตามความต้องการ ตลอดจนมีการสำรองข้อมูลที่สำคัญไว้เพื่อป้องกันการข้อมูลอาจเกิดการสูญหายได้

ในส่วนการสร้างความรู้ ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นว่า การสร้างความรู้สามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มขึ้นได้ โดยผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดฝึกอบรม การจัดสัมมนา ศึกษาดูงาน การเรียนรู้จากกรณีศึกษาจริง ระบบพี่เลี้ยง เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรได้ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างง่าย สำหรับเป็นเอกสารแสดงขั้นตอน วิธีการทำงานในส่วนงานที่มีความสลับซับซ้อน เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ให้เกิดความเข้าใจง่ายขึ้น ลดความสับสน ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และลดระยะเวลาในการเรียนรู้ให้สั้นลง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการทำงานในด้านอื่นต่อไป ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรมีการจัดการประชุม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ที่จะสามารถนำไปสู่การเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดความทันสมัย องค์กรมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่น องค์กรยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมี หรือองค์กรไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์ ผู้บริหารควรมีใจกว้าง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นร่วมด้วย และเสนอ

ความต้องการต่างๆ ที่สร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของการทำงานให้ดีขึ้น องค์การควรมีการสอดวัดผลเกี่ยวกับระดับความรู้ของบุคลากรในงานที่รับผิดชอบ เพื่อกระตุ้นการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง

ในส่วนการเผยแพร่ความรู้ ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า การเผยแพร่ความรู้ทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การเพิ่มขึ้น โดยองค์การควรมีการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ให้กับบุคลากรในองค์การได้รับทราบอย่างทั่วถึง และรวดเร็ว ตลอดจนมีหลายช่องทางที่จะสามารถเข้าถึงบุคลากรในองค์การได้สะดวกและรวดเร็ว เช่น Facebook line SMS เป็นต้น องค์การควรมีการถ่ายทอด Best Practice อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียน Best Practice ออกมาเป็นเอกสาร และจัดทำข้อสรุปที่ได้เป็นคู่มือการปฏิบัติงาน มีการจัดทำ Flow chart กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ องค์การมีการจัดสรรทรัพยากรที่จะสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้ และเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งทำได้หลายวิธี กรณีเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ถือเป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ อาจจัดทำเป็นเอกสาร สร้างฐานความรู้ คู่มือ เทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับความรู้ที่ฝังในตัว (Tacit Knowledge) สามารถทำได้ในลักษณะจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม จัดชุมชนการเรียนรู้ การสับเปลี่ยนงาน จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง วิธีการกระตุ้นให้เกิดการเผยแพร่ความรู้ได้นั้น สร้างวัฒนธรรมให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ด้วยการจัดบรรยากาศและสถานที่ที่มีความเหมาะสมให้เกิดการเรียนรู้ เช่น จัดห้อง KM Center จัดกิจกรรม Morning Meeting, Self Center, Lounged เพื่อเป็นแหล่งให้เกิดการพบปะพูดคุยร่วมกัน มีสายตรง หรือ Hotline สำหรับให้บุคลากรได้ปรึกษา พูดคุยซักถามข้อสงสัยได้ตลอดเวลา

ในส่วนการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การเพิ่มขึ้น โดยองค์การต้องมีการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อติดตามการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ของบุคลากร กำหนดหาวิธีการสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารในองค์การทุกระดับต้องให้ความสำคัญในการร่วมผลักดันให้เกิดการบูรณาการการทำงานองค์ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่มาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในช่วงเวลาที่เหมาะสม องค์การควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพงาน สร้างวัฒนธรรมองค์การมุ่งเน้นเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าสูงสุด ผู้บริหารควรมีบทบาทเป็นเสมือนโค้ชที่จะคอยสนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือบุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกสบาย ให้การบริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจได้ และเมื่อบุคลากรพบปัญหาในขณะปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของ

ตนเอง แก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วยตนเอง ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของผู้บังคับบัญชา มีการสร้างความมั่นใจให้การปฏิบัติงานให้กับบุคลากร โดยการให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรมีการประเมินผลการนำความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค กรณีเกิดปัญหาในขณะปฏิบัติงาน ว่ามีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่องค์กรมีการจัดเก็บไว้ได้ดีเพียงใด ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักถึงความรู้เป็นสินทรัพย์ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ จะต้องมีการลงทุนขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อนำองค์ความรู้ที่มีในตัวบุคลากร ไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ที่จะส่งผลให้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ให้บริการได้รวดเร็ว และตรงตามความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการหรือลูกค้า

2) บริษัทควรมีวิธีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในด้านการจัดการผลงานอย่างไร

ในด้านข้อตกลงการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า การกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มขึ้น โดยผู้บริหารควรมีการวางแผนการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน ถึงกระบวนการ หรือวิธีการทำงานที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ เพื่อกำหนดคกฏเกณฑ์ต่างๆ ลงในคู่มือการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน ที่มีการวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนในระดับงาน ซึ่งจะต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ : KPI (Key Performance Index) ร่วมกับระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน มีการพูดคุย ปรึกษา ร่วมกันถึงเกณฑ์ที่ใช้สำหรับการประเมิน และชี้แจงว่าองค์กรจะประเมินด้านใดบ้าง ใช้เกณฑ์อะไร มาตรฐานที่ต้องปฏิบัติให้ และจัดทำเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อเป็นเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์กรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองได้ตรงตามสมรรถนะที่องค์กรต้องการ ตลอดจนการกำหนดเกณฑ์การประเมิน ตัวชี้วัด กำหนดค่าน้ำหนัก ลงในเอกสารข้อตกลงการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน เพื่อให้บุคลากรได้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เหมาะสม และมีความพยายามพัฒนาศักยภาพของตนเองได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคลากร ควรทำให้พนักงานมีความรู้สึกตื่นตัว ไปด้วยกับการเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ขององค์กร

ในด้านการติดตามการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นว่า การติดตามการปฏิบัติงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มขึ้น โดยให้ผู้บริหารได้มีการติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเน้นย้ำเตือนถึงเป้าหมายให้ผู้ปฏิบัติงานได้

ตระหนักถึงแนวทางการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร สำหรับวิธีการติดตามการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารควรมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อนำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ทำได้ มาเปรียบเทียบกับผลงานกับเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ กรณีมีจากการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่ามีผลการปฏิบัติต่ำกว่าที่ต้องการ ผู้บริหารควรรับดำเนินการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง สืบค้นหาข้อมูลจากหลายแห่งมาประกอบการตัดสินใจ เพื่อความถูกต้อง ชัดเจนของข้อมูล ปราศจากการด่วนสรุป ซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาดในการแก้ไขปัญหาได้ นำสิ่งที่พบมาพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ทราบถึงสาเหตุที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานอย่างแท้จริง ตลอดจนการสำรวจ ระดับความสามารถทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยมีการทดสอบภูมิความรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องงาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นระยะๆ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร สร้างเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรอย่างเหมาะสม พิจารณาความบกพร่องของกระบวนการทำงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พบเจอสาเหตุและปรับแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง ลดความขัดแย้งในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม สำหรับการติดตามผลการปฏิบัติงาน ควรมีกำหนดขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ได้แก่ 1) การติดตามผลการดำเนินงาน ถือเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจว่าพนักงานมีทิศทางการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพได้ 2) การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือสำหรับการรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นระยะๆ ที่จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร แสดงข้อมูลความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) การวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือสำหรับการวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อถึงครบเวลาการทำงาน เพื่อเป็นการประเมินศักยภาพการปฏิบัติ

ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อมูลป้อนกลับ ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อมูลป้อนกลับ ทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มขึ้น โดยผู้บริหารจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน ที่มีการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน หรือ KPI (Key Performance Index) ที่เป็นการประเมินได้มาจากการกำหนดร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนต้องมีการชี้แจงย้อนกลับถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้ปฏิบัติล่วงไปแล้วนั้น โดยให้ผู้จัดการมีคำแนะนำให้พนักงานทุกคนได้เข้ามารับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง พร้อมมีการซักถามเพื่อให้แต่ละคนได้รับรู้ถึงผลการทำงานของตนเองว่ามีความสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กรเพียงใด มีจุดบกพร่องอะไร ที่จะต้องปรับแก้ไขบ้าง หรือมีจุดดีตรงไหนที่องค์กรจะนำไป

พัฒนาเพิ่มศักยภาพให้ได้ดียิ่งขึ้นนั้น อย่างไรก็ตาม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานทุกคนได้รับทราบเพื่อจะได้นำไปพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมต่อไป

ในด้านการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า การปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผลการปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มขึ้น โดยองค์กรจะมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการนำหลัก PDCA มองเป็นวงจรการปฏิบัติงาน ที่ประกอบด้วย Plan การวางแผนการปฏิบัติงาน มีการกำหนดมาตรฐานของการทำงาน ที่องค์กรต้องการ Do การปฏิบัติ มีการปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง Check การตรวจสอบ มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่ได้วางแผนไว้ ว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง จะต้องมีการปรับแก้ไขได้อย่างไรบ้าง และ Action การปรับปรุงแก้ไข เป็นการปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามแผนงาน ซึ่งจะต้องมีการดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวนี้เป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง เพื่อการสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาคุณภาพการทำงานก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานนั้นองค์กรควรรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้ง ผลการประเมิน มีบทบาทถึงผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมากำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินในครั้งใหม่ในประเด็นต่างๆ เช่น เครื่องมือการประเมิน วิธีการประเมิน ผู้ประเมิน ผู้รับการประเมิน เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง กรณีเมื่อพบปัญหาการประเมินผลการประเมินผิดพลาด องค์กรควรมีการนำปัญหานั้นไปพิจารณา เช่น เมื่อพบว่า มีปัญหาเกิดขึ้นกับตัวผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรควรรับดำเนินการแก้ไข ด้วยการจัดฝึกอบรม พัฒนาคุณภาพการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร หรือมีการปรับทัศนคติเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก เป็นต้น ก็จะสามารถทำให้มีผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพมากขึ้น อันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

3) บริษัทควรมีวิธีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในด้านการจัดการทุนมนุษย์อย่างไร

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า ด้านกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งการที่เราจะสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้ ผู้บริหารจะต้องทำให้พนักงานขององค์กรมีความรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญขององค์กร วิธีการดังกล่าวนี้ทำให้โดยเมื่อพนักงานทำผลงานได้ดี ก็ควรมีการกล่าวคำชื่นชมที่จริงใจ พร้อมแจ้งให้พนักงานทราบถึงผลงานที่สำเร็จออกมานั้นด้วย ว่าเป็นผลงานที่ดีและองค์กรมีความต้องการให้พนักงานสร้างสรรค์ผลงานที่ดีๆ ออกมาอีกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นวิธีการที่จะบำรุงขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร สร้างสรรค์

นโยบายเพื่อสุขภาพ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกได้รับการดูแล การมองจุดดี จุดเด่นของพนักงานในองค์กร และคอยส่งเสริมจุดแข็งให้กับพนักงานได้สร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กร เช่น การให้คำปรึกษา การอำนวยความสะดวกในการทำงาน การสนับสนุนให้การทำงานราบรื่น เป็นต้น ตลอดจนการชักจูงให้บุคลากรมีส่วนร่วมช่วยกันวางแผน และพัฒนาการทำงานของตนเองในด้านต่างๆ ที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานได้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เกิดความรู้สึกถึงความดูแล เอาใจใส่ในตัวบุคลากรอย่างแท้จริง เน้นความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีต่อองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรการมีส่วนร่วมโดยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด วางแผนการทำงานร่วมกับผู้บริหาร เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม การวางแผน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเขาเหล่านั้นมีความสำคัญต่อองค์กร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร มีการส่งเสริมให้พนักงานได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน เช่น มีการมอบหมายงานที่ยาก และมีความท้าทาย ต้องใช้ความสามารถที่มากขึ้น เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญในตนเอง ต่อความสำเร็จขององค์กร ตลอดจนการส่งสัญญาณให้พนักงานได้รับทราบว่าตนเองมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานมากเพียงใด และมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก

ในด้านการปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า ความเป็นผู้นำที่ส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้นนั้น ผู้บริหารขององค์กรจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือและมีภาวะผู้นำ สามารถเป็นผู้นำให้กับพนักงานในองค์กรได้ ดังนั้น การเป็นหัวหน้างานนั้น จะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีกับลูกน้อง ที่จะนำพาให้ลูกน้องทำงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรได้ มุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กรแบบเป็นผู้นำ ที่ผู้บริหารสามารถเป็นที่ปรึกษา ผู้สนองรับ หรือผู้นำการตัดสินใจ การเป็นหัวหน้างานที่ดีถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดแรงผลักดัน (Drive) ทำให้พนักงานทำสิ่งๆ ปฏิบัติอย่างมีคุณภาพให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ ผู้นำต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างดีเสียก่อน เพื่อจะนำไปถ่ายทอดถึงวิธีการปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรได้ให้กับพนักงานในองค์กร ได้อย่างถูกต้อง ผู้นำจะนำพาให้บุคลากรมีทิศทางการทำงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จะต้องมีการสื่อสารเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ให้พนักงานได้รับรู้อย่างทั่วถึง มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ราบรื่น ตลอดจนมีอุปสรรค พบเจอกับปัญหา ผู้นำจะสามารถเข้ามาช่วยเหลือการทำงานแก้ไข ปัญหาเหล่านั้นได้ทันท่วงที เป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความยุติธรรม มุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร

ในด้านกลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน จะสามารถทำให้องค์กรเกิดผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นได้ โดยผู้บริหารควรมีกำหนดวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อคว่าพนักงานทำงานได้ตามที่คาดหวังได้ดีเพียงใด ควรมีวิธีการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่หลากหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถวัดได้จากการสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน และวัดจำนวนผลผลิตต่อหัว รวมทั้งเปรียบเทียบกับฝ่ายงานอื่น หรือองค์กรอื่นๆ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงองค์กรมีกำลังพลมากเกินไป หรือน้อยเกินไป แล้วแล้วก่อให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ถ้าหากใช้บุคลากรในการปฏิบัติงานมีจำนวนน้อยเกินไปเมื่อเทียบกับปริมาณงานนั้น จะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ใช้เวลาในการทำงานมากเกินไป พนักงานใช้แรงกำลังในการทำงานมากเกินไป อาจเกิดการเมื่อยล้า เจ็บป่วย คุณภาพการทำงานลดลงในที่สุด ก่อให้เกิดความเสียหายพนักงานมีความพอใจลดน้อยลง แต่ในกรณีที่องค์กรจัดบุคลากรปฏิบัติงานมีจำนวนมากเกินกว่าปริมาณงาน จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนขององค์กรที่สูงเกินไป องค์กรขาดทุน และนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กรได้ ดังนั้น องค์กรจะต้องพิจารณาจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานแต่ละคนทำงาน ได้อย่างเต็มความสามารถและเกิดการทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ พนักงานมีความสุขกับการทำงาน มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ในระดับสูง ตลอดจนการพิจารณาถึงอัตราการหมุนเวียนของพนักงาน หรือจำนวนการขาดลา มาสายของบุคลากรในองค์กร ก็เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงานได้

ในด้านกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า ความสามารถในการเรียนจะสามารถทำให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นได้ โดยผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของตนเองในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน สนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การสรุปผลเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และแม่นยำ ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ในรูปแบบต่างๆ เช่น ศึกษาดูงาน ฝึกอบรม ศึกษาต่อ เป็นต้น ที่จะสามารถนำความรู้ที่ได้รับการพัฒนาใช้ในการปฏิบัติงานได้ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถในการเรียนรู้ได้ทุกสถานการณ์ ทุกแห่งทุกที่เป็นแหล่งของความรู้ที่มีประโยชน์ ตลอดจนผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีอิสระในการปฏิบัติงาน สร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มที่ โดยปราศจากการปิดกั้น จัดบรรยากาศในที่ทำงานให้เป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อกัน เมื่อมีปัญหาจากการปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถเข้ามาปรึกษา พูดคุย ถามไถ่ผู้บริหารได้อย่างสะดวก ด้วยการลดช่องว่างระหว่าง

นายจ้างกับลูกจ้างนั้นไป มีการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงานเป็นระยะๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากร ได้มีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานได้ มีความสามารถในการเรียนรู้ เกิดทักษะการปฏิบัติงานที่หลากหลาย (Variety Skill) นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

4) ปัจจัยใดบ้างที่มีผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด จัดเป็นทุนทรัพย์ที่นำมาใช้สร้างประโยชน์ได้ไม่มีวันหมดสิ้น ถ้าองค์กรมีบุคลากรที่เป็นมันสมองขององค์กร จะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร สร้างมูลค่าธุรกิจที่ก่อให้เกิดผลกำไรอย่างมหาศาล องค์กรจะต้องทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีค่าต่อองค์กรอย่างมาก ในขณะที่ภาวะผู้นำ มีบทบาทที่สำคัญอย่างมากที่จะทำให้เกิดอิทธิพลในจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความรัก ความศรัทธาให้เกิดขึ้น เพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลกว่าความสนใจของตนเองเน้นประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรเป็นหลัก โดยผู้นำจะต้องแสดงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่น มีความตั้งใจที่จะนำกลุ่มและองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ สร้างสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่เป็นมิตร สำหรับวัฒนธรรมองค์กร จัดเป็นอีกปัจจัยที่มีความสำคัญ องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร โครงสร้างขององค์กร บุคลากรในองค์กร เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงานเป็นหลัก สนับสนุนให้สมาชิกมีการพัฒนาความรู้อยู่เสมอ และใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อคุณภาพของงานที่เพิ่มขึ้น มีลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นทีม หรือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความทันสมัย จะเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะเหมาะสมเป็นอย่างมากกับธุรกิจบริการ หรือการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5.3 ข้อค้นพบ

ตารางที่ 4.9 แสดงข้อค้นพบเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
<p>1. การจัดการทุนมนุษย์ เชื่อมโยงการจัดการ ความรู้ ไปสู่ผลการ ดำเนินงานขององค์กร</p>	<p>ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารให้ความคิดเห็นไปในทำนองเดียวกันว่า องค์กรควรมีตัวตรวจสอบความรู้ของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อทราบถึงระดับความรู้สามารถในองค์กร ที่จะนำไปใช้ในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากร ด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม มีการกระตุ้นให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองหลากหลายรูปแบบ โดยผู้บริหารต้องออกแรงผลักดันและดันให้พนักงานก้าวไปข้างหน้า ด้วยการสร้างระบบการพัฒนาพนักงาน เช่น การฝึกอบรม การจัดสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง ตลอดจน การจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพการทำงานให้กับบุคลากรขององค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นร่วมด้วย องค์กรควรมีการสอบวัดผลเกี่ยวกับระดับความรู้ของบุคลากรในงานที่รับผิดชอบเป็นระยะ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีเป้าหมายเพื่อมุ่งพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้เพิ่มขึ้น มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานขององค์กรได้มากขึ้น มีการจัดบรรยากาศและสถานที่ในการเรียนรู้ที่เหมาะสม เช่น มีการจัดห้อง KM center , จัดกิจกรรม Morning Meeting เพื่อให้มีการพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยน และเก็บสะสมความรู้ที่มีประโยชน์ อันจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป โดยผู้บริหารจะมีบทบาทของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม ทำหน้าที่เสมือนเป็นโค้ชที่จะคอยสนับสนุน ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกให้กับผู้ปฏิบัติงาน จัดสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร จะเห็นได้ว่า เมื่อบุคลากรในองค์กรมีคุณภาพจะสามารถสร้างนวัตกรรม สร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าให้เกิดขึ้นกับองค์กร นำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้</p>

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

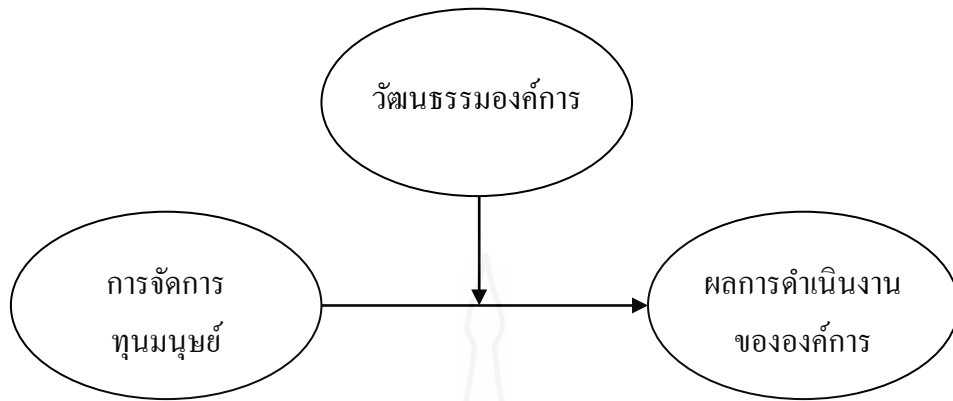
เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
<p>2. การจัดการทุนมนุษย์</p> <p>เชื่อมโยงการจัดการ ผลงาน ไปสู่ผลการ ดำเนินงานขององค์กร</p>	<p>ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารให้ความคิดเห็นไปในทำนองเดียวกันว่าผู้บริหารควรมีการออกแบบระบบการจัดการผลงานมีขั้นตอนที่ชัดเจน มีการสร้างเกณฑ์ในการวัดผลงานที่มีความเหมาะสม โดยการกำหนดเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่วัดได้จริง มีการให้รางวัล และการลงโทษ ซึ่งเปรียบเสมือนแรงกดดัน ที่ทำหน้าที่บีบ หรือผลักดันให้บุคลากรขององค์กรต้องทำงานให้ได้ตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อขจัดความคลาดเคลื่อนหรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานได้ องค์กรควรใช้หลักการ PDCA มีการนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน กรณีที่บุคลากรมีผลการปฏิบัติไม่สอดคล้องกับมาตรฐานของผลงาน ควรมีการดำเนินการวิเคราะห์หาสาเหตุถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้น เมื่อพบสาเหตุความผิดพลาดมาจากผู้ปฏิบัติงาน ควรหาแนวทางแก้ไขด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การสับเปลี่ยนงาน เป็นต้น ตรวจสอบผลการปฏิบัติอีกเป็นระยะ สร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้บุคลากรมีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง องค์กรควรมีการวิเคราะห์แนวโน้มผลการปฏิบัติของบุคลากรเป็นรายบุคคล เช่น ในระยะ 3 ปี หรือ 5 ปี ที่ผ่านมา บุคลากรมีแนวโน้มผลการปฏิบัติเป็นอย่างไรบ้าง เพื่อให้บุคลากรเห็นภาพผลการปฏิบัติงานของตนเองได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า เมื่อองค์กรมีเครื่องมือที่ใช้ในการกระตุ้นประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรที่มีคุณภาพแล้ว จะส่งผลให้บุคลากรศักยภาพที่เหมาะสมเป็นที่ต้องการขององค์กรอันนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้นได้</p>

5.4 ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาทฤษฎีที่สร้างจากข้อมูล

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทำให้ผู้วิจัยค้นพบผลการศึกษานอกเหนือจากกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยกึ่งกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งจากข้อค้นพบดังกล่าว พบว่าปัจจัยเชื่อมโยงนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรใหม่ คือ

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน องค์กรควรกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร เนื่องจากเป็นธุรกิจบริการ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรควรให้ความสำคัญกับลูกค้า มีการปรับปรุงการให้บริการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นรูปแบบวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมอย่างมากในยุคเศรษฐกิจฐานบริการ เพราะถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลให้องค์กรมีรูปแบบการบริหารจัดการเหมาะสม สำหรับการพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กรและบริบทขององค์กรได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กร จึงถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจบริการ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเหมาะสมให้กับองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพการบริการได้

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นทฤษฎีที่สร้างจากข้อมูลได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยกำกับ(Moderator) ที่เข้ามาเปลี่ยนระดับอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจากผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสามารถสรุปเป็นทฤษฎีที่สร้างจากข้อมูล ได้ (ดังภาพที่ 4.4) ดังนี้



ภาพที่ 4.4 ทฤษฎีที่สร้างจากข้อมูลปัจจัยที่เชื่อมโยงนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร
ที่มา : สารสนเทศที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารธุรกิจบริการ



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้ และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้มีการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีจากวรรณกรรมสรุปได้ว่า 1) การจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ 2) การจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลาง ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และการพัฒนาทุนมนุษย์ ที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานไปสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ ผู้วิจัยประยุกต์ใช้โมเดลดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced scorecard: BSC) ของ Kaplan & Norton (1992) ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต

ผู้วิจัยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารและผู้ที่สามารถให้ข้อมูลแทนองค์กรได้ จำนวน 100 บริษัท ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถาม จำนวน 100 บริษัท แจกแบบสอบถามบริษัทละ 4 ตัวอย่าง จำนวนทั้งหมด 400 ชุด เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของผลลัพธ์การจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ทางไปรษณีย์ (Mailing) ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2558 – มกราคม 2559 และได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 276 ฉบับ คิดเป็นอัตรา

ตอบกลับคืน (Response Rate) ร้อยละ 69 สำหรับการนำเสนอเนื้อหาในบทที่ 5 ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็น 4 ข้อ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย
2. การอภิปรายผล
3. องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะ

โดยการสรุปการวิจัยประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย และข้อเสนอแนะประกอบด้วยข้อเสนอแนะในการทำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อนี้ ทางผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือในการวิจัยเพื่อหาคำตอบ โดยข้อมูลที่ได้รวบรวมจากข้อมูลแบบปฐมภูมิด้วยการตอบแบบสอบถามแบบปลายปิด โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ตำแหน่ง มีระดับของคะแนน 5 ระดับ ดังนี้ ความคิดเห็นระดับ 5 หมายถึง การปฏิบัติมากที่สุด ความคิดเห็นระดับ 4 หมายถึง การปฏิบัติมาก ความคิดเห็นระดับ 3 หมายถึง การปฏิบัติปานกลาง ความคิดเห็นระดับ 2 หมายถึง การปฏิบัติน้อย ความคิดเห็นระดับ 1 หมายถึง การปฏิบัติน้อยที่สุด และจากการวิเคราะห์ผลโดยใช้สถิติสำหรับตัวแปรเดียว (Univariate Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังนี้

การจัดการความรู้ พบว่า จากผลการสำรวจของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ที่สามารถให้ข้อมูลแทนองค์การธุรกิจบริการ มีการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ให้มีความสำคัญในภาพรวมทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 3.89 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติคล้ายคลึงกัน เมื่อพิจารณาองค์ประกอบการจัดการความรู้ของธุรกิจบริการ พบว่า การจัดการความรู้ทุกกระบวนการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

โดยการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์มีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด รองลงมาคือ การเผยแพร่ความรู้ การสร้างความรู้ และการแสวงหาความรู้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ เช่นกัน โดยพบว่า บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ บุคลากรสามารถนำความรู้ไปพัฒนาตนเอง ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Natt (2009) พบว่า การจัดการความรู้ทำให้องค์การธุรกิจบริการมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่เพิ่มขึ้นได้ สอดคล้องกับ Edvardsson (2011) ได้อ้างว่า การจัดการความรู้ จะทำให้เกิดการสร้างคุณค่าในทุนมนุษย์ อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการ เช่นเดียวกับ Meyer (2015) ได้ศึกษาถึงผลกระทบของการใช้ความรู้ในธุรกิจบริการระหว่างประเทศสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการได้

การจัดการผลงาน พบว่า จากผลสำรวจของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ที่สามารถให้ข้อมูลแทนองค์กรได้ มีการปฏิบัติด้านการจัดการผลงาน ให้ความสำคัญในภาพรวมทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 3.88 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติคล้ายคลึงกัน เมื่อพิจารณาองค์ประกอบการจัดการผลงานทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อมูลป้อนกลับ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การติดตามการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกประเด็นเช่นกัน โดยพบว่า มีกำหนดขั้นตอน เกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มีการนำข้อมูลป้อนกลับมาใช้ในการพิจารณาปรับเงินเดือนเพิ่มขึ้น เลื่อนตำแหน่งได้เหมาะสมตรงความสามารถ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Srivastava (2016) พบว่า การจัดการผลงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการในประเทศอินเดีย

การจัดการทุนมนุษย์ พบว่า จากผลสำรวจของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ที่สามารถให้ข้อมูลแทนองค์กรได้ มีการปฏิบัติด้านการจัดการทุนมนุษย์ให้ความสำคัญในภาพรวมทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 3.89 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติคล้ายคลึงกัน เมื่อพิจารณาองค์ประกอบการจัดการทุนมนุษย์ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยการปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกประเด็นเช่นกัน โดยพบว่า ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์กลยุทธ์เป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรได้รับรู้อย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในด้านการบริหารงานที่จะสามารถนำพาองค์กรบรรลุ

เป้าหมายได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Hitt (2000) ที่กล่าวว่า การจัดการทุนมนุษย์ มีความสำคัญอย่างมากต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการ เช่นเดียวกับ Marques (2011) ได้อ้างว่า การจัดการทุนมนุษย์โดยผ่านการจัดการความรู้ จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการด้านโทรคมนาคมได้

ผลการดำเนินงานขององค์การ พบว่า จากผลสำรวจของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ที่สามารถให้ข้อมูลแทนองค์การได้มีการปฏิบัติด้านผลการดำเนินงานขององค์การให้ ความสำคัญในภาพรวมทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 3.93 และค่า เบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติคล้ายคลึงกัน เมื่อพิจารณา องค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์การเป็นรายด้าน พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์การทุก ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตมีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด รองลงมา คือมุมมองด้านกระบวนการภายใน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมากทุกประเด็นเช่นกัน โดยพบว่า พนักงานได้รับการสนับสนุนฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง อย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด รองลงมา คือ มีการติดต่อสื่อสารกันภายในระหว่างแผนกงานอย่าง มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Bairi (2011) พบว่า การจัดการความรู้มีผล ต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการ ในขณะที่ Nkundabanyanga (2014) ได้อ้างว่า การจัดการ ทุนมนุษย์มีผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของธุรกิจบริการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าผลการศึกษารจัดการความรู้ การจัดการ ผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์การ อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.89, 3.88, 3.89, 3.93) ตามลำดับ

1.1.2 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยกึ่งกลาง ที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ ธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในการตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อนี้ ทางผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือ เพื่อหาคำตอบ โดยข้อมูลที่รวบรวมจากข้อมูลแบบปฐมภูมิด้วยการตอบแบบสอบถามแบบปลาย ปิด โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ตำแหน่ง มีระดับของคะแนน 5 ระดับ ดังนี้ ความคิดเห็นระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด ความคิดเห็นระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก ความคิดเห็นระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง ความคิดเห็นระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย ความคิดเห็นระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด และจากการวิเคราะห์ผลด้วยตัวแบบสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Model--SEM) โดยการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้างจะใช้โปรแกรม VisualPLS (Fu,

2006) วิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางพหุแบบขนานด้วยโปรแกรม Process (Hayes, 2013) ดังนี้

การจัดการความรู้ และการจัดการผลงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.289 และ 0.550 ตามลำดับ (ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจัดการความรู้ เท่ากับ 0.289 และค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจัดการผลงาน เท่ากับ 0.550) และเมื่อมีการจัดการทุนมนุษย์เป็นปัจจัยคั่นกลางพหุแบบขนาน (Parallel) ที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ มีผลให้เส้นทางความสัมพัทธ์มีค่าในระดับที่ลดลง กล่าวคือ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจัดการความรู้ เท่ากับ 0.100 และค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางจัดการผลงาน เท่ากับ 0.165) ดังนั้น พบว่า เมื่อมีการจัดการทุนมนุษย์เป็นปัจจัยคั่นกลางพหุแบบขนาน (Parallel) ที่เชื่อมโยงอิทธิพลของการจัดการความรู้ และการจัดการผลงานไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ มีผลให้เส้นทางความสัมพัทธ์มีค่าในระดับลดลงไปถึงร้อยละ 65.40 และ 70 ตามลำดับ (เส้นสัมประสิทธิ์การจัดการความรู้ ลดลงร้อยละ 65.40 และเส้นสัมประสิทธิ์การจัดการผลงาน ลดลงร้อยละ 70) จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการทุนมนุษย์มีฐานะเป็นปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากร

ประชากรในการศึกษา คือ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องที่ให้อข้อมูลแทนองค์การได้ ในกลุ่มธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 100 บริษัท โดยสามารถจำแนกตามหมวดธุรกิจทั้งหมด 6 หมวด โดยแบ่งเป็น กลุ่มธุรกิจพาณิชย์ จำนวน 21 บริษัท กลุ่มธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์ จำนวน 29 บริษัท กลุ่มธุรกิจการแพทย์ จำนวน 16 บริษัท กลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยวและสันทนาการ จำนวน 12 บริษัท กลุ่มธุรกิจบริการเฉพาะกิจ จำนวน 3 บริษัท กลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ จำนวน 19 บริษัท (ข้อมูล ณ 28 มีนาคม 2559) จากการที่ประชากรมีขนาดเล็ก ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

โดยมีการกำหนดหน่วยในการวิเคราะห์ในระดับองค์การ จากการพิจารณาจากจำนวนประชากรในระดับองค์การ ซึ่งก็คือจำนวนธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 100 ธุรกิจ ได้มีการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมภายใต้เทคนิคตัวแบบสมการโครงสร้างจะมีการคำนวณถึงจำนวนตัวแปรที่เป็นตัวแปรบ่งชี้ (Manifest Variables) ที่อยู่ภายในตัวแบบด้วย ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ คือ $(k(k+1))/2$ เมื่อ k คือ จำนวนตัวแปรบ่งชี้ เมื่อจำเป็นที่จะต้องใช้ Asymptotic Covariance Matrix ร่วมในการคำนวณ (Garson, 2009b)

ในงานวิจัยครั้งนี้ เมื่อคำนึงถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างภายใต้เงื่อนไขของจำนวนตัวแปรบ่งชี้ จะพบว่า ในตัวแบบมาตรวัด (Measurement Model) ที่มีจำนวนตัวแปรบ่งชี้ที่มีจำนวนมากเท่ากัน ซึ่งมีจำนวนตัวแปรบ่งชี้เท่ากับจำนวนข้อความซึ่งเป็นตัวชี้วัด (Indicators) เท่ากับ 20 ตัวชี้วัด ดังนั้นถ้าต้องการใช้ Asymptotic Covariance Matrix ร่วมในการคำนวณ ขนาดตัวอย่าง จำเป็นที่จะต้องมียกขนาดเท่ากับ $(20(21))/2$ ซึ่งเท่ากับ 210 ตัวอย่าง

ผู้วิจัยจึงได้ทำการแจกแบบสอบถามกับธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 100 บริษัท แจกแบบสอบถามในระดับผู้บริหาร บริษัทละ 4 ชุด จำนวนทั้งหมด 400 กลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นสูง และมีความคลาดเคลื่อนน้อย โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ตอบแบบสอบถามในนามบริษัท

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรายละเอียด ดังนี้ เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณจะใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสอบถามจากประชากรในธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณสามารถหาได้จากความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) โดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ 2 ระยะ คือ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือก่อนสำรวจจริง และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือหลังจากสำรวจจริงและนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้าง เครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) สัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่ให้ข้อมูลแทนองค์กรได้ ซึ่งจะทำการสัมภาษณ์หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อยืนยันผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกการจัดการทุนมนุษย์ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้การทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นการตรวจสอบว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีเนื้อหาสาระครอบคลุมและตรงประเด็นกับวัตถุประสงค์ในการวิจัย กำหนดไว้

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรายละเอียด ดังนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ทำได้โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ทำได้โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่ให้ข้อมูลแทนองค์กรได้ในกลุ่มธุรกิจบริการ จำนวน 5 คน โดยผู้บริหารและผู้ที่

ตอบแทนองค์การเป็นผู้ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานในกลุ่มธุรกิจบริการจากบริษัทที่มีความสามารถทำกำไรได้สูงในแต่ละกลุ่มธุรกิจ

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรายละเอียด ดังนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ทางสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไป การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์การ การวิเคราะห์อิทธิพลคั่นกลาง การวิเคราะห์ผลตามสมมติฐาน การวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

จากการวิเคราะห์จากอัตราการตอบแบบสอบถาม มีอัตราการตอบแบบสอบถามคิดเป็นร้อยละ 63.75 ของจำนวนบริษัทในกลุ่มธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งถือเป็นอัตราการตอบกลับที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์ลักษณะของประชากรได้ และจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงาน อยู่ในช่วง 1-5 ปี ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการ และส่วนใหญ่เป็นธุรกิจที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวแปรในการศึกษาอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 การจัดการผลงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 การจัดการทุนมนุษย์มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82 ผลการดำเนินงานขององค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84

1.3.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

การวิเคราะห์ข้อคิดเห็นด้านการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ จากคำถามแบบปลายเปิด มีดังนี้

การจัดการความรู้ที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการ ได้แก่ มีการวางแผนในการจัดระบบการแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ อย่างเป็นระบบ ที่ทำให้มีการสืบค้นได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว สามารถนำมาใช้ประยุกต์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ ได้อีกในอนาคต ตลอดจนมีการเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรในองค์การด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับลักษณะของงาน เช่น การจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ เป็นต้น เพื่อเป็นการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรอื่นจะสามารถนำมาพัฒนาคุณภาพของงานได้

การจัดการผลงานที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการ ได้แก่ มีการจัดทำเอกสารที่แจ้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติรับทราบล่วงหน้า อย่างชัดเจน มีการกำหนดเกณฑ์สำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับลักษณะของงาน เป็นระบบ และสามารถวัดได้จริง

การจัดการทุนมนุษย์ที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการ ได้แก่ มีวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในองค์การ เพื่อให้มีความสามารถปฏิบัติงานใน ความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับ บุคลากร ซึ่งเปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามากที่สุด จึงควรออกแบบวิธีการบริหารจัดการกับ บุคลากรในองค์การให้มีคุณภาพ ได้ดังต่อไปนี้ 1) การพัฒนาทัศนคติให้มีจิตสำนึกที่ดีต่อองค์การรัก การเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นสู่ความสำเร็จขององค์การเป็นหลัก 2) สร้างความรัก ความผูกพันของบุคลากรให้เกิดขึ้นกับองค์การ เพื่อการรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์การในระยะยาว 3) การจูงใจที่เหมาะสม มีการจูงใจให้กับกับบุคลากรในองค์การอย่างเหมาะสม ด้วยวิธีจูงใจที่ หลากหลาย เช่น การจูงใจด้วยงานที่ท้าทาย การจูงใจด้วยรางวัลที่เป็นตัวเงิน และการจูงใจด้วย รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นต้น เพื่อการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์การ อีกทั้งยังเป็น การเก็บรักษาคนเก่ง คนดีให้อยู่กับองค์การตลอดไป

1.3.3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลคั่นกลาง

การวิเคราะห์อิทธิพลคั่นกลางแบบขนานของกลยุทธ์ของกลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุด จากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ ที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ไปสู่ผลการ ดำเนินงานขององค์การ โดยใช้โปรแกรม Process (Hayes & Preacher, 2014)

ผลการวิเคราะห์ที่กระทำโดย Bootstrapping พบว่า อิทธิพลทางอ้อมรวม (Total) มีค่าเท่ากับ (Boot = 0.188, SE = 0.043) และมีช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.112 - 0.283 ไม่คลุม 0 แสดงว่า กลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ การปฏิบัติด้านความเป็น

ผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ มีฐานะเป็นปัจจัย
คั่นกลาง

เมื่อพิจารณาเส้นทาง พบว่า อิทธิพลทางอ้อมที่ การจัดการความรู้ผ่านกลยุทธ์
การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน ไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าอิทธิพลสูงสุด มีค่า
เท่ากับ (Boot = 0.069, SE = 0.024) และมีนัยความสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.032 -
0.126 ซึ่งไม่คลุม 0 รองลงมาคือ กลยุทธ์การสร้างความรู้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มีค่าเท่ากับ
(Boot = 0.055, SE = 0.026) และมีนัยสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.014 - 0.127
ไม่คลุม 0 การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ มีค่าเท่ากับ (Boot = 0.033, SE = 0.021) และมีนัยสำคัญทาง
สถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.002 - 0.082 แต่กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อม
มีค่าเท่ากับ (Boot = 0.031, SE = 0.020) และมีนัยสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ -0.002 -
0.080 ซึ่ง คลุม 0 แต่ที่จริงแล้ว เมื่อพิจารณาที่ค่า t พบว่า มีค่า P-value มีค่าอยู่ 0.090 (≤ 0.10)
ซึ่งเป็นระดับสากลที่ยอมรับได้ แสดงว่า กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นปัจจัยคั่นกลางด้วย

การวิเคราะห์อิทธิพลคั่นกลางแบบขนานของกลยุทธ์ของกลยุทธ์การสร้าง
ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุด
จากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ ที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการผลงาน ไปสู่ผลการ
ดำเนินงานขององค์กร โดยใช้โปรแกรม Process (Hayes & Preacher, 2014)

ผลการวิเคราะห์กระทำโดย Bootstrapping พบว่า อิทธิพลทางอ้อมรวม
(Total) มีค่าเท่ากับ (Boot = 0.386, SE = 0.050) และมีช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.293 - 0.498
ไม่คลุม 0 แสดงว่า กลยุทธ์การสร้างความรู้ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็น
ผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และการพัฒนาทุนมนุษย์ มีฐานะเป็นปัจจัยคั่นกลาง

เมื่อพิจารณาเส้นทาง พบว่า อิทธิพลทางอ้อมที่ การจัดการผลงานผ่านกล
ยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน ไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าอิทธิพลสูงสุด
เท่ากับ (Boot = 0.148, SE = 0.041) และมีนัยความสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.077 -
0.238 ไม่คลุม 0 รองลงมาคือ กลยุทธ์การสร้างความรู้ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร เท่ากับ
(Boot = 0.117, SE = 0.045) และมีนัยสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.036 - 0.211
ไม่คลุม 0 การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ เท่ากับ (Boot = 0.063, SE = 0.033) และมีนัยสำคัญทางสถิติ
ช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.004 - 0.137 แต่กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ
(boot = 0.058, SE = 0.034) และมีนัยสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ -0.005 - 0.129
คลุม 0 แต่ที่จริงแล้ว เมื่อพิจารณาที่ค่า t พบว่า มีค่า P-value มีค่าอยู่ 0.090 (≤ 0.10) ซึ่งเป็นระดับ
สากลที่ยอมรับได้ แสดงว่า กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นปัจจัยคั่นกลางด้วย

1.3.4 ผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานของอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัย
 คั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานของ
 องค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยสามารถสรุปผล ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 มีอิทธิพลคั่นกลางพหุแบบขนานของกลยุทธ์การสร้างความ
 ผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจาก
 แรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่ผลการดำเนินงานของ
 องค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐาน
 การวิจัย ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หมายความว่า กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของ
 พนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน
 และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นปัจจัยคั่นกลางพหุแบบขนานที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่ผล
 การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

สมมติฐานที่ 2 มีอิทธิพลคั่นกลางพหุแบบขนานของกลยุทธ์การสร้างความ
 ผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจาก
 แรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานของ
 องค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนสมมติฐาน
 การวิจัย ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หมายความว่า กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงาน
 ต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์
 การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการที่
 จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาอิทธิพลคั่นกลางพหุแบบขนานของกลยุทธ์การสร้างความ
 ผูกพันของพนักงานต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจาก
 แรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงการจัดการผลงานไปสู่ผลการดำเนินงานของ
 องค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยจากผลการวิเคราะห์

ข้อมูลสามารถอภิปรายผลการวิจัยและตีความข้อมูลต่าง ๆ ได้เป็นปัจจัย 4 ปัจจัย คือ 1) การจัดการความรู้ 2) การจัดการผลงาน 3) การจัดการทุนมนุษย์ 4) ผลการดำเนินงานขององค์กร

2.1 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นตัวแปรแฝงอันดับ 1 จำนวน 4 ตัว ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การเผยแพร่ความรู้ 4) การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยค่า R Squares ของปัจจัยการจัดการความรู้ มีค่าเท่ากับ 0.7321 ซึ่งแสดงว่าการกำหนดตัวแปรแฝง อันดับที่ 1 ของการจัดการความรู้ จากผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการกำหนดที่ถูกต้อง ทั้งนี้การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการทุนมนุษย์ (กลยุทธ์การสร้างความรู้ของพนักงานที่มีต่อองค์การ การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์) มีค่าเท่ากับ 0.260 0.278 0.257 และ 0.277 ตามลำดับ ทั้งนี้การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าเท่ากับ 0.100 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

โดยจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทุนมนุษย์ งานวิจัยของ Hsu (2008) พบว่าการถ่ายโอนความรู้ในองค์กรสามารถเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรได้และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ไม่ประสบความสำเร็จเสมอไป องค์กรควรจะมีการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกกับการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากร อีกทั้งยังพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ขององค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร แสดงถึงว่าผู้บริหารในองค์กรจะสามารถทำให้มีการถ่ายโอนความรู้ให้กับองค์กรได้

ส่วนการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cohen & Olsen (2013) ที่พบว่า การจัดการความรู้มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการ เช่นเดียวกับ Birasnav (2014) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กระบวนการจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจากผลการทดสอบพบว่าการจัดการความรู้ที่เน้นกลางที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร มีความสอดคล้องกับ Meyer (2015) ได้ศึกษาถึงผลกระทบของการใช้ความรู้ในธุรกิจบริการ ระหว่างประเทศสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรได้ เช่นเดียวกับ Natt (2009) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ทำให้องค์กรธุรกิจบริการมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่เพิ่มขึ้นได้ สอดคล้องกับ Wang (2014) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้สู่ผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ Song (2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ที่มีต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานขององค์กร (Luo, 2014; Atapsttu, 2014; Bontis & Serenko, 2009) สำหรับ Kuo (2011) พบว่าการจัดการความรู้มีผลต่อภาวะผู้นำขององค์กร (Gloet,

2006) และ Tavakoli (2016) ศึกษาถึงการจัดการความรู้มีผลต่อการสร้างประโยชน์สูงสุดจากแรงงานได้ นอกจากนี้ Binasnav (2014) ได้ศึกษาถึงการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร เช่นเดียวกับ Cohen (2015) ศึกษาถึง สามารถของการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรได้โดยผ่านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

2.2 การจัดการผลงาน

การจัดการผลงานเป็นตัวแปรแฝงอันดับ 2 จำนวน 4 ตัว ได้แก่ 1) ข้อตกลงการปฏิบัติงาน 2) การติดตามการปฏิบัติงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อมูลป้อนกลับ 4) การปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยค่า R Squares ของการจัดการผลงาน มีค่าเท่ากับ 0.7321 ซึ่งแสดงว่าการกำหนดตัวแปรแฝง อันดับที่ 2 ของการจัดการผลงาน จากผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการกำหนดที่ถูกต้อง ทั้งนี้การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการจัดการทุนมนุษย์ (กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์) มีค่าเท่ากับ 0.555 0.527 0.549 และ 0.519 ตามลำดับ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ทั้งนี้การจัดการผลงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจมีค่าเท่ากับ 0.165 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

โดยจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลงานที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทุนมนุษย์ งานวิจัยของ Rompho & Siengthai (2012) พบว่า การจัดการผลงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อการจัดการทุนมนุษย์ (กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์) ที่จะสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้นได้

ส่วนการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลงานที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จากงานวิจัยของ Verbeeten (2007) พบว่าการจัดการผลงานมีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกับ Walker (2010) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของนวัตกรรมการจัดการที่มีต่อผลการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการจัดการผลงาน ซึ่งการจัดการผลงานมีความสำคัญต่อองค์กรที่จะสามารถปฏิรูปการจัดการภาครัฐให้เกิดอิทธิพลทางตรงกับผลการดำเนินงานขององค์กรได้ สอดคล้องกับ Paauwe (2004) พบว่า การจัดการผลงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานของพนักงานและพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร ไปสู่เป้าหมายได้ในระดับสูง ในขณะที่ Gruman & Saks (2011) ได้กล่าวว่า การจัดการผลงานเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร และถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญจะทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการทุนมนุษย์ที่สามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ Gupta (2014) พบว่า การจัดการผลงานมีผลต่อการ

สร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร มีความสอดคล้องกับ Gruman & Saks (2011) และ Sharma (2016) ได้ศึกษาถึงการจัดการผลงานมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรสูงขึ้นได้ (Mone & London, 2013) สำหรับ Youn (2012) ศึกษาถึงการจัดการผลงานมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำขององค์กร (Elenkov, 2002) และ Boune (2012) พบว่า การจัดการผลงานมีความสัมพันธ์กับการใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน นอกจากนี้ Litschka (2006) พบว่า การจัดการผลงานมีผลต่อพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร

2.3 การจัดการทุนมนุษย์

การจัดการทุนมนุษย์เป็นตัวแปรอันดับที่ 2 มีจำนวนตัวแปรแฝง อันดับที่ 1 จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) กลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร 2) การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ 3) กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน 4) กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ โดยค่า R Squares ของการจัดการทุนมนุษย์มีค่าเท่ากับ 0.586 0.568 0.573 และ 0.556 ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่าการกำหนดตัวแปรแฝงอันดับที่ 2 ของการจัดการทุนมนุษย์จากผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการกำหนดที่ถูกต้อง ทั้งนี้การจัดการทุนมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า การจัดการทุนมนุษย์มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม (กลยุทธ์การสร้าง ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์) มีค่าเท่ากับ 0.211 0.120 0.268 และ 0.111 ตามลำดับ ทั้งนี้การจัดการทุนมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าเท่ากับที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

โดยจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จากงานวิจัยของ Jamal (2011) ที่พบว่า การจัดการทุนมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและเมื่อองค์กรได้ให้การสนับสนุนในการลงทุนในทุนมนุษย์จัดเป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bassi & McMurrer (2006) ที่พบว่า การจัดการทุนมนุษย์ (การปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การเข้าถึงความรู้ การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และความสามารถในการเรียนรู้) จะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะสามารถนำพาองค์กรมีผลการดำเนินงานขององค์กรที่เพิ่มขึ้นได้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Lin (2015) ที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์กันระหว่างทุนมนุษย์ในกลุ่มผู้บริหารที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ndinguri (2012) ได้ศึกษาถึงการลงทุนในการจัดการทุนมนุษย์สามารถนำไปสู่การเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์ สามารถทำให้หลายวิธี เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Hitt (2000) พบว่า การจัดการทุนมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากต่อธุรกิจบริการ สามารถพัฒนาคุณภาพการบริการของบุคลากร อันนำไปสู่ผลการดำเนินงาน

ขององค์การที่เพิ่มขึ้นและเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในที่สุด (Nazila & More, 2012; Kumar, 2013; Nkundabanyanga, 2016) เช่นเดียวกับ Espin (2015) ได้ศึกษาถึงการจัดการทุนมนุษย์ มีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานขององค์การ ที่สอดคล้องกับ ที่สอดคล้องกับ Vovk, M. (2015) พบว่าการจัดการทุนมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การที่ดีขึ้น อันนำไปสู่เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจ

ส่วนการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และการพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นปัจจัยกึ่งกลางพหุแบบขนานที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้ และการจัดการผลงาน ไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ พบว่า งานวิจัยของ Shahid (2013) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การกับผลการดำเนินงานขององค์การ สอดคล้องกับ Kennedy & Daim (2010) พบว่าการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ สำหรับ Mgeni (2015) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Elenkov, 2002; Wang, 2010; Aziz, 2010) และงานวิจัยของ Sihom (2012) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงานที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้ Espin (2015) พบว่าความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เช่นเดียวกับ Bontis & Serenko (2009) ได้ศึกษาถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การได้ (Combs, 2009)

2.4 ผลดำเนินงานขององค์การ

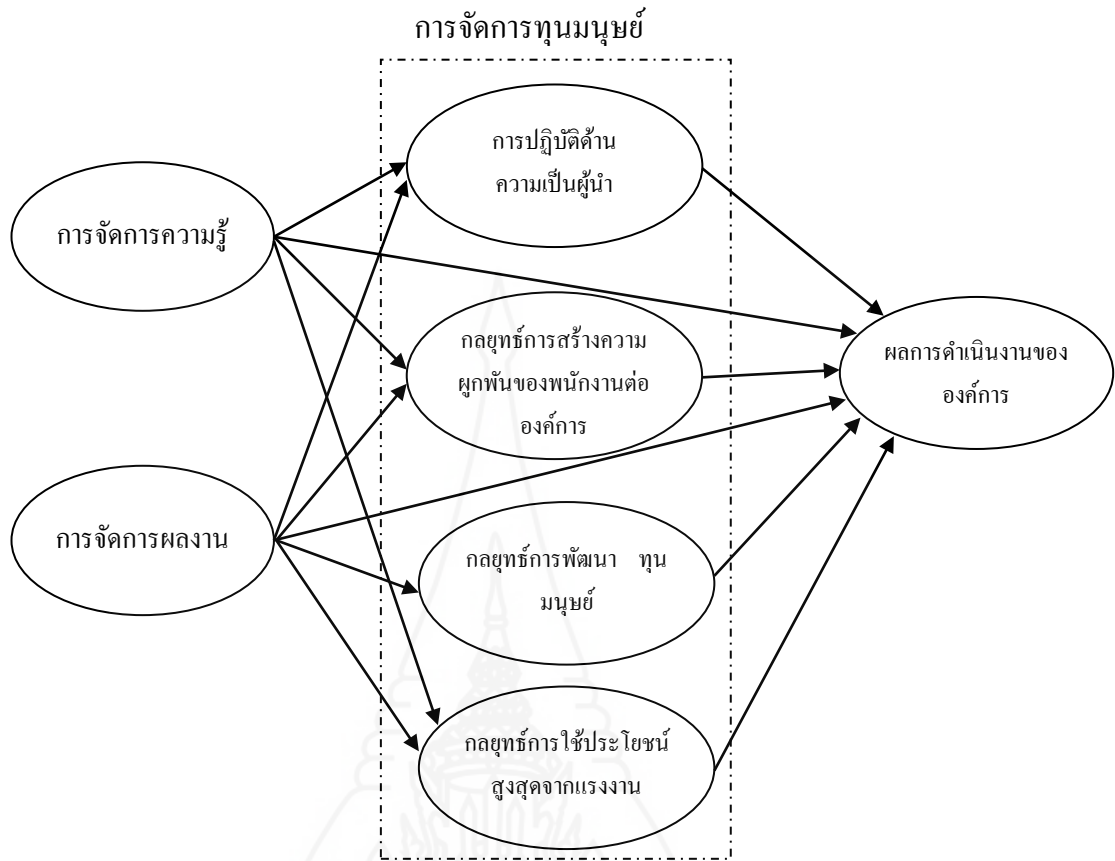
ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นตัวแปรแฝงอันดับที่ 2 มีจำนวนตัวแปรแฝงอันดับที่ 1 จำนวน 4 แปร ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยมีค่า R Squares ของปัจจัยผลการดำเนินงานของธุรกิจ มีค่าเท่ากับ 0.732 ซึ่งแสดงว่าการกำหนดตัวแปรแฝงอันดับที่ 1 ของปัจจัยผลการดำเนินงานของธุรกิจจากผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการกำหนดที่ถูกต้อง

โดยจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์การ มีงานวิจัยพบว่า Liao (2011) พบว่ามีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลยุทธ์การจัดการความรู้ กับผลการดำเนินงานขององค์การ สอดคล้องกับ Bairi (2011) ที่ศึกษาถึงการจัดการความรู้มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการ เช่นเดียวกับ Lyu (2016) พบว่าการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ สำหรับ Verbeeten (2008) ที่พบว่า การจัดการผลงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การ ในขณะที่ Jamal & Saif (2011) พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การ สอดคล้องกับ Espin (2015) ที่พบว่า การพัฒนา

ทุนมนุษย์จะช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรได้ เช่นเดียวกับ Earnest (2015) และ Wang (2014) ที่ศึกษาถึง การพัฒนาทุนมนุษย์มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้

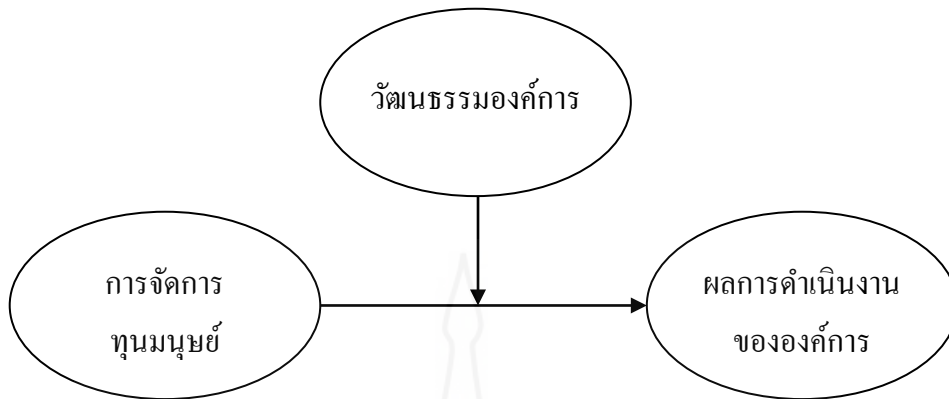
3. องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

3.1 การจัดการความรู้ (การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์) และ การจัดการผลงาน (ข้อตกลงการปฏิบัติงาน การติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง) มีผลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ และจากการศึกษาพบว่า มีปัจจัยคั่นกลางที่มีอิทธิพลระหว่างการจัดการความรู้และการจัดการผลงานที่เชื่อมโยงสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร นั่นคือ การจัดการทุนมนุษย์ โดยการจัดการทุนมนุษย์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ สามารถเรียงลำดับจากองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยด้านจัดการทุนมนุษย์จากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด ได้ดังนี้ การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การสร้างความรู้ผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ และกลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน ตามลำดับ การจัดการความรู้ โดยการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ สามารถเรียงลำดับจากองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยด้านการจัดการความรู้จากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุดได้ดังนี้ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ การเผยแพร่ความรู้ การสร้างความรู้ และการแสวงหาความรู้ ตามลำดับ การจัดการผลงานประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ สามารถเรียงลำดับจากองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด ได้ดังนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อมูลป้อนกลับ การติดตามการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ สามารถเรียงลำดับจากองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุดได้ดังนี้ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้า และ มุมมองด้านการเงิน ตามลำดับ ซึ่งสามารถเขียนเป็นตัวแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ (ดังภาพที่ 5.1) ดังนี้



ภาพที่ 5.1 ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.2 การจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และการจัดการผลงานที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ถึงแม้ว่าจะลดลงถึง ร้อยละ 65.40 และ 70 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าค่าสัมประสิทธิ์ยังคงลดลงไม่ถึง 0 และยังคงมีนัยสำคัญอยู่ จึงหมายความว่า ยังมีปัจจัยอื่นแฝงเร้น ที่ทำหน้าที่เป็นปัจจัยกั้นกลางอยู่ ซึ่งจากวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เกิดทฤษฎีที่สร้างจากข้อมูลได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยกำกับ (Moderator) ที่เข้ามาเปลี่ยนระดับอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถเขียนความสัมพันธ์เชื่อมโยง ดังภาพที่ 5.2 ดังนี้



ภาพที่ 5.2 ทฤษฎีที่สร้างจากข้อมูลปัจจัยที่เชื่อมโยงนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ

4. ข้อย้ำกัของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีข้อย้ำกัของการวิจัย 2 ประการ ดังนี้

4.1 การวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา เป็นกลุ่มธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 100 บริษัทเท่านั้น เป็นผลให้ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้มีขนาดเล็ก ซึ่งอาจมีผลต่อระดับความเชื่อมั่นในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

4.2 การวิจัยครั้งนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) กับกลุ่มผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้ององค์การได้ โดยการส่งทางไปรษณีย์ ส่วนใหญ่ได้รับการตอบกลับเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับต้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ผู้ที่จะนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ต้องคำนึงถึงข้อย้ำกัที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลดังกล่าว เพราะเป็นมุมมองของผู้บริหารระดับต้น

5. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีประเด็นข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

5.1 ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

5.1.1 องค์กรธุรกิจควรกำหนดแนวทางการวางแผนการดำเนินงานด้านการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจบริการ โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์กร มุ่งเน้นให้กับบุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับที่ครอบคลุม มีกิจกรรมการสร้างความรู้แก่บุคลากรที่มีต่อองค์กร ผู้บริหารมีแนวทางการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมเป็นศูนย์รวมจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดความคุ้มค่า มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีการสร้างเครือข่าย ตลอดจนการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการออกแบบการฝึกอบรม การสอนงาน และมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญในองค์กรเพื่อเป็นการกระตุ้นจูงใจให้บุคลากรมีการมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

5.1.2 การจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจบริการ ควรให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงานให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด โดยการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ที่ต่ออย่างเต็มความสามารถ พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของตนเอง มีความตั้งใจในการทำงานและเต็มใจให้บริการ การให้ความร่วมมือกับองค์กร มีความอดทนอดกลั้นยินดีที่จะยอมรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีพฤติกรรมตามคำกล่าวที่ว่า “ยิ้มและอดทน” มีการคำนึงถึงผู้อื่น มุ่งแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการทำงาน มีการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

5.1.3 วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยกำกับ (Moderator) ที่เข้ามาเปลี่ยนระดับอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร หมายความว่า องค์กรควรกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร เนื่องจากเป็นธุรกิจบริการ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรควรให้ความสำคัญกับลูกค้า มีการปรับปรุงการให้บริการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กร จึงถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจบริการ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเหมาะสมให้กับองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพการบริการได้

5.2 ข้อเสนอแนะทางปฏิบัติ

5.2.1 จากการศึกษาข้อมูลของตัวชี้วัด องค์ประกอบของการจัดการความรู้ โดยมีตัวแปร จำนวน 4 ตัวแปร ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ และเมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรแฝงของการจัดการความรู้ พบว่า มีการสืบค้นและการรวบรวมความรู้จากบุคลากรภายในและผู้เชี่ยวชาญโดยตรง มีค่าเฉลี่ยรวมน้อยที่สุด ดังนั้น องค์กรควรมีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูล สร้างฐานข้อมูลที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ไว้ในระบบคลังข้อมูลและมีการจัดสถานที่

เครื่องมืออุปกรณ์ที่เพิ่มความสะดวกสบายในการสืบค้นข้อมูลได้อย่างสะดวกและมีความทันสมัย ตลอดจนมีการสำรวจสถิติการสืบค้นข้อมูลของบุคลากรเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มของการใช้ประโยชน์ของข้อมูล ในขณะที่พบว่า การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้วยการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กร พัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการทดสอบความรู้เป็นระยะๆ มุ่งเน้นให้มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การประชุม สัมมนา การศึกษาดูงาน หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ให้นำองค์ความรู้เหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานของตนเอง

5.2.2 จากการศึกษาตัวชี้วัดองค์ประกอบการจัดการผลงาน โดยมีตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร ประกอบด้วย ข้อตกลงการปฏิบัติงาน การติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง และเมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยที่เกี่ยวกับตัวแปรแฝงของการจัดการผลงาน พบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดค้นหาวิธีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการทำงาน ให้ดีขึ้นร่วมกัน มีเทคนิควิธีการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เน้นความคิดที่หลากหลายและสร้างสรรค์ โดยปราศจากการปิดกั้นความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนมีการนัดประชุมติดตามความคืบหน้าของงานอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อมูลป้อนกลับ มีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารของธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จะต้องมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงานที่มีความชัดเจน และครอบคลุม เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีความยุติธรรม โดยมีการกำหนดเกณฑ์ที่มีมาตรฐานเป็นสากล เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป และเมื่อได้ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ควรมีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน และหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพให้กับบุคลากร ตลอดจนมีการให้ข้อมูลป้อนกลับในเรื่องผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนให้เกิดการรับรู้พร้อมสนับสนุน แนะนำแนวทางพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล

5.2.3 จากผลการศึกษาข้อมูลของตัวชี้วัดองค์ประกอบของการจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งมีตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัว ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และการพัฒนาทุนมนุษย์ และเมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องตัวแปรแฝงของการจัดการทุนมนุษย์ พบว่า มีอัตราการลาออกต่ำ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด นั้นหมายความว่า องค์กรธุรกิจบริการมีอัตราการลาออกมีแนวโน้ม

เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการชำระรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าในองค์กรให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว มีมาตรการควบคุมอัตราการลาออกให้ลดน้อยลง ด้วยวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจ มีการออกแบบงานที่ทำให้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่พบว่า การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จะต้องเป็นผู้ให้ความสำคัญและสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจน วัดได้ และสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรรับรู้อย่างทั่วถึง ตลอดจนผู้บริหารควรมีสักยภาพในด้านการบริหารงานที่สามารถสร้างแรงศรัทธาให้เกิดขึ้นภายในจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ในด้านการบริหารจัดการที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

5.2.4 จากผลการศึกษาข้อมูลของตัวชี้วัดองค์ประกอบของผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยมีตัวแปรแฝงจำนวน 4 ตัวแปร ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต และเมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยที่เกี่ยวกับตัวแปรแฝงของผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า การควบคุมต้นทุนภายในมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา และการควบคุมค่าใช้จ่ายจริงเป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด นั้นหมายความว่า องค์กรมีการควบคุมต้นทุนภายในของปีที่ผ่านมายังไม่เกิดประสิทธิภาพมากนัก ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการเคราะห์หาข้อบกพร่องภายในองค์กรถึงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนองค์กร มีนโยบายลดต้นทุนอย่างจริงจัง มีการสนับสนุนศักยภาพของบุคลากรในด้านการบริหารจัดการ ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกที่ดีให้กับบุคลากรมีต่อโครงการลดต้นทุนการบริหารงาน ใช้วิธีการลดการสูญเปล่า 8 ประการ (MUDA) ในขณะที่พบว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะต้องมุ่งเน้นสนับสนุนการจัดฝึกอบรมอย่างสร้างสรรค์ ที่จะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาคุณภาพงานได้อย่างแท้จริง มีการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน ในลักษณะ Pay by Performance ที่จะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรให้ความสำคัญการพัฒนาตนเอง เน้นการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.5 จากผลการศึกษาข้อมูลพบว่า การจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และการจัดการผลงานที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ถึงแม้ว่าจะลดลงถึง ร้อยละ 65.40 และ 70 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าค่าสัมประสิทธิ์ยังคงลดลงไม่ถึง 0 และยังคงมีนัยสำคัญอยู่ จึงหมายความว่า ยังคงมีปัจจัยอื่นแฝงเร้น ที่ทำหน้าที่เป็นปัจจัยคั่นกลางอยู่ ซึ่งมีความน่าสนใจที่จะทำการศึกษาต่อไปในอนาคต

5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป ดังรายละเอียดดังนี้

5.3.1 การวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งเน้นแบบจำลองและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษารุ่นนี้ไป ทำการวิจัยซ้ำในธุรกิจบริการอื่นๆ ในบริบทของประเทศไทย หรือในประเทศอื่น เพื่อเป็นการ ทดสอบโมเดลว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

5.3.2 การวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งเน้นการศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่สามารถเปลี่ยนระดับ อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2556). *ยกระดับธุรกิจบริการไทยสู่มาตรฐานสากล*. 16-20.
- จรัสศรี เพ็ชรคง. (2552). *การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก*. (คุยฎีนิพนธ์) มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณัฐวดี โรจน์นริวัตติกุล. (2554). *การจัดการทุนมนุษย์: กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่ยั่งยืน*. *วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม*. 10(2), 1-6.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2559, 28 มีนาคม). *ข้อมูลรายบริษัทหลักทรัพย์ กลุ่มธุรกิจบริการ*. *ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*. สืบค้นจาก <http://www.set.or.th/set/commonstock.do?language=th&country=TH>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2559, 27 เมษายน). *ภาคบริการจะเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยอย่างยั่งยืน*. สืบค้นจาก <http://www.bot.or.th/Thai/Researchandpublications/pages>
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2551). *มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: กราฟฟิเคซิสเต็มส์
- มนตรี พิริยะกุล. (2553). *ตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน*. *การประชุมวิชาการสถิติและสถิติประยุกต์*. ครั้งที่ 11. สืบค้นจาก http://www3.ru.ac.th/research/30_7_53.pdf
- รัตติยากร ลิพัฒตชัย และ ศุภลักษณ์ ศิริบูรณานนท์. (2016, 27 เมษายน). *ภาคบริการจะเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยอย่างยั่งยืน*. *บทความธนาคารแห่งประเทศไทย*. สืบค้นจาก <http://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/Pages/other.aspx.Article27>
- วัลยาภรณ์ ทังสุภูติ. (2554). *การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้*. *กระแสดอกเนย์ (Southeast current)*. 8(88), 23-41.
- วินัสยา สุริยาธานินทร์. (2016, 19 มิถุนายน). *ภาคบริการแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่ของไทย*. *บทความธนาคารแห่งประเทศไทย*. สืบค้นจาก <http://www.bot.or.th/Thai/>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี. (2554). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559*. สืบค้นจาก <http://www.nesdb.go.th>
- ลิตธิชัย ศรีเจริญประมง. (2556). *การบริการที่คัดเลือกหนึ่งในปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจการบิน*. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*. 7(1), 77-91.

- สุภาภรณ์ ประสงค์พันธ์ และ โชคชัย สุเวชวัฒนกุล. (2558). แบบจำลองเชิงพยากรณ์ความทุ่มเทมีใจของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. (8), 283-298.
- เสนาะ ดิยาวี. (2551). *หลักการบริหาร*. (พิมพ์ ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Afiouni, F. (2013). Human capital management: A new name for HRM?. *International Journal Learning and Intellectual Capital*. 10(1), 18-34.
- Aguinis, H. (2009). *Performance management 2nd ed*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Practice Hall.
- Ahmad, M. S. (2012). Impact of organizational culture on performance management practices in Pakistan. *Business Intelligence Journal*. 5(1), 50-55.
- Al-Mudimigh, A. S, Saleem, F., & Ullah, Z. (2009). *Efficient implementation of data mining: Improve customer's behavior*. In A/C CSA, 7-10.
- Andre & Lautu, D. C. (2015). Servant leadership and human capital management: case study in Citibank Indonesia. *Social and Behavioral Sciences*. (169). 303-311.
- Archibald, S. (2008). *Strategic management of human capital*. Boston, Madison, WI: Strategic management of Human capital (SMHC), Consortium for policy research in education (CPRE).
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key strategies and practical Guideline*. 3rd ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance Management: The New Realities*. Great Britain. The Cromwell Press, Wiltshire.
- Atapattu, A. W. M. M., & Jayakody, J. A. S. K. (2014). The interaction effect of organizational practices and employee values on knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*. 18(2), 307-378.
- Atapattu, A., & Jayakody, J. (2014). The interaction effect of organizational practices and employee values on knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 307-328.

- Augusto, F. J., Couto, E., & Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*, 52(2), 350-364.
- Awan, M. A. S. A., & Sarfraz, N. (2013). The Impact of human capital on company performance and the mediating effect of employee's satisfaction. *IOSR Journal of Business and Management*. 8(2), 76-82.
- Awan, M. S., & Sarfraz, N. (2013). The impact of human capital on company performance and the mediation effect of employee 's satisfaction. *Journal of Business and Management*. 8(2), 323-338.
- Aziz, R. A. (2010). The mediating effect of entrepreneurial orientation on the relationship between leadership styles and performance of SMEs in Malaysia. (Doctoral Dissertation). Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- Bacal, R. (1999). *Performance management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Baharestan, O., Akbari, P., & Shaemi, B. A. (2013). The analysis of the impact of information technology and total quality management on organizational performance. *Information and Communication Technology in Educational Sciences*. 3(2), 4-14.
- Bairi, J., Mondohar, B., & Kundu, G. K. (2011). Knowledge retention in the It service industry. *Journal of Systems and Information Technology*. 13(1), 43-65.
- Barney, J. B. (2002). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?. *Academy of Management Review*. (26), 41-56.
- Baron, A. (2011). Measuring human capital. *Strategic HR Review*. 10(2), 30-35.
- Bassi, L. & McMurrer, D. (2008). *Maximizing Your Return of People*. Harvard Business review. March.
- Bassi, L., Harrison, P., & McMurrer, D. (2004). The Impact of U.S. Firms' Investment in human capital on stock prices. Available at <http://www.bassi-investments.com/downloads/ResearchPaper June2004.pdf>. Accessed 10 June 2015.
- Bassi, L., Harrison, P., Ludwig, J., McMurrer, D. P., & Siesfeld, G. A. (2000). Measuring corporate investment in human capital. *The New Relationship, Human Capital in the American Corporation*. Brooking Institution, Washington, DC.

- Becker, E. B., & Gerhart, B. (1998). The impact of human resource management of organizational performance: Progress and prospective. *Academy of Management Journal*. 39(4), 779-801.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *The Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical Analysis with special reference to education. NBER. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge Management*. 5(1), 68-75.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622-1629.
- Bititci, U. S. Garengo, P., & Nudurupati, S. S. (2016). Value of maturity models in performance measurement. *International Journal of production research*, 1-49.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operation & Production Management*. 17(5), 9-20.
- Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). Impact of visual performance management systems on the performance practices of organizations. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571-1593. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/>
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*. 36(2), 63-76.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*. 18(5), 34-46.
- Bontis, N., & Picken, J. C. (1999). Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*. 3(3), 1-16.
- Bontis, N., & Serenko, A. (2009). A follow-up ranking of academic journals. *Journal of Knowledge Management*. 13(1), 223-247.

- Boroujerdi, R. Y., Siadat, S. A., Hoveida, R. & Khani, S. (2014). The study of the nature of human capital management and its strategic role in achieving of competitive advantage for the organization. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 4(5), 1-5.
- Boroujerdi, S. Y., Siadat, S. A., Hoveida, R., & Khani, S. (2014). The study of the nature of human capital management: Advantage for the organization. *International Journal Science Research Public*. 4(5), 1-4.
- Bourne, J., Murray, E., Lannone, J., Keren, S., M., Mclean, N., Bourke, M., Fama, J., & Lyerly, T. (2012). Systems and methods for workforce optimization and analytics. *Verint American, Inc., Roswell, GA*.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). *Management Accounting Research*. 20(4), 283-295.
- Broadbent, J., Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A concept model. *Management Accounting Research*. (20), 283-295.
- Bunjongjit Rompho, Sununta Siengthai. (2012). Integrated performance measurement system for firms's human capital building. *Journal of Intellectual Capital*. 13(4). 1-46.
- Cabrilo, S., Nestic, L. G., & Mitrovic, S. (2013). Study on Human Capital Gaps for Effective Innovation Strategies in the Knowledge Era. *Knowledge Asset Management*. 868-882.
- Cardy, R. L. (2004). *Performance management: Concepts, skill, and exercises*. Armonk , New York: M. E. sharpe.
- Cheese, P. & Thomas, B. (2003). Human capital development. *Human capital development*, 1, 1-5. Retrieved from <http://www.http://info.sugoo.com/TW/Ebook.pdf>.
- Chen, Z. J., Zharg, X., & Vogel, D. (2011). Exploring the under lying process between conflict and knowledge sharing: A work-engagement perspective. *Journal of Applied Social Psychology*. 4(3), 1005-1023.
- Choo, C. W., & Bontis, N. (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford University Press, New York.
- Choo, C. W., & Bontis, N. (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford University Press, New York. [number of issue], [number of page(s)].

- Cohen, J. F. & Olsen, K. (2015). Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. *Expert Systems with Applications*. 42, 1178-1188.
- Cooper, A., Huscroft, J., Overstreet, R., & Hazen, B. (2016). Knowledge management for logistics service providers: the role of learning culture. *Industrial Management & Data Systems*. 116(3), 584-602.
- Crook, T. R., Ketchen Jr., D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis.. *Strategic Management Journal*. 29, 1141-1154.
- Daniel, M., & Ignocio, P. (2011). Improving human capital through knowledge management practices in knowledge intensive business service. *Service Business Journal*. (5), 99-112.
- Daraei, M., & Karimi, O. (2014). An analysis on the relation between strategic knowledge management and talent management strategy in profitability of the Southern Khorasan electric distribution Company. *Global Journal of Management and Business*. (2), 21-35.
- Daud, S., & Yusoff, W. (2010). Knowledge management and firm performance in SMEs: The Role of social capital as a mediating variable. *Asia Academy of Management Journal*. 15(2), 135-155.
- Davenport, T. (1999). Knowledge management and the broader firm: Strategy, advantage, and performance. *Knowledge management handbook*, CRC Press. Boca Raton. 1-11.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davies, I. C. (1999). Evaluation and Performance Management in Government. *Thousand Oaks*.
- De Jarnet, L. (1996). Knowledge, the latest thing . *Information Strategy: The executive Journal*. 12(2), 3-5.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2001). Diagnosing cultural barriers knowledge management. *Academy of Management Executive*. 14(4), 113-127.
- De Tienne, K. B., & Jackson, L. A. (2001). Knowledge management: Understanding theory and developing. *Starategy, Competitive Review*. 11(1), 1-11.
- Deloitte. (2014). Global Human Capital Trend 2014 : Engaging the 21st Century workforce. Retrieved from <https://www.dupress.com/wpcontent/uploads/.../>

- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning*. 30(3), 374-384.
- Demartini, P., & Paoloni, P. (2011). Assessing human capital in knowledge intensive business service. *Measuring Business Excellence*. 15(4), 16-26.
- Demartini, P., & Paoloni, P. (2011). Assessing human capital in knowledge intensive business service. *Measuring Business Excellence*. 15(4), 16-26.
- Dess, G. G., & Picken, J. (2002). Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital. *American Management Association*. 8: New York
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management (10th ed)*. Upper Saddle River, New Jersey :Pearson Education.
- Donate, M. J., & Pablo, J. (2014). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*. Retrieved from <http://www.dx.doi.org/10.1016/j.busres.2014.06.022>.
- Doseck, K. E. (2012). *A Phenomenological study of HRM practitioner merger and acquisition integration preparation: perspectives on organizational culture, human capital management, change management*. (Doctoral Dissertation). Fielding Management, Capella University.
- Doseck, K. E. (2012). *A phenomenological study of HRM practitioner merger and acquisition integration preparation: Perspectives on organization culture, human capital management, and change management*. (Doctoral Dissertation). Capella University.
- Druker, P. E. (1993). *Post capitalist society*. New York: Harper Callins Publishers.
- Duad, W., Zainol, F., & Mansor, M. (2014). The effects knowledge management of human capital towards organizational innovation. *Business and Industrial Engineering*. 8(10), 3314-3319.
- Dutt, P., Chaudhary, S. R., & Kumar, P. (2013). Oral Health and menopause: A comprehensive review on current knowledge and associated dental management . *Annals of Medical and Health Sciences Research*. 3(1), 320-323.
- Earnest, D., Chamian, N., & Saat, M. (2015). Assessing the relationship between human capital and spiritual capital on Audit Firm's Performance. *Journal Kemausiaan*. 24(2), 18-28.

- Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2013). Does knowledge management deliver the goods in SMEs?. *Business and Management Research*. 2(2), 52-60.
- Edvardsson, I. R., & Oskarsson, G. K. (2011). Knowledge management and value creation in service firms. *Measuring Business Excellence*. 15(4), Retrieved from <http://www.dx.doi.org/10.1108/136834011111184062>
- Edvardsson, T. R., & Oskarsson, G. K. (2011). Knowledge management and value creation in service firms. *Measuring Business Excellence*. 15(4), 7-15.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. *The Lisbon Collins*, New York.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 366-373.
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian Companies. *Journal of Business Research*. 55(6), 467-480.
- Espin, Gimenez, J., Jimenez, J., & Costa, M. (2015). The mediating role of human capital in the relationship between the organizational culture and performance. *European Conference on Intellectual Capital*, 122-130.
- Evan, W. M., & Black, G. (1967). Innovation in business organizations: Some factors associated with success of failure. *Journal of Business*. (40), 519-530.
- Felicio, J., Couto, E., & Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision*. (52), 350-364.
- Filius, R. de Jong, J. A., & Roelofs, E. (2000). Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases. *Journal of Workplace Learning*. 4(2), 286-295.
- Fischer, G., & Ostwald, J. (2001). Knowledge management: Problem, Promises, Realities, and Challenges. *IEEE Intelligent Systems*. 60-73.
- Fitz-Enz, J. (2000). ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance. *Amacom, Saranac Lake*.
- Flynn, B. B., Shroeder, R. G., Flynn, E. J., Bates, K. (1997). World-class manufacturing project: overview and selected results. *International Journal of Operations & Production management*. 17(7), 671-685.

- Fong, P. S. W., & Choi, S. K. Y. (2009). The processes of knowledge management in professional services firms in the construction industry: A critical assessment of both theory and practice. *Journal of Knowledge Management*. 13(2), 110-126.
- Franceshini, F., Galetto, E., & Turina, E. (2013). Techniques for impact evaluation of performance measurement system. *International Journal of Quality and Reliability management*. 30(2), 197-220.
- Fu, J. R. (2006). VisualPLS – Partial Least Square (PLS) Regression, An Enhanced GUI for LVPLS (PLS 1.8 PC) Version 1.04, Taiwan, ROC, National Kaohsiung University for Applied Sciences. Retrieved from <http://www2.kuas.edu.tw/prof/fred/>
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2016). Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 3(2), 94-114.
- Fugar, F. D. K., Ashiboe, N. A., & Adinyira, E. (2013). Human capital theory-implications for the Ghanaian Construction Industry Development and Innovation. *Journal of Construction Project management and Innovation*. 3(1), 464-479.
- Galor, O., & Moau, O. (2000). Das human capital. *The Review of Economic Studies*. Working papers. [online]. Access on 17 July 2015. Retrieved from <https://www.econ.psts.brown.edu/faculty>.
- Garson, G. D. (2009b). Structural equation modeling. From statnotes: Topics in Multivariate Analysis. Retrieved from <https://www.faculty.chass.ncsu.edu/grason/pa765/statnote>.
- Garvin. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*. July-August.
- Gates, S., & Langevin, P. (2013). Human capital measures, strategy and performance: HR manager's perceptions. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 23(11), 111-123.
- Gates, S., & Langevin, P. (2010). Human Capital measures, strategy, and performance: HR manager perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 23(1), 111-132.
- Giannopoulos, A. (2015). Performance management as a process of promoting innovation in software industry. *Social and Behavioral Sciences*. 175(3), 401-410.
- Gibson, A. (1997). Business development service-core principles and future challenges. *Small Enterprise Development*. 8(3), 4-14.

Globalhumancapitaltrend_2014.pdf.

- Gloet, M. (2006). Knowledge management and the link to HRM: Developing leadership and management capabilities to support sustainability. *Management Research News*. 29(7), 402-413.
- Gloet, M. (2006). Knowledge management and the links to HRM: Developing leadership and management capabilities to support sustainability. *Management Research News*. 29(7), 402-413.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. (17), 109-122.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital: New ethos for the volunteer employee. *European Management Journal*. 21(3).
- Gronroos, C. (2001). The perceived services quality concept mistake?. *Managing Service Quality*. 11(3), 150-153.
- Gruman, J., & Sak, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*. 21(2), 123-136.
- Gupta, V., & Kumar, S. (2012). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: A study of Indian professionals. *Employee Relation*. 35(1), 61-78.
- Halim, H. A., Ahmad, N. H., Taghizadeh, S. K., Ramayah, T., & Mohamad, M. N. (2015). Promoting innovation performance through social embeddedness: An analysis on innovation human capital among SMEs. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 6(2), 81-87.
- Hall, M., & Farkas, G. (2008). Does human capital raise earning for immigrants in the low-skill labor market?. *Demography*. (45), 619-639.
- Han, S., Seo, G., Li, J., & Youn, S. (2016). The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: How transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention. *Human Research Development International*. 19(2), 98-115.
- Harris, C., McMahan, G., & Wright, P. (2012). Talent and time together: The impact of human capital and overlapping tenure on unit performance. *Personnel Review*. 4(4), 1-10.

- Hartog, D. N. den, Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Future directions in performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: an International Review*. 53(4), 556-569.
- Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *An International Review*. 1-24.
- Heinrich, S., Uribe, F. L., Roes, M., Hoffman, W., Thyrian, J. R., & Ostermann, K. W. (2016). Knowledge management in dementia care networks: a qualitative analysis of successful information and support strategies for people with dementia living at home and their family caregivers. *Public Health*. (131), 40-48.
- Henrie, M., & Hedgepeth, O. (2003). Size is important in knowledge management. *Journal of Knowledge Practice*. (4).
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkorice, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in international marketing*. 20(1), 277-319.
- Hitt, M. A. Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firm: a resource-base perspective. *Academy of Management Journal*. 44(1), 13-28.
- Hoo Song, J., Kolb, J. A., Hee Lee, U., & Kyoung Kim, H. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees work engagement. *Human Resource Development Quarterly*. 23(1), 65-101.
- Hsu, I. C. (2008). Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test . *Expert system with Application*. 35(3), 1316-1326.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 38(1), 949-969.
- IMD World Competitiveness Yearbook. (2016). ^{สี่ปี} ^{อันดับ} ^{โลก} ^{ประจำปี} <http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking>
- Ingham, J. (2007). *Strategic human capital management: Creating value through people*. Amsterdam, Boston: Butterworth-Heinemann.

- Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance, *Journal of Knowledge Management*.20(2), 230-257.
- Inkpen, A. (1996). Creating knowledge through collaboration. *California Management Review* 39(1) ,123-139.
- Iwanoto, H., & Takahashi, M. (2014). A quantitative approach to human capital management. *Social and Behavioral Sciences*. (172), 112-119.
- Jackson, S. E., Hitt, H. A., & Denisi, A. (2003). Managing knowledge for sustained competitive advantage, *San Francisco Jossey-Bass*.
- Jain, R., Jain, S., & Dhar, U. (2007). A scale for measuring customer relationship management effectiveness in service sector. *Journal of Services Research*. 7(1). 1-10.
- Jamal, W., & Saif, I. (2011). Impact of human capital management on organizational performance. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. (34), 55-69.
- Jensen, S. H., Poulfelt, F., & Kraus, S (2010). Managerial routines in professional service firms: transforming knowledge into competitive advantage. *Serv. Ind. J.* 30(1), 2045-2062.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*,71(5).134-147.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 70(1), 58-63.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 71-79.
- Kehoe, R., & Wright, P. (2010). The impact of high performance HR practices on employee's attitudes and behaviors. *Journal of Management*. 39(5), 366-392.
- Kennedy, E., & Daim, T. (2016). A strategy to assist management in workforce engagement and employee retention in the high tech engineering environment. *Evaluation and Program Planning*. 33(4), 468-476.
- Kianto, A., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Ritala, P. (2010). Intellectual capital in Service- and product-oriented companies. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3). 305-325.

- Kumar, P., & Ramsey, P. L. (2008). *Learning and performance matter*. Learning and Performance matter, World Scientific.
- Kuo, R., Lai, M., & Lee, G. (2011). The impact of empowering leadership for KMS adoption. *Management Decision*, 49(7). 1120-1140.
- Landroguéz, S., & Ruiz, D. (2016). Managing knowledge to create customer service value. *Journal of Service Theory and Practice*. 26(4), 471-496.
- Lawler, E. E., Cobbold, I., & Marshall, J. (2004). Corporate performance management system in a devolved UK government organization. *International Journal Product Performance Management*. 53(4), 353-370.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (2002). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*.(24), 31-48.
- Lettieri, E., Borga, F., & Savoldeli, A. (2004). Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Knowledge Management*. 8(6), 16-30.
- Liao, J. & Welsch, H. (2005). Role of social capital in venturn creation: key dimensions and research implications. *Journal of small Business management*. 43(4),. 342-362.
- Liao, S. H. & Hu, T. C. (2007). Knowledge transfers and competitive advantage on environmental uncertainty: an empirical study of the Taiwan's industry. *Technovation*,. (27). 401-411.
- Liao, Y-S (2011). The effect of human resource management control system on the relationship between knowledge management strategy and firm performance. *International Journal of Manpower*. 32(5/6), 494-511.
- Liff, S., & Posey, P. A. (2004). *Seeing is believing: How the new art of visual management can boost performance throughout year organization*. AMACOM, New York.
- Lim, K. K., & Ahmed, P. K. (2000). Enabling knowledge management: A Measurement perspective.[online]. Retrieved from <http://www.ieeexplore.org/iel5/7328/19806/00916718.pdf>.
- Lin, H. F. (2011). Antecedents of the stage-based knowledge management evaluation. *Journal of Knowledge Management*. 15(1), 136-155.
- Ling, Y. H. (2012). The influence of intellectual capital on organizational performance knowledge management as moderator. *Asia Pacific Journal of Management*. 1(2), 1-28.

- Litschka, M., Markon, A., & Schunder, S. (2006). Measuring and analyzing intellectual assets: an integrative approach. *Journal of Intellectual capital*. 7(2), 160-173.
- Liu, S., & Deng, Z. (2015). Understanding knowledge management capability in business process outsourcing: A cluster analysis. *Management Decision*. 53(1), 124-138.
- Liu, W., Meng, W., & Wang, W. (2012). Developing a performance management system using soft systems methodology: A Chinese case study. *European Journal of Operational Research*. 223(2), 529-540.
- Lua, S. H., & Lee, G. (2014). Exploring the key factors to successful knowledge transfer. *Total Quality Management & Business Excellence*. 26(3-4), 445-464.
- Lundvall, B., & Nielsen, P. (2007). Knowledge management and innovation performance. *International Journal of Manpower*. 28(3/4), 207-223.
- Lutwama, G. W., Roo, J. H., & Dolamo, B. L. (2013). Assessing the implementation of performance management of health care workers in Uganda. *BMC Health Services Research*. 13, 355.
- Lyu, H., Zhou, Z., & Zhang, Z. (2016). Measuring knowledge management performance in organizations: An integration framework of balance scorecard and fuzzy evaluation. *Information Journal*. 7(2), 29. DOI: 10.3390/info 702029.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Flexible production system in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*. (48), 197-223.
- Maglio, P., Spohrer, J., & Kreulen, J. (2006). Service system, service scientists, SSME, and innovation. *Communications of the ACM*. 49(7), 81-85.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L. m & Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from development economics. *The Journal of International Social Research*. 2(8), 265-272.
- Marimuthu, M., Asokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: Evidence from development economic. *The Journal of International Social Research*. (2).
- Marquardt, M. (1996). *Building the learning organization*. McGraw Hill: New York.

- Marques, D. P., & Simon, F. J. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge management*. 10(3), 143-156.
- Marques, D., Pechuan, I., & Lim, S. (2011). Improving human capital through knowledge management practices in knowledge-intensive business services. *Service Business*. (5), 99-112.
- Marshall, C., Prusak, L., & Shpilberg, D. (1996). Financial risk and the need for superior knowledge management. *California Management Reivew*. 38(3), 77-90
- Martinez, B., Lopez, I., & Rodriguez, C. (2009). The effect of knowledge complexity on the performance of franchise systems in the service industries: an empirical study. *Service Business*. 3(1), 101-115.
- Martinez, C. (2010). Knowledge-intensive service activities in the success of the Australian mining industry. *Service Industry Journal*. 30(1), 55-70.
- Martinez-Fernandez, C. (2010). Knowledge – intensive service activities in the success of the Australian mining industry. *Service Industry Journal*. 30(1), 50-70.
- Mehdivand, M., Zali, M., Madhoshi, M., &Kordnaeij, A. (2012). Intellectual capital and Nano-business performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *European Journal of economics, finance and administrative sciences*. (52), 147-162.
- Meyer, C. R., Skaggs, B. C., & Cohen, D. G. (2015). Customer interaction uncertainty, knowledge, and service firm internationalization. *Journal of International Management*. 21(3), 249-259.
- Mgeni, T. O., Nayak, & Parameswar. (2015). Impact of entrepreneurial leadership style on business performance of female owned SMEs in Dar es salaam, Tanzania. *Journal of Entrepreneurship and Management*. 4(2).
- Mill, A. M. & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of Knowledge management*, 15(1).156-171.
- Mishra, B. & Bhaskar, A. U. (2011). Knowledge management processes in two learning organizations. *Journal of Knowledge management*. 5(2), 344-359.
- Moller, K., Gamerschlag, R., & Guenther, F. (2011). Determinants and effects of human capital reporting and controlling. *Journal of Management Control*. 22(3), 311-333.

- Mone, E. M., & London, M. (2014). Employee engagement :Through effective performance management A practical guide for managers. *Routledge Press*, New York.
- Mone, E. M., & London, M. (2010). *Employee engagement through effective performance: A practical guide for managers*. New York: Routledge.
- Moustaghfir, K. (2008). The dynamics of knowledge assets and their link with firm performance. *Measuring Business excellence*. 12(2), 10-24.
- Muhammad, N. M. N., & Ismail, M. K. A. (2009). Intellectual capital efficiency and firm's performance study on High Technology Management Resource. 13(2), 249-277.
- Munguri, M. G., & Obonyo, P. (2015). Human capital, Employee empowerment and performance of commercial banks and insurance firm in Kenya. *International Journal of Arts and Commerce*, 4(6). 163-188.
- Myint, Y, Vyakarnam, S., & New, M. (2005). The effect of social capital in new venture creation: the Cambridge high-technology cluster. *Strategic change*, 14(3).165-177.
- Namasivayam, K., &Denizci, B. (2006). Human capital in service organizations: Identifying value drivers. *Journal of Intellectual Capital*. 7(3), 381-393.
- Natt, A., Alhabshi, S., & Zainal, M. (2009). A proposed framework for human capital development in the Islamic financial service industry. *The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management*. (3).
- Nazila, N., & More, E. (2012). Employee firm-specific knowledge and the acquisition of a high-performance work system organization. *Accounting, Accountability & Performace*. 17(1), 79-86.
- Nazir, T., Hussain, S., & Zaman, K. (2014). Mediating effect of knowledge sharing between participative decision making, transformational leadership and organizational performance. *Journal of Management Info*. 1(1), 1-12.
- Ndinguri, E. Priet, L., & Machtmes, K. (2012). Human capital development dynamics: the knowledge based approach. *Academy of strategic management Journal*. 11(2), 121-136.
- Neilson, A. P. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. 10(4), 59-71.

- Newman, B., & Conrad, K. W. (1999). *A framework of characterizing knowledge management methods, practices, and technologies*. Washington University Course EMGT. 298. T1, Spring.
- Nezam, M., & Ataffar, A., Isfahami, A. & Shahin, A. (2013). Human capital and new product development performance efficiency- The mediating role of organizational learning capability. *International Journal of Learning & Development*. 3(6), 40-87.
- Nidumolu, S. R., Subramani, M., & Aldrich, A. (2001). Situated learning and the situated knowledge web: Exploring the ground beneath knowledge management. *Journal of Management Information System*. 18(1), 115-150.
- Nkundabanyanga, S, Balunywa, W., Tauringana, V, & Ntayi, J. (2016). Borad role performance in service organizations the importance of human capital in the context of a developing country. *Social Responsibility Journal*. 10(4), 646-673.
- Nkundabanyanga, S, Ntayi, J. M., Ahiauzu, A., & Sejaaka, S. K. (2014). Intellectual capital in Ugandan service firms as mediator of board governance and firm performance. *African Journal of Economic and Management Studies*. 5(3), 300-340.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). *Human resource management: Gaining a competitive advantage, 6th ed.* Boston, MA: McGraw-Hill. Irwin.
- Noe, R. Gerhart, B., Wright, P., & Hollenbeck, J. (2011). *Fundamental of human resource management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.
- Nordenflycht, A. V. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge intensive firms. *Academy of Management Review*. 35(1), 155-174.
- O'Dell, C., & Hubert, C. (2011). *The New edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Odhong, E. A., & Were, S. (2013). Human capital management as a tool for value creation. *In proceeding for firsh SHRD Anunal Research Conference*. 12nd and 13th September, Nairobi Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology main campus.
- OECD. (1998). *Human capital investment: An international comparison*. OECD Publications, Paris.

- Organization for Economic Co-operation and Development (2014). Policy Brief July 2007. [online], Accessed 23 January 2014. Retrieved from <https://www.OECD.org>.
- Osmani, F., & Maliqi, G. (2012). Performance management, its assessment and importance. *Social and Behavioral Sciences*. (41), 434-441.
- Othman, A. A. E., & Halim, A. S. A. (1999). Knowledge management : A novel approach for improving the performance of Architectural design organizations in Egypt. *Emirates Journal for Engineering Research*. 20(1), 1-16.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. 10(4), 363-373.
- Ovum. (2011). Getting workforce optimization right: How to align training and management with customer needs, An Ovum white paper, VPI. Retrieved from https://www.vpiworkforceoptimization_right.pdf.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Pickett, L. (2005). Optimizing human capital: measuring what really matters. *Industrial and Commercial and Training*. 37(6-7), 299-303.
- Plessis, A. J. (2014). Human capital and knowledge sharing in entrepreneurship to enhance competitive advantage: some empirical evidence. *International Journal of Managerial studies and Research (IJMSR)*. 2(11), 47-56.
- Plessis, M. D. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge management*. Journal of Knowledge Practice. 11(4), 20-29.
- Popli, S., & Rizvi, I. (2015). Exploring the relations between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: A study sector organization in India. *Journal of Service Marketing*. 29(1), 59-70.
- PR Newswire. (2015). Retrieved from <https://www.prnewswire.co.uk> .
- Preece, M. (2015). Managing information and knowledge in service industries. *Advances in Business Marketing and Purchasing Journal*. (22), 3-54.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. John Wiley & Sons, New York.

- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Quintas, P., Lefrere, P., & Jones, G. (1997). Knowledge management: A strategic agenda. *Long Range Planning*. 30(3), 385-391.
- Qureshi, J., Shahjehan, A., & Afsar, Z. (2010). Performance management system: A comparative analysis. *African Journal of Business Management*. 4(9), 1856-1862.
- Ragab, M. A. F. & Arisha, A. (2013). Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management*. 17(6), 873-901.
- Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management and intellectual capital – the new virtuous reality of competitiveness. *Human system. Management*. (19), 19-26.
- Rastogi, S. (2000). Knowledge management and intellectual capital- The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*. (19), 39-49.
- Razi, N., & More, E. (2012). Human capital and performance management in high performance service industry: A case of the Impact of an acquisition. *Journal of Accounting, Business & Management*. 19(2), 15-43.
ResearchAndPublications/Pages/other.aspx.Article27.
- Rogers, J., Chong, H., & Preece, C. (2015). Adoption of Building information Modelling technology(BIM) perspectives from Malaysian engineering consulting service firms. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 22(4), 424-445.
- Rompho, B., & Siengthai, S. (2012). Integrated performance measurement system for firm's human capital building. *Journal of Intellectual Capital*. 13(4), 482-490.
- Rust, R., & Miu, C. (2006). What academic research tells us about service. *Communications of The ACM*. 49(7), 49-54.
- Saarele, J. (2016). *Improving knowledge management in consulting service business*. (Master Degree). Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Finland.
- Salina, D., & Wan, F. (2011). How intellectual capital mediates the relationship between knowledge management process and organizational performance?. *Africa Business management Journal*. 5(7), 2605-2617.

- Sami, A., Muhammad, H., & Ashraf, R. (2014). Intellectual capital and financial performance: A comparative investigation of top five sectors of Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 4(3), 232-239.
- Sangkaworn, C., & Mujataba, B. G. (2012). Marketing practices of hotels and resorts in Chiang Mai: A Study of products, pricing, and promotional practices. *Journal of Management and Marketing Research*, 1-17.
- Scarborough, H., & Elias, J. (2002). Evaluating human capital. *Research report*. Chartered of personnel and development. [online]. Access on: 1 August 2015. Retrieved from <https://www.cipd.co.uk>.
- SCB EIC. (2012, 14 June). เจาะลึกโอกาสธุรกิจบริการใน AEC. สืบค้นจาก <http://www.scbeic.com/th/detail/product/148>.
- Schultz, T. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*. 1(2), 1-17.
- Schultz, W. T. (1962). Reflections on Investment in Man. *The Journal of Political Economy*. 70(5), 1-8.
- Schultz, W. T. (1971). Investment in human capital: The role of education and research. The Free press, New York,
- Sedera, D., & Gable, G. G. (2010). Knowledge management competence for enterprise system success. *Journal of Strategic Information System*. 19(4), 296-306.
- Seleim, A. Ashour, A. & Bontis, N. (2007). Human capital and organizational performance: A study of Egyptian software companies. *Management Decision*. 45(4), 789-801.
- Seleim, A., & Khalil, O. (2011). Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis. *Journal of Intellectual Capital*. 12(4), 586-614.
- Shahid, A. (2013). Gaining employee commitment: Linking to organizational effectiveness. *Journal of Management Research*. 5(1), 250-268.
- Sharma, N. P., Sharma, T., & Agarwal, M. N. (2016). Measuring employee perception of performance management system effectiveness. *Employee Relations*. 38(2), 224-247.
- Sheehan, N. T. (2006). Want to improve strategic execution?. *Journal of Business Strategy*. 27(6), 56-64.
- Siddique. C. M. (2012). Knowledge management initiatives in the united Arab Emirates: a baseline study. *Journal of Knowledge Management*. 16(5), 702-723.

- Sihom, H., Yaakob, M., & Hamdan, M. (2012). Revisited the measurement strategy of public sector performance using fitted management. *Journal of Human Capital Development*. 5(2), 77-111.
- Singer, S. J., & Edmondson, A. C. (2008). When learning and performance are at odds: confronting the tension. *International Public Human, P. Ramsey (Eds). Performance and Learning Matters*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and Measurement in your organization of the future*. IE Press, Norcross, GA.
- Skyrme, D., & Amidon, D. (1997). The knowledge agenda. *Journal of knowledge management*. 1(1), 27-37.
- Song, J. H., Kolb, J. A., Lee, U., & Kim, H. (2012). Rold of transformation leadership in effective organization knowledge creation practices: Mediating effect of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*. 23(1), 65-101.
- Souleh, S. (2014). The impact of Human capital management on the innovativeness of research center: The case of scientific research centers in Algeria. *International Journal of Business and Management*. 2(4), 80-96.
- Spohrer, J. (2007). *Service sciences, management, and engineering (SSEM) and its relation to academic disciplines*. 30-34.
- Srivastava, A., & Dhar, R. (2016). Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performance: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Productivity and Performance management*. 65(3), 351-377.
- Sum, V. (2010). The roll of Training and Firm's competitiveness in The Knowledge-Based Economy. *Review of Business and Technology Research*. 3(1), 1-12.
- Swanson, R, A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francis: Berrett- Koheler.
- Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory . *Human Rresource Development International*. 4(3), 299-272.

- Taticchi, P., Balachandran, K. R., Botarelli, M., & Cagnazzo, L. (2008). Performance Measurement. Management for small and medium enterprises: an integrated approach. *JAMAR*. 6(2).
- Tavakoli, M. M., Shirouyehzad, H., & Dabestani, R. (2016). Proposing a hybrid method based on DEA and ANP for ranking organizational units and prioritizing human capital management drivers. *Journal of Modeling in Management*. 11(1), 213-239.
- Tissen, R., Andriessen, D. G., & LekanneDeprez, F. (1997). Value-based knowledge management-creating the 21st century company: Knowledge intensive, people rich. *Addison Wesley Longman, Amstrerdam*.
- Tome, E. (2011). Human resource development in the knowledge based and service driven economy. *Journal of European Industrial Training*. 35(6), 524-539.
- Tseng, S. M. (2016). Knowledge management capability, customer relationship management, and service quality. *Journal of Enterprise Information Management*. 29(2), 202-221.
- Tubigi, M., Alshawi, S., & Alalwany, H. (2013). Impact of knowledge management processes on organizational performance; a preliminary study. *European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems*, United Kingdom./others.aspx
- Tung, A., Baird, K., & Schoch, H. (2011). Factor influencing the effectiveness of performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*. 31(12), 1287-1310.
- Turban, E., & Frenzel, L. E. Jr. (1992). Expert systems and applied artificial intelligence, New York: Mcmillan Publishing.
- Turner, J. R., Zimmerman, T., & Allen, J. M. (2012). Teams as a sub-process for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. 16(6), 963-977.
- Valmohammadi, C., & Ahmadi, M. (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*. 28(1), 131-159.
- Van Zolingen, S., Streumer, J. N., & Stoker, M. (2001). Problems in knowledge management: A case study of knowledge intensive company. *International Journal of Training and Development*. (5), 168-184.
- Varma, A., Budhwar, P. S., & DeNisi, A. (2007). Performance Management Systems: A Global Perspective. New York: Taylor & Francis Group

- Verbeeten, F. H. (2008). Performance management practice in public sector organizations Impact on performance. *Accounting, Auditing Accountable Journal*. 21(3), 427-454.
- Vovk, M. (2015). Key role of human capital in management of international competitiveness of a firm. Prydniprov'ska state Academy of Civil Engineering and Architecture. vpls/index.html.
- Waal, A. A. (2006). The role of behavioral factors and national cultures in creating effective performance management systems. *System Practice Action Res*. 19(1), 61-79.
- Waal, A. A. (2007). Is performance management applicable in developing countries? The case of a Tanzanian college. *Int. J. Prod. Emerging Mark*. 2(1), 69-83.
- Waal, A. A., & Coevert, V. (2007). The effect of performance management on the organizational results of a bank. *Int. J. Prod. Perform. Management*. 56(5/6), 397-416.
- Walker, R., Damanpour, F., & Devece, C. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public administration research and theory*. 18(4), 591-615.
- Wang, F. J., Chich, S., & Mei, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*. 4(18), 3924-3936.
- Wang, X., Hou, Y., & Cullinane, N. (2015). How does the human resource department's client relationship management impact on organizational performance in China? Mediate effect of human capital. *South African Journal of Economic and Management sciences*. 18(3).
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert system with Applications*. (39), 889-8908.
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*. 52(2), 230-258.
- Warren, C., Giannakis, I., & Giannopoulos, A. (2015). Performance of a ground penetrating radar antenna in heterogeneous environments. In Proceedings of the 8th Congress of the Balkan Geophysical Society. (1-5)

- Watson, G., Sanderson, J., & Lonsdale, C. (2004). Managing appropriately in power regimes: Relationship and performance management in 12 supply chain cases. *Supply chain management: An International Journal*. 9(5), 357-371.
- Wei, C. C., Choy, C. S., & Chew, G. G. (2011). The KM processes in Malaysian SMEs: An empirical validation. *Knowledge Management Research and Practice*. 9(2), 185-196.
- Westland, J. C. (2010). Lower bounds on sample size in structure equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*. 9(6), 467-487.
- Widener, S. K. (2005). Associations between strategic resource importance and performance measure: The impact on firm performance. *Management Accounting Research*. 17(4), 433-457.
- Wiig, K. Y., & Aspinwall, E. (2004). Characterization Knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*. 8(3), 44-61.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*. 21(2), 93-104.
- Wu, S., & Lu, C. (2012). The relationship between CRM, RM and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*. 31(1), 276-285..
- Xiao, J., & Lo, L. N. K. (2003). Human capital development in Shanghai: Lessons and prospects. *International Journal of Educational Development*. (23), 411-427.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introduction analysis*. Harper & Row.
- Yamane, Taro. (1967). *Statistics: An introductory analysis (2 ed)*. New York: Harper & Row.
- Youn, S., Ga, M., & Hong, P. (2012). Integrative leadership for effective supply chain implementation: An empirical study of Korean firm. *International Journal of Production Economics*. 139(1), 237-246.
- Zack, M., Mckeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis. *Journal of Knowledge management*. 13(6), 392-409.
- Zaim, H., Taloglu, E., & Zaim, S. (2007). Performance of knowledge management practices: A causal analysis. *Journal of Knowledge Management*. 11(6), 54-67.

- Zincirkiran, M. Emhan, A., & Yasar, M. F. (2015). Analysis of teamwork, organizational commitment and organizational performance: A study of Health sector in Turkey. *Asian Journal of Business and management*. 3(2), 173-182.
- Zula, K. J., & Chermack, T. J. (2007). Human capital planning: A review of Literature and Implication for Human Research Development. *Human Development Review*. 245-251.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบราชสันตติวงศ์

ภาคผนวก ก

รายชื่อธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



รายชื่อธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
หมวดธุรกิจพาณิชย์

ลำดับ	รายชื่อธุรกิจ	ที่อยู่
1	BEAUTY : บริษัท บีวดี คอมมูนิตี้ จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 10/915 ซอยนวลจันทร์ 34 แขวง นวลจันทร์ เขตบึงกุ่ม กทม.
2	BIG : บริษัท บิ๊ก คาเมร่า คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 115, 115/1 ถนนสวัสดิการ 1 แขวงหนองแขม เขตหนองแขม กทม.
3	BIGC : บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	97/11 ชั้น 6 ถนนราชดำริห์ แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กทม.
4	BJC : บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)	อาคารเบอร์ลี่ ยุคเกอร์ 99 ซอยรู่เบีย ถนนสุขุมวิท 42 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กทม.
5	COL : บริษัท ซีโอแอล จำกัด (มหาชน)	24 ซอยอ่อนนุช 66/1 ถนนอ่อนนุช แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กทม.
6	COM7 : บริษัท คอมเซเว่น จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 2545 ถนนเพชรบุรี แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กทม.
7	CPALL : บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)	อาคารสิบุญเรือง 1, 283 ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กทม.
8	CSS : บริษัท คอมมิวนิเคชั่น แอนด์ ซิสเต็มส์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)	329 หมู่ที่ 3 ตำบลบ้านใหม่ ตำบลบ้านใหม่ อำเภอปากเกร็ด นนทบุรี
9	GLOBAL : บริษัท สยามโกลบอลเฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)	232 หมู่ที่ 19 ตำบลรอบเมือง อำเภอเมืองร้อยเอ็ด ร้อยเอ็ด
10	HMPRO : บริษัท โฮม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	96/27 หมู่ 9 ตำบลบางเขน อำเภอเมือง นนทบุรี
11	IT : บริษัท ไอที ซีดี จำกัด (มหาชน)	อาคารพันธุ์ทิพย์พลาซ่า ชั้น 5-6, 604/3 ถนนเพชรบุรี แขวงถนนเพชรบุรี เขตราชเทวี กทม.
12	KAMART : บริษัท คาร์มาร์ท จำกัด (มหาชน)	81-81/1 ซอยเพชรเกษม 54 แยก 3 แขวงบางด้วน เขตภาษีเจริญ กทม
13	LOXLEY : บริษัท ล็อกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน)	102 ถนน ฅ ระนอง แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กทม.

รายชื่อธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
หมวดธุรกิจพาณิชย์

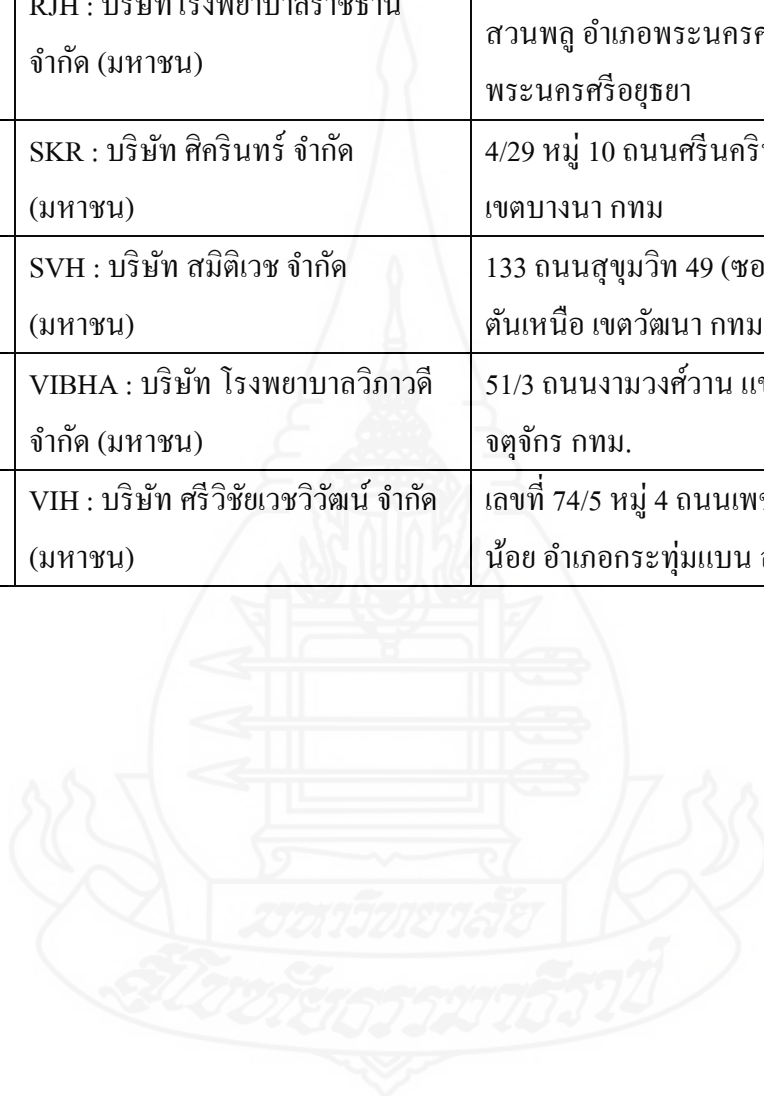
ลำดับ	รายชื่อธุรกิจ	ที่อยู่
14	MAKRO : บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)	ชั้น 2, 3498 ถนนลาดพร้าว แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กทม.
15	MC : บริษัท แม็คกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	448, 450 ถนนอ่อนนุช แขวงประเวศ เขตประเวศ กทม.
16	MEGA : บริษัท เมก้า ไลฟ์สไตล์ จำกัด (มหาชน)	120 หมู่ 11 อาคาร แอมเฟิล ทาวเวอร์ ชั้น 9 และ ชั้น 10 ถ. บางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กทม.
17	MIDA : บริษัท ไมด้า แอสเซ็ท จำกัด (มหาชน)	267 ถนนเจริญสนิทวงศ์ แขวงบางอ้อ เขตบางพลัด กทม.
18	ROBINS : บริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน)	บริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน) 9/9 ชั้น 14-17 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม.
19	SINGER : บริษัท ซิงเกอร์ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)	อาคาร กสท โทรคมนาคม ชั้น 17, 72 ถนนเจริญกรุง แขวงบางรัก เขตบางรัก กทม.
20	SPC : บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน)	2156 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กทม
21	SPI : บริษัท สหพัฒนาอินเตอร์โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 530 ซอยสาธุประดิษฐ์ 58 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กทม.

รายชื่อธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
หมวดการแพทย์

ลำดับ	รายชื่อธุรกิจ	ที่อยู่
22	AHC : บริษัท โรงพยาบาลเอกชล จำกัด (มหาชน)	68/3 หมู่ 2 ถนนพระยาเสีจจา ตำบลบ้านสวน อำเภอเมือง ชลบุรี
23	BCH : บริษัท บางกอก เซน ฮอสปิ ทอล จำกัด (มหาชน)	44 หมู่ 4 ตำบลปากเกร็ด อำเภอปากเกร็ด นนทบุรี
24	BDMS : บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด(มหาชน)	เลขที่ 2 ซอยศูนย์วิจัย 7 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กทม.
25	BH : บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำกัด (มหาชน)	33 ถนนสุขุมวิท ซอย 3 (ซอยนานาเหนือ) แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กทม.
26	CHG : บริษัท โรงพยาบาลจุฬารัตน์ จำกัด (มหาชน)	88/8-9 หมู่ที่ 11 ตำบลบางปลา อำเภอบางพลี สมุทรปราการ
27	CMR : บริษัท เชียงใหม่รามธุรกิจ การแพทย์ จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 8 ถนนบุญเรืองฤทธิ์ ตำบลศรีภูมิ อำเภอเมืองเชียงใหม่ เชียงใหม่
28	EKH : บริษัทเอเซียการแพทย์ จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 99/9 หมู่ที่ 4 ถนนเอกชัย ตำบลโคกขาม อ.เมือง สมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร
29	KDH : บริษัท ธนบุรี เมดิคัล เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	337 ถนนตากสิน แขวงสำเหร่ เขตธนบุรี กทม.
30	LPH : บริษัทโรงพยาบาลลาดพร้าว จำกัด (มหาชน)	2699 ถนนลาดพร้าว แขวงเจ้าคุณสิงห์ เขตวังทองหลาง กทม.
31	M-CHAI : บริษัท โรงพยาบาลมหาชัย จำกัด (มหาชน)	927/43 ค ถนนเศรษฐกิจ 1 ตำบลมหาชัย อำเภอเมือง สมุทรสาคร
32	NEW : บริษัท วัฒนาการแพทย์ จำกัด (มหาชน)	70/7-8 ถนนสุภกิจจรรยา ตำบลหมากแข้ง อำเภอเมือง อุดรธานี
33	NTV : บริษัท โรงพยาบาลนนทเวช จำกัด (มหาชน)	30/8 หมู่ 2 ถนนงามวงศ์วาน ตำบลบางเขน อำเภอเมือง นนทบุรี
34	RAM : บริษัท โรงพยาบาลรามคำแหง จำกัด (มหาชน)	2138 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กทม.

รายชื่อธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
หมวดการแพทย์

ลำดับ	รายชื่อธุรกิจ	ที่อยู่
35	RJH : บริษัท โรงพยาบาลราชธานี จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 111 หมู่ที่ 3 ถนนโรจนะ ตำบลคลองสวนพลู อำเภอพระนครศรีอยุธยา จ. พระนครศรีอยุธยา
36	SKR : บริษัท ศิครินทร์ จำกัด (มหาชน)	4/29 หมู่ 10 ถนนศรีนครินทร์ แขวงบางนา เขตบางนา กทม
37	SVH : บริษัท สมิตเวช จำกัด (มหาชน)	133 ถนนสุขุมวิท 49 (ซอยกลาง) แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กทม.
38	VIBHA : บริษัท โรงพยาบาลวิภาวดี จำกัด (มหาชน)	51/3 ถนนงามวงศ์วาน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กทม.
39	VIH : บริษัท ศรีวิชัยเวชวิวัฒน์ จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 74/5 หมู่ 4 ถนนเพชรเกษม ตำบลอ้อมน้อย อำเภอกระทุ่มแบน สมุทรสาคร



รายชื่อธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
หมวดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์

ลำดับ	รายชื่อธุรกิจ	ที่อยู่
40	AMARIN : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 378 ถนนชัยพฤกษ์ แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน กทม.
41	AQUA : บริษัท อควา คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	อาคารอาร์เอสทาวเวอร์ ชั้น 21, 121/68-69 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กทม.
42	AS : บริษัท เอเชียซอฟท์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 9 อาคารยู.เอ็ม.ทาวเวอร์ ห้องเลขที่ 9 / 283 - 5 ชั้น 28 ถนนรามคำแหง แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กทม.
43	BEC : บริษัท บีอีซี เวิลด์ จำกัด (มหาชน)	อาคารมาลีนนท์ ทาวเวอร์, 3199 ถนนพระรามสี่ แขวงคลองตัน เขตคลองเตย กทม.



รายชื่อธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
หมวดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์

ลำดับ	รายชื่อธุรกิจ	ที่อยู่
44	EPCO : บริษัท โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 51/29, 51/61 ซอยวิภาวดีรังสิต66 (สยามสามัคคี) แขวงตลาดบางเขน เขตหลักสี่ กทม.
45	FE : บริษัท ฟาร์อีสท์ ดิสิปี้ จำกัด (มหาชน)	465/1-467 ถนนศรีอยุธยา แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กทม.
46	GRAMMY : บริษัท จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ จำกัด (มหาชน)	อาคารจีเอ็มเอ็ม แกรมมี่ เฟลส, 50 ถนนสุขุมวิท 21 (อโศก) แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กทม.
47	LIVE : บริษัท ไลฟ์ อินคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 60 ซอยประดิษฐ์มนูธรรม 19 ถนนประดิษฐ์มนูธรรม แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กทม.
48	MACO : บริษัท มาสเตอร์ แอด จำกัด (มหาชน)	ชั้น 4-6, 1 ซอยลาดพร้าว 19 ถนนลาดพร้าว แขวงจอมพล เขตจตุจักร กทม.
49	MAJOR : บริษัท เมเจอร์ ซินีเพล็กซ์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	1839 ถนนพหลโยธิน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กทม.
50	MATCH : บริษัท แม็ทชิง แม็กซิไมซ์ โซลูชั่น จำกัด (มหาชน)	305/10 ซอยสุขโขทัย 6 ถนนสุขโขทัย แขวงคูสิต เขตคูสิต กทม.
51	MATI : บริษัท มติชน จำกัด (มหาชน)	12 หมู่บ้านประชาชนิเวศน์ 1 ถนนเทศบาลนฤมาล แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กทม.
52	MCOT : บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)	63/1 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม.
53	MONO : บริษัท โมโน เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 200 อาคารจัสมิน อินเทอร์เน็ตชั้นเนลทาวเวอร์ ชั้นที่ 16 หมู่ที่ 4 ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลปากเกร็ด อำเภอปากเกร็ด นนทบุรี
54	MPIC : บริษัท เอ็ม พิคเจอร์ส เอ็นเตอร์เทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)	234 อาคารชูชุกิ อเวนิว (รัชโยธิน) ชั้น 13 ถนนรัชดาภิเษก แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กทม.

รายชื่อธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
หมวดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์

ลำดับ	รายชื่อธุรกิจ	ที่อยู่
55	NMG : บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 1858/118-119, 121-122, 124-130 ชั้น 27-32 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กทม.
56	PLANB : บริษัท แพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน)	1213/420 ซอยลาดพร้าว 94 แขวงพลับพลา เขตวังทองหลาง กทม.
57	POST : บริษัท โพสต์ พับลิชชิง จำกัด (มหาชน)	อาคารบางกอกโพสต์ 136 ถนนสุนทรโกษา แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กทม.
58	PRAKIT : บริษัท ประกิต โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	88 ซอยสุขุมวิท 62 แยก 3 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กทม.
59	RS : บริษัท อาร์เอส จำกัด (มหาชน)	อาคารเชษฐโชติศักดิ์, 419/1 ลาดพร้าว 15 ถนนลาดพร้าว แขวงจอมพล เขตจตุจักร กทม.
60	SE-ED : บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 1858/87-90 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กทม.
61	SMM : บริษัท สยามอินเตอร์ มัลติมีเดีย จำกัด (มหาชน)	459 ซอยลาดพร้าว 48 ถนนลาดพร้าว แขวงสามเสนนอก เขตห้วยขวาง กทม.
62	SPORT : บริษัท สยามสปอร์ต ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 66/2629 ถนนรามอินทรา แขวงนวลจันทร์ เขตบึงกุ่ม กทม.
63	TBSP : บริษัท ไทยบริติช ซีเรียวิตี้พรีนติ้ง จำกัด (มหาชน)	41/1 ซอยวัดสวนส้ม ถนนปู่เจ้าสมิงพราย ตำบลสำโรงใต้ อำเภอพระประแดง สมุทรปราการ
64	TH : บริษัท ดงฮั่ว คอมมูนิเคชั่นส์ จำกัด (มหาชน)	877-881 ถนนเจริญกรุง แขวงตลาดน้อย เขตสัมพันธวงศ์ กทม.
65	TKS : บริษัท ที.เค.เอส. เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)	30/88 หมู่ 1 ถนนเจริญวิถีสี่ ตำบลโคกขาม อำเภอเมือง สมุทรสาคร
66	VGI : บริษัท วีจี ไอ โกลบอล มีเดีย จำกัด (มหาชน)	21 อาคารทีเอสที ทาวเวอร์ ชั้น 9 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กทม.

รายชื่อธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
หมวดธุรกิจสื่อและสิ่งพิมพ์

ลำดับ	รายชื่อธุรกิจ	ที่อยู่
67	WAVE : บริษัท เวฟ เอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด (มหาชน)	อาคารมาลีนนท์ทาวเวอร์ ชั้น 15 เลขที่ 3199 ถนนพระราม 4 แขวงคลองตัน เขตคลองเตย กทม.
68	WORK : บริษัท เวิร์คพอยท์ เอ็นเทอร์ เทนเมนต์ จำกัด (มหาชน)	99 หมู่ 2 ตำบลบางขุน อำเภอมือง ปทุมธานี

รายชื่อธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
หมวดธุรกิจบริการเฉพาะกิจ

ลำดับ	รายชื่อธุรกิจ	ที่อยู่
69	BWG: บริษัทเบตเตอร์เวิลด์ กรีน จำกัด(มหาชน)	2674/1 ซอยไคร้ฟอิน 2 หมู่ที่ 2 ถนน ลาดพร้าว แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กทม.
70	GENCO : บริษัทบริหารและพัฒนา เพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จำกัด (มหาชน)	447 ถนนบอนด์สตรีท ตำบลบางพูด อำเภอ ปากเกร็ด นนทบุรี

รายชื่อธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
หมวดการท่องเที่ยวและสันทนาการ

ลำดับ	รายชื่อธุรกิจ	ที่อยู่
71	ACD : บริษัท เอเชีย คอร์ปอเรท ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)	405 ถนนบอนด์สตรีท ซอย 13 ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด นนทบุรี
72	ASIA : บริษัท เอเชียโฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	296 ถนนพญาไท แขวงถนนเพชรบุรี เขตราชเทวี กทม.
73	CENTEL : บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า จำกัด (มหาชน)	1695 ถนนพหลโยธิน แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กทม.



รายชื่อธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
หมวดการท่องเที่ยวและสันทนาการ

ลำดับ	รายชื่อธุรกิจ	ที่อยู่
74	CSR : บริษัท เทพธานีกรีฑา จำกัด (มหาชน)	22 ถนนนวมธานี แขวงรามอินทรา เขตคันนายาว กทม.
75	DTC : บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)	946 อาคารพาณิชย์ดุสิตธานี ชั้น 5 ถนนพระราม 4 แขวงสีลม เขตบางรัก กทม.
76	ERW : บริษัท ดี เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	อาคารเพลินจิต เซ็นเตอร์ ชั้น 6, 2 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กทม.
77	GRAND : บริษัท แกรนด์ แอสเสท โฮเทลส์ แอนด์ พรอพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 388 อาคารเอ็กเซน ทาวเวอร์ ชั้น 32 ห้องเลขที่ 3203-4 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กทม.
78	LRH : บริษัท ลาภูน่า รีสอร์ท แอนด์ โฮเทล จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 21/17บี, 21/17ซี, 21/65, 21/66 และ 21/68 อาคารไทยวา 1 ชั้น 7, 22 และ 24 ถนนสาทรใต้ แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กทม.
79	MANRIN : บริษัท แมนดารินโฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	662 ถนนพระราม 4 แขวงมหาพฤฒาราม เขตบางรัก กทม.
80	OHTL : บริษัท โอเอชทีแอล จำกัด (มหาชน)	48 ซอยบูรพา ถนนเจริญกรุง แขวงบางรัก เขตบางรัก กทม.
81	ROH : บริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	2 ตรอกกัปตันบุช ถนนเจริญกรุง แขวงบางรัก เขตบางรัก กทม.
82	SHANG : บริษัท แซงกรี-ลา โฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	89 ซอยวัดสวนพลู ถนนเจริญกรุง แขวงบางรัก เขตบางรัก กทม.

รายชื่อธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
หมวดธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์

ลำดับ	รายชื่อธุรกิจ	ที่อยู่
83	AAV : บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน)	222 ท่าอากาศยานดอนเมืองอาคารส่วนกลางชั้น 3 ห้อง 3200 ถ.วิภาวดีรังสิต แขวงสนามบิน เขต ดอนเมือง กทม.
84	AOT : บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	333 หมู่ที่ 7 ถนนเชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขต ดอนเมือง กทม.
85	ASIMAR : บริษัท เอเชีย นามารีน เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	128 หมู่ 3 ถนนสุขสวัสดิ์ ตำบลแหลมฟ้าผ่า อำเภอพระสมุทรเจดีย์ สมุทรปราการ
86	BA : บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	เลขที่ 99 หมู่ที่ 14 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กทม.
87	BECL : บริษัท ทางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	238/7 ถนนอโศก-ดินแดง แขวงบางกะปิ เขต ห้วยขวาง กทม.
88	BMCL : บริษัท รถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	189 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กทม.
89	BTC : บริษัท บางปะกง เทอร์มินอล จำกัด (มหาชน)	8/1 หมู่ 8 ถนนสุขุมวิท (บางนาตราด) กม.52 ตำบลท่าข้าม อำเภอบางปะกง ฉะเชิงเทรา
90	BTS : บริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน)	อาคารทีเอสที ทาวเวอร์, 21 ซอยเฉยพ่วง ถนนวิภาวดี-รังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กทม.
91	BTSGIF : กองทุนรวม โครงสร้างพื้นฐานระบบขนส่งมวลชนทางราง บีทีเอสโกรท	175 อาคารสารชิตีทาวเวอร์ ชั้น 7 ชั้น 21 และ ชั้น 26 ถนนสาทรใต้ แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กทม.
92	JUTHA : บริษัท จุฑานาวี จำกัด (มหาชน)	อาคารมาโนทาวเวอร์, 153 ซอยสุขุมวิท 39 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองตันเหนือ เขตวัฒนา กทม.
93	KWC : บริษัท กรุงเทพโสภณ จำกัด (มหาชน)	185 ถนนราษฎร์บูรณะ แขวงบางปะกอก เขตราษฎร์บูรณะ กทม.
94	NOK : บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)	183 ชั้น 17 อาคารรจนาการ ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กทม.

รายชื่อธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
หมวดธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์

ลำดับ	รายชื่อธุรกิจ	ที่อยู่
95	NYT : บริษัท นามยง เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน)	1168/52 อาคารลุมพินีทาวเวอร์ ชั้น 19 ถนน พระราม 4 แขวงทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กทม.
96	PSL : บริษัท พีริเชียส ชิปปิ้ง จำกัด (มหาชน)	อาคารคาเซย์เฮ้าส์ ชั้น 7, 8 ถนนสาทรเหนือ แขวงสีลม เขตบางรัก กทม
97	RCL : บริษัท อาร์ ซี แอล จำกัด (มหาชน)	อาคารปัญญาธานีทาวเวอร์ ชั้น 30, 127/35 ถนนรัชดาภิเษก แขวงช่องนนทรี เขตยาน นาวา กทม.
98	THAI : บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขต จตุจักร กทม.
99	TSTE : บริษัท ไทยชูการ์ เทอร์มิเนล จำกัด (มหาชน)	90 หมู่ 1 ซอยสยามไซโล ถนนปู่เจ้าสมิง พราย ตำบลสำโรงกลาง อำเภอพระประแดง สมุทรปราการ
100	TTA : บริษัท โทริเซนไทย เอเยนต์ซีส์ จำกัด (มหาชน)	อาคารอรกานต์ ชั้น 8, 26/26-27 ซอยชิดลม ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กทม.

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม



รายชื่อผู้ตอบสัมภาษณ์เชิงลึก

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ในช่องที่เป็นจริงเกี่ยวกับท่านมากที่สุด

1. เพศ
 ชาย หญิง
2. อายุ
 ต่ำกว่า 30 ปี 31 – 40 ปี 41 - 50 ปี
 51 – 60 ปี 61 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษา
 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี
 ระดับปริญญาโท ระดับปริญญาเอก
4. ประสบการณ์ในการทำงาน
 น้อยกว่า 1 ปี 1 – 5 ปี 6 – 10 ปี
 11 – 15 ปี 16 ปี ขึ้นไป
5. หมวดธุรกิจในกลุ่มธุรกิจบริการ
 พาณิชยกรรม การแพทย์
 สื่อและสิ่งพิมพ์ บริการเฉพาะกิจ
 การท่องเที่ยวและสันทนาการ ขนส่งและโลจิสติกส์
6. ตำแหน่งงาน
 ประธานกรรมการบริษัท / ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หัวหน้างาน
 รองประธานบริษัท พนักงานระดับปฏิบัติการ
 กรรมการผู้จัดการ อื่น ๆ โปรดระบุ.....
 ผู้จัดการทั่วไป / ผู้อำนวยการ

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คำชี้แจง ข้อมูลสภาพการดำเนินงานที่แท้จริงเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับธุรกิจของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง ตรงกับความเห็นที่จริงมากที่สุด, (4) หมายถึง ตรงกับความเห็นที่จริงมาก, (3) หมายถึง ตรงกับความเห็นที่จริงปานกลาง, (2) หมายถึง ตรงกับความเห็นที่จริงน้อย, (1) หมายถึง ตรงกับความเห็นที่จริงน้อยที่สุด

ส่วนที่ 1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ที่	ปัจจัยของการจัดการความรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
คำถามเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้						
1.	มีกระบวนการวางแผนการจัดเก็บรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ					
2.	มีการสืบค้นและรวบรวมความรู้จากบุคคลภายในองค์กรและผู้เชี่ยวชาญโดยตรง					
3.	มีการจ้างผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเข้ามาเป็นที่ปรึกษาหรือทำงานในองค์กร					
4.	มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
5.	มีการเปิดรับข่าวสาร ความรู้ใหม่จากสื่อที่หลากหลาย					
คำถามเกี่ยวกับการสร้างความรู้						
6.	มีการสร้างความรู้โดยการเขียนแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด					
7.	มีกระบวนการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลมาสร้างให้เกิดองค์ความรู้ใหม่					
8.	มีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในองค์กร					
9.	มีการนำความรู้ที่ได้มาไปต่อยอดให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อมาพัฒนาตนเอง					

ที่	ปัจจัยของการจัดการความรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
10.	เปิดโอกาสให้บุคลากร ได้เสนอแนะ และแสดงความคิดเห็นร่วมกัน					
คำถามเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้						
11.	มีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบที่หลากหลายอย่างทั่วถึง					
12.	มีช่องทางการรับฟัง ข้อซักถาม และตอบกลับ โดยผู้เชี่ยวชาญ					
13.	มีการจัดพื้นที่หรือศูนย์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงและใช้ความรู้ได้อย่างสะดวก					
14.	มีเว็บไซต์ที่ใช้เผยแพร่ความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้ตลอดเวลา					
15.	มีเทคโนโลยีเครือข่ายทางสังคม เพื่อการสื่อสารและให้ความรู้กับบุคลากรในองค์กร					
คำถามเกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์						
16.	มีกระบวนการกลั่นกรองและตรวจสอบความถูกต้องของความรู้					
17.	บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
18.	บุคลากรสามารถนำความรู้มาปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้					
19.	บุคลากรสามารถนำความรู้มาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้					
20.	บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ได้					

ส่วนที่ 2 การจัดการผลงาน (Performance Management)

ที่	ปัจจัยของการจัดการผลงาน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
คำถามเกี่ยวกับข้อตกลงการปฏิบัติงาน						
21.	มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
22.	มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานของพนักงานในทุกระดับ					
23.	ข้อตกลงการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร					
24.	มีการถ่ายทอดเป้าประสงค์ และมาตรฐานของผลงานที่ต้องการอย่างทั่วถึง					
25.	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแนวปฏิบัติงาน					
คำถามเกี่ยวกับการติดตามการปฏิบัติงาน						
26.	มีการติดตามผลการปฏิบัติงานและนำผลที่ได้มาปรับปรุงคุณภาพของการทำงาน					
27.	มีการจัดทรัพยากรเพื่อการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว					
28.	มีการศึกษาถึงแนวโน้มของปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขคุณภาพของการทำงาน					
29.	มีกำหนดระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
30.	มีการจัดทำรายงานผลการติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					
คำถามเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อมูลป้อนกลับ						
31.	มีการกำหนดขั้นตอน เกณฑ์ และวิธีการประเมินเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
32.	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับทั่วไป					

ที่	ปัจจัยของการจัดการผลงาน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
33.	มีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขและนำมาวางแผนพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน					
34.	การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรที่เป็นลายลักษณ์อักษร					
35.	มีการนำข้อมูลป้อนกลับ มาใช้ในการพิจารณา ปรับเงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งได้เหมาะสมตรงความสามารถ					
คำถามเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง						
36.	บุคลากรมีการคิดค้นหาวิธีการมาปรับปรุงขั้นตอนการทำงานใหม่ได้ด้วยตนเอง					
37.	จัดสรรทรัพยากรเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ					
38.	สามารถปรับปรุงคุณภาพการทำงานได้สอดคล้องกับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงได้					
39.	บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดค้นหาวิธีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานใหม่ๆ					
40.	ผลจากการปรับปรุงคุณภาพการทำงานทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					

ส่วนที่ 3 การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)

ที่	ปัจจัยของการจัดการทุนมนุษย์	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร						
41.	บุคลากรมีความเห็นด้วยและยอมรับกับเป้าหมายขององค์กร					
42.	บุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรด้วยความเต็มใจ					
43.	บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานในองค์กรและจะทำงานในองค์กรแห่งนี้ตลอดไป					
44.	บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร					
45.	บุคลากรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร					
คำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ						
46.	ผู้บริหารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กรให้บุคลากรได้รับรู้อย่างทั่วถึง					
47.	เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง					
48.	สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในด้านการบริหารงานที่จะสามารถนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายได้					
49.	สามารถกระตุ้น จูงใจบุคลากรให้มีความพยายามที่จะปฏิบัติงานได้จนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้					
50.	ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมการทำงานของพนักงานอย่างเต็มที่					
คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน						
51.	ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณในระดับสูง					
52.	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร					

ที่	ปัจจัยของการจัดการทุนมนุษย์	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
53.	มีอัตราการขาดงานต่ำ					
54.	มีอัตราการลาออกต่ำ					
55.	องค์การรักษาระดับต้นทุนด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม					
คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์						
56.	บุคลากรมีความสามารถในการทำงานได้ในระดับสูงขึ้นไป					
57.	กระตุ้นให้บุคลากรคิดค้น ออกแบบ หรือพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ๆ ด้วยตนเอง					
58.	การสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
59.	บุคลากรมีความสามารถในการพัฒนาตนเองในระดับสูง					
60.	บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้ดี					

ส่วนที่ 4 ผลการดำเนินงานขององค์การ (Organizational Performance)

ที่	ปัจจัยของผลการดำเนินงานขององค์การ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
คำถามเกี่ยวกับมุมมองด้านการเงิน						
61.	รายได้จากการขายเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
62.	ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
63.	ต้นทุนการดำเนินงานลดลงกว่าปีที่ผ่านมา					
64.	การควบคุมต้นทุนภายในมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา					
65.	ควบคุมค่าใช้จ่ายจริงให้เป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้					
คำถามเกี่ยวกับมุมมองด้านลูกค้า						
66.	การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่					
67.	ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น					
68.	ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าเพิ่มขึ้น					
69.	ข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง					

ที่	ปัจจัยของผลการดำเนินงานขององค์กร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
70.	ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อองค์กร					
คำถามเกี่ยวกับมุมมองด้านกระบวนการภายใน						
71.	การบริการที่มีความหลากหลาย ครอบคลุมเพิ่มขึ้น					
72.	มีการตอบสนองที่ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น					
73.	มีการให้บริการกับลูกค้าที่รวดเร็วและตรงเวลา					
74.	การติดต่อสื่อสารกันภายในระหว่างแผนกงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น					
75.	เพิ่มนวัตกรรมบริการใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น					
คำถามเกี่ยวกับมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต						
76.	พนักงานได้รับการสนับสนุนฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง					
77.	เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้งานอย่างต่อเนื่อง					
78.	พนักงานมีโอกาสนในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างเหมาะสม					
79.	มีการวางแผนเส้นทางก้าวหน้าอาชีพที่ชัดเจน					
80.	พนักงานมีความมั่นคงในอาชีพ					

**ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นทางการเพิ่มประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานของธุรกิจ
บริการในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**

บริษัทควรมีวิธีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการอย่างไร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผล
การดำเนินงานของธุรกิจบริการในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.1 การจัดการความรู้

.....

.....

.....

.....

3.2 การจัดการผลงาน

.....

.....

.....

3.3 การจัดการทุนมนุษย์

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ตอบสัมภาษณ์เชิงลึก



รายชื่อผู้ตอบสัมภาษณ์เชิงลึก

ลำดับ	รายชื่อ	ตำแหน่ง	บริษัท
1	คุณสีปตระกูล สุนทรธรรม	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน)
2	คุณจกกรีช มีเดช	นายสถานี	บริษัท แอร์เอเชีย ประเทศไทย จำกัด (มหาชน)
3	ดร.สุวิทย์ กิ่งแก้ว	รองกรรมการ ผู้จัดการ	บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)
4	คุณก่อพงศ์ เดชทวีประเสริฐ	Senior Business development	บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
5	คุณอารีย์นุช ฤทธิ์ตา	ผู้จัดการสาขา (บริการลูกค้า)	บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่น ซิส テム จำกัด



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางอรวรรณ ไพโรจน์วุฒิพงศ์
วัน เดือน ปีเกิด	19 พฤษภาคม 2523
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก
ประวัติการศึกษา	บธ.ม. มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ.2547 บธ.บ. มหาวิทยาลัยนเรศวร พ.ศ.2545
สถานที่ทำงาน	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ

