

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันขององค์กรในโลกที่มีความรุนแรงในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องโดยการลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพและสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ เพื่อความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต่างหันเข้าสู่บทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยในการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน โดยการพัฒนาความสามารถหลักขององค์กรซึ่งที่สุดจะสามารถยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรได้ (Katou, 2010; Chang & Huang 2005) ซึ่งทุกวันนี้ทั้งโลกได้ยอมรับว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการจะนำไปสู่ความสำเร็จในหนทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพสูงสุด (Lee et al., 2010)

คำว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์กรสามารถพบเห็นได้บ่อยครั้งในพันธกิจหรือรายงานประจำปีขององค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์นั้นจัดเป็นสินทรัพย์ที่สามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะยากที่จะลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง และยากที่จะทดแทนได้ถึงแม้จะเป็นในองค์กรเดียวกันก็ตาม และสิ่งที่สำคัญอีกประการคือการมีคนอยู่ในตำแหน่งและเวลาที่ถูกต้องนั้นเป็นความสำคัญสูงสุดเพื่อความสำเร็จและการอยู่รอดของทุกองค์กร (Oladipo & Abdulkadir, 2011; Abdulkadir, 2012) แม้แต่องค์กรในประเทศไทยก็เช่นเดียวกันที่เห็นคุณค่าและได้ให้ความสำคัญกับเรื่องคนในองค์กร ดังนั้นการจัดการเกี่ยวกับคนจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การศึกษาที่ผ่านมาได้มีการเชื่อมโยงแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์และระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อศึกษาถึงผลที่เกิดขึ้นจากความสอดคล้องดังกล่าวต่อผลการดำเนินงานองค์กร เป็นแนวการศึกษาที่พบมากในการศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นตั้งอยู่บนสมมุติฐานว่าผลการดำเนินงานขององค์กรได้รับอิทธิพลจากกลุ่มกิจกรรมหรือระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านการหุ่มเทในการแสดงให้เห็นว่าวิธีการที่ใช้ในการจัดการคน ซึ่งสมมุติฐานที่ว่านี้ได้รับการพิสูจน์โดยหลักฐานเชิงประจักษ์จากนักวิจัยและนักวิชาการหลากหลาย (Chang & Huang, 2005; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010) โดยการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีทฤษฎีที่นิยมใช้ในการศึกษานั้นมีอยู่ 3 ทฤษฎีคือ แนวคิดพฤติกรรม (Behavioural perspective) ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based view – RBV) และทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (Ability, Motivation and Opportunity – AMO theory) ซึ่งเป็นเสาหลักในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Wright & McMahan, 1992; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010; Alcázar et

al., 2005;) ในขณะที่ Boselie et al. (2005) พบจากการวิเคราะห์การศึกษา 104 งานหลักที่มีอิทธิพลกับแวดวงสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมานักวิชาการได้ผสมผสานทฤษฎีใหญ่สามทฤษฎี คือ ทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency) ทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) และทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (AMO theory) รวมเข้าเป็นทฤษฎีภาพรวมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่วนแนวคิดที่พบในการศึกษามีด้วยกันทั้งสิ้น 3 แนวคิดคือ แนวคิดสากล แนวคิดสถานการณ์ และแนวคิดองค์ประกอบ (Delery & Doty, 1996) โดยศึกษาเกี่ยวกับระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักและยังได้รับการนำมาใช้ในการศึกษาจนถึงปัจจุบัน

อย่างไรก็ดีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ และการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติในระดับความเข้มข้นต่าง ๆ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่างกัน หรือสภาพแวดล้อมด้านตลาดเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์โดยการส่งผ่านไปยังผลการดำเนินงานขององค์กรยังคงเป็นคำถามสำคัญที่หลงเหลืออยู่สำหรับนักวิจัยและนักวิชาการ นอกจากนั้นข้อโต้แย้งสำคัญที่ยังคงเป็นคำถามอยู่คือมีวิธีการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับสากลอยู่หรือไม่ ซึ่งนักวิชาการบางท่านนั้นได้พิสูจน์ว่ามี แต่ในขณะเดียวกันนักวิชาการอีกจำนวนหนึ่งได้โต้แย้งว่าความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความเกี่ยวเนื่องต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ ด้านองค์กรและบริบทของสภาพแวดล้อมด้วย (Chang & Huang, 2005) และถึงแม้ว่าจะมีการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นจำนวนมากเป็นที่ยอมรับว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีผลเชิงบวกต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Snell & Dean, 1992; Youndt & Snell, 2004; Takeuchi et al., 2007; Guthrie et al., 2011; Gardner et al., 2001; Katou & Budhwar, 2006, 2010; Katou, 2008, 2010, 2012; Arthur, 1994; Huang, 2001; Guthrie et al., 2009) และผลการดำเนินงานขององค์กร (MacDuffie, 1995; Guthrie et al., 2009; Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996; Nigam et al., 2011; Absar et al., 2012; Khan, 2010; Su & Wright, 2012) แต่ส่วนใหญ่แล้วได้ศึกษาในบริบทประเทศสหรัฐอเมริกา ส่วนหนึ่งในบริบทสหราชอาณาจักร นอกจากนั้นก็พบในบริบททวีปยุโรปและเอเชียจำนวนหนึ่ง ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาและหลักฐานเพิ่มเติมที่จะสนับสนุนความเชื่อมโยงนี้ในบริบทที่แตกต่างกันออกไป โดยลักษณะของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันเป็นสิ่งที่กำหนดการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ และการวิจัยที่ผ่านมามีส่วนมากนั้นได้ศึกษาในอุตสาหกรรมการผลิต แต่การศึกษาเชิงประจักษ์ยังจำเป็นต้องเกิดขึ้นเพิ่มเติมในบริบทอุตสาหกรรมอื่น ๆ (Muduli, 2012; Nigam et al., 2011; Katou, 2008; Katou & Budhwar, 2010) อีกทั้งถึงแม้ได้มีการศึกษาการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในบริบททวีปเอเชียซึ่งมีทั้งที่แตกต่างและคล้ายคลึงกับบริบททางตะวันตกก็ดี แต่ก็ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่แน่ชัด

นอกจากที่กล่าวมายังได้มีผู้วิจารณ์ได้กล่าวถึงระเบียบวิธีในการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมิใช่อำนาจของผลลัพธ์ในการประยุกต์ใช้ในวงกว้าง (Muduli, 2012; Ngo

et al., 2008) อีกประเด็นหนึ่งคือผลการศึกษาที่ได้รายงานเรื่อยมาในทศวรรษที่ผ่านมาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงาน แต่ลำดับเหตุผลของตัวแปรที่รวมอยู่ในความสัมพันธ์นั้นยังเป็นสิ่งที่ไม่สามารถโน้มน้าวได้อยู่ (Wright et al., 2005) ยิ่งไปกว่านั้นการออกแบบในการวิจัยโดยปกติที่ศึกษาถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยตรงนั้นไม่เพียงพอเนื่องจาก การวิจัยในลักษณะนี้ไม่ได้คำนึงถึงตัวแปรสอดแทรก (Moderating variables or intervening variables) ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ว่าทุนมนุษย์และแรงจูงใจเป็นปัจจัยแทรกที่วิกฤตที่สุดในวรรณกรรม (Liao et al., 2009; Gardner et al., 2011; Sun et al., 2007; Takeuchi., 2007; Youndt and snell, 2004; Jiang et al., 2012b; Katou, 2012) อีกทั้งการศึกษาส่วนมากเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยการศึกษาผลกระทบของผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้านทักษะและแรงจูงใจที่มีต่อผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงานขององค์กรของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงประจักษ์นั้นอย่างไรก็ตามยังมีข้อมูลเพียงน้อยนิด (Ferguson & Reio Jr., 2010) เช่นเดียวกับการศึกษาที่รวมปัจจัยทางด้านกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรในการศึกษา

นอกจากนั้นจากหลักฐานที่เพิ่มขึ้นได้ชี้ให้เห็นว่าทฤษฎีและการปฏิบัติในประเทศสหรัฐอเมริกาอาจจะไม่เหมาะสมในบริบทประเทศอื่นเนื่องจากความแตกต่างทางขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ (Fey et al., 2009; Katou, 2010) วัฒนธรรมของชาติแต่ละชาตินั้นมีความแตกต่างกัน คนในสังคมนั้นมีแนวโน้มที่จะมีค่านิยมที่ยอมรับร่วมกันเช่น สิ่งใดเป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นสิ่งที่ถูกต้อง เป็นต้น ซึ่งค่านิยมนั้นได้รับการปลูกฝังลึกกลงในการใช้ชีวิตทุก ๆ วัน และยากที่จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจึงแตกต่างกันไปตามความแตกต่างของวัฒนธรรมแต่ละประเทศ ซึ่งจากผลการศึกษาก็ได้พบเช่นนั้น (Fey et al., 2009) ดังเช่นผลการศึกษาของ Chang & Huang (2005) ซึ่งพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แนวคิดสากลที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในบริบทประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่มีผลในบริบทประเทศไต้หวัน และสิ่งที่สำคัญคือการศึกษาเรื่องนี้ในประเทศไทยยังปรากฏน้อยอยู่

ในขณะที่การศึกษาได้แสดงถึงข้อมูลในเชิงบวกของบทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรได้ขยายวงกว้างมากขึ้นในทศวรรษที่ผ่านมา แต่ก็ยังมีบทวิจารณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะที่กล่าวว่า ไม่ว่ากรอบแนวคิดหรือการศึกษาเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่ากลุ่มของกิจกรรมหรือ “bundle” นั้นนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น รวมถึงการวัดควรจะวัดเช่นไร (Harney & Jordan, 2008) และคำถามที่ควรจะต้องตอบให้ได้สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กรคือทำไมถึงสัมพันธ์กันและสัมพันธ์กันได้อย่างไร ตลอดจนถึงปัจจุบันก็ยังคงมีความเข้าใจถึงกลไกเพียงน้อยนิดถึงความสำเร็จในการได้เปรียบในการแข่งขันที่เกิดจากกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Savaneviciene & Stankeviciute, 2010)

จากเหตุผลข้างต้นจึงนำมาสู่ความสนใจของผู้วิจัยที่จะศึกษาความสอดคล้องของกลยุทธ์ธุรกิจกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของบริษัทจดทะเบียนไทยเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำมาปรับใช้กับบริบทประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความสอดคล้องของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับ กลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

- 1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุที่มีผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 1.2.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- 1.2.3 เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสอดคล้องของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจ

1.3 คำถามในการวิจัย

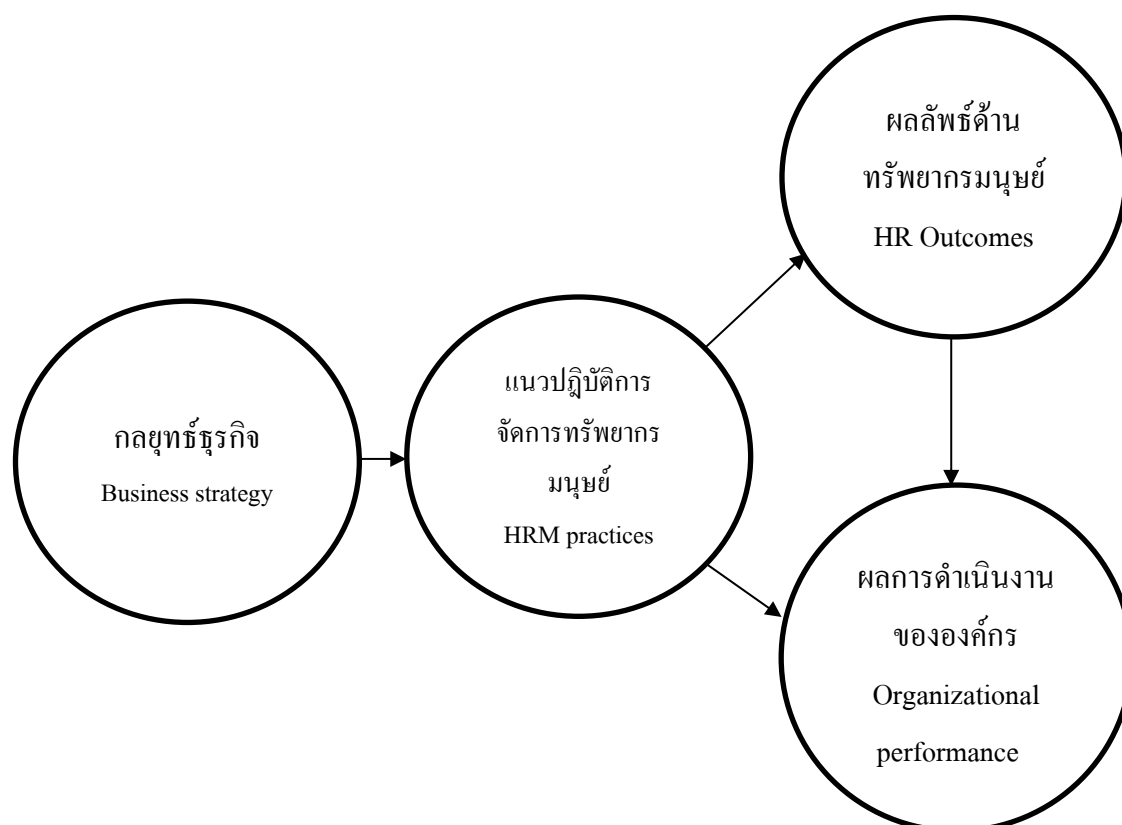
การวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาความสอดคล้องของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยผู้วิจัยได้ทำการตั้งคำถามในการวิจัย ดังนี้

- 1.3.1 แบบจำลองของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเช่นไร
- 1.3.2 แบบจำลองแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทประเทศไทยเป็นเช่นไร

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยได้โดยมีตัวแปรคือ 1.) ผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบคือ ผลการดำเนินงานทางด้านตลาด ผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการ ผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (Delaney & Huselid, 1996; Bae & Lawler, 2000; Jimoh & Danlami, 2011; Moidenkutty et al., 2011; Chow et al., 2008; Ngo et al., 2008; Delery & Doty, 1996; Youndt & Snell, 2004; Chow & Chen, 2012; Paillé et al., 2014) 2.) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีองค์ประกอบคือ ทุนมนุษย์ ทักษะของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงาน (Youndt & Snell, 2004; Subramaniam & Youndt, 2005; Takeuchi et al., 2007; Guthrie et al., 2011; Park et al., 2003; Katou & Budhwar, 2006, 2010; Katou, 2012, 2010, 2008) 3.) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีองค์ประกอบดังนี้ การสรรหาและ

คัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วม (Becker & Huselid, 1998; Wright et al., 2003; Gurbuz & Mert, 2011; Delery & Doty, 1996; Sun et al., 2007; Akhtar et al., 2008; Lee et al., 2010) และ 4.) กลยุทธ์ธุรกิจ ประกอบด้วย กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และกลยุทธ์ลดต้นทุน เป็นองค์ประกอบ (Porter, 1985; Schuler & Jackson, 1987; Huang, 2001; Chow et al. 2008) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5 สมมุติฐานในการวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสมมุติฐานในการวิจัย ดังนี้

- 1.5.1 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- 1.5.2 แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร
- 1.5.3 แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
- 1.5.4 กลยุทธ์ธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.5.5 แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1.6.1 ประโยชน์ทางด้านวิชาการ

ทำให้ได้ข้อค้นพบในเชิงวิชาการเกี่ยวกับการอธิบายถึงแบบจำลองแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในบริบทบริษัทจดทะเบียน

1.6.2 ประโยชน์ทางด้านวิชาชีพหรือการนำไปปฏิบัติ

1.6.2.1 ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผนกำหนดนโยบายขององค์กรเข้าใจถึงปัจจัยเหตุที่มีความสำคัญต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และสามารถนำผลของการวิจัยใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาเพื่อวางแผนพัฒนาปัจจัยเหตุให้มีความเหมาะสมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

1.6.2.2 ผู้บริหารสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานขององค์กรจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.7 ขอบเขตของการวิจัย

1.7.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาถึงปัจจัยเหตุและผลของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมสามารถอธิบายขอบเขตด้านเนื้อหาของการวิจัย ดังนี้

1.7.1.1 ปัจจัยเหตุที่มีผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ธุรกิจ

1.7.1.2 แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.7.1.3 ผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

1.7.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดกลุ่มประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจดทะเบียน รวมทั้งสิ้น 678 องค์กร จำแนกเป็น 8 กลุ่มอุตสาหกรรมและหมวดบริษัทจดทะเบียนที่อยู่ระหว่างฟื้นฟูการดำเนินการ โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเชิงคุณภาพใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 5 ตัวอย่าง และในเชิงปริมาณใช้การสุ่มตัวอย่างเชิงชั้นและการสุ่มตัวอย่างกระจายแบบง่ายจำนวน 468 องค์กร โดยดำเนินการเก็บตัวอย่างองค์กรละ 3 ตัวอย่าง

รวมทั้งสิ้น 1,404 ตัวอย่าง ซึ่งมีจำนวนเพียงพอและมากกว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องมือทางเทคนิคสถิติ Structural Equation Modeling (SEM)

1.7.3 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหตุและผลแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ พ.ศ. 2556 – 2557

1.8 ข้อจำกัดของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยใช้ข้อมูลตัดขวาง (Cross-sectional study) ไม่ใช่การศึกษาระยะยาว (Longitudinal study) ดังนั้นผลของการศึกษาจึงบ่งบอกถึงช่วงเวลาช่วงหนึ่ง

1.9 นิยามศัพท์เฉพาะ

บริษัทจดทะเบียน หมายถึง องค์กรที่มีรายชื่อปรากฏอยู่ในบัญชีรายชื่อบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้บริหารขององค์กรในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ หรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

แบบจำลอง หมายถึง เครื่องมือที่จำเป็นในการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์สมัยปัจจุบันเพื่อใช้ในการศึกษาเรียนรู้ การทดสอบ การคาดคะเน การอธิบาย การทำนาย วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่นักวิจัยต้องการทราบซึ่งเป็นตัวแทนในการศึกษาปรากฏการณ์ที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยง่าย และใช้ในการเชื่อมโยงทฤษฎีกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นทางโลก อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการใช้สร้างทฤษฎีได้เช่นกัน

ผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางด้านตลาด ผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการ ผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

1) ผลการดำเนินงานทางด้านตลาด หมายถึง ผลการดำเนินงานทางด้านตลาดขององค์กรด้าน ความสามารถในการทำกำไร การเติบโตของยอดขาย การเติบโตของกำไร และส่วนแบ่งทางตลาด (Delaney & Huselid, 1996; Bae & Lawler, 2000; Jimoh & Danlami, 2011)

2) ผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการ หมายถึง ผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการขององค์กรโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมด้าน คุณภาพของสินค้าหรือบริการ และการเพิ่มผลผลิต (Moidenkutty et al., 2011; Bae & Lawler, 2000; Chow et al., 2008; Delaney & Huselid, 1996)

3) ผลการดำเนินงานทางการเงิน หมายถึง ผลการดำเนินงานทางการเงินด้าน อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ และอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Ngo et al., 2008; Delery & Doty, 1996; Youndt & Snell, 2004; Jimoh & Danlami, 2011)

4) ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง องค์กรลดของเสียและการปลดปล่อยมลภาวะจากการดำเนินงาน มีการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากสินค้าหรือบริการ ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยการสร้างพันธมิตร ลดความเสี่ยงของการเกิดอุบัติเหตุ การหก และปล่อยที่ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ลดการซื้อวัสดุ เคมีภัณฑ์ และส่วนประกอบที่ไม่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ (Paillé et al., 2014; Chow & Chen, 2012)

ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผลลัพธ์ทางตรงซึ่งเกิดจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประกอบด้วย ทุมนมนุษย์ขององค์กร ทักษะของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงาน

1.) **ทุมนมนุษย์** หมายถึง พนักงานในองค์กรมีทักษะในงานสูง จัดว่าดีที่สุดในอุตสาหกรรม มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชี่ยวชาญในงาน มีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ (Youndt & Snell, 2004; Subramaniam & Youndt, 2005; Takeuchi et al., 2007; Guthrie et al., 2011)

2.) **ทักษะของพนักงาน** หมายถึง ทักษะที่พนักงานในองค์กรมีเกี่ยวกับการทำงานในด้าน ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจ และความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Katou & Budhwar, 2006, 2010; Katou, 2012, 2010, 2008; Park et al., 2003)

3.) **พฤติกรรมของพนักงาน** หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานในองค์กรแสดงออกโดย อัตราการลาออก และอัตราการขาดงาน (Katou & Budhwar, 2006, 2010; Katou, 2012, 2010, 2008)

แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กลุ่มของการปฏิบัติหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่แยกกันแต่มีความเชื่อมโยงถึงกัน ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วม

1.) **การสรรหาและคัดเลือก** หมายถึง กระบวนการสรรหาและคัดเลือกได้รับการให้ความสำคัญและใช้ความทุ่มเทเป็นอย่างมากในการเลือกคนที่เหมาะสม โดยให้ความสำคัญพนักงานที่มีศักยภาพในระยะยาว ผู้สมัครต้องผ่านการสัมภาษณ์แบบ โครงสร้างก่อนได้รับการจ้างงาน (คำถามเกี่ยวกับงาน คำถามใช้กับผู้สมัครทุกคนและมีการให้คะแนนอย่างเป็นระบบ) โดยที่ผู้สมัครต้องเข้าทดสอบที่เป็นทางการก่อนได้รับการจ้างงาน (แบบทดสอบหรือทดสอบตัวอย่างของงาน) เพื่อจ้างพนักงานใหม่ที่ผ่านคุณสมบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในแก่พนักงานที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก (Becker & Huselid, 1998; Wright et al., 2003; Gurbuz & Mert, 2011)

2.) **การฝึกอบรมและพัฒนา** หมายถึง พนักงานแต่ละคนได้ผ่านการฝึกอบรมเป็นปกติทุก ๆ ปี โดยองค์กรได้จัดโครงการฝึกอบรมที่มีเนื้อหาครอบคลุมและตรงกับความต้องการในการปฏิบัติงานจริงให้พนักงานแต่ละคน มีโครงการฝึกอบรมเป็นทางการสำหรับสอนทักษะที่จำเป็นให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ มีการเสนอโครงการฝึกอบรมเป็นทางการให้พนักงานเพื่อเพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในองค์กร โครงการฝึกอบรมพนักงานเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Delery & Doty, 1996; Sun et al., 2007; Akhtar et al., 2008; Gurbuz & Mert, 2011)

3.) **การโยกย้ายภายใน** หมายถึง องค์กรมีการวางแผนเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนในองค์กร พนักงานมีอนาคตที่ชัดเจนในองค์กร ผู้บังคับบัญชาทราบความต้องการการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน และองค์กรมีระบบการเลื่อนตำแหน่งมีตำแหน่งโดยมีแนวทางที่มีความสอดคล้องกับศักยภาพพนักงานมากกว่าหนึ่งตำแหน่ง (Delery & Doty, 1996; Sun et al., 2007)

4.) **ผลตอบแทน** หมายถึง พนักงานได้รับหุ้นเป็นรางวัลใจ ได้รับโบนัสบนพื้นฐานกำไรขององค์กร การขึ้นเงินเดือนของพนักงานในองค์กรขึ้นกับผลการปฏิบัติงาน พนักงานมีโอกาสได้รับผลประโยชน์สูงหรือค่าคอมมิชชั่นสำหรับผลผลิต ผลการปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์อื่น ๆ จากการปฏิบัติงาน (Delery & Doty, 1996; Wright et al., 2003; Sun et al., 2007; Akhtar et al., 2008; Gurbuz & Mert, 2011)

5.) **ความมั่นคงในการทำงาน** หมายถึง พนักงานสามารถคาดหวังที่จะอยู่กับองค์กรได้นานเท่าที่ต้องการ การไล่พนักงานออกขององค์กรทำได้ยาก ความมั่นคงในงานจึงเป็นที่รับประกันได้สำหรับพนักงานในองค์กร และพนักงานเป็นปัจจัยสุดท้ายในการลดขนาดองค์กรหากองค์กรประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ (Delery & Doty, 1996; Sun et al., 2007; Akhtar et al., 2008; Lee et al., 2010)

6.) **การประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง พนักงานแต่ละคนมีเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเป็นประจำ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง) โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ รวมถึงผลการปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมาย สามารถวัดได้ (Delery & Doty, 1996; Wright et al., 2003; Akhtar et al., 2008; Gurbuz & Mert, 2011)

7.) **การออกแบบงาน** หมายถึง คำบรรยายลักษณะงานประกอบด้วยหน้าที่ทั้งหมดที่พนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องปฏิบัติ หน้าที่ของงานได้รับการกำหนดไว้อย่างชัดเจน และคำบรรยายลักษณะงานมีความเป็นปัจจุบันตลอดเวลา (Delery & Doty, 1996; Sun et al., 2007; Akhtar et al., 2008)

8.) **การมีส่วนร่วม** หมายถึง องค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการร่วมมือ มีโครงการการแบ่งปันข้อมูลเป็นทางการ ผู้บังคับบัญชาให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

บ่อยครั้ง เปิดกว้างในการสื่อสารกับพนักงาน ให้โอกาสพนักงานกำหนดการพัฒนาทักษะของตนเอง พนักงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ได้รับอนุญาตให้ตัดสินใจในหลาย ๆ เรื่อง รวมถึงได้รับโอกาสสำหรับเสนอข้อคิดเห็นในการพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการมีส่วนร่วมที่เป็นทางการ เช่น การพัฒนาคุณภาพเป็นกลุ่ม การแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม การประชุม หรือระบบการเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาคุณภาพและแก้ไขปัญหาในองค์กร รวมถึงมีกระบวนการร้องเรียนที่เหมาะสมและเป็นธรรม (Delery & Doty, 1996; Wright et al., 2003; Sun et al., 2007; Akhtar et al., 2008; Gurbuz & Mert, 2011)

กลยุทธ์ธุรกิจ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจที่เป็นระบบและมีความเกี่ยวเนื่องกันของธุรกิจ ในการวางตำแหน่งการแข่งขันตนเองในตลาดเพื่อให้ได้รับความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และกลยุทธ์ลดต้นทุน

1.) **กลยุทธ์นวัตกรรม** หมายถึง องค์กรมีการพัฒนาสินค้าและเทคโนโลยีใหม่อย่างต่อเนื่อง ลงทุนจำนวนมากเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตและการบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่และเป็นองค์กรแรกที่น่าเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่สู่ตลาด (Porter, 1985; Schuler & Jackson, 1987; Huang, 2001; Chow et al. 2008)

2.) **กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ** หมายถึง องค์กรมีทีมงานควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ มีการตั้งมาตรฐานในการผลิตและการให้บริการ รวมถึงเคร่งครัดในกระบวนการจัดการคุณภาพเป็นอย่างยิ่ง (Porter, 1985; Schuler & Jackson, 1987; Huang, 2001; Chow et al. 2008)

3.) **กลยุทธ์ลดต้นทุน** หมายถึง องค์กรมีมาตรการและกระบวนการลดค่าใช้จ่ายเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ตั้งราคาสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง มีความเหนือกว่าคู่แข่งด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการหรือการลดต้นทุนในการผลิต รวมถึงมีมาตรการควบคุมต้นทุนแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Porter, 1985; Schuler & Jackson, 1987; Huang, 2001; Chow et al. 2008)