

บทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่านขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร: หลักฐานเชิงประจักษ์จากบริษัทมหาชนในประเทศไทย

วันที่รับบทความ: 6 มกราคม 2568

พชร ใจอารีย์^{1*} สันติธร ภูริภักดี² และ เกิดศิริ เจริญวิศาล³

วันแก้ไขบทความ: 14 พฤษภาคม 2568

วันที่รับบทความ: 10 มิถุนายน 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน 2. ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมหาชนในประเทศไทยจำนวน 269 บริษัท เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมีโครงสร้างปลายปิด แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยข้อคำถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ทุนมนุษย์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลการดำเนินงานระดับองค์กร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยทุนมนุษย์สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 75 และองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยได้ร้อยละ 24 นอกจากนี้ยังพบอีกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางอ้อมในฐานะตัวแปรส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

คำสำคัญ: ทุนมนุษย์, องค์กรแห่งการเรียนรู้, ผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

*Corresponding author e-mail: phachara.j@ku.th

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร e-mail: phachara.j@ku.th

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร e-mail: santidhorn@ms.su.ac.th

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร e-mail: kaedsiri@ms.su.ac.th

The Mediating Role of Learning Organization in the Relationship between Human Capital and Organizational Performance: Evidence from Public Companies in Thailand

Received: 6 January 2024 Phachara Jaiaree^{1*} Santidhorn Pooripakdee² and Kaedsiri Jaroenwisan³

Revised: 14 May 2025

Accepted: 10 June 2025

Abstract

The objectives of this study were as follows: 1. to examine the congruence of the developed model of human capital and learning organization in influencing organizational performance. 2. To investigate the causal relationship between human capital and learning organization and their influence on organizational performance. The population of this research comprises 269 top management representatives from Thai public companies. The data collection tool was a structured closed-ended questionnaire employing a five-point Likert scale. The questionnaire was divided into three parts: human capital, learning organization, and organizational performance. The statistical methods employed were mean, standard deviation, and structural equation modeling (SEM).

This study investigates the causal relationships between human capital, learning organization, and organizational performance among publicly listed companies in Thailand. The empirical analysis confirms that the proposed structural model fits the observed data well. Specifically, human capital significantly predicts learning organization, explaining 75% of the variance. In turn, the learning organization for 24% of the variance in organizational performance. Moreover, the learning organization was found to play a mediating role in the relationship between human capital and the performance of publicly listed companies in Thailand.

Keywords: Human Capital, Learning Organization, Organizational Performance in Thai Public Companies

*Corresponding author e-mail: phachara.j@ku.th

¹ Ph.D. Student in Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University. e-mail: phachara.j@ku.th

² Assistant Professor, Faculty of Management Science, Silpakorn University. e-mail: santidhorn@ms.su.ac.th

³ Assistant Professor, Faculty of Management Science, Silpakorn University. e-mail: kaedsiri@ms.su.ac.th

บทนำ

ในปัจจุบันระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยเผชิญกับปัญหาจำนวนมากที่ขัดขวางการพัฒนาไปสู่ประเทศรายได้สูง แม้ว่าจะมีความพยายามขับเคลื่อนเศรษฐกิจผ่านการพัฒนาคุณภาพสินค้า ตลาดแรงงาน และการบริหารงานของภาครัฐ ทำให้ประเทศไทยยังคงติดกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางมาอย่างยาวนาน ภาคการผลิตเติบโตช้ากว่าประเทศคู่แข่งและส่วนใหญ่ยังคงอยู่ในอุตสาหกรรมเดิมที่สร้างมูลค่าเพิ่มต่ำ การใช้เทคโนโลยีและการลงทุนในทรัพย์สินทางปัญญายังไม่เพียงพอ ประเทศไทยเผชิญความท้าทายในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันระยะยาว และต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงระดับโลกทั้งสงครามการค้า และภาวะโลกร้อน (The Stock Exchange of Thailand (2023) บริษัทมหาชนจำกัดเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่อาศัยการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ มีส่วนได้เสียต่อประชาชนในวงกว้างเป็นต้นแบบการดำเนินธุรกิจให้แก่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการดำเนินของ บริษัทมหาชนเป็นที่คาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียในวงกว้างและจำนวนมากและมีผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจของประเทศไทย ดังนั้นการยกระดับผลการดำเนินงานของ บริษัทมหาชนจำกัดย่อมทำให้ภาคเศรษฐกิจเพิ่มสูงขึ้น

เนื่องจากองค์กรที่มีโครงสร้างแบบดั้งเดิมขาดความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจโลกและความซับซ้อนที่เกิดขึ้นจากสงครามการค้าโลก ดังนั้นองค์กรเหล่านี้จึงต้องปรับโครงสร้างใหม่หรือเตรียมเครื่องมือเพื่อรับมือกับการพัฒนาของโลก หนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือการสร้าง "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ปัจจุบันการเรียนรู้ถือเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับปรุงระดับการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อคงสถานะองค์กรไว้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้นในสภาพแวดล้อมขององค์กร เนื่องจากความซับซ้อนและความเร็วของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเพิ่มขึ้น องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีความรู้และความตระหนักรู้เกี่ยวกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่มากขึ้นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Chan, Sarvari, Golestanizadeh & Saka, 2023, pp.921–934) กระบวนการเรียนรู้ในองค์กรยังคงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์กรต่าง ๆ ต้องการให้การเรียนรู้ผลักดันผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนและเข้าถึงง่ายมากขึ้น (Ferdianto & Anindita, 2023, p.1)

แม้ว่าธุรกิจมุ่งมั่นจะดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแต่ต้องเผชิญกับอุปสรรคใหม่เนื่องจากเศรษฐกิจมีความผันผวนจากความไม่แน่นอนของผู้มีส่วนได้เสีย การแบ่งปันความรู้จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว (Olaleye, Lekunze & Sekhampu, 2024, p.1) งานวิจัยด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรได้รับความสนใจจากนักวิจัยเพิ่มมากขึ้นในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา จำนวนบทความที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในประเทศสหรัฐอเมริกาและอยู่อันดับหนึ่ง โดยมีสัดส่วนร้อยละ 21.86 ของสิ่งพิมพ์ทั้งหมด ความสนใจของนักวิจัยในสาขานี้เป็นการบูรณาการและต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ เช่น ประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมและความคล่องแคล่วขององค์กร (Hael, Belhaj & Zhang, 2024, p.1)

ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน มนุษย์จึงถูกมองว่าเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้มากกว่าการเป็นเพียงต้นทุนคงที่ขององค์กร (Hendricks, 2002, pp.198–219) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อ

เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในยุทธศาสตร์ 4.0 ซึ่งประเทศไทย 4.0 เป็นทิศทางในการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่มีรายได้สูง องค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายระดับโลก (Saadah & Hendarman, 2022, p.971) ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการเพิ่มมูลค่ากิจการ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Pasban & Nojedeh, 2016, p.249) จากที่กล่าวมาจะพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้และทุนมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่จะขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชน จึงเป็นที่มาของการวิจัยครั้งนี้ที่จะสร้างแนวทางการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนด้วยองค์กรแห่งการเรียนรู้และทุนมนุษย์และเป็นการพิสูจน์ความสัมพันธ์และองค์ประกอบเชิงโครงสร้างของตัวแปรที่กล่าวมา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

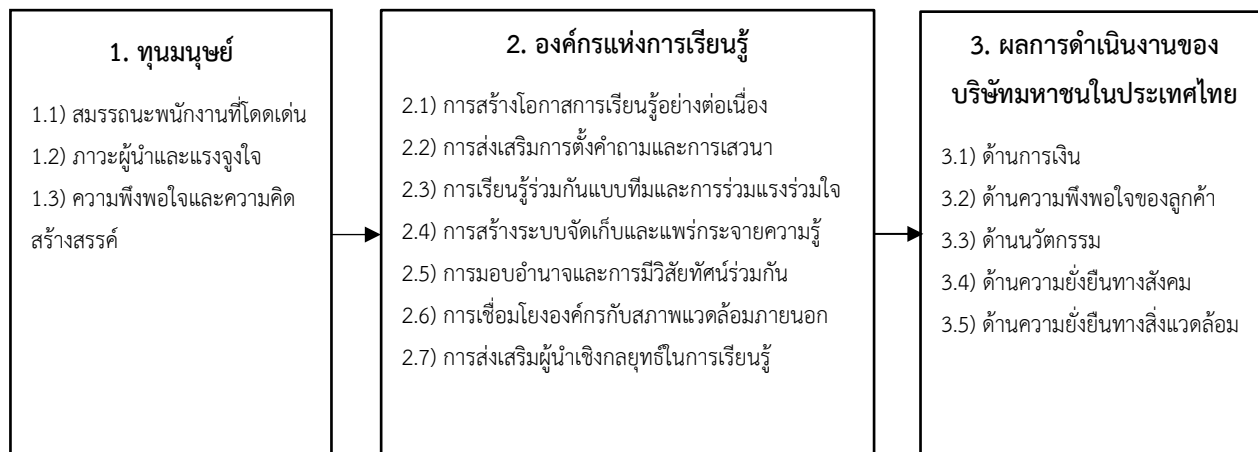
1. ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย
2. ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้
 - 1.1 ทุนมนุษย์ ประกอบด้วย สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ และความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์
 - 1.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ การมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้
 - 1.3 ผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านนวัตกรรม ด้านความยั่งยืนทางสังคม ด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม
2. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บริษัทมหาชนจำกัดในประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 830 บริษัท ข้อมูล ณ วันที่ 27 พฤษภาคม 2567
3. ขอบเขตด้านพื้นที่ งานวิจัยนี้ศึกษาบริษัทมหาชนจำกัดในประเทศไทย
4. ขอบเขตด้านระยะเวลา เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน มิถุนายน 2566 – มกราคม 2567

กรอบแนวคิดการวิจัย

สามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานระดับองค์กร

ผลการดำเนินงานระดับองค์กร คือ ผลลัพธ์จากการดำเนินธุรกิจสะท้อนผ่าน ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของสังคม (Kurniawan, 2021, pp.515-517; Al-Khatib, 2022, pp.391-423; Alrowwad et al., 2020, pp.196-222; Ahmed, Khan, Mohammed & Hadidi, 2021, p.11252; Khan, Wu, Saufi, Sabri & Shah, 2021, p.897)

เมื่อพูดถึงผลการดำเนินขององค์กร ผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดคือผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงการบรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจของบริษัท ได้แก่ กำไรสุทธิ การเติบโตของรายได้ กระแสเงินสดของบริษัท และความสามารถในการทำกำไร (Kurniawan, 2021, pp.515-517)

นอกจากนี้ยังมีผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมเป็นความสามารถขององค์กรในการแปลงปัจจัยนำเข้าจากการเงิน ความรู้ ทรัพยากรบุคคล และวัสดุ ให้เป็นผลลัพธ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ซึ่งเหนือกว่าองค์กรอื่นในตลาด กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนา การปรับปรุงองค์กร การบริหารและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (Al-Khatib, 2022, pp.391-423)

ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้าเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดี ส่งผลให้ ความตั้งใจซื้อ ความพึงพอใจ ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มมากขึ้น (Alrowwad, Abualoush & Masa'deh, 2020, pp.196-222)

ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมเป็นผลของการดำเนินการตามกฎหมายและข้อบังคับตามกฎหมายเพื่อปกป้องสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้วัตถุดิบและวัสดุใช้ซ้ำ ลดปริมาณการใช้ทรัพยากร และอัตราของเสีย (Ahmed, Khan, Mohammed & Hadidi, 2021, pp.11252; Khan, Wu, Saufi, Sabri & Shah, 2021, p.897)

ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของสังคมเป็นผลของการดูแลใส่ใจพนักงาน ทำให้แรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มมากขึ้น และอัตราการลาออกของพนักงานลดลง (Ahmed, Khan, Mohammed & Hadidi, 2021, p.11252; Khan, Wu, Saufi, Sabri & Shah, 2021, p.897)

ผลกระทบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

ปัจจัยสำคัญที่ถูกศึกษาว่าก่อให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการสำรวจบริษัทโอทีในประเทศอินเดียพบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับที่สูงมากกับการบรรลุความเป็นเลิศทางธุรกิจ ($r = 0.922$) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างแข็งแกร่งมีแนวโน้มที่จะบรรลุผลการดำเนินธุรกิจ (Kochumadhavan & Gunasekaran, 2023, pp.34-40) นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ระดับเมต้าพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรการเรียนรู้ กับประสิทธิภาพขององค์กรและทัศนคติของพนักงาน โดยประสิทธิภาพขององค์กร แบ่งเป็น ด้านการเงิน ด้านความรู้ และด้านนวัตกรรมทัศนคติของพนักงาน คือ ความจงรักภักดีต่อองค์กรและความพึงพอใจในงาน (Lee, 2021, pp.207-251) การสำรวจในอัฟกานิสถาน พบว่าวัฒนธรรมมุ่งการเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ต่อประสิทธิภาพขององค์กร แต่ยกเว้นองค์ประกอบย่อยด้านการเชื่อมต่อระบบและการมอบอำนาจ (Özütlü & Shaghasy, 2022, pp.95-116) การสำรวจองค์กรจากโปแลนด์และเดนมาร์กจำนวน 694 บริษัท พบว่าการเรียนรู้ระดับองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ โดยการเรียนรู้ระดับองค์กรมีความสำคัญต่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจมากกว่าความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Zgrzywa-Ziemak & Walecka-Jankowska, 2021, p.155)

แต่ความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานขององค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้มีความแน่นอน ในบางงานวิจัยยังให้ผลที่ขัดแย้ง การสำรวจผู้บริหารในประเทศเกาหลีใต้พบว่าวัฒนธรรมมุ่งการเรียนรู้ขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการดำเนินงานทางการเงิน แต่มีผลกระทบต่อการสร้างความรู้และผลการดำเนินงานด้านความรู้ โดยผลการดำเนินงานด้านความรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและมีบทบาทเป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมมุ่งการเรียนรู้ขององค์กรกับผลการดำเนินงานทางการเงิน (Song & Kolb, 2012, pp. 252–264) จากการศึกษาในอุตสาหกรรมธนาคารของประเทศตุรกี พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรกับความยืดหยุ่นขององค์กร ความยืดหยุ่นขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพขององค์กรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แต่การเรียนรู้ขององค์กรไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท เมื่อพิจารณาความยืดหยุ่นในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนกลับมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรกับผลการดำเนินงานของบริษัท (Keskin & Palaz, 2024, p.69) จากที่กล่าวมาสามารถสรุปสมมติฐานการวิจัย 1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marsick & Watkins, (2003, pp.132-151) มีองค์ประกอบสำคัญ 7 องค์ประกอบ ได้แก่การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ การมอบอำนาจและการมีส่วนร่วมร่วมกัน เชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก และการส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้

1. การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นการออกแบบการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ปกป้องแนวคิดที่พนักงานสามารถผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้ และส่งเสริมให้พนักงานสามารถรู้ถึงสิ่งที่ต้องพัฒนาด้วยตนเอง

2. การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา คือ การสนับสนุนพนักงานให้แสดงความคิดเห็นโดยใช้หลักเหตุผล และมีความสามารถในการฟังและสอบถามความคิดเห็นของผู้อื่น วัฒนธรรมบริษัทสนับสนุนการตั้งคำถามและการให้ข้อเสนอแนะ ปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและไว้วางใจต่อกัน

3. การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ คือ การออกแบบรูปแบบการทำงานให้เน้นการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม/กลุ่ม มีความเป็นอิสระ เปิดรับแนวความคิดที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรเน้นการทำงานเป็นทีม/กลุ่ม รางวัลต่าง ๆ จะให้ในรูปแบบเป็นทีม/กลุ่ม

4. การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ คือ การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีเพื่อแบ่งปันการเรียนรู้และบูรณาการกับการงาน ระบบสามารถเข้าถึงได้ง่าย มีการปรับปรุงและพัฒนา การสื่อสารมีลักษณะสองทาง

5. การมอบอำนาจและการมีส่วนร่วมร่วมกัน คือ พนักงานมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ตั้งแต่การกำหนดการเป็นเจ้าของและการดำเนินการ มีการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจให้แก่พนักงาน โดยเป้าหมายทุกระดับจะมีความสอดคล้องกัน

6. เชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก คือ การสร้างการรับรู้ผลกระทบจากงานของพนักงานที่มีต่อทั้งองค์กร สร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัว และส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน พนักงานสามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกและใช้ข้อมูลเพื่อปรับแนวทางการทำงาน และเชื่อมโยงกับชุมชนลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ของบริษัท

7. การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้ คือ การสร้างต้นแบบและส่งเสริมผู้นำการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงาน โดยใช้การเรียนรู้อย่างมีกลยุทธ์เพื่อสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Marsick & Watkins, 2003, pp.132-151)

ผลกระทบทุนมนุษย์ขององค์กรต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจะขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ปัจจัยสำคัญคือทุนมนุษย์ขององค์กร ในการศึกษาบริษัทนวัตกรรมในสเปนพบว่า ทุนมนุษย์ส่งผลต่อการเรียนรู้ระดับองค์กรและยังแสดงบทบาทการเป็นตัวแปรแทรกในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเรียนรู้ระดับองค์กร (Pasamar et al., 2019, p.25) การสำรวจองค์กรธุรกิจในประเทศเกาหลีใต้จำนวน 469 บริษัทจาก Human Capital Corporate Panel (HCCP) เครื่องมือในการพัฒนาการเรียนรู้และผลการดำเนินการองค์กรด้านการพัฒนาการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับทุนมนุษย์ (Kim, 2015, p.7) ใน

การศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศอินโดนีเซีย พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้รูปแบบใหม่ (ประสบการณ์แบบองค์รวมของบุคลากร ความไว้วางใจ และโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการทำงานแบบดิจิทัล) ส่งผลต่อความพร้อมของทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรม 4.0 (Saadah & Hendarman, 2022, p.971) การศึกษาองค์กรนวัตกรรมในประเทศสเปน ทุนมนุษย์ในด้านการคัดเลือกและการประเมินผลงานมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Lopez-Cabralles, Real & Valle, 2011, p.344) การสำรวจผู้จัดการในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในประเทศสหรัฐอเมริกา การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมการเรียนรู้และทุนมนุษย์ นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังมีผลกระทบทางอ้อมระหว่างวัฒนธรรมการเรียนรู้ต่อทุนมนุษย์และประสิทธิภาพขององค์กร (Cooper, Huscroft & Overstreet, 2016, p.584) การศึกษาธุรกิจในประเทศอินเดีย พบว่าการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ส่งผลเชิงบวกต่อกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อทุนมนุษย์ขององค์กร นอกจากนี้กระบวนการจัดการความรู้เป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างความสัมพันธ์ของการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้กับทุนมนุษย์ขององค์กร (Singh & Rao, 2017, pp.678–690) การสำรวจผู้เชี่ยวชาญด้านความรู้ชาวโปแลนด์ 321 คนในหลากหลายอุตสาหกรรม การแบ่งปันความรู้ในตัวบุคคลช่วยเพิ่มทุนมนุษย์ ในขณะที่การซ่อนความรู้เป็นอันตรายต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ความรู้สึกอับอายจากการผิดพลาดจะขัดขวางการเผยแพร่บทเรียนจากการพัฒนา (Kucharska & Rebelo, 2022, p.635) แต่ในบางวิจัยกลับพบว่าทุนมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กร (Cooper, Huscroft & Overstreet, 2016, p.584) จึงต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อทำความเข้าใจผลการวิจัยในอดีตที่ขัดแย้ง จากที่กล่าวมาสามารถสรุปสมมติฐานการวิจัยที่ 2. ทุนมนุษย์ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ขององค์กร

ทุนมนุษย์ขององค์กร หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ในด้านจิตใจ ร่างกาย และพฤติกรรมในการผสมผสานความรู้ ทักษะ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร มี 3 องค์ประกอบสำคัญได้แก่ สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ และความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ (Yusoff, Jantan & Ibrahim, 2004, pp.1-18); Vidotto, Ferenhof, Selig & Bastos, 2017, pp.316-329)

1) สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น คือ ความสามารถ ความฉลาด หรือความสามารถพิเศษของพนักงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับและได้รับคำชื่นชม การสนับสนุนจากองค์กรในการพัฒนาทักษะและคุณสมบัติของพนักงาน

2) ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ คือ พนักงานมีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เต็มไปด้วยพลังงานทางบวก มีทักษะความเป็นผู้นำ มีการประเมินผลงานตนเองเพื่อพัฒนา และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน

3) ความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ คือ การสร้างแนวคิดใหม่ ๆ และการแสดงออกถึงความชื่นชอบต่อองค์กรของพนักงาน (Vidotto, Ferenhof, Selig, & Bastos, 2017, pp.316-329)

บทบาทตัวแปรแทรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกในหลากหลายการวิจัย ในบริบทงานวิจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานระดับองค์กร จากการศึกษาบริษัทสถาปัตยกรรมและการวางผังเมืองแห่งจากซานตา คาทารินา บราซิล พบว่าความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์กร (Gomes, Seman, Berndt, & Bogoni, 2022, pp.39-54) สอดคล้องกับการศึกษาพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้จัดการของ

บริษัทในประเทศฝรั่งเศสพบว่าการเรียนรู้ระดับองค์กรแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนที่มีความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์กร (Alkhalaf & Badewi, 2024, pp.797-816) สอดคล้องกับการศึกษาเจ้าของ/ผู้จัดการ SME ในภาคก่อสร้างในไนจีเรียพบว่าความสามารถในการเรียนรู้เป็นตัวกลางของความสัมพันธ์ระหว่างการใช้สื่อสังคมออนไลน์และผลการดำเนินงานองค์กร (Oyewobi, Adedayo, Olorunyomi, & Jimoh, 2021, pp.413-436) สอดคล้องกับการศึกษาผู้จัดการธุรกิจธนาคาร ผลการศึกษาพบว่าการเรียนรู้ขององค์กรเป็นตัวแปรแทรกซ้อนความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานองค์กร (Mohammad, 2019, pp.275-297) สอดคล้องกับการศึกษาพนักงานที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ในประเทศอียิปต์พบว่าการจัดการความรู้ทำหน้าที่ตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างปัญญาประดิษฐ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานองค์กร (Mahboub & Ghanem, 2024, pp.1) จากที่กล่าวมาสามารถสรุปสมมติฐานการวิจัยที่ 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมหาชนจำกัดในประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 830 บริษัท (Office of the National Economic and Social Development Council, 2023) มีหน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ระดับองค์กร การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลกับประชากรทั้งหมด โดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ลงทะเบียนเรียนถึงผู้บริหารระดับสูงพร้อมแนบซองเปล่าที่ระบุที่อยู่ส่งกลับพร้อมติดแสตมป์ตามจำนวนค่าส่งกลับ และหนังสือขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยส่งให้ทุกบริษัทตามข้อมูลชื่อที่อยู่ และเบอร์โทรศัพท์จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยรวมจำนวน 830 บริษัท ได้แบบสอบถามตอบกลับจำนวน 269 บริษัท ซึ่งมากกว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Hair, Black, Babin, & Anderson, (2019, p.633) ที่กล่าวว่างานวิจัยที่มีตัวแปรแฝงไม่เกิน 7 โครงสร้าง และมีค่า Communalities > 0.50 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำควรมี 150 บริษัท ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรแฝง 3 ตัว และมีค่า Communalities ในตัวแปรสังเกต 0.51-0.86 กลุ่มตัวอย่างจึงมีจำนวนที่เหมาะสม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งในการสร้างเครื่องมือผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และนิยามศัพท์ของตัวแปรต่าง ๆ จากนั้นได้พัฒนาเป็นแบบสอบถามแบบมีโครงสร้างปลายปิด โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ (1-5) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุระดับความคิดเห็นในแต่ละข้อความว่ามีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับใด เกณฑ์ที่ใช้วัดในแบบสอบถาม 5 คือ ตรงกับระดับความคิดเห็นมากที่สุด 4 คือ ตรงกับระดับความคิดเห็นมาก 3 คือ ตรงกับระดับความคิดเห็นปานกลาง 2 คือ ตรงกับระดับความคิดเห็นน้อย และ 1 คือ ตรงกับระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด โดยข้อคำถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 แบบสอบถามทุนมนุษย์ขององค์กร ดัดแปลงจาก Vidotto, Ferenhof, Selig & Bastos (2017, pp.316-329) ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดัดแปลงจาก Marsick & Watkins (2003, pp.132-151) และส่วนที่ 3 แบบสอบถามผลการดำเนินงานระดับองค์กร มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงินดัดแปลงจาก Kurniawan (2021, pp.515-517) ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมดัดแปลงจาก Al-Khatib (2022, pp.391-423) ผลการดำเนินงานด้านความพึงพอใจของลูกค้าดัดแปลงจาก Alrowwad et al.,

(2020, pp.196-222) ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมและผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของสังคม ดัดแปลงจาก Ahmed, Khan, Mohammed & Hadidi (2021, p.11252); Khan, Wu, Saufi, Sabri & Shah (2021, p.897)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) นำแบบสอบถามเสนอแก่ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการธุรกิจและมีประสบการณ์ในการทำวิจัยเพื่อประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ค่า IOC ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (Rovinelli & Hambleton, 1977, pp.52-53) โดยแต่ละข้อคำถามมีค่า IOC เท่ากับ 1.0

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยด้านความเชื่อมั่น (Reliability) นั้น ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Pilot Test) กับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมหาชนจำกัดในประเทศไทยจำนวน 30 ชุด และทดสอบค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ค่าความเที่ยงที่ยอมรับได้ควรสูงกว่า 0.7 (Hair et al., 2019, p.122) โดยทุกตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) มากกว่า 0.7 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคอยู่ระหว่าง 0.85-0.97

การเก็บรวมข้อมูล เก็บรวบรวมข้อมูลโดยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บแบบสอบถามเรียนถึงผู้บริหารระดับสูง จากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร แล้วจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ตามรายชื่อและที่อยู่ของบริษัทมหาชนจำกัดในประเทศไทย ตามฐานข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พร้อมแนบซองตอบกลับที่ระบุที่อยู่ผู้รับและติดแสตมป์ค่าส่งกลับ และได้รับความอนุเคราะห์จากสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ในการช่วยติดตามแบบสอบถาม และมีแบบสอบถามที่ตอบกลับและสมบูรณ์จำนวน 269 บริษัท

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยกำหนดเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลไว้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าสถิติและเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล

ค่าสถิติวัดความสอดคล้อง	ค่าที่ได้	เกณฑ์ที่ยอมรับว่าสอดคล้อง	ที่มา
1. ค่า χ^2/df	2.62	น้อยกว่า 3	Hair et al. (2019, p.638)
2. ค่าดัชนี Goodness of Fit Index (GFI)	0.92	มากกว่า 0.90	Hair et al. (2019, p.637)
3. ค่าดัชนี Comparative Fit Index (CFI)	0.97	มากกว่า 0.94	Hair et al. (2019, p.642)
4. ค่า Tucker – Lewis Index (TLI)	0.95	มากกว่า 0.94	Hair et al. (2019, p.642)
5. ค่า Root of Mean Square Residual (RMR)	0.02	น้อยกว่า 0.08	Hair et al. (2019, p.642)
6. ค่า Root Mean Square error of Approximation (RMSEA)	0.07	น้อยกว่า 0.08	Hair et al. (2019, p.637)
7. ค่า Normed Fit Index (NFI)	0.95	มากกว่า 0.90	Ryan et al. (2023)

การตรวจสอบ Multicollinearity ตามเกณฑ์ของ Hair et al., (2019, p.316) ค่า Tolerance > 0.10 และค่า VIF (Variance Inflation Factor) < 10 โดยค่า Tolerance ตัวแปรสังเกตได้อยู่ระหว่าง 0.19 - 0.43 และค่า VIF อยู่ระหว่าง 3.1-5.14 ทุกค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับ (Hair et al., 2019, p.316)

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) เพื่อทดสอบความถูกต้องของการวัดที่สะท้อนจากความสามารถของตัวแปรสังเกตได้ในการวัดตัวแปรแฝงที่ออกแบบมาเพื่อให้สอดคล้องตามแนวคิดทฤษฎี ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (convergent validity) เพื่อทดสอบความเหมาะสมขององค์ประกอบว่าตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละองค์ประกอบเป็นตัวแทนขององค์ประกอบนี้หรือไม่ โดยมีเกณฑ์การพิจารณาด้วยค่า Factor Loadings ควรมีค่า ≥ 0.70 ค่า Composite reliability (CR) ควรมีค่า ≥ 0.70 และ Average Variance Extracted (AVE) ควรมีค่า ≥ 0.50 (Hair et al., 2019, p.676) ทุกค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับ ผลการวิเคราะห์ดังตาราง 2

การวัดความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ด้วยเกณฑ์ของ Heterotrait-Monotrait Ratio 2 (HTMT2) คือ การทดสอบว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีความแตกต่างกันและไม่สัมพันธ์กันเอง ตัวแปรแฝงแต่ละโครงสร้างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและสามารถวัดในสิ่งที่โครงสร้างอื่นวัดไม่ได้ ค่า HTMT2 < 0.90 (Hair et al., 2019 p.788; Roemer, Schuberth & Henseler, 2021, pp. 2637-2650) ค่า HTMT2 องค์การแห่งการเรียนรู้กับทุนมนุษย์ 0.88 ค่า HTMT2 ทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร 0.82 และค่า HTMT2 องค์การแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานขององค์กร 0.80 ค่า HTMT2 เป็นไปตามเกณฑ์

ตารางที่ 2 ค่าสถิติการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	Factor Loading	Reliability	CR	AVE
HC	สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น	0.91	0.924	0.93	0.82
	ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ	0.93			
	ความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์	0.88			
LO	การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	0.90	0.941	0.94	0.69
	การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา	0.82			
	การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ	0.84			
	การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้	0.82			
	การมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.81			
	การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก	0.85			
	การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้	0.80			
OP	ด้านการเงิน	0.84	0.868	0.87	0.59
	ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	0.71			
	ด้านนวัตกรรม	0.82			
	ด้านความยั่งยืนทางสังคม	0.76			
	ด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม	0.72			

ผลการวิจัย

จากตารางที่ 1 ข้อมูลระดับทุนมนุษย์ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = .62) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ด้านสมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = .69) ด้านภาวะผู้นำและแรงจูงใจ ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = .65) ด้านความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = .66) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .60) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ด้านการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = .69) ด้านการส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = .72) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = .71) ด้านการสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = .75) ด้านการเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .61) และด้านการส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = .73) โดยด้านการมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = .72) ระดับผลการดำเนินงานขององค์กรภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = .59) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 3 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = .72) ด้านนวัตกรรม ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = .76) และด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = .74) และมี 2 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความยั่งยืนทางสังคม ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = .72) และด้านการเงิน ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = .72) รายละเอียดนำเสนอในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
ทุนมนุษย์	3.74	0.62	ระดับสูง
สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น	3.66	0.69	ระดับสูง
ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ	3.82	0.65	ระดับสูง
ความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์	3.75	0.66	ระดับสูง
องค์กรแห่งการเรียนรู้	3.83	0.60	ระดับสูง
การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.87	0.69	ระดับสูง
การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา	3.91	0.72	ระดับสูง
การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ	3.87	0.71	ระดับสูง
การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้	3.75	0.75	ระดับสูง
การมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.65	0.72	ระดับสูง
การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก	3.83	0.61	ระดับสูง
การส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้	3.93	0.73	ระดับสูง
ผลการดำเนินงานขององค์กร	3.50	0.59	ระดับสูง
ด้านการเงิน	3.33	0.72	ระดับปานกลาง
ด้านความพึงพอใจของลูกค้า	3.63	0.72	ระดับสูง
ด้านนวัตกรรม	3.55	0.76	ระดับสูง
ด้านความยั่งยืนทางสังคม	3.42	0.72	ระดับปานกลาง
ด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม	3.55	0.74	ระดับสูง

การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยพบว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดี (Good Fit) โดยพิจารณาจากค่าดัชนีต่าง ๆ ได้แก่ ค่า χ^2/df เท่ากับ 2.62 ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์ 3 บ่งชี้ถึงความเหมาะสมของโมเดล ค่าดัชนี Goodness of Fit Index (GFI) เท่ากับ 0.92 สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ 0.90 ค่า Comparative Fit Index (CFI) เท่ากับ 0.97 สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ 0.94 ซึ่งทั้งสองค่าแสดงถึงการปรับความเหมาะสมที่ดีมาก ค่า Tucker–Lewis Index (TLI) เท่ากับ 0.95 สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ 0.94 และค่า Normed Fit Index (NFI) เท่ากับ 0.95 สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่ 0.90 ซึ่งทั้งสองค่าบ่งชี้ถึงความสอดคล้องในระดับสูงของโมเดล นอกจากนี้ ค่า Root Mean Square Residual (RMR) อยู่ที่ 0.02 และค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.07 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.08 ยืนยันว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่นำเสนอในการศึกษานี้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำเสนอในตารางที่ 1

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง

ตัวแปร		Unstandardized	Standardized	C.R.	P	R ²
ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม	B	S.E.	Beta		
HC	องค์กรแห่งการเรียนรู้	0.83	0.05	0.87	15.62	0.00
LO	ผลการดำเนินงานขององค์กร	0.52	0.09	0.49	5.38	0.00

ตารางที่ 5 ผลการทดสอบบทบาทตัวแปรแทรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยวิธี Bootstrap

ผลกระทบ	เส้นทาง	Standardized β	Bootstrapped 95% CI	p-value
ทางตรง	ทุนมนุษย์ → ผลการดำเนินงาน	0.52	[.38, .63]	0.00
ทางอ้อม	ทุนมนุษย์ → องค์กรแห่งการเรียนรู้ → ผลการดำเนินงาน	0.30	[.22, .39]	0.00
รวม	ทุนมนุษย์ → ผลการดำเนินงาน (Total)	0.82	[.69, .89]	0.00

ผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.49 โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ร้อยละ 69 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย รายละเอียดแสดงในตารางที่ 4

2. ทุมนมนุษย์ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.00 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.87 โดยทุมนมนุษย์สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 75 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 2) ทุมนมนุษย์ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทมหาชนในประเทศไทย รายละเอียดแสดงในตารางที่ 4

3. การทดสอบอิทธิพลส่งผ่าน (mediating effect) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างทุมนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยวิธี bootstrapping โดยการสุ่มตัวอย่างซ้ำจำนวน 5,000 ครั้ง เพื่อประเมินอิทธิพลทางอ้อมผลการวิเคราะห์พบว่าทุมนมนุษย์มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\beta = .87, p < .00$) และทั้งทุมนมนุษย์ ($\beta = .52, p < .00$) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\beta = .35, p < .00$) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อิทธิพลทางอ้อมของทุมนมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .30, p < .00$) เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (partial mediation) อิทธิพลรวม (total effect) มีค่า $\beta = .82$ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างทุมนมนุษย์และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย รายละเอียดแสดงในตารางที่ 4-5

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัด

4.1 ทุมนมนุษย์ (HC) วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้จำนวน 3 ตัวแปร ค่าน้ำหนักตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าสูงสุดคือ ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ (Factor Loading = .93) รองลงมา ได้แก่ สมรรถนะพนักงานที่โดดเด่น (Factor Loading = .91) และความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ (Factor Loading = .98) ตามลำดับ

4.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 7 ตัว น้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุดคือ การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Factor Loading = .90) รองลงมาได้แก่ การเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Factor Loading = .85) การเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ (Factor Loading = .84) การส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา (Factor Loading = .82) การสร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ (Factor Loading = .82) การมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Factor Loading = .81) และการส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้ (Factor Loading = .80) ตามลำดับ

4.3 ผลการดำเนินงานขององค์กร วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดที่สุดคือ ด้านการเงิน (Factor Loading = .84) รองลงมาได้แก่ ด้านนวัตกรรม (Factor Loading = .82) ด้านความยั่งยืนทางสังคม (Factor Loading = .76) ด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม (Factor Loading = .72) และด้านความพึงพอใจของลูกค้า (Factor Loading = .71) ตามลำดับ รายละเอียดแสดงในตารางที่ 2

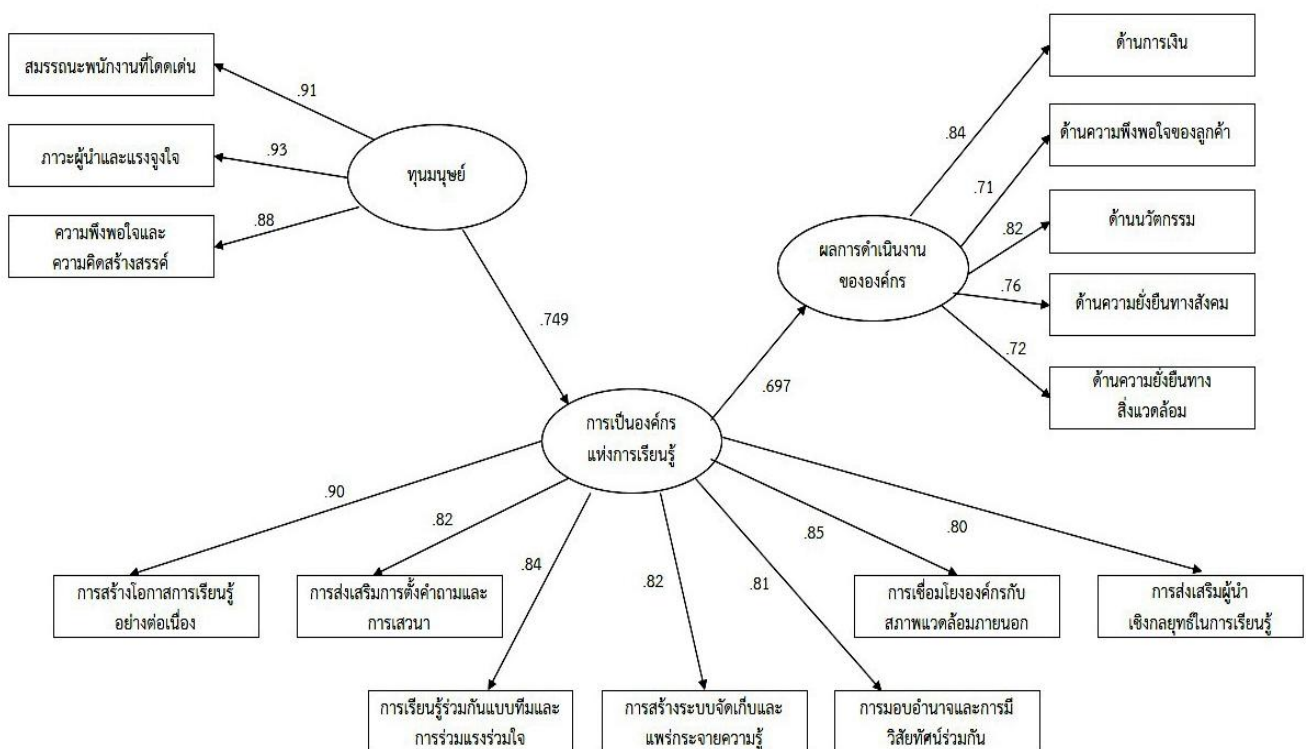
สรุปผลการวิจัย

การวิจัยนี้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ผู้วิจัยจึงขอเสนอการสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของทุมนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยพบว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดี (Good Fit) โดยพิจารณาจากค่าดัชนีต่างๆ ได้แก่ ค่า χ^2/df , ค่าดัชนี Goodness of Fit Index (GFI), ค่า Comparative Fit Index (CFI), ค่า Tucker-

Lewis Index (TLI), ค่า Normed Fit Index (NFI) ค่า Root Mean Square Residual (RMR), ค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ทุกค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่ยอมรับว่าสอดคล้องของ Hair et al. (2019, p.637-642)

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ในการศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 ได้แบ่งสมมติฐานการวิจัยเป็น 3 ข้อ จากผลการวิจัยยอมรับสมมติฐานการวิจัยทั้ง 3 สมมติฐานการวิจัยที่ 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.49 โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ร้อยละ 69 สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ทุนมนุษย์ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.87 โดยทุนมนุษย์สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 75 สมมติฐานการวิจัยที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย



ภาพที่ 2 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของของทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย

อภิปรายผล

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยพบว่ารูปแบบมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดี (Good Fit) โดยพิจารณาจากค่าดัชนีต่าง ๆ โดยพิจารณาพร้อมกับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) พบว่าตัวแปรสังเกตได้สามารถวัดตัวแปรแฝงตามแนวคิดทฤษฎี จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเหมือน (convergent validity)

พบว่ามีความเหมาะสมขององค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้แต่ละองค์ประกอบเป็นตัวแทนของตัวแปรแฝง นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) พบว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีความแตกต่างกันและไม่สัมพันธ์กันเอง ตัวแปรแฝงแต่ละโครงสร้างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและสามารถวัดในสิ่งที่โครงสร้างอื่นวัดไม่ได้ เป็นไปตามแนวคิดของ Hair et al. (2019, pp.637-642)

วัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของทุนมนุษย์และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทย สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ทุนมนุษย์ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเนื่องจากการที่องค์กรมีทุนมนุษย์ คือ องค์กรมีพนักงานที่มีสมรรถนะโดดเด่น มีภาวะผู้นำและแรงจูงใจ ความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถ ความฉลาด และความสามารถพิเศษเป็นที่ยอมรับและได้รับคำชื่นชม พนักงานมีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เต็มไปด้วยพลังงานทางบวก มีทักษะความเป็นผู้นำ มีการประเมินผลงานตนเองเพื่อพัฒนา และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การสร้างแนวคิดใหม่ ๆ และการแสดงออกถึงความชื่นชอบต่อองค์กรของพนักงาน ผนวกกับองค์กรพัฒนาทักษะและคุณสมบัติของพนักงาน (Yusoff, Jantan & Ibrahim, 2004, pp.1-18); Vidotto, Ferenhof, Selig & Bastos, 2017, pp.316-329) ย่อมทำให้การขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นไปได้โดยง่าย สอดคล้องกับการศึกษาบริษัทนวัตกรรมในสเปนพบว่า ทุนมนุษย์ส่งผลต่อการเรียนรู้ระดับองค์กร (Pasamar et al, 2019, p.25) นอกจากนี้การสำรวจองค์กรธุรกิจในประเทศเกาหลีใต้ ผลการดำเนินการองค์กรด้านการพัฒนาการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับทุนมนุษย์ (Kim, 2015, p.7) ในการศึกษาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศอินโดนีเซีย พบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้รูปแบบใหม่ (ประสบการณ์แบบองค์รวมของบุคลากร ความไว้วางใจ และโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการทำงานแบบดิจิทัล) ส่งผลต่อความพร้อมของทุนมนุษย์ในอุตสาหกรรม 4.0 (Saadah & Hendarman, 2022, p.971) การสำรวจผู้จัดการในอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ในประเทศสหรัฐอเมริกา การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมการเรียนรู้และทุนมนุษย์ (Cooper, Huscroft & Overstreet, 2016, p.584) การศึกษาธุรกิจในประเทศอินเดีย พบว่ากระบวนการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อทุนมนุษย์ขององค์กร (Singh & Rao, 2017, pp.678-690) การสำรวจผู้เชี่ยวชาญด้านความรู้ชาวโปแลนด์ 321 คนในหลากหลายอุตสาหกรรม การแบ่งปันความรู้ในตัวบุคคลช่วยเพิ่มทุนมนุษย์ ในขณะที่การซ่อนความรู้เป็นอันตรายต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ความรู้ที่กักเก็บจากการผิดพลาดจะขัดขวางการเผยแพร่บทเรียนจากการพัฒนา (Kucharska & Rebelo, 2022, p.635)

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 เนื่องจากเมื่อองค์กรสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการตั้งคำถามและการเสวนา เรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและร่วมแรงร่วมใจ สร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ กระจายอำนาจด้วยการมอบอำนาจและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก และส่งเสริมผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการเรียนรู้ (Marsick & Watkins, 2003, pp.132-151) ย่อมทำให้พนักงานทุกคนมีความรู้ที่ทันสมัย มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง สามารถทำผลงานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างดี ช่วยยกระดับผลงานระดับทีมและระดับองค์กรจากการเรียนรู้ร่วมกันและความเป็นหนึ่งเดียวกัน สอดคล้องกับการสำรวจบริษัทไอทีในประเทศอินเดียพบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับที่สูงมากกับการบรรลุความเป็นเลิศทางธุรกิจ ($r = 0.922$) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างแข็งแกร่งมีแนวโน้มที่จะบรรลุผลการดำเนินธุรกิจ (Kochumadhavan &

Gunasekaran, 2023, pp. 34-40) การสำรวจในอัฟกานิสถาน พบว่าวัฒนธรรมมุ่งการเรียนรู้ขององค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร แต่ยกเว้นองค์ประกอบย่อยด้านการเชื่อมต่อระบบและการมอบอำนาจ (Özütlü & Shaghasy, 2022, pp. 95–116) การสำรวจองค์กรจากโปแลนด์และเดนมาร์กจำนวน 694 บริษัท พบว่าการเรียนรู้ระดับองค์กรความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ โดยการเรียนรู้ระดับองค์กรมีความสำคัญต่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจมากกว่าความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Zgrzywa-Ziemak & Jankowska, 2021, p.155)

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานของบริษัทมหาชนในประเทศไทยเนื่องจากทุนมนุษย์ไม่ได้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยตรงเพียงอย่างเดียวแต่ทุนมนุษย์ที่สูงช่วยเพิ่มระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร หากไม่มีตัวแปรกลาง ผลกระทบของทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอาจจะยังไม่ชัดเจนหรือมีค่าสัมพัทธ์ที่น้อยกว่า แต่เมื่อเพิ่มตัวแปรตัวกลางเข้าไป จะช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น ทุนมนุษย์ช่วยเพิ่มความสามารถในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้ระดับองค์กรพัฒนาได้รวดเร็วขึ้นและนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้า จากการศึกษาบริษัทสถาปัตย์กรรมและการวางผังเมืองแห่งจากซานตาคริตา บราซิล พบว่าความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์กร (Gomes, Seman, Berndt, & Bogoni, 2022, pp.39-54) สอดคล้องกับการศึกษาพนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้จัดการของบริษัทในประเทศฝรั่งเศส พบว่าการเรียนรู้ระดับองค์กรแสดงบทบาทในฐานะตัวแปรแทรกซ้อนที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์กร (Alkhalaf & Badewi, 2024, pp.797-816) สอดคล้องกับการศึกษาเจ้าของ/ผู้จัดการ SME ในภาคก่อสร้างในไนจีเรียพบว่าความสามารถในการเรียนรู้เป็นตัวกลางของความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อีคอมเมิร์ซและผลการดำเนินงานองค์กร (Oyewobi, Adedayo, Olorunyomi & Jimoh, 2021, pp.413-436) สอดคล้องกับการศึกษาผู้จัดการธุรกิจธนาคาร ผลการศึกษาพบว่าการเรียนรู้ขององค์กรเป็นตัวแปรแทรกซ้อนความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานองค์กร (Mohammad, 2019, pp.275-297) สอดคล้องกับการศึกษาพนักงานที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ในประเทศอียิปต์พบว่าการจัดการความรู้ทำหน้าที่ตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างปัญญาประดิษฐ์ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานองค์กร (Mahboub & Ghanem, 2024, p.1)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. องค์กรต้องให้ความสำคัญและมีนโยบายที่ชัดเจนในการส่งเสริมองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้แก่พนักงานทุกคน สร้างความเข้าใจให้พนักงานในการเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมและการร่วมแรงร่วมใจ สร้างบรรยากาศองค์กรให้เกิดการตั้งคำถามและการเสวนา สร้างระบบจัดเก็บและแพร่กระจายความรู้ที่พนักงานสามารถนำไปใช้ได้ตลอดเวลา เน้นการกระจายอำนาจไปสู่พนักงานทุกระดับด้วยการมอบอำนาจและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และสร้างผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่แบ่งปันการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งงานที่รักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองและพนักงาน

2. ยกระดับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านจิตใจ ร่างกาย และพฤติกรรมเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร พัฒนาระบบงานการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้พนักงานที่มีสมรรถนะโดดเด่น มีความสามารถ ความฉลาด หรือความสามารถพิเศษซึ่งเป็นที่ยอมรับและได้รับคำชื่นชม มีการสนับสนุนจากองค์กรในการพัฒนาทักษะและคุณสมบัติของพนักงานองค์กร ส่งเสริมภาวะผู้นำและแรงจูงใจ สร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรและระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์เพื่อให้พนักงานมีความตั้งใจปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เติบโตด้วยพลังงานทางบวก มีทักษะความเป็นผู้นำ มีการประเมินผลงานตนเองเพื่อพัฒนา และเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังต้องเพิ่มความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ให้แก่พนักงาน ด้วยการส่งเสริมกิจกรรมการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ หรือนวัตกรรม และกิจกรรมสร้างความสุขและพัฒนาคุณภาพชีวิตพนักงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ประเด็นในการสร้างผลการดำเนินงานอื่น ๆ
2. ควรเก็บรวบรวมข้อมูลในองค์กรหลากหลายประเภท เช่น ภาครัฐ การ รัฐวิสาหกิจ องค์กรภาคเอกชน ทั้งขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อเพิ่มคุณค่าของงานต่อการยกระดับเศรษฐกิจประเทศ

เอกสารอ้างอิง

- Ahmed, M. G., Khan, M. A., Mohammed, A., & Hadidi, L. A. (2021). Impact of Industry 4.0 and lean manufacturing on the sustainability performance of plastic and petrochemical organizations in Saudi Arabia. *Sustainability*, 13(20), 11252. <https://doi.org/10.3390/su132011252>.
- Alkhalaf, T., & Badewi, A. (2024), "HRM practices, organizational learning and organizational performance: evidence from the big four financial services in France", *The Learning Organization*, 31(6), 797-816. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2023-0004>.
- Al-Khatib, A. W. (2022). Intellectual capital and innovation performance: The moderating role of big data analytics: Evidence from the banking sector in Jordan. *EuroMed Journal of Business*, 17(3), 391–423. <https://doi.org/10.1108/EMJB-10-2021-0154>.
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>.
- Chan, D. W. M., Sarvari, H., Golestanizadeh, M., & Saka, A. (2023). Evaluating the impact of organizational learning on organizational performance through organizational innovation as a mediating variable: evidence from Iranian construction companies. *International Journal of Construction Management*, 24(9), 921–934. <https://doi.org/10.1080/15623599.2023.2239486>.



- Cooper, A. L., Huscroft, J. R., Overstreet, R. E., & Hazen, B. T. (2016). Knowledge management for logistics service providers: *The role of learning culture*. *Industrial Management & Data Systems*, 116(3), 584–602. <https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2015-0262>.
- Ferdianto, S., & Anindita, R. (2023). Reinforcing learning organization by self-directed learning through massive open online courses: a lesson learned from Covid-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 10(2), 1-20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2213968>.
- Gomes, G., Seman, L.O., Berndt, A.C. & Bogoni, N. (2022), "The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance", *Revista de Gestão*, 29(1), 39-54. <https://doi.org/10.1108/REG-11-2020-0103>.
- Hael, M., Belhaj, F. A., & Zhang, H. (2024). Organizational learning and innovation: A bibliometric analysis and future research agenda. *Heliyon*, 10(11), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e2393738>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hendricks, L. (2002). How important is human capital for development? Evidence from immigrant earnings. *American Economic Review*, 92(1), 198–219.
- Ju, B., Lee, Y., Park, S., & Yoon, S. W. (2021). A meta-analytic review of the relationship between learning organization and organizational performance and employee attitudes: Using the Dimensions of Learning Organization Questionnaire. *Human Resource Development Review*, 20(2), 207–251. <https://doi.org/10.1177/1534484320987363>.
- Keskin, H., & Palaz, Y. (2024). The relationship between organizational learning and organizational resilience capacity: A research in the banking sector. *Journal of Global Strategic Management*, 18(1), 69–88. <https://doi.org/10.20460/jgsm.2024.337>.
- Khan, N. U., Wu, W., Saufi, R. B. A., Sabri, N. A. A., & Shah, A. A. (2021). Antecedents of sustainable performance in manufacturing organizations: A structural equation modeling approach. *Sustainability*, 13(2), 897. <https://doi.org/10.3390/su13020897>.
- Kim, T. (2015). Impacts of learning interventions on organizational human capital and performance. *Performance Improvement Quarterly*, 27(4), 7–28. <https://doi.org/10.1002/piq.21180>.
- Kochumadhavan, S., & Gunasekaran, H. K. (2023). Role of learning organizations in business excellence in information technology companies. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 34–40. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.04](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.04).



- Kucharska, W., & Rebelo, T. (2022). Knowledge sharing and knowledge hiding in light of the mistakes acceptance component of learning culture: Knowledge culture and human capital implications. *The Learning Organization*, 29(6), 649-669. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2022-0032>.
- Kurniawan, R., Manurung, A. H., Hamsal, M., & Kosasih, W. (2021). Orchestrating internal and external resources to achieve agility and performance: The centrality of market orientation. *Benchmarking: An International Journal*, 28(2), 517-555. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2020-0229>.
- Lopez-Cabrales, A., Real, J. C., & Valle, R. (2011). Relationships between human resource management practices and organizational learning capability: The mediating role of human capital. *Personnel Review*, 40(3), 344-363. <https://doi.org/10.1108/00483481111118658>.
- Mahboub, R., & Ghanem, M. G. (2024). The mediating role of knowledge management practices and balanced scorecard in the association between artificial intelligence and organization performance: Evidence from MENA region commercial banks. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-27. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2404484>.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>.
- Mohammad, H.I. (2019), "Mediating effect of organizational learning and moderating role of environmental dynamism on the relationship between strategic change and firm performance", *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 275-297. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0064>.
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2023). *13th National Economic and Social Development Plan*. Retrieved January 2, 2025, from https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=plan13&utm_source.
- Olaleye, B. R., Lekunze, J. N., & Sekhampu, T. J. (2024). Examining Structural Relationships Between Innovation Capability, Knowledge Sharing, Environmental Turbulence, and Organizational Sustainability. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2393738>.
- Oyewobi, L. O., Adedayo, O. F., Olorunyomi, S. O., & Jimoh, R. (2021), "Social media adoption and business performance: the mediating role of organizational learning capability (OLC)", *Journal of Facilities Management*, 19(4), 413-436. <https://doi.org/10.1108/JFM-12-2020-0099>.



- Özütler, H. Ş., & Shaghasy, M. M. (2022). The impact of organizational learning culture on organizational performance: Case study for Afghanistan. *Journal of Yaşar University*, 17(65), 95–116. <https://doi.org/10.19168/jyasar.972624>.
- Pasamar, S., Diaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: The link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 25–51. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0003>.
- Pasban, M., & Nojedeheh, S. H. (2016). A review of the role of human capital in the organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 249–253. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032>.
- Roemer, E., Schuberth, F., & Henseler, J. (2021). HTMT2– An improved criterion for assessing discriminant validity in structural equation modeling. *Industrial Management and Data Systems*, 121(12), 2637–2650. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2021-0082>.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 52–53.
- Ryan, E., Dziak, J. J., Purtill, H., & Bray, B. C. (2023). *Can a Normed Fit Index Assist with Model Selection in Latent Class Analysis with Large Samples? A Preliminary Investigation*. Retrieved January 2, 2025, from https://osf.io/preprints/psyarxiv/3qzvm_v1.
- Saadah, L., & Hendarman, A. F. (2022). The relationship between new learning organizations on human capital readiness of SMEs in Industry 4.0. *Journal of Research and Community Service*, 3(10), 971– 978. <https://doi.org/10.36418/dev.v3i10.198>.
- Singh, P., & Rao, M. K. (2017). HR practices, learning culture, and human capital: A study on Indian business and professional service sector. *Global Business Review*, 18(3), 678–690. <https://doi.org/10.1177/0972150917692178>.
- Song, J. H., & Kolb, J. A. (2013). Learning organizational culture and firm performance: The mediating effects of knowledge creation in Korean firms. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 252–264. <https://doi.org/10.1177/1548051812461146>
- The Stock Exchange of Thailand. (2023). *Name of public company*. Retrieved December 24, 2023, from <https://www.set.or.th/th/market/information/securities-list/main>.



- Vidotto, J. D. F., Ferenhof, H. A., Selig, P. M., & Bastos, R. C. (2017). A human capital measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 316–329. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2016-0085>.
- Yusoff, W. F. W., Jantan, M., & Ibrahim, D. N. (2004). The interactive effects of human capital, structural capital, and social capital on firm performance. *Asian Academy of Management Journal*, 9(2), 1–18.
- Zgrzywa-Ziemak, A., & Walecka-Jankowska, K. (2021). The relationship between organizational learning and sustainable performance: An empirical examination. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 155–179. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0077>.