อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

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

อรวรรณ ไพโรจนวุฒิพงศ์
นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
Mrs. Orawan Pairojwoottipong
D.B.A. Student, Doctor of Business Administration Program,
School of Management Science,
Sukhothai Thammathirat Open University
E-mail: orawan@psru.ac.th

ดร.ราณี อิสิชัยกุล
รองศาสตราจารย์ประจำวิชาเอกการจัดการการท่องเที่ยวและการโรงแรม
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
Dr. Ranee Esichaikul
Associate Professor, Department of Tourism Management and Hotel
School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University
E-mail: msaseran@stou.ac.th

ดร.กิ่งพร ทองใบ
รองศาสตราจารย์ประจำวิชาเอกการจัดการ
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
Dr. Kingporn Tongbai
Associate Professor, Department of Management
School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University
E-mail: msadtkin@stou.ac.th

ดร.มนตรี พิริยะกุล
รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาสถิติ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
Dr. Montree Piriyakul
Associate Professor, Department of Statistic
Faculty of Science, Ramkhamhaeng University
E-mail: mpiriyakul@yahoo.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2) เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ประชากรในการศึกษา คือ ธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 100 บริษัท โดยเลือกแจกผู้บริหารและผู้แทนองค์การ บริษัทละ 4 คน ได้รับการตอบกลับ จำนวน 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 การจัดการทุนและผลการดำเนินงานขององค์การ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.89, 3.88, 3.89, 3.93) ตามลำดับ (2) การจัดการทุนมนุษย์มีอิทธิพลในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อประเมินตัวแปร ยังพบว่ามีตัวแปรใหม่ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ คือ วัฒนธรรมองค์การที่เป็นปัจจัยกำกับที่เข้ามาเปลี่ยนระดับอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการ

คำสำคัญ: การจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ ธุรกิจบริการ

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 meditation 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 company 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. Managers were interviewed to verify variables and it was found that organizational culture was discovered as a moderator to change effect of human capital management to organizational performance.

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

บทนำ

ธุรกิจบริการเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศสูงมากเป็น อันดับ 1 มีผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross domestic product: GDP) สูงถึงร้อยละ 52 และมีการจ้างงานสูงถึงร้อยละ 49 ของการจ้างงานรวม (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2559)

การเปิดเสรีธุรกิจภาคบริการได้ส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ได้แก่ อัตราการถือหุ้นในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นของต่างชาติ ซึ่งธุรกิจบริการในประเทศไทยจะได้รับผลกระทบจากการที่นักลงทุนต่างชาติเป็นสมาชิกอาเซียน และสามารถเข้ามาถือหุ้นในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากมีการขยายสัดส่วนการลงทุนของนักลงทุนอาเซียนสูงถึง 70 % ของธุรกิจบริการ ซึ่งธุรกิจบริการเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่มีความต้องการแรงงานที่มีความรู้เพื่อสร้างศักยภาพให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Preece, 2015) อันเนื่องมาจากธุรกิจบริการเป็นกิจกรรมที่มีการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานและลูกค้าที่มาใช้บริการเพื่อให้การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Gronroos, 2001) และมีความจำเป็นต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการขับเคลื่อนความรู้ของคนในองค์การ (Tome, 2011) ที่เป็นทรัพยากรสำคัญในการแข่งขันและยังพบอีกว่าได้มีการนำการจัดการความรู้มาศึกษากับธุรกิจบริการมากกว่าธุรกิจอื่น ซึ่งธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้นบุคลากรในองค์การจะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ได้ เพื่อนำไปสู่การยกระดับการบริการที่มีคุณภาพ (Martinez-Fernandez, 2010) โดย Marques (2011) กล่าวว่า ธุรกิจบริการมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาถึงวิธีการสร้างความรู้เพื่อทำให้เกิดคุณค่าที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ถือได้ว่าการสร้างศักยภาพให้กับทุนมนุษย์ในธุรกิจบริการ โดยที่ Wang (2015) กล่าวว่าการจัดการทุนมนุษย์จะเป็นปัจจัยคั่นกลางที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดอิทธิพลไปยังผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการได้

ธุรกิจบริการจึงมีความจำเป็นที่ต้องนำเอาการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อการสร้างสรรค์องค์ความรู้ให้เกิดขึ้นกับทุนมนุษย์ขององค์การที่จะช่วยให้ธุรกิจบริการอยู่รอดได้ (Bairi, 2011) สอดคล้องงานวิจัยของ Hsu (2008) พบว่าการจัดการความรู้จะสามารถเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์การได้โดยผ่านการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อทำให้เกิดการกระจายความรู้สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์การได้ (Birasnav,2014) สอดคล้องกับ Earnest (2015) พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการถ่ายโอนความรู้ไปยังทุนมนุษย์ทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์การที่เพิ่มขึ้น แต่ Felicio (2014) ได้พบว่าความสัมพันธ์ของทั้งสองปัจจัยนี้ยังไม่ได้มีการทดสอบเชิงประจักษ์ เช่นเดียวกับ Cooper (2016) กล่าวว่าการจัดการความรู้มีผลต่อการจัดการทุนมนุษย์ แต่ไม่ได้ทำให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์การที่เพิ่มขึ้นเสมอไป ในขณะที่ Inkinen (2016) พบว่า ยังคงขาดความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ

การจัดการผลงาน (Performance Management: PM) เป็นกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งทำให้องค์การและบุคลากรสามารถทำงานได้จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Armstrong, 2006) ซึ่งจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น อันส่งผลให้เกิดความผูกพันอันดีของบุคลากรที่มีต่อองค์การ (Sharma, 2016) สามารถนำไปสู่ผลการดำเนินขององค์การเพิ่มขึ้นได้ (Walker, 2011) จากงานวิจัยของ Bunjongjit & Sununta (2012) พบว่า การจัดการผลงานมีอิทธิพลทางตรงกับการเรียนรู้ของทุนมนุษย์ในองค์การ แต่การจัดการผลงานนั้นไม่ได้ส่งผลต่อการจัดการทุนมนุษย์ที่จะสามารถนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การได้

การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) เป็นกระบวนการทางธุรกิจเพื่อการสร้างบุคลากรให้เกิดศักยภาพทางการแข่งขัน โดยทุนมนุษย์จัดเป็นหนึ่งในทรัพยากรขององค์การที่สำคัญที่สุด (Moller, 2011) โดย Bassi & McMurrer (2004) ได้อ้างว่า การลงทุนด้านทุนมนุษย์ในเรื่องการฝึกอบรมนั้น มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของตลาดหลักทรัพย์ แต่อย่างไรก็ตาม ยังคงมีงานวิจัยที่ศึกษาถึงผลลัพธ์เกี่ยวกับทุนมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การยังไม่เพียงพอ ในขณะที่ Meyer

(2015) พบว่า การที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีองค์ประกอบการจัดการทุนมนุษย์มาเป็นปัจจัยคั่นกลางทำหน้าที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาถึงอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ประโยชน์ทางด้านวิชาการ

1) เป็นการสนับสนุนแนวคิดทฤษฎีทุนมนุษย์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการส่งเสริม การบริหารจัดการองค์การธุรกิจบริการได้

2) ทำให้ได้รับทฤษฎีฐานรากที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การธุรกิจได้

3) ผู้บริหารธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเข้าใจถึงปัจจัยการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุนมนุษย์ ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ สามารถนำไปกำหนดนโยบายและแนวทางการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจบริการได้

2. ประโยชน์ทางด้านวิชาชีพหรือการนำไปปฏิบัติ

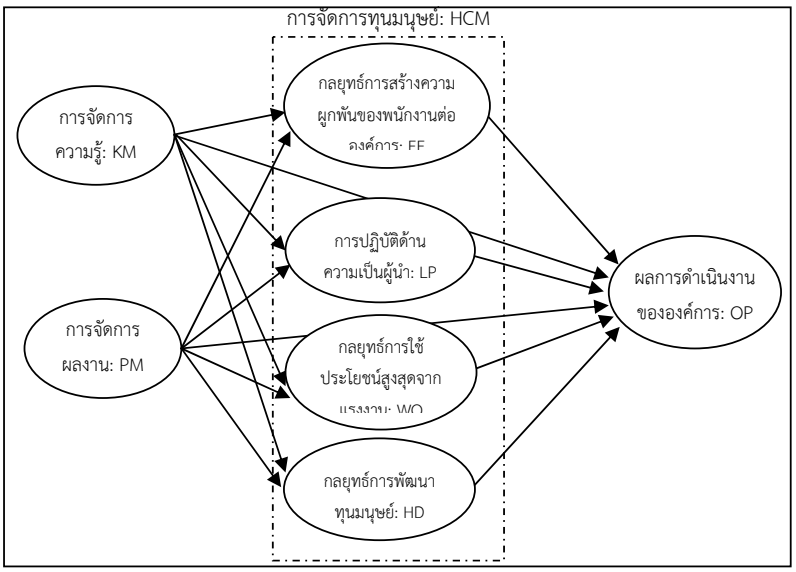
1) ผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการวางแผนและกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์เข้าใจถึงอิทธิพลของปัจจัยการจัดการทุนมนุษย์ และสามารถนำผลการวิจัยใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการให้มีความเหมาะสม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทุนมนุษย์อันนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

2) ผู้บริหารสามารถพยากรณ์ถึงผลการดำเนินงานขององค์การที่เกิดขึ้นจากการจัดการทุนมนุษย์ขององค์การได้ และมีการวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human capital Theory) มีวิวัฒนาการมาจากนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบิล (Nobel Price) ปี ค.ศ.1992 คือ Gary Becker (1964) ได้เสนอทฤษฎีทุนมนุษย์ที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีเศรษฐศาสตร์มหภาค เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเล่าเรียน และการฝึกอบรมถือเป็นการลงทุนที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ โดย Becker มีมุมมองว่าด้วยการเพิ่มทุนมนุษย์ นำไปสู่ผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพ และได้กำหนดองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การลงทุนในการพัฒนาพนักงานในด้านเพิ่มทักษะและความรู้ที่ได้พิสูจน์แล้วว่าสามารถเพิ่มผลิตผลิมากกว่าต้นทุนที่เสียไป 2) ธุรกิจควรลงทุนพัฒนาทักษะและความรู้เฉพาะด้าน ให้กับพนักงานขององค์การ สำหรับทักษะทั่วไปนั้นพนักงานควรพัฒนาด้วยตัวเอง และ 3) องค์การจำเป็นต้องป้องกันทุนมนุษย์ จากการถูกถ่ายโอนไปยังบริษัทอื่นด้วย สำหรับทฤษฎีทุนมนุษย์ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์ และการสะสมทุนมนุษย์ไว้ ยกตัวอย่างเช่น การปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์คือ การมุ่งเน้นพัฒนาทักษะ ความรู้เฉพาะด้านให้กับพนักงาน และมีระบบการให้รางวัล เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติของพนักงาน และนำมาซึ่งผลการดำเนินงานขององค์การที่เพิ่มขึ้น ดังนั้น หลักการสำคัญของทฤษฎีทุนมนุษย์ คือ เน้นให้ความสำคัญกับการลงทุนในมนุษย์เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงได้ดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

1. กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูดสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางพหุแบบขนานที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

2. กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางพหุแบบขนานที่เชื่อมโยงการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบผสมวิธี (mixed-method research) ระหว่างเทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ องค์การธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 100 บริษัท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 28 มีนาคม 2559) โดยเลือกแจกผู้บริหารหรือผู้ที่ตอบแทนองค์การองค์กรละ 4 คน แจกแบบสอบถามทั้งหมด 400 ตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้ง เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-methods research) โดยใช้เทคนิคการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เพื่อให้ครอบคลุมความมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นตามความจริง การเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวได้ทำการแจกแบบสอบถาม จำนวน 400 ฉบับ ได้รับการตอบกลับมาจำนวน 276 ฉบับ ซึ่งได้ผู้วิจัยทำการคัดกรองแบบสอบถามที่ขาดความน่าเชื่อถือจากผลการทำ data cleaning ตัดข้อมูลออกไปทั้งหมด 21 ชุดเพื่อให้เหลือแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ซึ่งได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุดมีจำนวนทั้งสิ้น 255 ชุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือหลังจากการสำรวจจริง

ผู้วิจัยได้นำมาตราวัดที่ผ่านเกณฑ์คุณภาพก่อนการสำรวจไปใช้ในการสำรวจจริง จำนวน 400 ชุด โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์คุณภาพมาตรวัดซ้ำอีกครั้งเพื่อยืนยันความตรงและความเที่ยงของเครื่องมือ ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการแบ่งการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือหลังจากการสำรวจจริงออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

1. ค่าความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (Convergent validity) เป็นค่าความเที่ยงตรงของมาตรวัดที่สามารถวัดตัวแปรแฝงที่เป็นสมการโครงสร้างเดียวกันได้ โดยความเที่ยงตรงเชิงเหมือนจะวัดข้อคำถามรายข้อว่าเข้ากลุ่มนั้น ๆ หรือไม่ ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อ (Corrected item total correlation) เกณฑ์การพิจารณาคือค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (loading) จะต้องมีค่าเป็นบวก มีค่าสูงกว่า 0.707 และต้องมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งพบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าความเที่ยงตรงเชิงเหมือนสูง และค่า loading อยู่ในช่วงระหว่าง 0.717 – 0.801 (ถือเป็นค่า loading ที่ยอมรับได้คือ มีค่าบวกและมีค่ามากกว่า 0.707)

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

ตารางที่ 1 ค่าสถิติแสดงความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของมาตรวัด

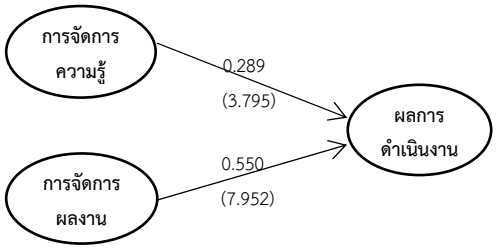
	CR	R^2	AVE	KM	PM	EE	LP	WO	LC	OP
KM	0.917	-	0.582	**0.763**	0.728	0.664	0.661	0.657	0.655	0.688
PM	0.944	-	0.569	0.728	**0.760**	0.744	0.73	0.736	0.721	0.76
EE	0.945	0.586	0.776	0.664	0.744	**0.881**	0.746	0.774	0.699	0.775
LP	0.922	0.568	0.703	0.661	0.73	0.746	**0.839**	0.678	0.641	0.717
WO	0.896	0.573	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 1 พบว่า $\sqrt{AVE}$ ในสดมภ์ที่พิจารณามีค่าสูงกว่า cross construct correlation ทุกค่าในสดมภ์เดียวกัน แสดงว่ามาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกในทุกตัวแฝง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงของการจัดการความรู้และการจัดการผลงาน

อิทธิพลทางตรงระหว่างการจัดการความรู้และการจัดการผลงานไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ ดังภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 เส้นทางความสัมพันธ์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

จากภาพที่ 2 สามารถอธิบายได้ ดังนี้ การจัดการความรู้ และการจัดการผลงาน ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การ นั้น มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.289 และ 0.550 ตามลำดับ จึงเป็นที่น่าสังเกตว่า ยังคงมีปัจจัยอื่น ได้แก่ การจัดการทุนมนุษย์ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน การพัฒนาทุนมนุษย์ ที่แฝงตัวเชื่อมโยงไปสู่ ผลการดำเนินงานขององค์การ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์จากแรงงานสูงสุด กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ และผลการดำเนินงาน ดังตารางต่อไปนี้

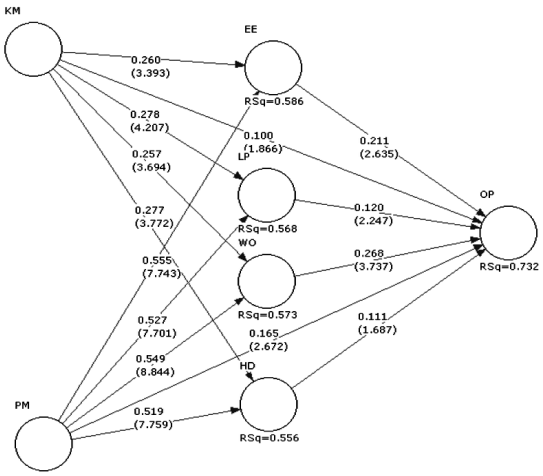
ที่	ปัจจัย	$\overline{x}$	S.D.	แปลผล
1	การจัดการความรู้	3.89	0.79	มาก
2	การจัดการผลงาน	3.88	0.80	มาก
3	การจัดการทุนมนุษย์	3.89	0.82	มาก
3	กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ	3.91	0.89	มาก
4	การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ	3.96	0.81	มาก
5	กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน	3.80	0.85	มาก
6	การพัฒนาทุนมนุษย์	3.90	0.74	มาก
7	ผลการดำเนินงาน	3.93	0.84	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการสำรวจของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญในภาพรวมทั้งหมด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติในด้านความเป็นผู้นำ ค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.96 ส่วนการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างเมื่อมีปัจจัยคั่นกลาง

การศึกษาเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของตัวแปรคั่นกลางแบบขนานด้วยโปรแกรม Process (Hayes, 2014) ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามที่เข้ามามีอิทธิพลเชื่อมโยงความสัมพันธ์ มีผลให้เส้นทางความสัมพันธ์มีค่าในระดับที่ลดลงได้ถึงร้อยละ 65.40 และ70 ตามลำดับ กล่าวคือ เส้นสัมประสิทธิ์การจัดการความรู้ลดลงร้อยละ 65.40 และเส้นสัมประสิทธิ์การจัดการผลงาน ลดลงร้อยละ 70 ซึ่งพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ยังลดลงไม่หมด แสดงว่า ยังคงมีปัจจัยคั่นกลางอื่น ๆ อีกที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดระหว่างการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน มาสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตัวแบบสมการโครงสร้าง

การทดสอบปัจจัยคั่นกลางพหุแบบขนานที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ดังภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 แสดงเส้นทางความสัมพันธ์ตัวแบบสมการโครงสร้างปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ การจัดการผลงาน ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

สำหรับการทดสอบสมมติฐานอิทธิพลคั่นกลางพหุแบบขนานของกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ สามารถวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 2 และตารางที่ 3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 การทดสอบอิทธิพลคั่นกลางพหุแบบขนานความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่ผลการดำเนินงานขององค์การ

เส้นทาง (สมมติฐานเพื่อการวิจัย)	DATA	BOOT	SE	t	p-value	95% confident limit	
						Lower	Upper
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 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์กระทำโดย Bootstrapping พบว่า อิทธิพลทางอ้อมรวม (Total) มีค่าเท่ากับ (Boot = 0.188, SE = 0.043) และมีช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.112 - 0.283 ไม่คลุม 0 แสดงว่า กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ มีฐานะเป็นปัจจัยคั่นกลาง เมื่อพิจารณาเส้นทาง พบว่า อิทธิพลทางอ้อมที่ การจัดการความรู้ผ่านกลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงานไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ มีค่าอิทธิพลสูงสุด มีค่าอิทธิพลสูงสุดมีค่าเท่ากับ (Boot = 0.069, SE = 0.024) และมีนัยความสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.032 - 0.126 ไม่คลุม 0 แต่กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อม มีค่าเท่ากับ (Boot = 0.031, SE = 0.020) และมีนัยสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ -0.002 – 0.080 คลุม 0 แต่ที่จริงแล้ว เมื่อพิจารณาที่ค่า t พบว่า มีค่า P-value ไม่ 0.090 (≤0.10) ซึ่งเป็นระดับสากลที่ยอมรับได้ แสดงว่า กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นปัจจัยคั่นกลางด้วย

ตารางที่ 4 การทดสอบอิทธิพลคั่นกลางพหุแบบขนานของกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่เชื่อมโยงการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ

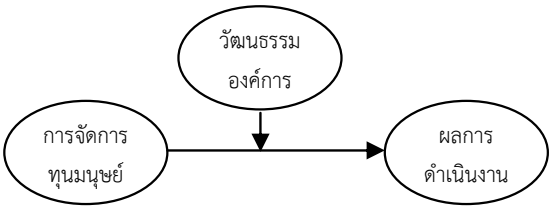
เส้นทาง (สมมติฐานเพื่อการวิจัย)	DATA	BOOT	SE	t	p-value	95% confident limit	
						Lower	Upper
Total	0.386	0.383	0.050	7.763	0.000	0.293	0.498
PM → EE → OP	0.117	0.115	0.045	2.632	0.009	0.036	0.211
PM → LP → OP	0.063	0.0629	0.033	1.930	0.055	0.004	0.137
PM → WO → OP	0.148	0.148	0.041	3.582	0.000	0.077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

จากตารางที่ 4 พบว่า ผลการวิเคราะห์กระทำโดย Bootstrapping พบว่า อิทธิพลทางอ้อมรวม (Total) มีค่าเท่ากับ (Boot = 0.386, SE = 0.050) และมีช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.293 - 0.498 ไม่คลุม 0 แสดงว่า กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และการพัฒนาทุนมนุษย์ มีฐานะเป็นปัจจัยคั่นกลาง เมื่อพิจารณาเส้นทาง พบว่า อิทธิพลทางอ้อมที่การจัดการผลงานรู้ผ่านกลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงานไปสู่ผล

การดำเนินงานขององค์การ มีค่าอิทธิพลสูงสุด มีค่าเท่ากับ (Boot = 0.148, SE = 0.041) และมีนัยความสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ 0.077 - 0.238 ไม่คลุม 0 แต่กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อม มีค่าเท่ากับ (Boot = 0.058, SE = 0.034) และมีนัยสำคัญทางสถิติช่วงความเชื่อมั่น 95% คือ -0.005 – 0.129 คลุม 0 แต่ที่จริงแล้ว เมื่อพิจารณาที่ค่า t พบว่า มีค่า P-value อยู่ไม่เกิน 0.090 (0.10) ซึ่งเป็นระดับสากลที่ยอมรับได้ แสดงว่า กลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นปัจจัยคั่นกลางด้วย

ผลวิเคราะห์ทฤษฎีเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาทฤษฎีที่สร้างจากข้อมูล

จากผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารให้ความคิดเห็นไปในทำนองเดียวกันว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด จัดเป็นขุมทรัพย์ที่นำมาใช้สร้างประโยชน์ได้ไม่มีวันหมดสิ้น ถ้าองค์การมีบุคลากรที่เป็นมันสมองขององค์การ จะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ สร้างมูลค่าธุรกิจที่ก่อให้เกิดผลกำไรอย่างมหาศาล องค์การจะต้องทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีค่าต่อองค์การอย่างมาก จึงสามารถสรุปผลได้ว่า ปัจจัยเชื่อมโยงนำไปสู่ผลการดำเนินงานของอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ในฐานะปัจจัยและคั่นกลางที่ถ่ายทอดอิทธิพลของการจัดการความรู้องค์การใหม่ คือวัฒนธรรมองค์การ Organizational Culture) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์การ องค์การควรกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การให้มีความเหมาะสม มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า การปรับปรุงการให้บริการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริการเพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การ จึงถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจบริการ ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นทฤษฎีที่สร้างจากข้อมูลได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยกำกับ (Moderator) ที่เข้ามาเปลี่ยนระดับอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งจากผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสามารถสรุปเป็นทฤษฎีที่สร้างจากข้อมูลได้ ดังภาพที่ 4 ดังนี้



ภาพที่ 4 ทฤษฎีที่สร้างจากข้อมูลปัจจัยที่เชื่อมโยงนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ

สรุปผลการวิจัย

การศึกษางานวิจัยในครั้งนี้สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ได้ว่า (1) ผลการวิเคราะห์การจัดการความรู้ การจัดการผลงาน การจัดการทุน กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน การพัฒนาทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$=3.89, 3.88, 3.89,3.91, 3.96, 3.80, 3.90 และ 3.93) ตามลำดับ (2) การจัดการทุนมนุษย์มีอิทธิพลในฐานะปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ และการจัดการผลงานสู่ผลการดำเนินงานขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อประเมินตัวแปร ยังพบว่ามีตัวแปรใหม่ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจคือ วัฒนธรรมองค์การที่เป็นปัจจัยกำกับที่เข้ามาเปลี่ยนระดับอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการ

อภิปรายผล

1. การจัดการความรู้

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินขององค์การ พบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cohen & Olsen (2015) ที่พบว่า การจัดการความรู้มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจบริการ เช่นเดียวกับ Birasnav (2014) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กระบวนการจัดการความรู้ และผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งจากผลการทดสอบพบว่าการจัดการความรู้คั่นกลางที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การ มีความสอดคล้องกับ Meyer (2015) ได้ศึกษาถึงผลกระทบของการใช้ความรู้ในธุรกิจบริการระหว่างประเทศสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การได้ เช่นเดียวกับ Natt (2009) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ทำให้องค์การธุรกิจบริการมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่เพิ่มขึ้นได้ สอดคล้องกับ Wang (2014) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้สู่ผลการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้ Song (2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ที่มีต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานขององค์การ (Lua, 2014) สำหรับ Kuo (2011) พบว่าการจัดการความรู้มีผลต่อภาวะผู้นำขององค์การ (Gloet, 2002) และ Tavakoli (2016) ศึกษาถึงการจัดการความรู้มีผลต่อการสร้างประโยชน์สูงสุดจากแรงงานได้ นอกจากนี้ Birasnav (2014) ได้ศึกษาถึงการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ เช่นเดียวกับ Meyer (2015) ศึกษาถึง สามารถของการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การได้โดยผ่านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

2. การจัดการผลงาน

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลงานที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทุนมนุษย์ มีงานวิจัยของ Rompho & Siengthai (2012) พบว่า การจัดการผลงานมีอิทธิพลโดยตรงต่อการจัดการทุนมนุษย์ (กลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ การปฏิบัติด้านความเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์) ที่จะสามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การที่เพิ่มขึ้นได้ ในขณะที่ Paauwe (2004) พบว่าการจัดการผลงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานของพนักงานและพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์การไปสู่เป้าหมายได้ในระดับสูง สอดคล้องกับ Gruman & Saks (2011) ได้กล่าวว่า การจัดการผลงานเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การ และถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญจะทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการทุนมนุษย์ที่สามารถนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ Gupta (2012) พบว่า การจัดการผลงานมีผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ มีความสอดคล้องกับ Sharma (2016) ได้ศึกษาถึงการจัดการผลงานมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การสูงขึ้นได้ (Mone & London, 2014) สำหรับ Youn (2012) ศึกษาถึงการจัดการผลงานมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำขององค์การ (Elenkov,2002) และ Boune (2012) พบว่า การจัดการผลงานมีความสัมพันธ์กับการใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน นอกจากนี้ Litschka (2006) พบว่า การจัดการผลงานมีผลต่อพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ

3. การจัดการทุนมนุษย์

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ มีงานวิจัยของ Jamal (2011) ที่พบว่าการจัดการทุนมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ และเมื่อองค์การได้ให้การสนับสนุนในการลงทุนในทุนมนุษย์จัดเป็นกลยุทธ์ขององค์การที่จะทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bassi & McMurrer (2004) ที่พบว่าการจัดการทุนมนุษย์ (การปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ การเข้าถึงความรู้ การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และความสามารถในการเรียนรู้จะเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะสามารถนำพาองค์การมีผลการดำเนินงานขององค์การที่เพิ่มขึ้นได้ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ Hitt (2001) พบว่า การจัดการทุนมนุษย์มีความสำคัญอย่างมากต่อธุรกิจบริการ สามารถพัฒนาคุณภาพการบริการของบุคลากร อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์การที่เพิ่มขึ้นและเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในที่สุด (Nkundabanyanga, et al, 2016) เช่นเดียวกับ Espin (2015) ได้ศึกษาถึงการจัดการทุนมนุษย์มีอิทธิพลกับผลการดำเนินงานขององค์การ ที่สอดคล้องกับ Vovk, M. (2015) พบว่า การจัดการทุนมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การที่ดีขึ้นอันนำไปสู่เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจ งานวิจัยของ Shahid (2013) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การกับผลการดำเนินงานขององค์การ สอดคล้อง

กับ Kennedy & Daim (2016) พบว่าการสร้างความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ สำหรับ Mgeni (2015) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ (Aziz, 2010) และงานวิจัยของ Sihom (2012) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงานที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้ Espin (2015) พบว่าความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ เช่นเดียวกับ Bontis & Serenko (2009) ได้ศึกษาถึงการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การได้

4. ผลการดำเนินงานขององค์การ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์การ มีงานวิจัย พบว่า Liao (2011) พบว่ามีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลยุทธ์การจัดการความรู้ กับผลการดำเนินงานขององค์การ เช่นเดียวกับ Lyu (2016) พบว่าการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ สำหรับ Verbeeten (2008) ที่พบว่า การจัดการผลงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์การ ในขณะที่Jamal & Saif (2011) พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การ สอดคล้องกับ Espin (2015) ที่พบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์จะช่วยเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์การได้ เช่นเดียวกับ Earnest (2015) และ Wang (2014) ที่ศึกษาถึง การพัฒนาทุนมนุษย์มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การได้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

1.1 องค์การธุรกิจควรกำหนดแนวทางการวางแผนการดำเนินงานด้านการจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจบริการ ด้วยการสร้างประสบการณ์ให้กับบุคลากรได้เกิดการเรียนรู้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับที่ครอบคลุม มีกิจกรรมการสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรที่มีต่อองค์การ ผู้บริหารมีแนวการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำที่เหมาะเป็นศูนย์รวมจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดความคุ้มค่า มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีการสร้างเครือข่าย ตลอดจนการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการออกแบบการฝึกอบรม การสอนงาน และมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญในองค์การ

1.2 การจัดการทุนมนุษย์ของธุรกิจบริการควรให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์สูงสุดจากแรงงานให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด โดยการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ที่ดีอย่างเต็มความสามารถ พัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของตนเอง มีความตั้งใจในการทำงานและเต็มใจให้บริการ การให้ความร่วมมือกับองค์การ มีความอดทนอดกลั้นยินดีที่จะยอมรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีพฤติกรรมตามคำกล่าวที่ว่า “ยิ้มและอดทน” มีการคำนึงถึงผู้อื่น มุ่งแก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลในการทำงาน มีการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ

1.3 วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยกำกับ (Moderator) ที่เข้ามาเปลี่ยนระดับอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์การ หมายความว่า องค์การควรกำหนดรูปแบบวัฒนธรรมองค์การให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์การ เนื่องจากเป็นธุรกิจบริการ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การควรให้ความสำคัญกับลูกค้า มีการปรับปรุงการให้บริการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจบริการ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีความเหมาะสมให้กับองค์การที่มุ่งเน้นคุณภาพการบริการได้

2. ข้อเสนอแนะทางปฏิบัติ

2.1 องค์การควรมีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูล สร้างฐานข้อมูลที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ไว้ในระบบคลังข้อมูลและมีการจัดสถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ที่เพิ่มความสะดวกสบายในการสืบค้นข้อมูลได้อย่างสะดวกและมีความทันสมัย ตลอดจนมีการสำรวจสถิติการสืบค้นข้อมูลของบุคลากรเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มของการใช้ประโยชน์ของข้อมูล ในขณะที่จากการศึกษาพบว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

แห่งประเทศไทย ด้วยการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการทดสอบความรู้เป็นระยะ ๆ มุ่งเน้นให้มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การประชุม สัมมนา การศึกษาดูงาน หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ให้นำองค์ความรู้เหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานของตนเอง

2.2 บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิดค้นหาวิธีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ดีขึ้นร่วมกัน มีเทคนิควิธีการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มใจ เน้นความคิดที่หลากหลายและสร้างสรรค์ โดยปราศจากการปิดกั้นความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ตลอดจนมีการนัดประชุมติดตามความคืบหน้าของงานอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่จากการศึกษาพบว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารของธุรกิจบริหารที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จะต้องมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงานที่มีความชัดเจน และครอบคลุม เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีความยุติธรรม โดยมีการกำหนดเกณฑ์ที่มีมาตรฐานเป็นสากล เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป และเมื่อได้ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ควรมีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน และหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพให้กับบุคลากร ตลอดจนมีการให้ข้อมูลป้อนกลับในเรื่องผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนให้เกิดการรับรู้ พร้อมสนับสนุน แนะนำแนวทางพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล

2.3 เมื่อองค์การธุรกิจบริการมีอัตราการลาออกมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น องค์การควรให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าในองค์การให้อยู่กับองค์การในระยะยาว มีมาตรการควบคุมอัตราการลาออกให้ลดน้อยลง ด้วยวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจ มีการออกแบบงานที่ท้าทายให้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่จากการศึกษาพบว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จะต้องเป็นผู้ให้ความสำคัญและสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจนวัดได้ และสื่อสารให้บุคลากรในองค์การรับรู้อย่างทั่วถึง ตลอดจนผู้บริหารควรมีศักยภาพในด้านการบริหารงานที่ดีสามารถสร้างแรงศรัทธาให้เกิดขึ้นภายในจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ในด้านการบริหารจัดการที่จะสามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

2.4 เมื่อองค์การมีการควบคุมต้นทุนภายในของปีที่ผ่านยังไม่เกิดประสิทธิภาพมากนัก ดังนั้น องค์การจึงควรมีการเคราะห์หาข้อบกพร่องภายในองค์การถึงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนองค์การ มีนโยบายลดต้นทุนอย่างจริงจัง มีการสนับสนุนศักยภาพของบุคลากรในด้านการบริหารจัดการ ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกที่ดีให้กับบุคลากรมีต่อโครงการลดต้นทุนการบริหารงาน ใช้วิธีการลดการสูญเปล่า 8 ประการ (MUDA) ในขณะที่จากการศึกษาพบว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจบริการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะต้องมุ่งเน้นสนับสนุนการจัดฝึกอบรมอย่างสร้างสรรค์ ที่จะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาคุณภาพงานได้อย่างแท้จริง มีการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน ในลักษณะ Pay by Performance ที่จะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรให้ความสำคัญการพัฒนาตนเอง เน้นการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพการทำงานของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 การจัดการความรู้และการจัดการผลงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การ ถึงแม้ว่าจะลดลงถึง ร้อยละ 65.40 และ 70 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าค่าสัมประสิทธิ์ยังคงลดลงไม่ถึง 0 และยังคงมีนัยสำคัญอยู่ จึงหมายความว่า ยังคงมีปัจจัยอื่นแฝงเร้น ที่ทำหน้าที่เป็นปัจจัยคั่นกลางอยู่ ซึ่งหมายความว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเน้นผลงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ยังมีอีกหลายปัจจัยที่สามารถนำมาสนับสนุนกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ในซึ่งน่าสนใจที่จะทำการศึกษาต่อไปในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป ดังรายละเอียดดังนี้

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรนำแบบจำลองและตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ไปทำการวิจัยซ้ำในธุรกิจบริการอื่น ๆ ในบริบทของประเทศไทย หรือในประเทศอื่น เพื่อเป็นการทดสอบโมเดลว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่สามารถเปลี่ยนระดับอิทธิพลของการจัดการทุนมนุษย์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ

เอกสารอ้างอิง

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2559, 27 เมษายน). *ภาคบริการจะเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยอย่างยั่งยืน.* ค้นเมื่อ 29 เมษายน 2559 จาก http://www.bot.or.th/Thai/Researchandpublications/pages

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2559). ข้อมูลรายบริษัทหลักทรัพย์ กลุ่มธุรกิจบริการ, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. ค้นเมื่อ 28 มีนาคม 2559 จาก http://www.set.or.th/set/commonstock.doMlanguage=th&contyry=TH

มนตรี พิริยะกุล. (2553). *ตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน.* การประชุมวิชาการสถิติและสถิติ ประยุกต์. ครั้งที่ 11. ค้นเมื่อ 29 เมษายน 2559 จาก http://www3.ru.ac.th/research/30_7_53.pdf

Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key strategies and practical Guideline.* 3rd ed. London: Kogan Page.

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

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.

Bassi, L., Harrison, P., & McMurrer, D. (2004). *The Impact of U.S. Firms' Investment in human capital on stock prices.* Retrieved on June 10, 2015 from http://www.bassi-investments.com/downloads/Research Paper June 2004.pdf.

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical Analysis with special reference to education.* NRER. University of Chicago Press, Chicago, IL.

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.

Bontis, N., & Serenko, A. (2009). A follow-up ranking of academic journals. *Journal of Knowledge Management,* 13(1), 223-247.

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.*

Bunjongjit, R., and Sununta S. (2012).Integrated performance measurement system for firms's human capital building. *Journal of Intellectual Capital,* 13(4), 1-46.

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.

Earnest, D., Chamian, N., & Saat, M. (2015). Assessing the relationship between human capital and spiritual capital on Audit Firm's Performance. *Journal Kemaunsiaan,* 24(2), 18-28.

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.

Felicio, J., Couto, E., & Caiado, J. (2014). Human capital, social capital and organizational performance. *Management Decision,* (52), 350-364.

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 on June 12, 2015 from http://www2.kuas.edu.tw/prof/fred/

Gloet. M. (2002). Knowledge Management and the link to HRM:Developing Leadership and Management capabilitied to support Sustainability. *Management Research News,* 29(7), 402-413.

Gloet, M. (2002). Knowledge management and the ink to HRM: Developingleadership and management capabilities to support sustainability. *Management Research News,* 29 (7), 402-413.

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.

Hayes, A.F., & Preacher, K. J. (2014). Statistic mediation analysis with a multicategorical independent vairable. *British Journal of Mathemational and Statistical Psychology,* (67), 451-470. DOI: 10.1111/bmsp.12028.

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.

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.

Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management,* 20(2), 230-257.

Jamal, W., & Saif, I. (2011). Impact of human capital management on organizational performance. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences,* (34), 55-69.

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.

Kuo, R., Lai, M., & Lee, G. (2011). The impact of empowering leadership for KMS adoption. *Management Decision,* 49(7), 1120-1140.

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.

Litschka, M., Markon, A., & Schunder, S. (2006). Measuring and analyzing intellectual assets: an integrative approach. *Journal of Intellectual capital,* 7(2), 160-173.

Lua, S. H., & Lee, G. (2014). Exploring the key factors to successful knowledge transfer. *Total Quality Management & Business Excellence,* 26(3-4), 445-464.

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.

Marques, D., Pechuan, I., & Lim, S. (2011). Improving human capital through knowledge management practices in knowledge-intensive business services. *Service Business,* (5), 99-112.

Martinez-Fernandez, C. (2010). Knowledge – intensive service activities in the success of the Australian mining industry. *The Services Industries Journal,* 30, 55-70.

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, P. (2015). Impact of entrepreneurial leadership style on business performance of female owned SMEs in Dares salaam, Tanzania. *Journal of Entrepreneurship and Management,* 4(2), 39-50.

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. New York: Routledge Press,*

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), 9-26.

Nhundababyanga S, Balunywa, W. Tauringana, V. & Ntayi, J. (2016). Borad Role Performance in Service organization The importance of Human Capital in the context of a developing Country. *Social Responsibility Journal,* 10(4) 646-673.

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: achieving long term viability.* Oxford: Oxford University Press.

Preece, M. (2015). Managing information and knowledge in service industries. *Advances in Business Marketing and Purchasing Journal,* (22), 3-54.

Rompho, B., & Siengthai, S. (2012). Integrated performance measurement system for firm's human capital building. *Journal of Intellectual Capital,* 13(4), 482-490.

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.

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.

Song, J. H., Kolb, J. A., Lee, U., & Kim, H. (2012). Role of transformation leadership in effective organization knowledge creation practices: Mediating effect of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly,* 23(1), 65-101.

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.

Tome, E. (2011). Human resource development in the knowledge based and service driven economy. *Journal of European Industrial Training,* 35(6), 524-539.

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. Prydniprovs'ka state Academy of Civil Engineering and Architecture.* Retrieved on June 12, 2015 from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecpros_2015_100_3

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, 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.* Retrieved on June 20, 2015 from http://dx.doi.org/10.17159/2222-3436/2015/V18N3A1.

Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision,* 52(2), 230-258.

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.