

บทบาทค้ำกลางทุนทางปัญญาและการกำกับวัฒนธรรมองค์กรต่อการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ ไปสู่ผลการดำเนินงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตภาคเหนือ
ของประเทศไทย

**The Mediating Role Intellectual Capital and the Moderating Effect of
Organizational Culture on Human Resource Management toward Employee
Performance of Private Organization in the Northern Region of Thailand**

จุฬารัตน์ ปัญญาสิน *

*Jurarat Panyayaun **

ดาวสวรรค์ ศุภชนศักดิ์ศิริ **

*Daosawan Supathnasaksiri ***

บุญทวรรณ วิงวอน ***

*Boonthawan Wingwon ****

สุภกศรี ศรีคงแก้ว ****

*Supakasi Sikongkaew *****

วันที่รับบทความ: 1 พ.ค. 67

วันที่แก้ไขบทความ:

ครั้งที่ 1 : 28 พ.ค. 67

ครั้งที่ 2 : 24 มิ.ย. 67

วันที่ตอบรับ: 8 ก.ค. 67

* กจ.ม. การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง (2565) ปัจจุบันเป็นอาจารย์คณะ
บริหารธุรกิจและเทคโนโลยี วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง ประเทศไทย

* Master of Management (Management), Lampang Rajabhat University (2022). Currently as Lecturer at
Faculty of Business Administration and Technology, Lampang Inter-Tech College, Thailand.

** ปร.ด. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง (2565), ปัจจุบันเป็นอาจารย์คณะ
บริหารธุรกิจและเทคโนโลยี วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง ประเทศไทย

** Ph.D. (Management), Lampang Rajabhat University (2022). Currently as Lecturer at Faculty of Business
Administration and Technology, Lampang Inter-Tech College, Thailand.

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสำคัญของทุนทางปัญญา วัฒนธรรมองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของพนักงาน 2) ศึกษาอิทธิพลของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และทุนทางปัญญาต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน และ 3) ศึกษาบทบาท คั่นกลางทุนทางปัญญาและการกำกับวัฒนธรรมองค์การต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการ ดำเนินงานของพนักงานองค์การเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในองค์การเอกชนจดทะเบียน 5 จังหวัด ได้แก่ 1) จังหวัดเชียงใหม่ 2) กำแพงเพชร 3) นครสวรรค์ 4) เชียงราย และ 5) ลำพูน จำนวน 300 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยใช้สถิติพรรณนา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติ อนุมานวิเคราะห์สมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม PLS และทดสอบด้วย Sobel ผลการวิจัย พบว่า ทุกปัจจัยมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยผลการดำเนินงานของพนักงานมีความสำคัญเป็น อันดับแรก รองลงมาคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การและทุนทางปัญญา การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน รองลงมา คือ ทุนทางปัญญา มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน และการจัดการทรัพยากร มนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อทุนทางปัญญา ผลการวิเคราะห์บทบาทของทุนทางปัญญาเป็นตัวแปร คั่นกลางที่มีอิทธิพลจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย

*** ปร.ด. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2550), ปัจจุบันเป็นรองศาสตราจารย์คณะบริหารธุรกิจ และเทคโนโลยี วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง ประเทศไทย

*** Ph.D. (Business Administration), Ramkhamhaeng University (2007). Currently as Associate Professor is Faculty of Business Administration and Technology, Lampang Inter-Tech College, Thailand.

**** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (2547) ปัจจุบันเป็นอาจารย์คณะ บริหารธุรกิจและเทคโนโลยี วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง ประเทศไทย

**** Master of Business Administration (Marketing), Dhurakij Pundit University (2004). Currently as Lecturer at Faculty of Business Administration and Technology, Lampang Inter-Tech College, Thailand.

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.013 แต่เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงาน ถูกกำกับเส้นทางด้วยวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ -0.025 ดังนั้น จึงไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของพนักงาน องค์กรควรหาแนวทางในการสร้าง องค์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กรภาคเอกชนให้มีความเข้มแข็ง เพราะวัฒนธรรมบ่งบอกถึงมาตรฐาน การดำเนินงาน และความเชื่อที่สมาชิกร่วมกันสร้างอย่างเป็นระบบในองค์กร ท้ายที่สุดจะทำให้ องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ: พุนทางปัญญา วัฒนธรรมองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการดำเนินงาน องค์กรเอกชน

Abstract

The purpose of this research was to study (1) the importance of intellectual capital, organizational culture, human resource management, and employee performance, (2) the effect of human resource management and intellectual capital on employee performance, (3) and to study the mediating role intellectual capital and the moderating effect of organizational culture on human resource management toward employee performance of the company in the Northern Region of Thailand. It is quantitative research. The sample group was 600 employees working in registered private organizations in 5 provinces: 1) Chiang Mai 2) Kamphaeng Phet 3) Nakhon Sawan 4) Chiang Rai and 5) Lamphun. The research instrument was a questionnaire using descriptive statistics to find percentages, mean, and standard deviation. The inferential statistics were analyzed using structural equation models (SEM) with the PLS and Sobel test program. The results of the research found that all factors are important at a high level, with employee performance results being the most important, followed by human resource management, organizational culture, and intellectual capital. Human resource management has a direct influence on employee performance, followed by intellectual capital, which has a direct influence on employee performance. Human resource management has a

direct influence on intellectual capital. The analysis results show that the mediating role of intellectual capital increases only slightly with a path coefficient of 0.013. However, the moderating effect of organizational culture on human resource management toward employee performance, the path coefficient was -0.025. Therefore, it was found that there was no statistical significance. Therefore, the organization should find ways to create knowledge and foster a strong organizational culture in the private sector because it indicates operating standards and beliefs that are shared systematically in the organization. Ultimately, it will give the organization a competitive advantage and stability.

Keywords: Intellectual Capital, Organizational Culture, Human Resource Management, Employee Performance, Private Organization

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจในการดำเนินงานของธุรกิจ เพราะจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืน ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าได้เข้ามาเป็นตัวช่วยในการทำงาน มีการใช้ข้อมูลเชื่อมโยงถึงกันได้ทุกแหล่ง และช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Naiyanat, Poompruk, & Kittinorarat, 2023) ประเทศไทยได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาขับเคลื่อนธุรกิจ เพื่อให้เกิดการแข่งขันสูง เพื่อแสวงหาส่วนแบ่งทางการตลาด ผสมกับเศรษฐกิจที่ขยายตัวในปี พ.ศ. 2566 ได้มีการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจใหม่เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 12 จากปี พ.ศ. 2565 แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและการปรับตัวฟื้นตัวอย่างรวดเร็วของภาคธุรกิจ (Department of Business Development, 2023)

การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2566 ร้อยละ 1.90 ส่งผลให้โครงสร้างเศรษฐกิจภาคเหนือเกิดการขยายตัวเพิ่มขึ้น ร้อยละ 1.70-2.70 แม้ว่าภาคเหนือจะมีขนาดเล็กเมื่อเทียบกับภูมิภาคตะวันออกและภาคใต้ แต่มีสัดส่วนโครงสร้างทางเศรษฐกิจกว่าครึ่งของ

ประเทศไทย และภาคเหนือมีความพร้อมต่อการพัฒนาเชื่อมโยงด้านการค้าและบริการกับนานาชาติ (Bank of Thailand, 2023) ทำให้หลายองค์กรต้องมีการปรับตัวและวางแนวทางให้บุคลากรของตนให้มีความสามารถในการแข่งขัน เพื่อก้าวให้ทันเทคโนโลยี โดยเริ่มจากการนำทุนทางปัญญาที่มีอยู่ในตัวบุคคลมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรผ่านทักษะที่มีความหลากหลาย สร้างสมรรถนะหลัก ประยุกต์ใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อการลงทุนต่อการปฏิบัติงาน (Wahyudi, 2022) ทุนทางปัญญามีความสำคัญที่องค์กรจะต้องพัฒนาและดึงความสามารถของบุคลากรออกมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดแล้ว การมัดใจบุคลากรที่เก่งมีความสามารถให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวนั้น วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Zhou, Wingwon & Chotivanich, 2023) โดยเฉพาะวิธีการทำงานของพนักงานต้องเป็นไปตามทิศทางเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะรักษาและส่งเสริมผู้ที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมในทิศทางใดก็ตามย่อมเกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (Kongpradit & Kummadee, 2020) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการพัฒนา วางระบบเตรียมบุคลากรในการปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยหลักที่ผลักดันให้องค์กรเติบโต ผู้ประกอบการธุรกิจนำเทคโนโลยีระบบการปฏิบัติงานแบบอัตโนมัติเข้ามาช่วยในการทำงานและการปรับขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงานเพื่อลดระยะเวลาลงหรือทำให้มีประสิทธิภาพรวดเร็วขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Piwpong & Ramnust, 2022) ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจและสร้างความกังวลแก่บุคลากร ทั้งยังปิดโอกาสแรงงานบางกลุ่ม เนื่องจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการลดแรงงานคนลง ซึ่งกรมการจัดหางานกระทรวงแรงงาน (2565) พบว่า ปี พ.ศ. 2565 มีผู้ประกันตนขึ้นทะเบียนกรณีว่างงานจากการถูกเลิกจ้างมากที่สุด สาเหตุของการถูกเลิกจ้างมี 3 สาเหตุ ได้แก่ 1) ลดจำนวนพนักงาน 2) ยกเลิกสัญญาจ้าง และ 3) องค์กรเอกชนที่ได้ปิดกิจการลง โดยเฉพาะภาคเหนือมีจำนวนผู้ว่างงานเป็นอันดับ 3 ของประเทศ การนำเทคโนโลยีหรือเครื่องจักรมาทำงานแทนมนุษย์ เพื่อลดความซ้ำซ้อน ในการทำงาน แต่องค์กรกลับไม่ได้คำนึงถึงว่าเทคโนโลยีไม่สามารถทดแทนบางสิ่งที่มนุษย์มีได้ เช่น การใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ การตีความ การวิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหา ซึ่งวิธีการเหล่านี้

ต้องพึ่งพามนุษย์เป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงาน (Chaiyarat, 2021) นอกจากนี้ยังพบว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรบางครั้งมีความขัดแย้งในทีมและไม่ลงรอยกัน พนักงานหมดกำลังใจในการทำงาน หรือระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานลดลง แสดงให้เห็นถึงความผิดปกติกับวัฒนธรรมองค์กรนั้น เมื่อไม่ได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจึงมีผลกระทบอย่างมากต่อความเป็นอยู่ของพนักงาน สภาพแวดล้อมภายในองค์กรกลายเป็นสิ่งบั่นทอนขวัญกำลังใจขวางกั้นการพัฒนาตัวเองของพนักงาน ไปจนถึงกระตุ้นให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์กรลดน้อยถอยลงไป ท้ายที่สุดก็จะลาออกจากการงานหรือเปลี่ยนงานใหม่ โดยที่พนักงานในองค์กรไม่ได้ต้องการที่จะออกจากการงาน แต่ต้องการออกจากวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นพิษมากกว่า (Aitsi-Selmi, 2019; Tangwancharoenchai, 2022)

องค์กรที่ไม่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ทำให้พนักงานที่ทำงานภายในองค์กรอยู่ในสภาวะหมดกำลังใจในการทำงาน ไม่มีแรงจูงใจ เพราะองค์กรไม่ได้ตระหนักและให้ความสำคัญถึงพนักงาน การที่พนักงาน มาทำงานล่วงเวลาหรือทำงานวันหยุด ไม่มีเวลาไปหา รายได้ทางอื่น หรือการทำงานด้วยแรงกายแรงใจทุกวันมีส่วนสำคัญทำให้องค์กรได้ผลประโยชน์การดีมีกำไร ยิ่งมีบุคลากรทำงานนานหลายปี องค์กรยิ่งมีกำไรกิจการใหญ่โตขึ้น ซึ่งองค์กรไม่ได้ส่งเสริมศักยภาพของพนักงานให้นำมาใช้ประโยชน์ (Sritthommawuttanan, 2023) พนักงานตกอยู่ในสภาวะเครียดและกดดันจากการทำงานและยอมลาออกจากการงานในองค์กรเดิม เพื่อมองหางานในองค์กรใหม่ที่สามารถตอบโจทย์และความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองที่ดีขึ้น การลาออกของพนักงานที่มีศักยภาพกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เมื่อองค์กรไม่สามารถรักษาคadreไว้ได้ ทำให้องค์กรขาดบุคลากรเก่งและดี องค์กรจะต้องเสียผลประโยชน์และยังเสียเวลาค่าใช้จ่ายในการสรรหาคนใหม่ที่มีความสามารถเท่าเทียมกันมาแทน ท้ายที่สุดจะนำมาซึ่งการเลิกกิจการ (Al-Doghan, 2022) และเมื่อกิจการปิดลงผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องจ่ายค่าชดเชยให้พนักงานตามกฎหมายแรงงานชดเชยค่าแรงงานและการเสียโอกาสการหารายได้ทางอื่น ท้ายที่สุดทำให้องค์กรเอกชนประสบภาวะการล้มละลายหรือเป็นหนี้สิน รวมถึงทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเอกชนเกิดความวิตกกังวลและเสียขวัญกำลังใจ (Ministry of Labor, 2022) จึงเป็นปัญหาของผู้บริหารที่จะต้องหาวิธีการแก้ไขให้สอดคล้องกับ

สถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนไป เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรที่จะเกิดได้นั้นขึ้นมาจากผลการดำเนินงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

การวิจัยของ Paais and Pattiruhu (2020) พบว่า กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจจะมุ่งเน้นไปที่การให้โบนัสและเงินเดือนที่สูง ซึ่งไม่ได้ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อผลการดำเนินงานเสมอไป แต่พนักงานให้ความสนใจเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพที่สมเหตุสมผล ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้พนักงานที่อยู่ในองค์กรในระยะยาวได้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการเพิ่มความพึงพอใจในงาน ผ่านกิจกรรมต่างๆ ของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร การจ้างงาน และระดับความรู้ภายในของพนักงาน งานศึกษาที่ผ่านมามุ่งเน้นถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงานเป็นส่วนใหญ่ (Wahyuni & Syamsir, 2020; Paais & Pattiruhu, 2020; Mongkolvisut, Wingwon, & Techatunminasakul, 2021; Labetubun & Dewi, 2022) และการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (Kenedi, Satriawan, & Khaddafi, 2022; Tianingrum, 2022) แต่ยังไม่มีการเชื่อมโยงไปสู่การศึกษาถึงทุนทางปัญญาในฐานะบทบาทคั่นกลางช่วยถ่ายทอดอิทธิพลจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงานของพนักงานองค์กรมากขึ้น จึงเป็นช่องว่างของการวิจัย โดยที่ผ่านมายังไม่ได้มีการจำเพาะเจาะจงถึงวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา บทบาทคั่นกลางทุนทางปัญญาและการกำกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ให้เกิดศักยภาพและความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มกำลังของบุคลากรไปพร้อมกับการขับเคลื่อนธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความสำคัญของทุนทางปัญญา วัฒนธรรมองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของพนักงานองค์การเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

3. เพื่อศึกษาบทบาทกึ่งกลางทุนทางปัญญา และการกำกับวัฒนธรรมองค์การต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงานของพนักงานองค์การเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ คณะผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขต 4 ด้าน ดังนี้

1. แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) กระบวนการในการจัดการบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น แนวคิดของ Wang, Chich-Jen, & Mei-Ling, (2010) และ Allui & Sahni (2016) ที่ได้อธิบายว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานไปพร้อมกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานในขององค์กรให้สูงขึ้น มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การจ้างงาน 2) การฝึกอบรม 3) ค่าตอบแทน 4) การประเมินผลการดำเนินงาน และ 5) การมีส่วนร่วม เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Wahyuni & Syamsir (2020) และ Labetubun & Dewi (2022) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของพนักงานที่ทุกองค์การจะต้องนำไปปฏิบัติในการเพิ่มศักยภาพการบริหารองค์กร ตลอดจนแนวคิดของ Milkovich & Boudreau (1991) และ Bowin & Harvey (2001, p. 6) เสนอว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมในการพัฒนาพนักงานภายในองค์กรมีผลต่อความรู้ ทักษะ และความชำนาญของพนักงานในองค์กร ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Butsalee & Sincharoonsak (2020) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อทุนทางปัญญา เนื่องจากกระบวนการจัดการองค์ความรู้ ซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปแบบความคิด ความสามารถของพนักงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และวิธีการดำเนินงานให้กับองค์กร ดังสมมติฐานที่ 1 และ 2

สมมติฐานที่ H1: การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

สมมติฐานที่ H2: การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อทุนทางปัญญา

2. แนวคิดทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ และประสบการณ์ที่สะสมไว้ในตัวบุคคลกร ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ โดยองค์กรสามารถเพิ่มศักยภาพและนำมาใช้ในการสร้างหรือก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร แนวคิดของ Gratton & Ghoshal (2003) และ Bontis (1999, p. 435) ได้เสนอว่า ทุนทางปัญญาถือเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญเป็นทรัพยากรที่มองไม่เห็นที่มีอยู่ภายในองค์กรในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร เป็นแรงผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ทุนมนุษย์ 2) ทุนทางสังคม และ 3) ทุนโครงสร้าง สอดคล้องกับงานวิจัย Wachirapanyapong (2022) Al-Husseini (2023) และ Nabillah & Sukarno (2023) พบว่า ทุนทางปัญญาอิทธิพลต่อการดำเนินงาน เพราะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มในรูปแบบการพัฒนากระบวนการทำงาน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ และระบบการบริหารงานที่ดี ดังสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ H3: ทุนทางปัญญาอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

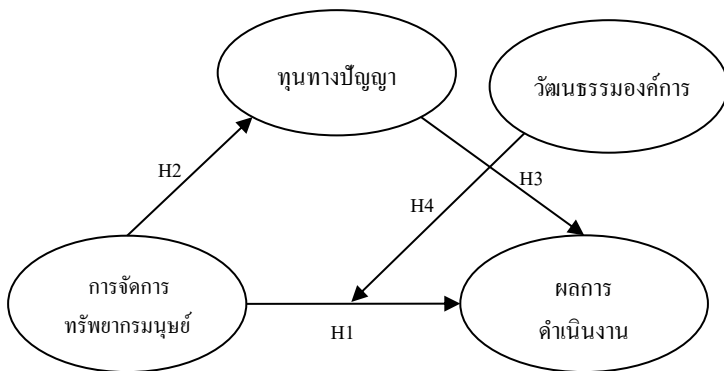
3. แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) พฤติกรรมของคนในองค์กร ที่ถูกสร้างหรือหลอมรวมกันมา โดยเกิดจากการเรียนรู้ การปฏิบัติซึ่งกันและกันจนกลายเป็นธรรมเนียม ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ และทัศนคติ สอดคล้องกับแนวคิดของ Allen and Meyer (1990, pp. 1-18) และ Hofstede, Hofstede, & Minkov (2005, pp. 26-35) ที่เสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตรวมกันภายในองค์กรที่เป็นมาตรฐานของการแสดงออกพฤติกรรมของบุคลากร เมื่ออยู่ในองค์กร ประกอบด้วย 8 ประเด็น คือ (1) ด้านความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ (2) ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (3) ด้านความเป็นปัจเจกนิยม (4) ด้านความเป็นกลุ่มนิยม (5) ด้านความเป็นชาย (6) ด้านความเป็นหญิง (7) ด้านการมุ่งเน้นผลระยะยาว และ (8) ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์ในระยะสั้น องค์ประกอบเหล่านี้เป็นสิ่งที่หล่อหลอมให้บุคลากรภายในองค์กรมีกฎกติกา และเข้าใจในการอยู่ร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Miller (2011) ได้เสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรที่นำพาองค์กรสู่ผลการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กรจะเสริมสร้างให้

พนักงานในองค์กรเกิดการทำงานเชิงสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีมงาน งานวิจัยของ Fidyah & Setiawati (2020) และ Kenedi, Satriawan, & Khaddafi (2022) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน แสดงให้เห็นว่ายิ่งวัฒนธรรมองค์กรดีขึ้น ประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานของพนักงานก็จะยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วย

4. แนวคิดผลการดำเนินงาน (Employee Performance) ผลลัพธ์การดำเนินงานการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่สร้าง โดยพนักงาน เปรียบเสมือนการวัดความสามารถ และวัดความสำเร็จขององค์กรเอกชนในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับวิธิดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดของ Kaplan & Norton (1992) ได้ใช้ระบบดุลยภาพ (Balance Scorecard: BSC) 4 มุมมอง ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตมาประเมินผลการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Al-Husseini (2023) และ Gunawan, Besse Qur'ani, Djaffar, & Hadis (2023) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญาไปสู่ผลการดำเนินงานของพนักงาน งานวิจัยของ Indiyati, Ghina, & Romadhona (2021) พบว่า องค์กรที่มีความสามารถด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงงานวิจัยของ Kenedi, Satriawan, & Khaddafi (2022) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตลอดจนงานวิจัยของ Hubais, Islam, & Atiya (2023) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นธรรมและความเสมอภาคมีบทบาทการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของพนักงาน ดังสมมติฐานที่ 4

สมมติฐานที่ H4: บทบาทของทุนทางปัญญาและการกำกับของวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลถ่ายทอดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงาน

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

H1: การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

H2: การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อทุนทางปัญญา

H3: ทุนทางปัญญา มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน

H4: บทบาทของทุนทางปัญญาและการกำกับของวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลถ่ายทอดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงาน

ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากร กำหนดประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานในองค์กรเอกชนจดทะเบียน เขตพื้นที่ภาคเหนือ จำนวน 5 จังหวัด

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ทำงานในองค์กรเอกชนที่จดทะเบียน ได้แก่ 1) จังหวัด เชียงใหม่ 2) จังหวัดกำแพงเพชร 3) จังหวัดนครสวรรค์ 4) จังหวัดเชียงราย และ 5) จังหวัดลำพูน เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่และมีรายได้เฉลี่ยต่อหัวประชากรสูงที่สุดของภาคเหนือ (Office of the National Economic and Social Development Council, 2023) โดยใช้เกณฑ์ของ Tabachnick & Fidell (2007) ที่ใช้อัตราส่วนของจำนวนตัวอย่าง (n) กับจำนวน 5, 10, 20 เท่าของจำนวนตัวแปร มาตรวัดประกอบกับเกณฑ์ของ Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham (2010) ที่กำหนดให้ใช้ ขนาดตัวอย่างระหว่าง 15-20 ตัวอย่างต่อ 1 พารามิเตอร์ คณะผู้วิจัยจึงเลือกใช้เกณฑ์ 15 เท่าของตัวแปร มาตรวัด

งานวิจัยนี้มีตัวแปรแฝง จำนวน 4 ด้าน โดยมีข้อคำถามหมวดละ 5 ข้อ รวมทั้งหมด 20 ข้อ คือ (1) ทิศทางปัญญา (2) วัฒนธรรมองค์กร (3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ (4) ผลการดำเนินงาน และใช้สัดส่วน จำนวน 15 เท่า ของตัวแปรแฝงได้กลุ่มตัวอย่าง (15×20 เท่า) จำนวน 300 ราย สอดคล้องกับแนวทางการเลือกตัวอย่างตามเกณฑ์ ของ Hair et al. (2010) ที่ได้แนะนำ ถึงการใช้ขนาดตัวอย่างระหว่าง 15-20 ตัวอย่าง ต่อ 1 พารามิเตอร์ที่เป็นตัวแปรทำนาย ซึ่งคณะผู้วิจัย ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลมากกว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด เพื่อให้มีจำนวนตัวแทนผู้ตอบ แบบสอบถามมีความครอบคลุมให้มากที่สุดและได้รับกลับมาที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 600 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 หลังจากนั้น ได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนกำหนดรหัส ตามข้อตกลงของการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง ซึ่งอัตราการตอบกลับอยู่ในเกณฑ์ดี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คณะผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย แบ่ง ออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 ความสำคัญเกี่ยวกับประเด็นทุน ทางปัญญา วัฒนธรรมองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงาน ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน

3 ท่าน มีค่า IOC เท่ากับ 0.85 ดังนั้นความสอดคล้องมีค่าระหว่าง 0.5-1.00 ซึ่งผ่านเกณฑ์ความเที่ยงตรง (Rovinelli & Hambleton, 1976) หลังจากนั้น ไปทดลองใช้กับผู้มีคุณสมบัติเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบหาความเชื่อมั่น ด้วยวิธีการวัดค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ค่ารวม เท่ากับ 0.952 ตามที่ Nunnally (1978) ได้เสนอแนะไว้คือมีค่า 0.70 ขึ้นไป (Nunnally, 1978, pp. 245-246) และพิจารณาค่าอำนาจจำแนกรายข้อมีค่าเท่ากับ 0.323-0.895 ด้วยการใช้เทคนิค Item Total Correlation ตามเกณฑ์ของ Brennan (1972, pp. 289-303) ซึ่งควรมีค่า 0.20 ขึ้นไป แสดงว่าตัวชี้วัดที่ใช้วัดตัวแปรแฝงไม่มีการปะปนกัน โดยลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 5 ระดับ ประยุกต์ตามวิธีของ Likert (1970) วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ยโดยยึดหลักเกณฑ์ของ Best & Kahn (1993, p. 186)

คณะผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามผ่านแบบสำรวจ Google Forms (<https://forms.gle/sWQQdnivlgNEjkKf7>) จากนั้นทำการเชื่อมโยงข้อมูลของแบบสอบถามไปยังช่องทางสื่อสังคมออนไลน์โดยมีคำถามคัดกรองคือ ท่านเป็นพนักงานเอกชนใน 5 จังหวัด และประสานไปยังตัวแทนพนักงานองค์กรเอกชนตามกลุ่มเป้าหมาย เพื่อขอเก็บข้อมูลผ่าน e-mail, Line และ Messenger ใช้ระยะเวลา 3 เดือน (เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2566 ถึง เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2567) ได้รับการตอบกลับคืนมา จำนวน 600 ชุด ซึ่งเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล คณะผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนาด้วยความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 และวิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย รวมทั้งวิเคราะห์บทบาทกลไกทุนทางปัญญาและการกำกับวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตภาคเหนือ วัตถุประสงค์ที่ 2 และ 3 โดยใช้สมการโครงสร้างด้วยเทคนิค PLS และทดสอบด้วย Sobel ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 30 - 39 ปี ทำงานอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีสถานภาพโสด ส่วนใหญ่ทำงานในองค์กรเป็นระยะเวลา 7 - 10 ปี อยู่ในสังกัดห้างหุ้นส่วน (สามัญ/นิติบุคคล และจำกัด) ธุรกิจประเภทพาณิชยกรรม มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 15,001-20,000 บาท โดยให้เหตุผลในการเลือกทำงานกับองค์กรส่วนใหญ่เป็นรายได้/สวัสดิการดี รองลงมา คือ ความมั่นคงของบริษัท ชื่อเสียงของบริษัท ตำแหน่งงานสอดคล้องกับเป้าหมายของตัวเอง วิสัยทัศน์และพันธกิจ ขององค์กร และลำดับสุดท้ายสถานที่ทำงานใกล้บ้าน มีญาติหรือคนใกล้ชื้ออยู่องค์กรเดียวกัน
2. ผลการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาความสำคัญของทุนทางปัญญา วัฒนธรรมองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

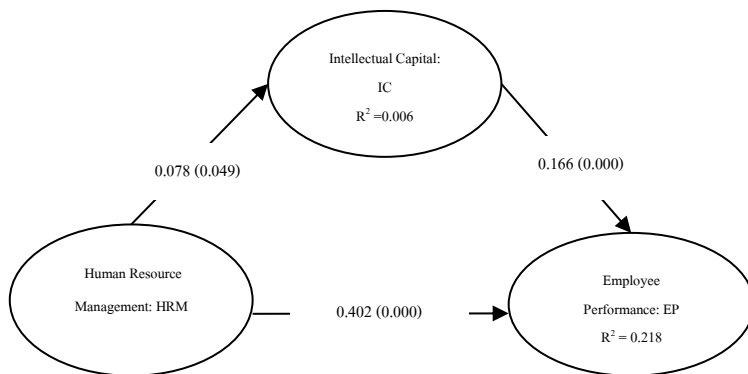
ตารางที่ 1 แสดงผลวิเคราะห์ระดับความสำคัญในภาพรวมของตัวแปรแฝง

ปัจจัย	$\bar{X}$	S.D.	ลำดับ	แปลผล
ทุนทางปัญญา	3.74	0.807	4	ระดับมาก
วัฒนธรรมองค์กร	3.88	0.726	3	และผู้ตอบ
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	3.90	0.640	2	แบบสอบถาม
ผลการดำเนินงาน	3.96	0.680	1	มีความเห็นคล้ายกัน

จากตารางที่ 1 พบว่า ความสำคัญของทุนทางปัญญา วัฒนธรรมองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงาน ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน อันดับแรก คือ (1) ผลการดำเนินงาน ($\bar{X}$ =3.96, S.D=0.680) รองลงมา คือ (2) การจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=3.90$, S.D.=0.640) (3) วัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}=3.88$, S.D.=0.726) และลำดับสุดท้าย (4) ทูทางปัญญา ($\bar{X}=3.74$, S.D.=0.807)

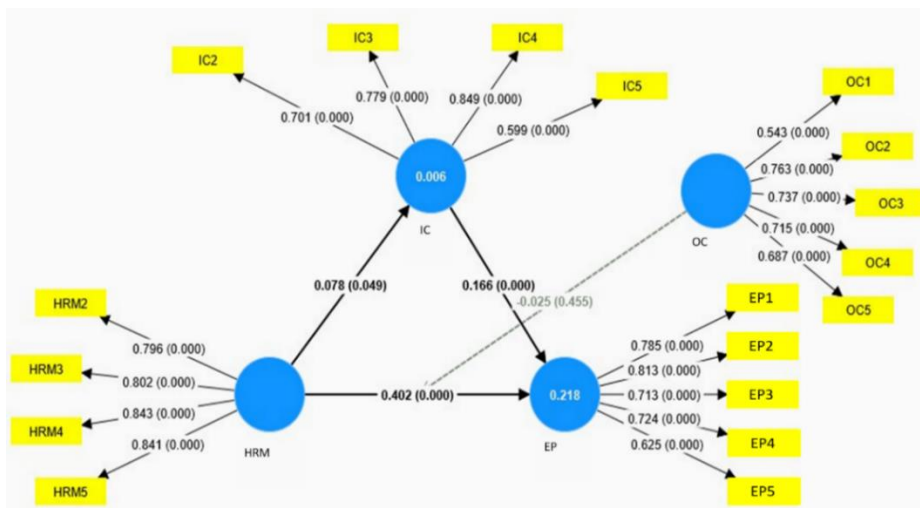
3. การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.402 รองลงมา คือ ทุนทางปัญญาที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.166 และ การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อทุนทางปัญญา มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.078 ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อทุนทางปัญญาไปสู่ผลการดำเนินงาน

4. การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ศึกษาบทบาทคั่นกลางทุนทางปัญญา และการกำกับวัฒนธรรมองค์กรต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

ประเด็นหลักของการศึกษา คือ การวิเคราะห์อิทธิพลกำกับการคั่นกลาง คือ การศึกษาว่า ทุนทางปัญญามีส่วนในการถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงานของพนักงาน หรือไม่เพียงใด ถ้าการกำกับวัฒนธรรมองค์กร ผลการวิเคราะห์สรุปได้ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์ห้บทบาทคั่นกลางทุนทางปัญญา และการกำกับวัฒนธรรมองค์การต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงานของพนักงาน

จากภาพที่ 3 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน โดยมีความสัมพันธ์เส้นทางเท่ากับ 0.402 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อคั่นกลางด้วยทุนทางปัญญา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางอ้อมมีค่าเท่ากับ 0.013 และการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อผลการดำเนินงาน มีความสัมพันธ์เส้นทางเท่ากับ 0.166 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แต่เมื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงานกำกับเส้นทางด้วยวัฒนธรรมองค์การไม่มีความสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างปัจจัยและผลการดำเนินงานของพนักงาน

ตัวแปร	HRM	IC	OC	EP
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)	1	0.078**	0.078**	0.422**
ทุนทางปัญญา (IC)	-	1	0.053**	0.202**
วัฒนธรรมองค์การ (OC)	-	-	1	0.145**
ผลการดำเนินงาน (EP)	-	-	-	1

จากตารางที่ 2 แสดงว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทุนทางปัญญา และวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานมากที่สุด คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.422 รองลงมา คือ ทุนทางปัญญาและวัฒนธรรมองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.202 และ 0.145 ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังพบว่า แต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับทุนทางปัญญาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เท่ากันมาก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.078 รองลงมา คือ ความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญากับวัฒนธรรมองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.053 ตามลำดับ

เมื่อกำกับเส้นทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงานด้วยทุนทางปัญญาพบว่า อิทธิพลทางตรง (เรียกว่าอิทธิพลทางตรงอย่างมีเงื่อนไข) ลดลงจาก 0.402 ตามภาพประกอบที่ 1 เหลือเป็น $effect = 0.013$ ($t = 1.800$ $p\text{-value} = 0.072$) แสดงว่า ทุนทางปัญญาคือ ปัจจัยอื่นที่ซ่อนตัวส่งผลกระทบต่อความเชื่อมโยง $HRM \rightarrow EP$ แต่กระทำในฐานะตัวแปรกำกับ

ตารางที่ 3 อิทธิพลทางตรงของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงาน ตามเงื่อนไข
ของทุนทางปัญญา ที่พิจารณาเฉพาะจุด (Pick-a-Point)

IC	Effect	se	t	p-value	LLCI	ULCI
-3.905 (ค่าต่ำ)	0.305	.0413	7.061	0.000	0.362	0.411
0.041 (ค่ากลาง)	0.388	.0311	11.744	0.000	0.322	0.437
1.888 (ค่าสูง)	0.317	.0435	7.511	0.000	0.375	0.452

จากตารางที่ 3 และภาพที่ 2 พบว่า ทุนทางปัญญาเป็นปัจจัยซ่อนเร้นที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงาน ดังนั้น ในภาพรวมทุนทางปัญญาจึงส่งเสริมให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานพิจารณาเฉพาะจุด (Pick-A-Point) โดยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานมากขึ้น เมื่อได้ดำเนินการด้านทุนทางปัญญา (IC) มากขึ้น แต่ผลกระทบก็ไม่ต่างกันมากนัก

ผลการวิเคราะห์บทบาทของทุนทางปัญญาและวัฒนธรรมองค์กร หลังจากแทรกตัวแปรคั่นกลาง ปรากฏดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทของทุนทางปัญญาไปสู่ผลการดำเนินงาน

อิทธิพลทางอ้อม	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน		
	Effect	t-test	p-value
สายโซ่เส้นทาง การจัดการทรัพยากรมนุษย์อ้อมผ่านทุน ทางปัญญาสู่ผลการดำเนินงาน (HRM → IC →EP)	0.013	1.800*	0.000**
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านวัฒนธรรม องค์กรไปสู่ผลการดำเนินงาน (HRM → OC →EP)	-0.025	0.748	0.455

หมายเหตุ: ** หมายถึง ค่า t-stat ≥ 2.58 (p-value $\leq .01$)

* หมายถึง ค่า t-stat อยู่ระหว่าง 1.96-2.58 (p-value $\leq .05$)

จากตารางที่ 4 พบว่า อิทธิพลทางตรงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของ (HRM ->EP) หลังแทรกตัวแปรคั่นกลางหรือตัวแปรเชื่อมโยง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.013 ค่า t-test เท่ากับ 1.800 มีนัยสำคัญทางสถิติ (p-value =0.000)

ผลการวิเคราะห์ของการกำกับด้านวัฒนธรรมองค์กรบนเส้นทางจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงาน พบว่า ในภาพรวมปฏิสัมพันธ์ (HRM* EP) มีผลกระทบเชิงลบต่อผลการดำเนินงาน

ตารางที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐานการวิจัย	coefficient	t-stat	สรุปผล
H1:	การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน	0.402	1.966	สนับสนุน
H2:	การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อทุนทางปัญญา	0.078	11.744	สนับสนุน
H3:	ทุนทางปัญญามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน	0.166	4.538	สนับสนุน
H4:	บทบาทของทุนทางปัญญาที่เป็นตัวแปรคันกลางจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงาน และการกำกับของวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลถ่ายทอดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงาน	0.013 -0.025	1.800 0.748	สนับสนุน ไม่สนับสนุน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน มีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.402 และค่า t-stat เท่ากับ 1.966 สนับสนุนสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อทุนทางปัญญา มีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.078 และค่า t-stat เท่ากับ 11.744 สนับสนุนสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่า ทิศทางปัญญามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน มีสัมประสิทธิ์เส้นทาง -0.166 และค่า t -stat เท่ากับ 4.538 สนับสนุนสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 พบว่า บทบาทของทิศทางปัญญาเป็นตัวแปรคั่นกลางจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงาน มีสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.013 และค่า t -stat เท่ากับ 1.800 สนับสนุนสมมติฐาน และการกำกับของวัฒนธรรมองค์การไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงาน มีสัมประสิทธิ์เส้นทาง -0.025 และค่า t -stat เท่ากับ 0.748 ไม่สนับสนุนสมมติฐาน

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ความสำคัญทิศทางปัญญา วัฒนธรรมองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานของพนักงานองค์การเอกชน

ผลวิจัยพบว่า ผลการดำเนินงานมีความสำคัญระดับมากเป็นอันดับแรก เพราะเป็นตัวกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานขององค์การว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บางครั้งองค์การอาจต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์เศรษฐกิจ หากองค์การมีการกำหนดตัวชี้วัดการทำงานให้กับพนักงานอย่างชัดเจน ก็ย่อมมีเกณฑ์ในการวัดผลงานตามที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan & Norton (2005) และ Selvarajan, Ramamoorthy, Flood, Guthrie, MacCurtain, & Liu (2007) นำเสนอว่าผลการดำเนินงานเป็นผลลัพธ์โดยรวมขององค์การ เช่น รายได้ขององค์การที่เพิ่มขึ้น ความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง และส่วนแบ่งทางการตลาด เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา โดยองค์การจำเป็นต้องอาศัยตัวชี้วัดทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินเพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mongkolvisut et al. (2021); Wahyuni & Syamsir (2020) พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงาน เพราะผลการดำเนินงานบ่งบอกถึงผลลัพธ์โดยรวมและความสำเร็จตามเป้าหมายทั้งด้านการเงินและไม่ใช้ทางการเงินด้วย

รองลงมา คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญระดับมาก เนื่องจากการประเมินผลการดำเนินงานการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง หรือกำหนดค่าตอบแทนของพนักงานนั้น ต้องเป็นไปด้วยความเป็นธรรม และการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานและจงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้ดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Schuler (1992) และ Bowin & Harvey (2001, p. 6) ที่เสนอว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมในการพัฒนา จูงใจการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์กรจะต้องวางแผนอย่างเป็นระบบในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานไปพร้อมกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Labetubun & Dewi (2022) และ Hubais, Islam, & Atiya (2023) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่องค์กรจะต้องนำไปปฏิบัติ และเพื่อคงศักยภาพของพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการทำงาน และการให้รางวัล โดยเน้นความเป็นธรรม ผู้บริหารควรปรับแนวทางปฏิบัติ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการออกแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้น การมีส่วนร่วมของพนักงานสู่ความสำเร็จขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญระดับมาก เพราะพนักงานใช้เป็นแนวปฏิบัติ ผ่านการเคารพสิทธิ และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และยอมรับผลที่แตกต่าง พนักงานจะมีความสุขและสนุกกับงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Miller (2011) และ Robbins & Judge (2013) ที่เสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ วัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญในการสร้างและขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดประสิทธิผลสูงสุด สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Fidyah & Setiawati (2020) และ Tianingrum (2022) พบว่า วัฒนธรรม องค์กรมีความสำคัญมาก หากทุกองค์การมีนโยบายและกฎเกณฑ์ทางวัฒนธรรมองค์กร ที่ดีแล้วย่อม จะมีส่วนสนับสนุนในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ลำดับสุดท้ายทุนทางปัญญามีความสำคัญระดับมาก เพราะเมื่อมีสมาชิกในองค์กร ต้องการความช่วยเหลือ ก็จะได้รับความคิดเห็นและสนับสนุนอย่างเต็มที่ และในการปฏิบัติงานนั้น พนักงานจะตระหนักถึงการใช้งานวัสดุ อุปกรณ์ และทรัพย์สินขององค์กรด้วยความระมัดระวัง สอดคล้องกับแนวคิดของ Barney (2001); Khan (2014) ที่เสนอว่า ทุนทางปัญญาถือเป็นสินทรัพย์ ไม่มีตัวตนที่เกิดจากกระบวนการคิด วิเคราะห์ของตัวบุคคล ซึ่งไม่สามารถเลียนแบบหรือทดแทน ได้ ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการแข่งขัน สร้างความได้เปรียบทางการตลาด และสร้าง

ความอยู่รอดมั่งคงให้กับองค์กร สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Wachirapanyapong (2022) พบว่า ทูทางปัญญามีความสำคัญมากสำหรับกลุ่มพนักงานในองค์กรยุคปกติใหม่ เป็นทักษะความสามารถของพนักงานที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

2. การวิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

2.1 ผลการวิเคราะห์ พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นแนวทางปฏิบัติในการทำงานในองค์กร ตั้งแต่การสรรหา การบรรจุ การธำรงรักษา และการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ รวมถึงการสร้างหลักประกันให้แก่บุคลากรที่เมื่อต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กร สอดคล้องกับแนวคิด ของ Bowin & Harvey (2001, p. 6) ได้เสนอว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของพนักงานถือเป็นนโยบายการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับแนวคิดของ Armstrong (2006) ที่เสนอว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ทั้งในด้านความคิดและการปฏิบัติงานของพนักงานกระทบต่อการเพิ่มหรือลดผลผลิตขององค์กรในภาพรวม และหากองค์กรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพก็จะกระทบต่อกำไรขาดทุนขององค์กรได้เช่นกัน ประกอบกับงานวิจัยของ Mongkolvisut et al. (2021) Labetubun & Dewi (2022) และ Hubais, Islam, and Atiya (2023) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของพนักงาน ผู้บริหารควรออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2.2 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ทุนทางปัญญามีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน เพราะทุนทางปัญญาเป็นองค์ความรู้ที่อยู่ในลักษณะของทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ และความรู้สึกลึกซึ้งของพนักงานในองค์กรที่ไม่สามารถจับต้องได้ ซึ่งจะช่วยเพิ่มมูลค่าและคุณค่าให้กับองค์กรได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Stewart (1991) และ Barney (2001) ที่ได้เสนอว่า ทุนทางปัญญาถือว่าเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ของพนักงานในองค์กรประกอบด้วย ความรู้ ทรัพย์สินทางปัญญา ประสบการณ์ที่นำไปใช้ของพนักงานไม่สามารถเลียนแบบหรือทดแทนได้และสร้างความอยู่รอดให้กับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Al-Husseini (2023) Nabillah & Sukarno (2023) และ Gunawan et al. (2023) พบว่า ทุนทาง

ปัญหามีอิทธิพลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน ประกอบด้วย ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม และทุนโครงสร้าง หากองค์กรมีการใช้ทุนทางปัญญาของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรก็จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพผลการดำเนินงานของพนักงานได้

3. การวิเคราะห์บทบาทคนกลางทุนทางปัญญา และการกำกับวัฒนธรรมองค์กร การที่มีต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงานของพนักงานองค์กรเอกชนในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

3.1 ผลการวิเคราะห์ พบว่า อิทธิพลทางอ้อมของทุนทางปัญญาเป็นปัจจัยที่มีบทบาทคนกลางระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงาน สรุปได้ว่า มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน องค์กรต้องหาแนวทางในการสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง และนำมาประยุกต์ใช้เทคโนโลยีขององค์กร ความสัมพันธ์ลูกค้า และทักษะเชิงวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ช่วยให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Huu & Fang (2008) ที่ได้เสนอว่า ทุนทางปัญญาเป็นผลรวมของความรู้ และประสบการณ์ของพนักงาน องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถให้กลายเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าและนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อจะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Al-Husseini (2023) และ Gunawan et al. (2023) พบว่า การใช้ทุนทางปัญญาให้เกิดประโยชน์สูงสุดองค์กรต้องมีการบริหารด้านเวลาที่ดี และการเรียนรู้ของพนักงานจะช่วยให้ทุนทางปัญญาสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2 ผลการวิเคราะห์ พบว่า อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงาน เมื่อกำกับเส้นทางด้วยวัฒนธรรมองค์กร ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เพราะองค์กรเอกชนส่วนใหญ่เล็งขาดความมั่นคงทำให้พนักงานทำงานแบบต่างคนต่างทำ ไม่เน้นการทำงานเป็นทีม ขาดความผูกพันในการทำงาน ความเป็นหนึ่งเดียวจึงมีน้อย และองค์กรที่มีขนาดกลางอาจจะมี ความมั่นคงมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก แต่สมาชิกในองค์กรทำงานตามตัวชี้วัดทำให้ผลการดำเนินงานมีลักษณะเอกบุคลมากกว่าการทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong (2009) และ Robbins (2002) ได้เสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบที่สมาชิกในองค์กรสร้างขึ้นมาร่วมกัน ในรูปแบบของค่านิยม บรรทัดฐาน ทศนคติ และสมมติฐานที่ไม่รูปแบบตายตัวแต่สามารถกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์กรได้ โดยจะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร ดังงานวิจัยของ Pudjaiyo & Jangkloy (2023) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เน้น

บทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคลส่งผลต่อประสิทธิภาพในการควบคุมภายในองค์การภาคเอกชน ดังนั้น องค์การเอกชนควรมีนโยบายและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นแนวทางให้พนักงานในองค์การได้ยึดถือและปฏิบัติตามมากกว่าการเน้นวัฒนธรรมขององค์การ

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบจากการวิจัยนี้ คือ องค์การเอกชนควรเน้นการพัฒนาทุนทางปัญญาให้กับพนักงานเป็นสำคัญ เพราะทุนทางปัญญาเป็นความรู้และประสบการณ์ที่ฝังแน่นในตัวของผู้ปฏิบัติงานที่จะเป็นพลังไปขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น และผู้บริหารองค์การควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความต้องการของสมาชิกภายในองค์การ โดยเน้นความผูกพันและการสร้างความไว้วางใจ ตลอดจนการมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีม ย่อมจะเป็นผลดีต่อการดำเนินงานของพนักงานไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. องค์การควรสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม โดยให้ทุกคนภายในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมกันคิด และจัดการตามแผนการดำเนินงานภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง และการจัดอบรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจากทุกช่วงวัย ตลอดจนการจัดอบรมพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่บุคลากรในองค์การ
2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยใช้ทุนทางปัญญาจะช่วยเพิ่มความสามารถในขับเคลื่อนองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

เพื่อให้เกิดการแสวงหา สร้างสรรค์ สังสมองค์ความรู้และส่งต่อไปในรูปแบบของระบบการจัดการ
การพัฒนาบุคลากร

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. ทูลทางปัญญาค้างเป็นปัจจัยค้ำกลางที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผล
การดำเนินงานของพนักงานมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากการปฏิบัติงานของพนักงานมีความ
หลากหลายและหลายระดับ บางครั้งอาจจะต้องใช้ทักษะ ความสามารถเฉพาะตัวบุคคลมาประยุกต์
ใช้ในการทำงาน ดังนั้น ควรมีศึกษาระบบการจัดการความรู้ให้กับพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
ผลการดำเนินงานอนาคคต่อไป

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณทำการศึกษากับพนักงานองค์การเอกชน
ในเขตภาคเหนือของประเทศไทยที่อยู่ในพื้นที่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดกำแพงเพชร จังหวัด
นครสวรรค์ จังหวัดเชียงราย และ จังหวัดลำพูน เท่านั้น การวิจัยค้างต่อไปควรมีศึกษาในเขตพื้นที่
ภาคต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงความแตกต่างในแต่ละพื้นที่ให้ครอบคลุมขึ้น

รายการอ้างอิง

- Aitsi-Selmi, A., (2019). *Toxicity Factor at Work*. Retrieved from <https://medium.com/@CallDoctorAmina/the-1-toxicity-factor-at-work-7847d0c6756c>
- Al-Doghan, M. A. (2022). The influence of human resource practices on the employee commitment and performance. *Polish Journal of Management Studies*, 25(1), 27-40.
- Al-Husseini, S. (2023). Intellectual capital dimensions and employee performance: The mediating role of organizational learning. *Cogent Business & Management*, 10(3), 1-22.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, And normative commitment to the organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(10), 1-18.

- Allui, A., & Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: Empirical evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (11th ed.). London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, T. (2006). *The best schools: How human development research should inform educational practice*. Virginia: ASCD.
- Bank of Thailand. (2023). *Looking at the current Northern economy Prepare for the future*. Retrieved from www.bot.or.th/th/research-and-publications/seminars/northern-symposium/northern-symposium/2566_NRO_Talk.html.
- Barney, J. B. (2001). Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-Based View. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Best, R., & Kahn, J. V. (1993). *Research in Education*. (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Bontis, N. (1999). Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field. *International Journal of Technology Management*, 18, 433-463.
- Bowin, R. B., & Harvey, D. (2001). *Human Resource Management an Experiential Approach*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Brennan, R. L. (1972). A generalized upper-lower item discrimination index. *Educational and Psychological Measurement*, 32(2), 289-303.
- Butsalee, P., & Sincharoonsak, T. (2020). Intellectual capital as an enterprise value measurement. *Academic Journal of Buriram Rajabhat University*, 12(1), 127-141.
- Chaiyarat, R. (2021). *Digital transformation from digital in accounting*. Retrieved from <https://www.tfac.or.th/Article/Detail/135088>.
- Department of Business Development. (2023). *Number of new legal entity registrations*. Retrieved from https://opendata.dbd.go.th/dataset/dataset_12_01.

- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of organizational culture and employee engagement on employee performance: job satisfaction as intervening variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64-81.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for the 'Volunteer' Employee. *European Management Journal*, 21(1), 1-10.
- Gunawan, H., Besse Qur'ani, S., Djaffar, R., & Hadis, A. (2023). Application of Intellectual Capital in Improving Employee Performance and Time Management as Intervening Variables. *Education*, 3(11), 2184-2190.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). New York: McGraw-hill.
- Hubais, A. M., Islam, M. K., & Atiya, T. (2023). The impact of hrm practices on employee performance at the ministry of agriculture and fisheries in Oman the moderating role of organizational justice. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev*, 8(7), 1-13.
- Huu, Ya-Hui, & Fang, W. (2008). Intellectual Capital and New Product Development Performance: the Mediating Role of Organizational Learning Capability. *Technological Forecasting Social Chang*, 76, 664-677.
- Indiyati, D., Ghina, A., & Romadhona, A. F. (2021). Human resource competencies, organizational culture, and employee performance. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 1-10.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.

- Kenedi, J., Satriawan, B., & Khaddafi, M. (2022). The effect of organizational culture on employee performance. *International Journal of Educational Review, Law and Social Sciences (IJERLAS)*, 2(6), 817-826.
- Khan, S. N. (2014). Qualitative Research Method—Phenomenology. *Asian Social Science*, 10, 298-310.
- Kongpradit, T., & Kummadee, P. (2020). Human resource management to move the economy for Thailand 4.0 Era. *Journal of Graduate MCU KhonKaen Campus*, 7(3), 45-60.
- Labetubun, M. R., & Dewi, I. G. A. M. (2022). Organizational commitment: It's Mediating role in the effect of human resource management practices and workplace spirituality on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 112-123.
- Likert, R. (1970). *A technique for the measurement of attitude In G.F. summer*. New York: Rand McNally.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1991). *Human Resource Management*. Texas: Business Publications, Inc.
- Miller, M. L. (2011). *The high-performance organization an assessment of virtues and values*. Retrieved from <http://ebbf.org/fileadmin/pdfs/publications/highperformance-organization.pdf>
- Ministry of Labor. (2022). *Registration of insured persons in case of unemployment*. Retrieved from https://www.doe.go.th/prd/assets/upload/files/lmia_th/e63285389b5ca042118d94302aaab287.pdf.
- Mongkolvisut, V., Wingwon, B., & Techatunminasakul, S. (2021). The Mediating Role of Innovative Organizational between Leadership and Human Resource Management influences to Organizational Performance of Nursing Organizational to Community Hospital. *Journal of Management Science Chiang Rai Rajabhat University*, 16(2), 1–22.

- Nabillah, P. T., & Sukarno, G. (2023). Analysis of Intellectual Capital and Organizational Culture on Employee Performance in Creative Industry Wedding Organizer Surabaya City. *Journal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 2(3), 841-854.
- Naiyanat, T., Poompruk, C., & Kittinorarat, J. (2023). Adaption of personnel in the public organizations to create self-esteem in the disruption era. *Disciplinary Journal Buriram Rajabhat University*, 7(2), 112-122.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2023). *Regional Development Plan (2017 – 2022)*. Retrieved from https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=9844.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Piwpong P., & Ramnust S. (2022). Study of Influence of Continuous Improvement as the Mediator Linking Human Resource Management and Organizational Learning to Operational Performance in Industrial Estates, Pluak Daeng District, Rayong Province. *KKBS Journal of Business Administration and Accountancy*, 6(3), 102–122.
- Pudjaiyo, N., & Jangkloy, U. (2023). The Effectiveness of Internal Control on the Performance of Private Higher Education Institutions in Thailand: The Role of Organizational Culture. *Journal of Nakhonratchasima College (Humanities and Social Sciences)*, 17(2) 374-388.
- Robbins, S. P. (2002). *The truth about managing people--and nothing but the truth*. New Jersey: FT Press.
- Robbins, S. R., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. (15th ed.). New Jersey: Pearson Education Upper Saddle River.

- Rovinelli, R.J., & Hambleton, R. K. (1977). On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. *Tijdschrift Voor Onderwijs Research*, 2, 49-60.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32.
- Selvarajan, T. T., Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Guthrie, J. P., MacCurtain, S., & Liu, W. (2007). The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance: Test of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1456-1470.
- Strithommawuttanan, S. (2023). *Business closed. Why do we still have to pay compensation to employees even though we have no money?*. Retrieved from <https://www.bangkokbiznews.com/business/1017532>.
- Stewart, C. (1991). *Demons and the devil: moral imagination in modern Greek culture* (Vol. 8). New Jersey: Princeton University Press.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA* (Vol. 724). California: Thomson Brooks/Cole.
- Tangwancharoenchai, S. (2022). *Is your organizational culture toxic?*. Retrieved from <https://blog.happily.ai/th/is-your-culture-toxic-th/>.
- Tianingrum, A. S. (2022). The effect of leadership and organizational culture on employee performance. *APTISI Transactions on Management*, 6(2), 158-166.
- Wachirapanyapong, S., (2022). A Study of Success Indicators of Off-Site Operations of Employees in the New Normal Offices. *The Journal of Research and Academics*, 5(1), 257-272.
- Wahyudi, T. (2022). Perbandingan Pengungkapan Modal Intelektual Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Pulau Jawa. *Jurnal Akun Nabelo: Jurnal Akuntansi Netral, Akuntabel, Objektif*, 4(2), 642-655.

- Wahyuni, R. S., & Syamsir, S. (2020). The influence of integrity and human resource management towards employee performance. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 7(1), 780-785.
- Wang, F. J., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, 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.
- Zhou, L., Wingwon, B., & Chotivanich, P. (2023). The influence of Employees Engagement and Organizational Culture as a Mediator of Transformational Leadership on Employee Performance of Government University in Fujian Sheng, People's Republic of China. *Journal of Business Administration the Association of Private Higher Education Institutions of Thailand*, 12(1), 45-62.