

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการศึกษาความสอดคล้องแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ 1.) เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุที่มีผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2.) เพื่อศึกษาอิทธิพลแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และ 3.) เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสอดคล้องของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเรียบเรียงรายละเอียดนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แบบจำลอง (Model)
  - 1.1 ความหมายของแบบจำลอง
  - 1.2 ประเภทของแบบจำลอง
  - 1.3 องค์ประกอบแบบจำลอง
  - 1.4 การสร้างและพัฒนาแบบจำลอง
  - 1.5 การวัดแบบจำลอง
2. ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance)
  - 2.1 ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร
  - 2.2 องค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร
  - 2.3 การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร
3. ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource outcomes)
  - 3.1 ความหมายของผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
  - 3.2 องค์ประกอบผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
  - 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร
  - 3.4 การวัดผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)
  - 4.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
  - 4.2 แนวคิดในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
  - 4.3 แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์
  - 4.4 องค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- 4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร
- 4.6 การวัดแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 5. กลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy)
  - 5.1 ความหมายของกลยุทธ์ธุรกิจ
  - 5.2 องค์ประกอบกลยุทธ์ธุรกิจ
  - 5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและการจัดการทรัพยากรมนุษย์
  - 5.4 การวัดกลยุทธ์ธุรกิจ

## ตอนที่ 1 แบบจำลอง (Model)

### 1.1 ความหมาย

ความพยายามปฏิรูปการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ปัจจุบันนั้นได้รับการโต้แย้งว่านักเรียนควรได้รับโอกาสในการเรียนรู้โดยตรงโดยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมประเภทการวิจัย ซึ่งหากกล่าวในบริบทนี้ แบบจำลองเป็นผลิตภัณฑ์ลำดับหลักของวิทยาศาสตร์ อีกทั้งแบบจำลองของปรากฏการณ์ธรรมชาติและการสร้างทฤษฎีได้รับการใช้อย่างกว้างขวางในการศึกษาวิทยาศาสตร์ และวิทยาศาสตร์สามารถมองเป็นกระบวนการของการสร้างแบบจำลองเช่นกัน (Grosslight et al., 1991; Van Der Valk et al., 2007) โดยการใช้แบบจำลองสามารถนำไปใช้ได้กับการศึกษาในทุกระดับซึ่งมุ่งเน้น 1.) ช่วยให้เห็นใจการใช้หลักฐานทางวิทยาศาสตร์ 2.) เพื่อสร้างและทดสอบการพยากรณ์ 3.) เพื่อใช้ตรรกะ และ 4.) เพื่อรวมความเข้าใจของตนเองว่าสิ่งต่าง ๆ ทำงานเช่นไร (Gilbert & Ireton, 2003)

แบบจำลองจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการสร้าง ถ่ายทอด และยอมรับของความรู้เชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งถึงแม้สถานะทางญาณวิทยานั้นยังมีการเปิดรับข้อโต้แย้งอยู่ แบบจำลองนั้นทำงานเป็นสะพานเชื่อมระหว่างทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์และประสบการณ์จริงทางโลก (World-as-experienced) สามารถใช้พรรณนาความเป็นจริงที่ถูกสังเกต (Reality-as-observed) สร้างขึ้นสำหรับเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงในลักษณะที่ทฤษฎีที่เป็นนามธรรมได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ได้ โดยที่แบบจำลองสามารถเป็นแนวความคิดของความเป็นจริงที่เป็นไปได้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานนามธรรมของทฤษฎี และเพื่อทำการเปรียบเทียบกับความเป็นจริงตามที่สังเกต อีกทั้งการออกแบบ การตีความและการแปลความหมายของการปฏิบัติการทดลองในวิทยาศาสตร์สมัยใหม่จำนวนมากนั้นอาศัยการใช้การสร้างแบบจำลองเชิงคำนวณ (Gilbert, 2004)

แบบจำลองอย่างเป็นทางการนั้นมีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในวิทยาศาสตร์ทุกแขนง ซึ่งการอนุมานในแบบจำลองที่กล่าวมานั้นขนานกับความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลในโลกธรรมชาติ (Tron & Margaliot, 2004) โดยที่ Gilbert (2004) ได้อธิบายถึงบทบาทของแบบจำลองในการศึกษา

เชิงวิทยาศาสตร์ไว้ว่าไม่สามารถนำออกจากการศึกษาได้อย่างง่ายดาย และสามารถบรรลุได้หลากหลายสถานะภววิทยา (Ontology)

ระดับทั่วไปทางการคิดเกี่ยวกับแบบจำลองสามารถแบ่งออกได้ 3 ระดับ สะท้อนความแตกต่างของมุมมองด้านญาณวิทยา (Epistemological) เกี่ยวกับแบบจำลองและการใช้ในวิทยาศาสตร์ โดยระดับแรกของความเข้าใจนั้น แบบจำลองได้ถูกคิดว่าเป็นเพียงของเล่นหรือสิ่งทีเลียนแบบจากของจริง ระดับที่สอง แบบจำลองนั้นมีจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นสิ่งเชื่อมโยงวิธีที่แบบจำลองถูกสร้างขึ้น ดังนั้นการคิดในระดับนี้ ความคิดของผู้สร้างหรือผู้พัฒนาแบบจำลองจึงเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ และระดับที่สามของความเข้าใจนั้นประกอบด้วยคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยสำคัญ 3 ข้อ 1.) แบบจำลองแบบถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการพัฒนาและทดสอบความคิด 2.) ผู้สร้างหรือพัฒนาแบบจำลองนั้นมีบทบาทในการสร้างแบบจำลองประเมินแบบจำลองที่สร้างขึ้นหลาย ๆ แบบว่าแบบจำลองใดสามารถใช้เพื่อบรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการ และ 3.) แบบจำลองสามารถปรับและนำไปทดสอบแนวความคิดและอธิบายปรากฏการณ์ ดังนั้นแบบจำลองจึงสามารถให้ข้อมูลภายในกระบวนการสร้างสรรค์ที่เป็นวัฏจักร (Grosslight et al., 1991) ซึ่งการศึกษาของผู้วิจัยในครั้งนี้เป็นการใช้ระดับความคิดเกี่ยวกับแบบจำลองทั้งสามระดับที่กล่าวถึง

คำกล่าวที่ว่าแบบจำลองใหม่ทุกแบบจำลองได้รับการพัฒนามาจากแบบจำลองที่มีอยู่แล้วนั้นได้เป็นเรื่องที่น่าขบขัน (Reductio ad absurdum) เช่น แบบจำลองแรกของการปรากฏการณ์หนึ่งนั้นมาจากไหน จึงขอขอบเขตที่กว้างของการโต้แย้งในเชิงปรัชญา (Gilbert, 2004)

ดังนั้นแบบจำลองจึงกล่าวได้ว่าเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์สมัยปัจจุบันเพื่อใช้ในการศึกษาเรียนรู้ การทดสอบ การคาดคะเน การอธิบาย การทำนาย วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่นักวิจัยต้องการทราบซึ่งเป็นตัวแทนในการศึกษาปรากฏการณ์ที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยง่าย และใช้ในการเชื่อมโยงทฤษฎีกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นทางโลก อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการใช้สร้างทฤษฎีได้เช่นกัน

## 1.2 ประเภทของแบบจำลอง

จากวรรณกรรมที่ผู้วิจัยทำการทบทวนนั้นพบว่านักวิชาการต่างแบ่งแยกประเภทของแบบจำลองออกซึ่งปรากฏเป็นจำนวนมาก มีดังต่อไปนี้

1.) แบบจำลองจิตใจ (Mental model) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแก่นสาระของการเรียนรู้และทฤษฎีแนวคิด (Constructivism) โดยเป็นเชิงชั้นที่อาจจะมิตขนาดเล็ก เกิดขึ้นทันที (ปัจจุบันในจิตใจ) และกรอบแบบจำลองขนาดใหญ่ขึ้นกว่าเดิมที่เราคงรักษาไว้และใช้ในการอธิบายโลก ซึ่งเป็นตัวแทนส่วนตัวและเฉพาะบุคคล ถูกสร้างขึ้นจากตัวบุคคลเพียงลำพังหรือในกลุ่ม โดยธรรมชาติแล้วแบบจำลองนี้ไม่สามารถเข้าถึงได้โดยบุคคลอื่น คนมีสองทางเลือกเมื่อเราได้รับข้อมูลใหม่คือ 1.) ปฏิเสธข้อมูลใหม่จากการที่ข้อมูลเข้ากันไม่ได้กับแบบจำลองจิตใจที่เรามีอยู่

และ 2.) นำข้อมูลดังกล่าวมาเพิ่มเติมหรือปรับแต่งแบบจำลองจิตใจของเรา (Gilbert & Ireton, 2003; Gilbert, 2004)

2.) แบบจำลองแนวคิด (Conceptual model) เป็นประเภทของแบบจำลองจิตใจเป็นแบบแผน ซึ่งมนุษย์ได้สร้างแนวคิดเพื่อจัดระเบียบแบบจำลองจิตใจของตนเอง โดยประกอบด้วยสัญลักษณ์ รูปภาพ และเรื่องราวที่รวมกันแสดงออกเป็นประเภทของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น พายุหิมะ สามารถรวมเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล รูปร่าง ความสำคัญ และภาพ นอกจากนี้ก็ยังสามารถรวมประสบการณ์ส่วนบุคคลเกี่ยวกับอารมณ์ การสัมผัส รสชาติ กลิ่น และอื่น ๆ ที่เรามีเกี่ยวกับพายุหิมะ โดยเมื่อรวมกันทั้งหมดก็จะเป็นการกำหนดแบบจำลองส่วนตัวของตนเองเกี่ยวกับพายุหิมะ ซึ่งคนอื่นอาจจะมีแบบจำลองส่วนตัวเกี่ยวกับพายุหิมะที่แตกต่างออกไป (Gilbert & Ireton, 2003)

3.) แบบจำลองแสดง (Expressed model) คือการสร้างสิ่งที่แสดงออกถึงแบบจำลองจิตใจของเราจากสิ่งต่าง ๆ เพื่อสื่อสารกับผู้อื่น โดยการนำมาแสดงออกสู่สาธารณะ ซึ่งแบบจำลองนี้เป็นส่วนสำคัญเพราะเราไม่สามารถสื่อสารภาพของโลกภายนอกได้ แต่เรามีความสามารถเพียงสื่อสารความคิดของเราเท่านั้น การพัฒนาแบบจำลองแสดงนั้นเริ่มจากการรับข้อมูลเกี่ยวกับโลกภายนอก ประมวลผลและแปรข้อมูลดังกล่าวเป็นแบบจำลองจิตใจ และแปรแบบจำลองจิตใจเป็นเครื่องมือใหม่เพื่อสร้างแบบจำลองแสดง (Gilbert & Ireton, 2003; Gilbert, 2004)

4.) แบบจำลองฉันทามติ (Consensus model) เป็นแบบจำลองแสดงทั่วไปที่ได้รับการเห็นด้วยจากกลุ่มสังคม (Gilbert, 2004)

5.) แบบจำลองเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific model) กล่าวได้ว่าเป็นแบบจำลองที่ใช้เรียกเมื่อกลุ่มสังคมนักวิทยาศาสตร์นำแบบจำลองฉันทามติมาใช้ (Gilbert, 2004)

6.) แบบจำลองประวัติศาสตร์ (Historical model) คือแบบจำลองเชิงวิทยาศาสตร์ที่เก่าหรือล้าสมัยแล้ว (Gilbert, 2004)

7.) แบบจำลองรูปธรรมหรือวัตถุ (Concrete or material model) เป็นแบบจำลองที่คนมีความคุ้นเคยมากที่สุด เนื่องจากเป็นแบบจำลองวัตถุที่จับต้องได้ที่เราสามารถตีความได้ด้วยความสะดวก โดยมากถูกใช้เพื่อแสดงถึงรูปร่างของวัตถุเป้าหมายหรือเพื่อการทำงานเหมือนวัตถุเป้าหมาย (Gilbert & Ireton, 2003; Gilbert, 2004) ซึ่งสามารถแบ่งแยกย่อยได้อีกดังนี้

7.1) แบบจำลองมาตราส่วน (Scale model) เป็นแบบจำลองที่ตั้งใจสร้างขึ้นให้เหมือนวัตถุเป้าหมายเช่น แบบจำลองพลาสติกของยานอวกาศ ภูเขา โดยแบบจำลองลักษณะนี้ส่วนมากเป็นแบบจำลองนิ่ง ซึ่งการทำงานที่คล้ายคลึงกับวัตถุเป้าหมายมีความจำกัดเนื่องจากขนาดของแบบจำลอง (Gilbert & Ireton, 2003)

7.2) แบบจำลองรูปธรรมเกี่ยวกับหน้าที่ (Functional concrete model) เป็นแบบจำลองที่มุ่งเน้นการแสดงถึงความสัมพันธ์การทำงานของวัตถุเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการกระทำไว้ซึ่ง

ความสัมพันธ์ลักษณะขนาดที่ไม่เกี่ยวกับทิศทางและความแม่นยำของรูปร่าง เช่นแบบจำลองระบบสุริยะในห้องเรียน ซึ่งยากในการสร้าง (Gilbert & Ireton, 2003)

7.3) แบบจำลองแผนภาพ (Diagrammatic model) เป็นแบบจำลองที่รวมถึงแผนภาพระบบ แผนผังขั้นตอนการทำงาน พิมพ์เขียว และประเภทที่เป็นภาพวาดเส้นสองมิติ โดยคำศัพท์และสัญลักษณ์นั้นเป็นตัวแทนในการแสดงออกของวัตถุและความสัมพันธ์ที่หลากหลาย ตัวอย่างเช่น กราฟเป็นแบบจำลองที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงปริมาณจริง ซึ่งเกิดจากการรวมกันของแบบจำลองแผนภาพและแบบจำลองคณิตศาสตร์ (Gilbert & Ireton, 2003)

7.4) แบบจำลองคณิตศาสตร์ (Mathematical model) อาศัยค่าและความสัมพันธ์ในเชิงปริมาณ เช่นความสัมพันธ์ทางคณิตศาสตร์อย่างง่าย คือ เท่ากับ มากกว่า น้อยกว่า สูตร กราฟ และแบบจำลองคอมพิวเตอร์ (Gilbert & Ireton, 2003) มีความใกล้เคียงกับที่ Tron & Margiliot (2004) อธิบายว่าสามารถให้มนุษย์วิเคราะห์ระบบได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพผ่านการใช้เครื่องมือทางคณิตศาสตร์ อีกทั้งสามารถเชื่อมโยงทฤษฎีเข้ากับข้อมูลประจักษ์ได้โดยวิธีการดังนี้ 1.) การจำลอง (Simulation) การศึกษาพฤติกรรมของระบบโดยการจำลองแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบางโอกาสเป็นไปได้ที่จะจำลองสิ่งที่เกินกว่าจะดำเนินการได้ในโลกแห่งความเป็นจริง เช่น การทดสอบตัวควบคุมเมื่อมันสามารถเป็นอันตรายที่จะใช้กับระบบจริง 2.) อิทธิพลของตัวแปร (Parameter influence) การทดสอบว่าตัวแปรที่หลากหลายของระบบส่งผลต่อพฤติกรรมอย่างไร 3.) การทำนาย (Prediction) ศึกษาแบบจำลองในสถานการณ์ที่ไม่สามารถสังเกตในระบบจริงให้สามารถทดสอบคาดการณ์พฤติกรรมบนระบบได้ เช่น สถานการณ์อนาคต คนในรุ่นถัดไปหลาย ๆ รุ่น การเปลี่ยนแปลงของประชากร เป็นต้น 4.) การพิสูจน์ยืนยัน (Verification) ตรวจสอบคำอธิบายทางภาษาที่ได้ให้ไว้ว่าสามารถส่งผลต่อพฤติกรรมที่สังเกตจริงหรือไม่ และ 5.) กระตุ้นการศึกษาให้ก้าวหน้า (Stimulation of further study) แบบจำลองที่เป็นประโยชน์นั้นสามารถทดสอบข้อสมมุติฐานได้หลากหลาย กระตุ้นการทดลองใหม่ ๆ และสามารถเสนอแนะการมีอยู่ของปรากฏการณ์ใหม่ ๆ

7.5) สูตรและสมการ (Formulas and equations) เป็นแบบจำลองนามธรรมที่มีรูปแบบในการนำเสนอ เช่นสูตรที่กำหนดแนวคิดของแรงเป็นคุณลักษณะของมวลสารในการเคลื่อนที่ไหว “ $F = ma$ ” โดยสูตรเป็นการแสดงความสัมพันธ์ทางคณิตศาสตร์ระหว่างคุณสมบัติที่มีอยู่ในมวลสารที่วาง และห้วงเวลา ซึ่งการใช้แบบจำลองลักษณะนี้จำเป็นต้องตีความและเข้าใจถึงกฎเกณฑ์ความเกี่ยวข้องกัน ส่วนสมการคือความสัมพันธ์เชิงคณิตศาสตร์ ซึ่งไม่สามารถตรวจสอบได้ด้วยการสังเกต อาจเป็นตัวแทนความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณของสิ่งของจริงในโลกหรืออาจจะเพียงนามธรรม ในคณิตศาสตร์บริสุทธิ์นั้นสูตรที่เขียนขึ้นอาจจะเพียงตัวแทนแบบจำลองจิตใจเท่านั้น ส่วนในวิทยาศาสตร์สูตรทางคณิตศาสตร์โดยทั่วไปถูกประยุกต์สู่ปัญหาจริงของโลกและเป็นตัวแทนความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่เป็นจริง (Gilbert & Ireton, 2003)

7.6) แบบจำลองคอมพิวเตอร์ (Computer model) เป็นตัวสร้างโดยมีพื้นฐานคณิตศาสตร์ ซึ่งโดยมากใช้ในการสร้างรูปภาพของปรากฏการณ์ เพื่อค้นหาและทดสอบความสัมพันธ์ของระบบที่มีความสลับซับซ้อน และเพื่อทดสอบสมมุติฐานที่หลากหลาย (Gilbert & Ireton, 2003)

8.) แบบจำลองนามธรรม (Abstract model) เป็นแบบจำลองที่ใช้สัญลักษณ์ในการเป็นตัวแทนวัตถุ คุณลักษณะ และความสัมพันธ์ในโลกจริง ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแปลจึงจะมีความหมาย

8.1) แบบจำลองคำพูดทฤษฎี (Verbal-theoretical model) สามารถอธิบายได้ว่าการเขียนเชิงโครงสร้างทั้งหมดคือแบบจำลองคำพูด กล่าวได้ว่าคำพูดที่ถูกรวบรวมขึ้นเป็นประโยคเป็นตัวแทนแบบจำลองจิตใจนั้น ได้แสดงถึงสิ่งต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในสภาพแวดล้อมที่แท้จริง (Gilbert & Ireton, 2003)

8.1.1) แบบจำลองทฤษฎี (Theoretical model) แตกต่างจากแบบจำลองที่มนุษย์มีความคุ้นเคย ซึ่งประกอบด้วยความคิดจำนวนมาก ซึ่งประโยชน์ของการใช้คำศัพท์ว่าแบบจำลองทฤษฎี แทนที่ ทฤษฎี นั้นสื่อถึงข้อมูลเกี่ยวกับธรรมชาติของความคิดได้มากกว่า ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องจดจำว่าแบบจำลองทฤษฎีนั้นเป็นแบบจำลองที่อ้างอิงข้อมูล การสังเกต การบันทึกข้อมูล มิใช่การจินตนาการสร้างขึ้นโดยปราศจากความจริง (Gilbert & Ireton, 2003)

8.1.2) แบบจำลองข้อสมมุติฐาน (Hypothetical model) คือการเสนอการเชื่อมโยงเหตุและผลหรือคำอธิบายเกี่ยวกับสิ่งที่สังเกตหรืออ้างอิง ซึ่งความคล้ายคลึงกับแบบจำลองทฤษฎี นั้นมีว่า แบบจำลองข้อสมมุติฐานนั้นพัฒนาขึ้นมาจากการสังเกตและความคิดที่มีอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งอ้างอิงบนรูปแบบที่มีความคล้ายคลึงกับสิ่งที่เคยสังเกตหรือทราบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ สิ่งที่เหมาะสมกับแบบจำลองทฤษฎีคือการใช้การอนุมาน โดยบ่อยครั้งการทดสอบแบบจำลองข้อสมมุติฐานเป็นการคาดเดา (Gilbert & Ireton, 2003)

8.1.3) แบบจำลองเหตุและผล (Causal models) เน้นถึงความเข้าใจแนวคิดและความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการเชื่อมโยงรูปแบบนามธรรมด้วยความรู้เชิงแนวคิดและด้วยปรากฏการณ์ของโลกจริง ซึ่งใช้ในการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ โดยกระบวนการการได้มาซึ่งข้อมูลมุ่งไปที่การสร้างแบบจำลองเหตุผลที่สามารถทำให้คนทำนายและอธิบายพฤติกรรมของระบบได้ (White, 1993)

8.1.4) แบบจำลองเส้นทาง (Path model) เป็นแบบจำลองที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเชิงทฤษฎี (Vickers Jr, 2004)

8.2) การเปรียบเทียบ การอุปมาอุปไมย (Similes, analogies, and metaphors) แบบจำลองทั้งสี่นั้นเป็นการอุปมาอุปไมยโดยธรรมชาติ อย่างไรก็ตามการอุปมาอุปไมยนั้นเป็นประเภทที่เฉพาะเจาะจงของแบบจำลองคำพูดที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ โดยการอุปมาอุปไมยนั้น

มีบทบาทสำคัญในการค้นพบและการอธิบายเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งสามารถใช้กล่าวถึงสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น (Gilbert & Ireton, 2003)

ซึ่งจุดท้ายสุดของความตั้งใจในการวิจัยเชิงพฤติกรรมคือแบบจำลองสาเหตุ (Causal model) โดยเป็นพัฒนาการมาจากแบบจำลองการวัด (Measurement model) สู่ แบบจำลองเชิงอธิบาย (Explanatory model) ซึ่งเป็นธรรมชาติของบริบทการศึกษาลักษณะนี้ (Vickers Jr, 2004)

ขณะที่คุณลักษณะของแบบจำลองต่าง ๆ ที่กล่าวถึงนั้นมีความแตกต่างกันไปทั้งทางด้านเนื้อหา ลักษณะที่ปรากฏให้เห็นและการทำงาน และสามารถแบ่งแยกประเภทได้ดังที่กล่าวแต่ก็มีส่วนสำคัญทั่วไปที่พบได้ในแบบจำลองซึ่งใช้ในการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์ดังต่อไปนี้

1.) ประดิษฐ์ขึ้น (Artificial) แบบจำลองทุกแบบจำลองเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น แม้ว่าจะเป็นการใช้ระบบหรือสิ่งของที่มีอยู่แล้วก็ตาม แบบจำลองนั้นแตกต่างจากเป้าหมายในบางประการ ซึ่งความแตกต่างนั้นทำให้แบบจำลองสามารถมีความน่าดึงดูดสำหรับการวิจัยได้มากยิ่งขึ้นกว่าเป้าหมาย ซึ่งจากความขัดแย้งกันของแบบจำลองและเป้าหมาย ดังนั้นแบบจำลองจึงเป็นผลของการประนีประนอมกันระหว่างข้อเรียกร้องของทั้ง 2 ลักษณะ (Gilbert & Ireton, 2003)

2.) อรรถประโยชน์ (Utilitarian) แบบจำลองถูกสร้างขึ้นมีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและได้รับการออกแบบเพื่อจุดประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง โดยไม่ได้เป็นตัวแทนองค์ประกอบทั้งหมดของระบบนั้น ๆ แต่เป็นการเปิดเผยแง่มุมที่แคบ ๆ บางแง่มุม ซึ่งจากแบบจำลองนั้นข้อมูลได้ถูกละเว้นอย่างจงใจ ซึ่งเป็นเครื่องมือวิจัยที่ใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายซึ่งไม่สามารถสังเกตได้ อย่างง่ายดายหรือไม่สามารถวัดได้โดยตรง โดยภายในขอบเขตที่ใช้ได้อย่างเที่ยงตรงนั้นแบบจำลองสามารถทนต่อการเปรียบเทียบกับเป้าหมายได้ ซึ่งการเปรียบเทียบสามารถทำให้ผู้วิจัยสามารถไปถึงจุดประสงค์ของแบบจำลองได้ กล่าวคือเพื่อให้ได้มาซึ่งสมมุติฐานจากแบบจำลองหรือเพื่อสร้างการคาดคะเน ซึ่งใช้ทดสอบได้ (Gilbert & Ireton, 2003; Van Der Valk et al., 2007)

3.) ถูกทำให้ง่าย (Simplified) โดยทั่วไปแบบจำลองมีลักษณะที่เรียบง่ายมากกว่าและมีข้อมูลน้อยกว่าเป้าหมายของแบบจำลอง ดังนั้นแบบจำลองจึงขาดผลกระทบของตัวแปรหรือคุณสมบัติที่อาจปรากฏในเป้าหมายได้ แบบจำลองที่สร้างขึ้นของมนุษย์โดยปกติแล้วจะไม่ครอบคลุมความเป็นไปได้ทุกประการ แต่จะครอบคลุมเฉพาะสิ่งที่เป็นความจำเป็นหรือเป้าหมายเท่านั้น (Gilbert & Ireton, 2003; Van Der Valk et al., 2007)

4.) การแปลความหมาย (Interpreted) แบบจำลองทุกแบบจำลองต้องได้รับการเข้าใจและการตีความในนิยามของตนเองเท่านั้น บางแบบจำลองนั้นง่ายต่อการตีความมากกว่าแบบอื่น เช่นแบบจำลองมาตราส่วนค่อนข้างมีความชัดเจนและทำความเข้าใจได้ง่าย (Gilbert & Ireton, 2003; Van Der Valk et al., 2007)

5.) ความไม่สมบูรณ์แบบ (Imperfect) ถึงแม้แบบจำลองจะถูกสร้างขึ้นโดยอ้างอิงจากความเข้าใจเชิงประจักษ์ในปรากฏการณ์ธรรมชาติ แต่โดยธรรมชาติของแบบจำลองนั้นไม่สมบูรณ์แบบ

ในการเป็นตัวแทน แบบจำลองไม่ควรจัดว่ามีความสมบูรณ์แบบในการแสดงถึงเป้าหมาย มีเพียงเป้าหมายเท่านั้นที่สามารถสมบูรณ์ได้ โดยแบบจำลองจะถูกหรือผิดได้จากเกณฑ์ที่กำหนดความเหมาะสม "Goodness of fit" และไม่ว่าอย่างไรก็จะเกิดค่าความผิดพลาดขึ้น นอกจากนั้นแบบจำลองกันตามจำนวนหนึ่งอาจมีอยู่เพื่อเป้าหมายเดียวกัน อย่างไรก็ตามขึ้นอยู่กับความเที่ยงตรงของแต่ละแบบจำลอง โดยแบบจำลองหนึ่งสามารถเป็นแบบจำลองที่ดีที่สุด ณ ช่วงเวลาหนึ่งเวลาใด โดยส่วนหนึ่งของกิจกรรมการวิจัย แบบจำลองสามารถพัฒนาผ่านกระบวนการทำซ้ำได้ (Gilbert & Ireton, 2003; Van Der Valk et al., 2007; Sibley, 2009)

### 1.3 องค์ประกอบของแบบจำลอง

Bardo & Hartman (1982) ได้กล่าวถึงแบบจำลองไว้ว่า การกำหนดว่าแบบจำลองจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงมีความเหมาะสม รวมถึงองค์ประกอบต้องมีอะไรบ้างนั้น ไม่ได้มีกฎตายตัว เนื่องจากขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษาและวัตถุประสงค์แต่ละเรื่องว่าต้องการจะอธิบายถึงปรากฏการณ์นั้นเช่นไร สอดคล้องกับที่ Frigg & Hartmann (2012) กล่าวเช่นกันว่าไม่สามารถบ่งบอกได้อย่างชัดเจนว่าควรมีองค์ประกอบอะไรรวมอยู่บ้าง เช่นเดียวกับ Gilbert & Ireton (2003) อธิบายไว้ว่าแบบจำลองคือเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจและสามารถตัดสินใจได้โดยการทำงานได้ดีเท่าไร และเนื่องจากแบบจำลองจำเป็นในการถูกทำให้ง่ายยิ่งขึ้นจากเป้าหมาย จึงไม่สามารถที่จะรวมปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดได้ จึงอาจสรุปได้ว่าองค์ประกอบของแบบจำลองที่คิดขึ้นขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่สนใจศึกษาว่าควรจะต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง ไม่สามารถกำหนดตายตัวได้

ส่วนในบริบทการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ผู้วิจัยพบจากการทบทวนวรรณกรรมในการศึกษาจำนวนมากว่าองค์ประกอบโดยทั่วไปที่จำเป็นต้องมีของแบบจำลองประกอบไปด้วย ตัวแปรสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรสร้างที่มีต่อตัวแปรสร้างตัวอื่น รวมถึงทิศทางที่บ่งบอกถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งเป็นการอธิบายถึงปรากฏการณ์ในเรื่องที่ศึกษา และสามารถนำไปทดสอบเพื่อทำนาย บ่งบอกอิทธิพล และอธิบายได้ อย่างไรก็ตามก็ตีแบบจำลองมิได้มีข้อบ่งบอกถึงหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนว่าจะต้องประกอบด้วยตัวแปรสร้าง จำนวนเท่าไร และจะต้องมีลักษณะเป็นอย่างไร

### 1.4 การสร้างและพัฒนาแบบจำลอง (Model construction and development)

Frigg & Hartmann (2012) กล่าวถึงการสร้างแบบจำลองว่าเป็นศิลปะ ไม่ได้มีขั้นตอนกระบวนการ เช่นเครื่องจักร ไม่มีกฎหรือสูตรตายตัวในการสร้าง รวมถึงกิจกรรมในการคิดที่สามารถบ่งบอกได้ว่าอะไรเหมาะสมกัน และโอกาสที่จะสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับแบบจำลองได้อย่างไร ซึ่งแบบจำลองเมื่อได้สร้างขึ้นเสร็จ คนไม่ได้เรียนรู้คุณสมบัติจากแบบจำลองนั้นด้วยวิธีการมอง คนจำเป็นต้องนำไปใช้และปรับเปลี่ยน โดยการสร้างและการปรับเปลี่ยนแบบจำลองนั้นมีความแตกต่างกันไปแต่ละประเภทของแบบจำลอง และในการวิจัยปัจจุบันจำนวนมากทาง



สังคมศาสตร์และธรรมชาติศาสตร์นั้น พึ่งพาการจำลองแบบบนคอมพิวเตอร์ ขณะที่ Vickers Jr (2004) อธิบายถึงวัตถุประสงค์สูงสุดของการสร้างแบบจำลองคือการตรวจสอบทฤษฎี มุมมองนี้เน้นให้กรอบที่ครอบคลุมประเด็นในการสร้างแบบจำลองขึ้น โดยทฤษฎีนั้นเกี่ยวข้องกับรูปร่างของเหตุและผล และการทดสอบทฤษฎีนั้นจำเป็นต้องมีแบบจำลองการวัด ซึ่งปัญหาการวัดคือการกำหนดว่าความสอดคล้องของการวัดนั้นได้รับการสร้างขึ้นโดยรูปแบบที่ถูกสังเกตของความเกี่ยวข้องระหว่างตัวชี้วัดที่ตั้งสมมุติฐานของตัวแปรสร้าง จากแบบจำลองการวัด นักวิจัยสามารถสำรวจรูปแบบของความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรสร้างที่ถูกวัดและการวัดตัวแปรสร้างอื่นที่มีความเกี่ยวข้อง โดยรูปแบบเชิงประจักษ์ของความเชื่อมโยงนั้นเป็นตัวกำหนดความเที่ยงตรงของมาตรวัด รวมถึงการทดสอบอิทธิพลเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรสร้าง ซึ่งกรณีนี้รูปแบบที่ถูกทำนายขึ้นของความเชื่อมโยงเป็นสิ่งที่กำหนดแบบจำลองอิสระ (Substantive model) ขึ้น ดังนั้นกระบวนการเติมของการสร้างแบบจำลองจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทั้งแบบจำลองการวัดและแบบจำลองอิสระขึ้น ซึ่งวิธีการสร้างแบบจำลองทั้งสองนั้นก็มีความแตกต่างกัน ตัวอย่างวิธีเช่น การวิเคราะห์พหุคูณและการวิเคราะห์ปัจจัยเป็นวิธีที่นักวิจัยมีความคุ้นเคยมากที่สุด วิธีการอื่นเช่น การวิเคราะห์ การวัดอนุกรมวิธาน (taxometrics) และ categorical and limited dependent variable (CLDV) นั้นมีความคุ้นเคยที่น้อยกว่า ซึ่งการเข้าใจนี้เป็นสิ่งวิกฤตที่นักวิจัยต้องเข้าใจทางเลือกที่มี เนื่องจากเป็นการส่งเสริมในการหล่อรูปแบบการวิเคราะห์ให้เหมาะกับสิ่งที่นักวิจัยให้ความสนใจ ซึ่งโดยหลักการทั่วไปปัญหาการวิจัยนั้นเป็นสิ่งที่ผลักดันการเลือกวิธีวิเคราะห์งานวิจัยนั้น ๆ ส่วนการพัฒนาแบบจำลอง Willer (1986) อธิบายว่าสามารถแบ่งเป็นสองกระบวนการใหญ่ ๆ ประกอบด้วย 1.) การสร้างแบบจำลอง และ 2.) การหาความเที่ยงตรงของแบบจำลอง

หากกล่าวถึงการเรียนรู้ด้วยแบบจำลองนั้น สันนิษฐานได้ว่าผู้เรียนทำการสร้างแบบจำลองจิตใจของเหตุการณ์ในการตอบสนองต่อภารกิจเฉพาะเจาะจงที่ทำการเรียนรู้โดยการบูรณาการส่วนของข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้าง หน้าที่ พฤติกรรม และกลไกเกี่ยวกับเหตุและผลเข้าด้วยกัน โดยกระบวนการคิดเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับแบบจำลองประกอบด้วย การวัดแบบจำลอง ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไข หรือการเพิ่มเติมเนื้อหา ทั้งนี้การปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขส่วนที่มีอยู่แล้วของแบบจำลองเพื่อให้สามารถอธิบายระบบดังกล่าวหรือเป้าหมายได้ดีมากยิ่งขึ้น (Gobert & Pallant, 2004)

ผู้วิจัยพบว่าการสร้างแบบจำลองมีลักษณะวิธีที่เหมือนกับการพัฒนาแบบจำลอง ดังนั้นจึงมีวิธีการเดียวกันคือ การสร้างหรือพัฒนาแบบจำลองขึ้นจากข้อมูลที่สังเกตของปรากฏการณ์ที่ศึกษา จากการศึกษาเชิงประจักษ์ หรือจากทฤษฎี เป็นตัวแปรสร้าง รวมถึงความเชื่อมโยงที่เป็นเหตุเป็นผลระหว่างตัวแปรสร้าง และนำไปทดสอบหาความเที่ยงตรงของแบบจำลองพร้อมทั้งการวัด

แบบจำลอง ซึ่งสามารถนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติมรายละเอียดของแบบจำลองเพื่อให้สามารถอธิบาย ทำนาย ระบุอิทธิพลของเป้าหมายที่ทำการศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

### 1.5 การวัดแบบจำลอง

Gilbert & Ireton (2003) กล่าวถึงการวัดแบบจำลองจากการสร้างขึ้น สามารถบ่งชี้ถึงความมีประโยชน์ได้จากเกณฑ์ความเหมาะสมของแบบจำลองได้หลายปัจจัยดังนี้

1.) ความสัมพันธ์ (Relatedness) กับแบบจำลองอื่น โดยเฉพาะแบบจำลองอื่นที่มีเป้าหมายเดียวกัน สามารถเข้ากันได้กับแบบจำลองอื่นได้ศึกษาใด นิยามอีกข้อคือความสอดคล้อง (Consistency)

2.) ความโปร่งใส (Transparency) เป็นข้อวัดว่าแบบจำลองเข้ากันได้กับเป้าหมายอย่างเด่นชัด บางแบบจำลองนั้น โปร่งใสหรือเด่นชัด ในขณะที่บางส่วนมีความคลุมเครือในการเข้ากันได้กับเป้าหมาย

3.) ความน่าเชื่อถือ (Robustness) เป็นการวัดความอ่อนไหวของแบบจำลองหากมีการเปลี่ยนแปลงข้อสมมุติฐาน โดยทั่วไป

4.) ความสมบูรณ์ (Fertility) เป็นการวัดว่าแบบจำลองสามารถอธิบายได้มากน้อยเพียงใด แบบจำลองที่ดีนั้นอธิบายเป้าหมายได้มากกว่าแบบจำลองอื่นที่มีเป้าหมายเดียวกัน โดยแบบจำลองที่มีความสมบูรณ์นั้นทำให้เกิดความเข้าใจใหม่และความเข้าใจในวงกว้าง

5.) ความสะดวกของการทำให้บริบูรณ์ (Ease of enrichment) แบบจำลองที่ดีนั้นมีความง่ายในการขยายและทำให้บริบูรณ์ ซึ่งสามารถเพิ่มหรือขยายได้ด้วยความสะดวก

ขณะที่ Sibley (2009) ได้กล่าวถึงการวัดแบบจำลองอีกวิธีหนึ่งว่าจำเป็นต้องใช้การตัดสินจากผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคุณลักษณะของแบบจำลองว่าเข้ากันได้กับคุณลักษณะของเป้าหมายได้ดีเพียงใด นอกจากนั้น Vickers Jr (2004) ได้กล่าวไว้ว่าแบบจำลองที่มีคุณภาพสูงนั้นเป็นแบบจำลองที่มีพื้นฐานจากความรู้ที่สามารถเชื่อถือได้

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าการวัดแบบจำลองสามารถกระทำได้โดยการวัดโดยใช้เกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดรวมถึงใช้การตัดสินจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินความเข้ากันได้ของแบบจำลองกับเป้าหมายที่ทำการศึกษา

## ตอนที่ 2 ผลการดำเนินงานขององค์กร (Organizational performance)

### 2.1 ความหมาย

Dess & Robinson Jr. (1984) ได้กล่าวไว้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญของการวิจัยเชิงประจักษ์ทางด้านนโยบายธุรกิจ นักวิจัยนิยมนำเอาผลการดำเนินงานขององค์กรเข้ามาเป็นปัจจัยในการศึกษาเมื่อค้นหาถึงปรากฏการณ์ขององค์กรทางโครงสร้าง กลยุทธ์ และการวางแผน อย่างไรก็ตามการศึกษาที่มีผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องนั้นจะต้องระบุ

ประเด็นเบื้องต้นไว้ดังนี้คือ 1.) กรอบแนวความคิดที่เลือกใช้เพื่อนิยามผลการดำเนินงานขององค์กร 2.) ความแม่นยำของมาตรวัดที่ได้จากการนิยามผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งอดีตที่ผ่านมาการบัญชีบริหารได้เคยเป็นหน้าที่หลักในการพัฒนาการวัดผลการดำเนินงานเพื่อช่วยผู้บริหารในการวางแผนและการควบคุมองค์กร โดยมุ่งเน้นการวัดผลรวมของผลการดำเนินงานทางการเงิน เช่น การวัดผลตอบแทนทางการลงทุน (Return on Investment - ROI) การวิเคราะห์มูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value Analysis - EVA) และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากทั้งทางวิชาการและทางปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ดีการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้กำไรเพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น มีการโต้แย้งในเรื่องผลกระทบจากความผิดพลาดของการใช้การวัดประเภทนี้กับการตัดสินใจ แต่สามารถลดข้อผิดพลาดนี้ลงได้ด้วยวิธีการใช้การวัดทั้งทางการเงิน (ผลกำไร) และการวัดที่ไม่ใช่ทางการเงินร่วมกัน (Chenhall & Langfield-Smith, 2007)

การศึกษาความสัมพันธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรในอดีตนั้นยังไม่มีทั้งความเป็นสากลและสอดคล้องกัน ในขณะที่แบบจำลองต่าง ๆ ในการศึกษาแสดงถึงผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นตัวแปรตาม ดังนั้นการสร้างทฤษฎีในเรื่องนี้ยังต้องการความเที่ยงตรงถึงการให้ความหมายและการวัดอยู่ เนื่องจากการขาดความหมายและความเที่ยงตรงที่ชัดเจนสำหรับตัวแบบสร้าง (Construct) ผลการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นปัจจัยที่จำกัดการศึกษาในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อไป (Rogers & Wright, 1998)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงาน ผู้วิจัยพบว่า Dyer & Reeves (1995) เสนอการจัดกลุ่มการวัดผลการดำเนินงานที่สามารถแบ่งออกได้ 4 กลุ่มคือ 1.) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อพนักงาน เช่น ทักษะคือ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และ แรงจูงใจ และพฤติกรรม ที่เน้น ไปด้านพฤติกรรมการทำงานและการลาออก 2.) ผลลัพธ์ด้านองค์กรซึ่งมุ่งเน้นการวัดผลการดำเนินงานเช่นการเพิ่มผลผลิต คุณภาพ และการสูญหายของสินค้า (Shrinkage) 3.) ผลลัพธ์ทางการเงินซึ่งหมายถึงการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินที่แท้จริงซึ่งหมายรวมถึงค่าใช้จ่าย รายได้และความสามารถในการทำกำไร และ 4.) ผลลัพธ์ทางการตลาดซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าขององค์กร โดยเน้นไปที่ราคาของหุ้นองค์กร (Rogers & Wright, 1998; Wright et al., 2003; Way & Johnson, 2005)

Zupan & Koše (2005) กล่าวว่าโดยทั่วไปแล้วมาตรวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในแบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ใช้การวัดที่เกี่ยวข้องกับมูลค่าทางตลาดหรือกำไร และได้เสนอชุดมาตรวัดที่มีความสมดุลมากยิ่งขึ้น ซึ่งรวมทั้งตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นลักษณะคงที่และลักษณะพลวัต ซึ่งตัวแปรสร้างนี้สามารถวัดได้โดยใช้ตัวชี้วัดมูลค่าทางการตลาดและการเงินที่หลากหลาย เช่น ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) รายได้ก่อนหักภาษีต่อพนักงาน (EBIT per employee) ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) Tobin's q มูลค่าเพิ่มต่อ

พนักงาน มูลค่าทางการตลาด อัตรามูลค่าตามบัญชีต่อตลาด และมาตรวัดที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของสินค้าหรือบริการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน การพัฒนาของสินค้าหรือบริการใหม่ และชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น เช่นเดียวกับที่ Becker et al. (1997) กล่าวถึงมาตรวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเชิงการตลาดว่ามีความเหมาะสมกับการศึกษา เพราะเป็นการสะท้อนถึงคุณค่าปัจจุบันขององค์กรในแง่กระแสเงินสดอนาคต ดังนั้นต้นทุนที่เพิ่มขึ้นสุทธินี้มีความเกี่ยวข้องกับการนำระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปดำเนินการ

อย่างไรก็ดีนักทฤษฎีด้านกลยุทธ์ได้สนับสนุนถึงความรับผิดชอบของต่อสังคมขององค์กร นอกเหนือจากการพยายามเพื่อให้บรรลุถึงผลการดำเนินงานทางการเงินสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Chan, 2005) องค์กรได้ใช้มาตรฐานทางการเงินเป็นตัวชี้วัดที่มาตรฐานที่กำหนดความสำเร็จของธุรกิจตนเองมายาวนาน ในช่วงที่ผ่านมาไม่นานนี้ได้มีการเพิ่มขึ้นของจำนวนองค์กรที่ใช้ตัวชี้วัดทางด้านสิ่งแวดล้อมเข้ามาร่วมด้วย (Veleva & Ellenbecker, 2001)

จากมุมมองด้านธุรกิจ ความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมเป็นความสัมพันธ์ที่วิฤติเป็นอย่างมากในปัญหาการจัดการความยั่งยืน ระบบข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมที่ครอบคลุมข้อมูลทั้งความกว้าง ระยะเวลา คุณลักษณะรวม เป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดการวัดความมีประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อม (eco-efficiency) (Chan, 2005; Spencer et al., 2013) คำถามสำคัญที่เกิดขึ้นคือผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมที่ดีเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางการเงินที่ดีหรือไม่ (Delmas & Blass, 2010) โดยการศึกษาที่ผ่านมากล่าวถึงประเด็นสำคัญคือ ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นสองทางระหว่างผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและทางการเงิน ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานทั้งสองที่เกิดขึ้นนั้น ได้มุ่งเน้นไปที่ผลกระทบของผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมไปยังผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นหลัก อย่างไรก็ตามผลการดำเนินงานทางการเงินก็อาจจะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมเช่นกัน ซึ่งตามสภาพความเป็นจริง องค์กรที่มีผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดีสามารถจัดสรรทรัพยากรไปยังเทคโนโลยี การปฏิบัติ และการริเริ่มที่มุ่งเน้นการป้องกัน (Molina-Azorin et al., 2009) นอกจากนั้นการเพิ่มขึ้นของประวัติเรื่องราวและข้อมูลในเชิงประจักษ์ได้เกิดการเสนอแนะว่าระบบด้านสิ่งแวดล้อมสามารถช่วยให้ข้อมูลต้นทุนที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการใช้พลังงานและวัสดุต่าง ๆ ซึ่งเน้นถึงความไม่เพียงพอและแม่นยำสำหรับค่าใช้จ่ายทางสิ่งแวดล้อมที่สามารถลดได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยสำหรับการควบคุมภายในและการตัดสินใจที่ดีขึ้น ซึ่งในที่สุดสามารถพัฒนาผลกำไรทางเศรษฐกิจ (Spencer et al., 2013) การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรจึงควรนำผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมเข้ารวมในการวัดเช่นเดียวกับผลการดำเนินงานทางการเงิน (Chan, 2005) และสิ่งที่สำคัญอีกประการคือการวัดผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมนั้นประสพกับความท้าทายที่สำคัญจากความขาดแคลนข้อมูลในการเปรียบเทียบระหว่างองค์กร อีกทั้งข้อมูลที่ปรากฏในรายงานนั้นยากที่จะเปรียบเทียบระหว่างองค์กร (Delmas & Blass, 2010)

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่ามีความหมายที่หลากหลายแตกต่างกันไปแต่ละการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงไว้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร

นักวิจัยและนักวิชาการ	ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร
Huselid (1995)	อัตราการลาออก การเพิ่มผลผลิต และผลการดำเนินงานทางการเงิน
MacDuffie (1995)	การเพิ่มผลผลิต และคุณภาพ
Delery & Doty (1996)	ผลการดำเนินงานทางการเงินที่สำคัญ 2 ตัวแปรคือ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด และอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)
Delaney & Huselid (1996)	การรับรู้ผลการดำเนินงานขององค์กร และการรับรู้ผลการดำเนินงานด้านตลาด
Ichniowski et al. (1997)	การเพิ่มผลผลิต
Huang (2001)	ผลการดำเนินงานขององค์กร 3 รูปแบบคือ ผลการดำเนินงานทางการเงินประกอบด้วย ส่วนแบ่งทางตลาด การเติบโตของผลกำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน การเติบโตของยอดขาย ความสามัคคีขององค์กรประกอบด้วย อัตราการลาออก ขวัญกำลังใจ และผลการดำเนินงานโดยรวม
Wright et al. (2003)	ผลตอบแทนของแรงงาน คุณภาพ อัตราการสูญหายของสินค้า การเพิ่มผลผลิต ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน ความสามารถในการทำกำไร
Youndt & Snell (2004)	ค่าเฉลี่ย 2 ปีของอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด และอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)
Chang & Huang (2005)	ความสามารถในการทำกำไรในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา
Chan (2005)	ผลการดำเนินงานทางการเงินและผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม
Katou & Budhwar (2006)	ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพ การพัฒนา ความพึงพอใจนวัตกรรม และคุณภาพ ขององค์กรเฉลี่ย 3 ปีที่ผ่านมา
Sun et al. (2007)	อัตราการลาออกและการเพิ่มผลผลิต

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

นักวิจัยและนักวิชาการ	ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร
<b>Ngo et al. (2008)</b>	ผลการดำเนินงานทางการเงินประกอบด้วย อัตราการเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด กำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน กำไรจากยอดขาย สภาพคล่องทุน อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด ผลการดำเนินงานด้านการดำเนินการโดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมประกอบด้วย การเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพการผลิต การพัฒนาสินค้าใหม่ ค่าใช้จ่ายการวิจัยและพัฒนา และค่าใช้จ่ายการตลาด
<b>Akhtar et al. (2008)</b>	ผลการดำเนินงานด้านสินค้าหรือบริการประกอบด้วย คุณภาพของสินค้าหรือบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า นวัตกรรมเทคโนโลยี และผลการดำเนินงานด้านการเงินประกอบด้วย ความสามารถในการทำกำไร การเติบโตของยอดขาย และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน
<b>Chow et al. (2008)</b>	ผลการดำเนินงานโดยรวม อัตราการลาออก การเติบโตของยอดขาย และการเติบโตของกำไร โดยที่ผลการดำเนินงานโดยรวมประกอบด้วย การเพิ่มผลผลิต คุณภาพของสินค้าและบริการ ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา และส่วนแบ่งตลาด
<b>Guthrie et al. (2009)</b>	การเพิ่มผลผลิต และค่าใช้จ่ายแรงงาน
<b>Staniškis &amp; Arbačiauskas (2009)</b>	ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและสังคม
<b>Molina-Azorín et al. (2009)</b>	ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและผลการดำเนินงานทางการเงิน
<b>Jimoh &amp; Danlami (2011)</b>	ผลการดำเนินงานขององค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีผลการดำเนินงานยอดเยี่ยมที่สุดในอุตสาหกรรม 5 ปีที่ผ่านมาด้าน อัตราการเติบโตของยอดขาย อัตราการเติบโตของรายได้ ความสามารถในการทำกำไร ความแข็งแกร่งด้านการเงิน อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด และอัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น
<b>Bao et al. (2011)</b>	ค่าเฉลี่ยที่ผ่านมา 3 ปีของ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนเฉลี่ย ผลกำไรเฉลี่ย การเติบโตของผลกำไร ผลตอบแทนจากยอดขายเฉลี่ย อัตราการเติบโตของส่วนแบ่งตลาดเฉลี่ย

ตารางที่ 1 (ต่อ)

นักวิจัยและนักวิชาการ	ความหมายของผลการดำเนินงานขององค์กร
Rehman (2011)	ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ อัตราการลาออก ผลลัพธ์ด้านการองค์กร คือ การเพิ่มผลผลิตของพนักงาน และผลลัพธ์ทางการเงิน คือ รายได้ขององค์กร
Moidenkutty et al. (2011)	ภาคลักษณะและค่าความนิยมที่มีต่อสาธารณะ อัตราการเติบโตของยอดขายและรายได้ คุณภาพของสินค้าหรือบริการ และการเพิ่มผลผลิต โดยเปรียบเทียบกับองค์กรในอุตสาหกรรม
Chow & Chen (2012)	ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและสังคม
Su & Wright (2012)	คุณภาพของสินค้าหรือบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า นวัตกรรม เทคโนโลยี ความสามารถในการทำกำไร การเติบโตของยอดขาย และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน
Ji et al. (2012)	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด
Paillé et al. (2014)	ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

จากการให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรที่นักวิจัยและนักวิชาการ ได้กล่าวไว้ข้างต้นมีความหลากหลายตามการศึกษาแต่ละการศึกษา อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่าการศึกษาเชิงประจักษ์เรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะหลังช่วงที่ผ่านมา นั้นผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านอื่นตามที่ Dyer & Reeve (1995) เสนอไว้ข้างต้น (Teo et al., 2011; Muduli, 2012; Ahmad & Schroeder, 2003; Crook et al., 2011) ดังนั้นการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงแยกผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ออกเป็นอีกหนึ่งปัจจัยซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงนิยามความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่าผลการดำเนินงานขององค์กร หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางด้านตลาด ผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการ ผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

## 2.2 องค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบว่าผลการดำเนินงานขององค์กรที่พบมากในการใช้ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์และจากการศึกษาในสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ประกอบด้วยตัวแปรแสดงได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตัวแปรผลการดำเนินงานขององค์กรและแหล่งอ้างอิง

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.)	ผลการ ดำเนินงาน ทางด้านตลาด	ผลการ ดำเนินงาน ทางด้าน ปฏิบัติการ	ผลการ ดำเนินงาน ทางการเงิน	ผลการ ดำเนินงานด้าน สิ่งแวดล้อม
Rehman (2011)		✓		
Chang & Huang (2005)	✓	✓		
Chan (2005)	✓		✓	✓
Moidenkutty et al. (2011)	✓	✓	✓	
Ngo et al. (2008)	✓	✓	✓	
Akhtar et al. (2008)	✓	✓	✓	
Chow et al. (2008)	✓	✓		
Sun et al. (2007)		✓		
Delery & Doty (1996)			✓	
Huang (2001)	✓		✓	
Youndt & Snell (2004)			✓	
Delaney & Huselid (1996)	✓	✓		
Wright et al. (2003)	✓	✓		
MacDuffie (1995)		✓		
Bae & Lawler (2000)	✓	✓		
Bao et al. (2011)	✓		✓	
Jimoh & Danlami (2011)	✓		✓	
Su & Wright (2012)	✓	✓	✓	
Liao (2005)	✓		✓	
Tzafrir (2006)	✓	✓		
Ji et al. (2012)			✓	
Spencer et al. (2013)				✓
Paillé et al. (2014)				✓
Chow & Chen (2012)			✓	✓



จากตารางข้างต้นซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้ศึกษาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้วนั้น องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบก็มีการศึกษาการวัดในมิติที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถแบ่งแยกย่อยลงไปได้ดังตารางที่ 3 ซึ่งแสดงผลการดำเนินงานขององค์กรที่นักวิชาการได้ดำเนินการศึกษาในวรรณกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 3 มิติผลการดำเนินงานขององค์กรและแหล่งอ้างอิง

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.)	ความสามารถในการทำอะไร	การเติบโตของยอดขาย	การเติบโตของกำไร	ส่วนแบ่งทางตลาด	คุณภาพของสินค้าหรือบริการ	การเพิ่มผลผลิต	อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด	อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น	ลดของเสียและการปลดปล่อยจากการดำเนินงาน	ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากสินค้าหรือบริการ	ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยการสร้างพันธมิตร	ลดความเสียหายของการเกิดอุบัติเหตุ การหก และปล่อยที่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม	ลดการซั้ววัสดุ เคมีภัณฑ์ และส่วนประกอบที่ไม่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่
Rehman (2011)						✓								
Chang & Huang (2005)	✓													
Chan (2005)		✓					✓			✓	✓			✓
Moidenkutty et al. (2011)		✓			✓	✓								
Ngo et al. (2008)		✓		✓		✓	✓	✓						
Akhtar et al. (2008)	✓	✓			✓		✓							



ตารางที่ 3 (ต่อ)

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.)													
	ความสามารถในการทำอะไร	การเติบโตของยอดขาย	การเติบโตของกำไร	ส่วนแบ่งทางตลาด	คุณภาพของสินค้าหรือบริการ	การเพิ่มผลผลิต	อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด	อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น	ลดความเสี่ยงและการปลดปล่อยจากการดำเนินงาน	ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากสินค้าหรือบริการ	ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยการสร้างพันธมิตร	ลดความเสี่ยงของการเกิดอุบัติเหตุ การรบกวน และปล่อยที่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม
Bao et al. (2011)		✓	✓			✓							
Jimoh & Danlami (2011)	✓	✓						✓	✓				
Su & Wright (2012)	✓	✓			✓	✓							
Liao (2005)			✓	✓		✓							
MacDuffie (1995)					✓	✓							
Tzafrir (2006)	✓	✓			✓								
Ji et al. (2012)								✓					
Paillé et al. (2014)										✓	✓	✓	✓
Chow & Chen (2012)										✓	✓	✓	✓

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของผลการดำเนินงานองค์กรดังตาราง 3 และ 4 ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นศึกษาผลการดำเนินงานขององค์กร 4 องค์ประกอบ โดยสามารถให้ความหมายจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาได้ดังนี้

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

**2.2.2 ผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการ** หมายถึง ผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการขององค์กรโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมด้าน คุณภาพของสินค้าหรือบริการ และการเพิ่มผลผลิต (Moidenkutty et al., 2011; Bae & Lawler, 2000; Chow et al., 2008; Delaney & Huselid, 1996)

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

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

### 2.3 การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในการศึกษาที่ผ่านมาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมมานั้นพบว่าการวัดทั้งเชิงวัตถุประสงค์และจิตวิสัยสามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงรูปแบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.)	มาตรวัดวัตถุประสงค์	มาตรวัดจิตวิสัย
Absar et al. (2012)		✓
Fey et al. (2009)		✓
Chang & Huang (2005)		✓
Ferguson & Reio Jr. (2010)		✓
Khan (2010)		✓
Bao (2011)		✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.)	มาตรวัดวัตถุประสงค์	มาตรวัดจิตวิสัย
Ngo et al. (2008)		✓
Huang (2001)		✓
Liao (2005)		✓
Chow et al. (2008)		✓
Delery & Doty (1996)	✓	
Huselid et al. (1997)	✓	
McClellan & Collins (2011)		✓
Wright et al. (2003)	✓	
Huselid (1995)	✓	
Ferreira et al. (2012)		✓
Delaney & Huselid (1996)		✓
Su & Wright (2012)		✓
Bae & Lawler (2000)		✓
Vlachos (2009)		✓

จากตารางสามารถกล่าวได้ว่าการศึกษามากใช้รูปแบบการวัดผลการดำเนินงานในเชิงจิตวิสัย ถึงแม้การศึกษาเชิงประจักษ์ที่ใช้การวัดโดยวัตถุประสงค์ก็มีปรากฏอยู่เช่นกันดังตัวอย่างการศึกษาของ Huselid (1995), Delery & Doty (1996), Huselid et al. (1997) และ Wright et al. (2003) เป็นต้น แต่นักวิชาการได้กล่าวถึงการวัดเชิงจิตวิสัยว่าถึงแม้การวัดผลในลักษณะนี้ ผู้บริหารสามารถนำเป้าหมายองค์กรมาวัดร่วมกับผลการดำเนินงาน ซึ่งการวัดในลักษณะการรับรู้ที่นี้อาจจะมีข้อจำกัด แต่ถึงกระนั้นประโยชน์ที่ได้จากการวัดลักษณะนี้ก็ยังมีมากกว่าความเสี่ยงอย่างมาก (Khan, 2010) ซึ่ง Dess & Robinson Jr. (1984) พบว่าการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเชิงจิตวิสัย (Subjective measures) นั้นมีความสัมพันธ์กับการวัดผลเชิงวัตถุประสงค์ (Objective measures) และได้แนะนำว่าการวัดเชิงจิตวิสัยมีประโยชน์สำหรับการพยายามนิยามค่าปฏิบัติผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่ใช่มิติทางการเงินให้กว้างขึ้น นอกจากนี้การวัดผลการดำเนินงานเชิงจิตวิสัยมีความเหมาะสมมากที่สุดในการทดสอบผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกันภายในอุตสาหกรรม Chang & Huang (2005) ได้กล่าวถึงความยากลำบากในการได้มาซึ่งข้อมูลทางการเงินขององค์กรในได้หวั่นจึงได้ดำเนินการศึกษาโดยใช้แนวทางของ Dess & Robinson Jr. (1984) โดยใช้มาตรวัดที่เป็นจิตวิสัย

และได้กล่าวว่าเป็นแนวทางที่ยอมรับได้ ซึ่งนอกจากความยากในการได้ข้อมูลแล้วการเปรียบเทียบองค์กรต่างอุตสาหกรรมการวัดโดยข้อมูลจิตวิสัยก็จะมีเหมาะสมมากยิ่งขึ้นกว่าด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ Chow et al. (2008) ที่ใช้มาตรวัดลักษณะจิตวิสัยเนื่องจากข้อมูลทางการเงินนั้นไม่สามารถเข้าถึงได้ มากไปกว่านั้นยังได้กล่าวถึงแม้มีข้อมูลทางการเงิน การวัดข้อมูลทางการเงินที่เป็นวัดจิตวิสัยนั้นก็ไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบในการศึกษาที่มีความหลากหลายของรูปแบบองค์กร เช่นเดียวกับ Delaney & Huselid (1996) ได้พบว่าการศึกษากิจการการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากได้ใช้การวัดผลในรูปแบบจิตวิสัยและวัดจิตวิสัย และแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันสูง ประกอบกับการศึกษาที่ผ่านมาได้มีหลักฐานที่ชัดเจนแสดงให้เห็นถึงวิธีการวัดผลรูปแบบจิตวิสัยนั้นมีความสัมพันธ์กับการวัดผลรูปแบบวัดจิตวิสัยจากผลการดำเนินงานขององค์กร (Khan, 2010) นอกจากนี้ Bae & Lawler (2000) ได้ให้เหตุผลว่าการวัดผลการดำเนินงานในรูปแบบวัดจิตวิสัยนั้นเป็นสิ่งที่ต้องการในการศึกษา แต่อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรในประเทศทวีปเอเชียจะเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานได้ถูกต้องเที่ยงตรงนั้นกล่าวได้ว่าสามารถพบเจอได้ยาก นอกจากนี้จากการศึกษาที่พบว่าผลการวัดผลในรูปแบบจิตวิสัยและวัดจิตวิสัยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญเช่นกัน Gurbuz & Mert (2011) พบข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานที่เป็นลักษณะวัดจิตวิสัยเนื่องจากองค์กรจำนวนมากไม่ต้องการที่จะเปิดเผยข้อมูลให้ จึงดำเนินการโดยใช้การเก็บข้อมูลเชิงจิตวิสัย โดยมีการศึกษาที่ใช้แนวทางดังกล่าวเช่นการศึกษาเชิงประจักษ์ของ Bao & Analoui (2011) ใช้การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรรูปแบบจิตวิสัยด้วยการรับรู้ผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรจากค่าเฉลี่ย 3 ปีซ้อนหลัง โดยใช้การวัด 5 ด้านคือ 1. ผลตอบแทนการลงทุนเฉลี่ย 2. ผลกำไรเฉลี่ย 3. การเติบโตของผลกำไรเฉลี่ย 4. ผลตอบแทนจากการขายเฉลี่ย 5. การเติบโตของส่วนแบ่งการตลาดเฉลี่ย ในแนวทางเดียวกันกับ Liao (2005) วัดผลการดำเนินงานเชิงจิตวิสัย 4 ด้านคือ 1. ส่วนแบ่งทางตลาด 2. การเติบโตของกำไร 3. ผลตอบแทนจากการลงทุน 4. การเติบโตของยอดขาย และ Ngo et al. (2008) วัดผลการดำเนินงานขององค์กรทางการเงินโดยใช้ตัวชี้วัดด้าน การเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด กำไรสุทธิ ผลตอบแทนจากการลงทุน กำไรจากการขาย สภาพคล่องของสินทรัพย์ และผลตอบแทนจากสินทรัพย์ และวัดผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการดำเนินงาน โดยใช้ตัวชี้วัดด้าน การเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพการผลิต การพัฒนาสินค้าใหม่ ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา และค่าใช้จ่ายในการตลาด เป็นต้น ส่วนมาตรวัดผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมของ Chow & Chen (2012) ซึ่งได้สกัดมาจากการศึกษาจำนวน 25 งาน ซึ่งประกอบด้วยมาตรวัดข้อความจำนวน 10 ข้อซึ่งใช้ในการศึกษาเชิงประจักษ์ เมื่อนำไปทดสอบด้วยสถิติพบว่าหลังการปรับค่าแล้วนั้นคงเหลือทั้งสิ้น 5 ข้อคำถามคือ 1. การลดของเสีย การปล่อยของเสียจากการดำเนินงาน 2. การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากสินค้าหรือบริการ 3. การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโดยการสร้างพันธมิตร (establishing partnerships) 4. การลดความเสี่ยงของการเกิดอุบัติเหตุ การหก และปล่อยที่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม และ 5. การลดการซื้อวัสดุ เคมิ

พันธ์ และส่วนประกอบที่ไม่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ ซึ่ง Paillé et al. (2014) ได้นำมาตรวัดของ Chow & Chen (2012) ไปใช้ในการศึกษาเชิงประจักษ์เช่นกันและเมื่อทดสอบค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดพบว่ามาตรวัดข้อคำถามทั้ง 5 ข้อมีค่า Cronbach's alpha 0.93

ดังนั้นจากเหตุผลที่กล่าวมาและเพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมา ผู้วิจัยจึงเลือกใช้แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งเชิงจิตวิสัยและวัตถุวิสัยในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในการศึกษาครั้งนี้ โดยมาตรวัดประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1.) ผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการ จำนวน 2 ข้อคำถาม 2.) ผลการดำเนินงานทางด้านตลาด จำนวน 4 ข้อคำถาม 3.) ผลการดำเนินงานทางการเงิน จำนวน 3 ข้อคำถาม และ 4.) ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม จำนวน 5 ข้อคำถาม รวมทั้งสิ้น 14 ข้อคำถาม โดยที่ผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการและทางตลาดนั้นเป็นมาตรวัดเชิงจิตวิสัย และผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นมาตรวัดเชิงวัตถุวิสัย

### ตอนที่ 3 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource outcomes)

#### 3.1 ความหมาย

จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยเรื่องการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ พบ นักวิชาการหลายท่านได้เสนอถึงความจำเป็นที่ต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Becker & Gerhart, 1996; Bowen & Ostroff, 2004; Boselie et al., 2005; Becker & Huselid, 2006) แต่ก็ยังเป็นปัญหาเนื่องจากความสับสนในการพิจารณาถึงผลกระทบของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อตัวแปรที่ใกล้ชิดยิ่งกว่า (Gardner et al., 2001)

Becker & Huselid (2006) ได้กล่าวไว้ว่าสิ่งที่มีความท้าทายทั้งทางทฤษฎีและเชิงประจักษ์ของวรรณกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือปัจจัยที่เป็นกล่องดำ “Black box” ในการเชื่อมระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนยิ่งขึ้น จากการจัดกลุ่มผลลัพธ์ของ Dyer & Reeves (1995) ได้เสนอถึงผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นผลลัพธ์ที่ใกล้ชิดกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่าผลลัพธ์ในด้านอื่น และผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร การจะเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร จึงต้องเห็นถึงผลกระทบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ก่อน และผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์จึงส่งผลต่อไปยังผลลัพธ์ที่ไกลออกไปมากยิ่งขึ้นคือผลการดำเนินงานขององค์กร (Wright et al., 2003) ดังนั้นการศึกษาที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้เปลี่ยนเป็นการค้นหาและระบุถึงกลไกในการส่งผ่านอิทธิพลที่เป็นเหตุเป็นผลของการเชื่อมโยงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร คือกล่องดำที่กล่าวถึงข้างต้น อีกทั้งนักวิชาการหลายท่านที่เชี่ยวชาญทางด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เสนอกลไกการส่งผ่านอิทธิพลว่าระบบการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ก่อน และผลการดำเนินงานขององค์กรจึงบรรลุผล (Lepak et al., 2006) เพราะถึงแม้ว่าการศึกษาที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นถึงกลไกที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ก็ยังมีสิ่งที่ยังไม่ชัดเจนว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์อื่นขององค์กรที่มีระยะใกล้เคียงกับระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งคือผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังเช่น ทักษะและพฤติกรรมของพนักงาน ไปยังผลลัพธ์ที่ไกลออกไป (ผลลัพธ์ทางการเงิน) ได้อย่างไร (Gardner et al., 2001; Jiang et al., 2012b) โดยในการศึกษาระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูงได้เน้นถึงความสำคัญของปัจจัยแทรกที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ทักษะและพฤติกรรมของพนักงาน (Boxall & Macky, 2007) ซึ่งการศึกษาจำนวนมากได้สร้างขึ้นจากการผสมผสานของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based view – RBV) ทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และ โอกาส (Ability, Motivation and Opportunity – AMO theory) ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human capital theory) แนวคิดพฤติกรรม (Behavioral perspective) เพื่อสนับสนุนสมมุติฐาน (Kaufman & Miller, 2011; Way & Johnson, 2005) ซึ่งประเด็นนี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนารอบทฤษฎีที่ต่อเนื่องในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Katou & Budhwar, 2006) โดยมีผลการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ผ่านมาจำนวนหนึ่งได้ชี้ให้เห็นว่าผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยกล่องดำที่แทรกกระหว่างความสัมพันธ์ของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสำเร็จขององค์กรในมิติอื่น ๆ ในวรรณกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Way & Johnson, 2005) แต่จนถึงปัจจุบันนั้นการศึกษาปัจจัยที่เชื่อมโยงระหว่างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กรยังมีน้อยอยู่ (Elorza et al., 2011; Kazlauskaitė et al., 2012; Boselie et al., 2005) การสำรวจเส้นทางที่มีความเป็นไปได้ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กรโดยนำปัจจัยผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มารวมเข้าในการออกแบบการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Way & Johnson, 2005) จึงมีแนวโน้มที่จะทำให้มีแบบจำลองเชิงบูรณาการการทำงานของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องจำนวนมากและมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น (Jiang et al., 2012b)

ความเชื่อว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในระดับองค์กรนั้นได้เป็นที่แพร่หลายทั้งในทางนักวิชาการและในทางนักปฏิบัติมานานนับปี นักวิชาการได้เริ่มกล่าวว่าโดยรวมนั้น พนักงานในองค์กรสามารถเป็นทรัพยากรที่มีลักษณะพิเศษในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งยากจะลอกเลียนแบบได้ (Huselid, 1995) ซึ่ง Lepak et al. (2006) ให้เหตุผลของกลไกที่สำคัญของอิทธิพลระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้สองประการ โดยประการแรกคือระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลโดยตรงต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยส่งผลต่อความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน ประการที่สองคือ มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการให้สิ่งจูงใจและรางวัล



ตัวอย่างจากการศึกษาเชิงประจักษ์จำนวนหนึ่งได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของพนักงานเช่น ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมการแสดงออกที่มากกว่าบทบาท กับผลการดำเนินงานขององค์กร (Elorza et al., 2011; Jiang et al., 2012b; Katou, 2012, 2010, 2008; Katou & Budhwar, 2006, 2010) นักทฤษฎีด้านกลยุทธ์ได้สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และนักวิชาการหลากหลายท่านได้ให้เหตุผลว่าปัจจัยด้านคนและสังคมสามารถมีผลต่อผลการดำเนินงานโดยนำมาซึ่งความสามารถหลัก (Core competencies/capabilities) ความสามารถที่เป็นพลวัต (Dynamic capabilities) ฐานความรู้ (Knowledge-base) เครือข่ายทางสังคม (Social networks) หรือความสามารถในการเรียนรู้ (Learning capability) ซึ่งโดยทั่วไปแล้วนักทฤษฎีได้เสนอไว้ว่าความสามารถเฉพาะเจาะจงขององค์กรเช่น ความรู้ ทักษะ ความสามารถ พฤติกรรม กระบวนการ การปฏิบัติต่าง ๆ และระบบทั้งหลาย คือแหล่งที่ยั่งยืนในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Buller & McEvoy, 2012) ไม่ว่าจะทั้งอย่างเป็นนัยหรืออย่างชัดเจน โดยกรอบในการศึกษาทางทฤษฎีเหล่านี้ได้นำไปสู่บทบาทที่สำคัญของทุนมนุษย์ (Human capital) ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานระยะยาวและเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่มีศักยภาพที่เป็นจุดศูนย์รวมความสนใจทั้งทางวิชาการและตามสื่อที่ได้รับความนิยม (Becker & Huselid, 1998; Wright et al., 2001)

การศึกษาที่ผ่านมา เช่น การศึกษาของ Becker & Huselid (1998) ได้เสนอทักษะของพนักงาน แรงจูงใจของพนักงาน การออกแบบงานและโครงสร้างงาน เป็นตัวแปรเชื่อมระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร การศึกษาของ Youndt & Snell (2004), Guthrie et al. (2011) และ Takeuchi et al. (2007) เสนอทุนมนุษย์เป็นตัวแปรเชื่อมระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร Katou & Budhwar (2006) เสนอ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรม ในการเชื่อมระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร Fey et al. (2009) เสนอแรงจูงใจและความสามารถของพนักงานในการเชื่อมระหว่างแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร Onyango & Simeon (2012) เสนอแรงจูงใจ Jiang et al. (2012b) เสนอทุนมนุษย์ แรงจูงใจ อัตราการลาออก และผลลัพธ์การปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่เชื่อมระหว่างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานทางการเงิน เป็นต้น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าสิ่งที่เรียกว่ากล่องดำในวรรณกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้รับการให้ความสนใจอย่างเรื่อยมา

นักวิชาการได้กล่าวถึงผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ว่าทุนมนุษย์และแรงจูงใจเป็นปัจจัยแทรกที่วิกฤตที่สุดในวรรณกรรม (Liao et al., 2009; Gardner et al., 2011; Sun et al., 2007; Takeuchi., 2007; Youndt and snell, 2004; Jiang et al., 2012b) ซึ่งผลจากการศึกษาเชิงประจักษ์ที่มีอยู่เกือบทั้งสิ้นที่ศึกษาอิทธิพลของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานทางการเงินหรือทางการดำเนินการล้วนผ่านตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ (Sun et al., 2007; Dimba,

2010; Fey et al., 2009; Katou, 2012; McClean & Collins, 2011) หรือผ่านตัวแปรทุนมนุษย์ (Youndt & Snell, 2004; Takeuchi et al., 2007; Guthrie et al., 2011) และผ่านทั้งตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและตัวแปรทุนมนุษย์ (Jiang et al., 2012b; Katou 2012, 2010, 2008; Katou & Budhwar, 2010; 2006; Fey et al., 2009) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Zupan & Kaše (2005) ที่สร้างกรอบแนวความคิด โดยมีผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรแทรกระหว่างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร

ผู้วิจัยดำเนินการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ปรากฏในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์พบว่าความหมายมีหลากหลายแตกต่างกันไป ดังเช่นความหมายที่ผู้วิจัยนำมาแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ความหมายของผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

นักวิจัยและนักวิชาการ	ความหมายของผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
Park et al. (2003)	ทักษะของพนักงาน แรงจูงใจ และทัศนคติซึ่งประกอบด้วยความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจ และความทุ่มเทในงาน
Youndt & Snell (2004)	ทุนทางปัญญา ซึ่งประกอบด้วย ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม และทุนองค์กร
Subramaniam & Youndt (2005)	ทุนทางปัญญา ซึ่งประกอบด้วย ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม และทุนองค์กร
Katou & Budhwar (2006)	ทักษะ (ความสามารถและการให้ความร่วมมือ) ทัศนคติ (แรงจูงใจ ความผูกพันและความพึงพอใจ) และพฤติกรรม (อัตราการลาออกและอัตราการขาดงาน) ของพนักงาน
Luna-Arocas & Camps (2008)	ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันของพนักงาน
Katou & Budhwar (2010)	ทักษะ (ความสามารถและการให้ความร่วมมือ) ทัศนคติ (แรงจูงใจ ความผูกพันและความพึงพอใจ) และพฤติกรรม (การคงอยู่กับองค์กร และการไม่ขาดงาน) ของพนักงาน
Katou (2010)	ทักษะ (ความสามารถและการให้ความร่วมมือ) ทัศนคติ (แรงจูงใจ ความผูกพันและความพึงพอใจ) และพฤติกรรม (การคงอยู่กับองค์กร และการไม่ขาดงาน) ของพนักงาน
Guthrie et al. (2011)	ทุนมนุษย์และทุนทางสังคมขององค์กร

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

นักวิจัยและนักวิชาการ	ความหมายของผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์
Gardner et al. (2001)	ทัศนคติ ประกอบด้วย แรงจูงใจ ความพึงพอใจและความผูกพัน และพฤติกรรมของพนักงาน ประกอบด้วย อัตราการขาดงานและอัตราการลาออก
Katou (2012)	ทัศนคติแสดงออกโดยแรงจูงใจ ความผูกพันและความพึงพอใจ และพฤติกรรม แสดงออกโดยอัตราการขาดงาน อัตราการลาออก และการร้องเรียน ของพนักงาน
Jiang et al. 2012b	ผลลัพธ์ที่มีความสัมพันธ์ทางตรงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมากที่สุดคือ ทุนมนุษย์ แรงจูงใจของพนักงาน และอัตราการลาออก
Muduli (2012)	ความสามารถ การให้ความร่วมมือ แรงจูงใจ ความผูกพันและความพึงพอใจ
Khan et al. (2013)	ผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การคงอยู่กับองค์กร ความผูกพัน ความพึงพอใจ และความสามารถของพนักงาน

จากการให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิจัยและนักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น ได้ปรากฏคำว่าทักษะและทุนมนุษย์ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยหากศึกษาในเรื่องทุนมนุษย์นั้นนักวิชาการต่างให้ความหมายไว้เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญและคุณลักษณะอื่น ซึ่งสาระสำคัญครอบคลุมถึงทักษะเช่นกัน (Becker, 1964; Youndt & Snell, 2004; Ployhart & Moliterno, 2011) ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้ทุนมนุษย์ในการศึกษาและนิยามความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ว่า ผลลัพธ์ทางตรงซึ่งเกิดจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประกอบด้วย ทุนมนุษย์ขององค์กร ทัศนคติของพนักงานซึ่งแสดงออกโดยแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และความผูกพัน พฤติกรรมของพนักงานซึ่งแสดงออกโดยอัตราการลาออกและอัตราการขาดงานของพนักงาน

### 3.2 องค์ประกอบผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

จากการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายทั้งทางด้านเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้น การเข้าสู่ โลกาภิวัตน์ การเติบโตของงานที่ต้องใช้ความรู้ ได้ทำให้ทุนมนุษย์ขององค์กรทั้งหลายเป็นทรัพย์สินที่สำคัญมากที่สุดในองค์กร (Lawler III, 2011) การได้มาและใช้ประโยชน์จากความสามารถของบุคคลเป็นแหล่งของรายได้หรือกำไรนั้น ก็เป็นความรู้สึกที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าคนแต่ละคนนั้นได้

ครอบครองความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่สามารถเป็นอิทธิพลสำหรับผลประโยชน์ขององค์กร หรือของส่วนตัว (Ployhart & Moliterno, 2011) ซึ่งแนวคิดของทุนมนุษย์มีต้นกำเนิดจากวรรณกรรม เศรษฐศาสตร์ (Wright & McMahan, 2011) โดยที่ Becker (1964) ได้นิยามคำว่าทุนมนุษย์ไว้ว่าเป็น “ความรู้ ข้อมูล ความคิด ทักษะ และสุขภาพของบุคคล” การเปรียบเทียบทุนมนุษย์กับทุนทางการเงินหรือทางกายภาพนั้น ทั้งหมดที่กล่าวมาคือรูปแบบของทุนในลักษณะที่เป็นทรัพย์สินที่สามารถสร้างรายได้และผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ด้านอื่นผ่านกาลเวลา ซึ่งในการนำทฤษฎีทุนมนุษย์มาปรับใช้ในการศึกษาคือมุ่งเน้นไปที่ความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์กร Youndt & Snell (2004) ได้ให้ความหมายของทุนมนุษย์ว่า ความรู้ ทักษะ และความชำนาญของพนักงานแต่ละคน Crook et al. (2011) ก็ให้ความหมายในทำนองเดียวกันว่าเป็นความรู้ ทักษะและความสามารถที่ปรากฏอยู่ในบุคคล ซึ่งรวมอยู่ทั้งที่เป็นภายนอกอย่างชัดเจนและภายในของบุคคลที่เป็นการยากจะ ทำให้ชัดเจนได้ เมื่อรวมกันความรู้ ทักษะและความสามารถนั้นรวมถึงประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม ซึ่งได้รับการมองมาอย่างต่อเนื่องว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยการศึกษาด้านทรัพยากรทุนมนุษย์ที่ผ่านมาได้ถูกแบ่งออกเป็น การศึกษาสองระดับคือระดับจุลภาค (Micro) และมหภาค (Macro) ซึ่งระดับจุลภาคนั้นให้ความสนใจไปที่ปรากฏการณ์ในระดับบุคคล ศึกษาเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAOs) ที่บุคคลครอบครอง สามารถให้ผลลัพธ์ทางบวกต่อบุคคลนั้นเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ระดับบุคคล ในขณะที่เดียวกันการศึกษาของนักทฤษฎีองค์กรและกลยุทธ์ระดับมหภาคก็ให้ความสนใจไปที่ปรากฏการณ์ในระดับองค์กร โดยศึกษาผลรวมของประสบการณ์ การศึกษาและทักษะในระดับองค์กร นั้นเป็นทรัพยากรที่สามารถใช้ประโยชน์เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้เช่นไร (Wright & McMahan, 2011; Ployhart & Moliterno, 2011) ขณะที่ Ployhart & Moliterno (2011) ได้นิยามทุนมนุษย์ว่าทรัพยากรระดับหน่วยที่ปรากฏขึ้นจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นของแต่ละบุคคล และนำเสนอถึงแบบจำลองกระบวนการเกิดขึ้นอย่างเต็มรูปแบบหลายระดับของทรัพยากรทุนมนุษย์ ซึ่งคือกลุ่มของทรัพยากรทุนมนุษย์ระดับหน่วยที่เกิดขึ้นจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และอื่น ๆ ของพนักงานในระดับบุคคล ซึ่งจากคำนิยามได้ขยายความคิดออกจากกรอบแนวความคิดที่ผ่านมาโดยเน้นถึงแหล่งกำเนิดของทรัพยากรทุนมนุษย์ที่ต่างระดับคือ 1.) การกำหนดระดับของทรัพยากรทุนมนุษย์ที่ระดับหน่วย แต่การระบุแหล่งกำเนิดนั้นเกิดขึ้นจากระดับบุคคล ดังนั้นจึงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดในหลากหลายระดับ 2.) ทรัพยากรในระดับหน่วยนั้นสามารถเกิดขึ้นจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ระดับบุคคลหลายรูปแบบ 3.) จากการนิยามโดยทั่วไปไว้ว่าระดับหน่วย การวิเคราะห์ทรัพยากรทุนมนุษย์จึงสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งระดับกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์กร Becker (2008) ได้กล่าวถึงความ เป็นเอกลักษณ์ของทุนมนุษย์ว่าเป็นรากฐานมาจากความจริงที่คนไม่สามารถแยกออกจากความรู้ ทักษะ หรือคุณค่าอื่น ๆ ได้เหมือนที่สามารแยกออกจากทรัพย์สินทางกายภาพอื่น ๆ หรือเงินได้

หากมองถึงเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ Becker (1993) เป็นคนแรกที่ยอมรับว่าถึงแม้คนจะเข้าใจคำว่าทุน (Capital) ว่าเกี่ยวข้องกับกับทรัพย์สินที่จับต้องได้ที่มีศักยภาพในการสร้างรายรับและผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์อื่น ๆ ในอนาคต เช่นกระแสเงินสดหรือเครื่องจักรสำหรับการผลิต แต่ในความเป็นจริงทุนนั้นเกี่ยวข้องกับสิ่งที่นอกเหนือจากที่ได้กล่าวมา เช่นนี้จึงได้นำเสนอคำว่าทุนมนุษย์ (Human capital) โดยเน้นเป็นอย่างยิ่งถึงค่าใช้จ่ายในการศึกษาและการฝึกอบรม เช่นเดียวกันกับค่าใช้จ่ายเรื่องสุขภาพ ว่าในทางปฏิบัติคือการลงทุน เพราะคนไม่สามารถถูกแยกออกจากความรู้ทักษะ สุขภาพ หรือค่านิยมได้อย่างที่คนสามารถแยกออกจากการเงินขององค์กรหรือสินทรัพย์ทางกายภาพขององค์กรได้ (Galabova & McKie, 2013)

การทำให้ผลกระทบและประสิทธิภาพของทุนมนุษย์ในองค์กรสูงสุดเป็นหนึ่งในพื้นฐานที่สำคัญของคำถามในด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร ซึ่งเป็นที่เชื่อกันโดยทั่วไปว่าการทำให้ทุนมนุษย์เพิ่มขึ้นสูงสุดนั้นเป็นประโยชน์ต่อทั้งคนและองค์กรที่คน ๆ นั้นทำงาน โดยผลการศึกษาที่ผ่านมาด้านจิตวิทยาประยุกต์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้แสดงให้เห็นชัดเจนว่าการลงทุนในทุนมนุษย์สามารถให้ผลลัพธ์ในเชิงบวกต่อทั้งผลลัพธ์การดำเนินงานระดับบุคคลและองค์กร (Crook et al., 2011) แนวคิดทุนมนุษย์มีว่าคนครอบครองทักษะ ประสบการณ์ และความรู้ที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจต่อองค์กร ซึ่งได้นำมาปรับใช้กับการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม ผลตอบแทน และแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป โดยเฉพาะการศึกษาและการฝึกอบรมของคนนั้นมีบทบาทสำคัญในองค์กร (Snell & Dean, 1992; Crook et al., 2011) หนทางที่มีความหวังสำหรับการวิจัยในอนาคตคือการเชื่อมโยงวรรณกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับแบบจำลองการเกิดทุนมนุษย์ โดยทดสอบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันนั้นสามารถนำไปสู่รูปแบบการเกิดทรัพยากรทุนมนุษย์ที่ต่างกันได้อย่างไร อีกทั้งหากทราบถึงวิธีการที่การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กระทบต่อทุนมนุษย์ก็จะสามารถทำให้ความสำคัญของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเกิดความกระจ่างขึ้น (Gardner et al., 2001; Ployhart & Moliterno, 2011)

Wright & McMahan (2011) ได้กล่าวว่าจุดสนใจหลักในวรรณกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือคนแต่ละคนตัดสินใจอย่างไรในเรื่องการลงทุนในทุนมนุษย์ของตนเอง เช่น การเลือกที่จะรับการฝึกอบรม การเข้าศึกษาในระดับวิทยาลัย เป็นต้น ซึ่งจนถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลามากกว่า 15 ปีที่ผ่านมา นักวิชาการทำงานเพื่อพัฒนาทฤษฎีฐานทรัพยากรได้เน้นถึงบทบาทของทุนมนุษย์ในการเป็นปัจจัยหลักเพื่ออธิบายเหตุผลว่าทำไมบางองค์กรถึงประสบผลสำเร็จกว่าองค์กรอื่น (Crook et al., 2011) โดยทฤษฎีได้อ้างถึงการกระจายตัวที่แตกต่างกันของทรัพยากรที่มีคุณค่าของแต่ละองค์กร เช่น ทุนมนุษย์ ที่อธิบายความแตกต่างของผลการดำเนินงานโดยองค์กรที่ครอบครองทรัพยากรที่มีคุณค่า องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบหรือหาทดแทนได้จะประสบผลสำเร็จคู่แข่งที่ไม่มีทรัพยากรดังกล่าว (Barney, 1991)

การศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปมุ่งเน้นการปฏิบัติที่กระทบต่อทุนมนุษย์แทนที่การศึกษาเพียงเฉพาะทุนมนุษย์ (Wright & McMahan, 2011) โดยที่หากนำแนวคิดในทฤษฎีทุนมนุษย์มาใช้ นักวิชาการได้แสดงให้เห็นจากการศึกษาเชิงประจักษ์ว่าการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถมีอิทธิพลทางตรงต่อการเพิ่มผลผลิตและผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านการสั่งสมทุนมนุษย์ (Youndt & Snell, 2004; Teo et al., 2011 ซึ่งเป็นข้อบ่งชี้ถึงบทบาทของทุนมนุษย์องค์กรเป็นปัจจัยแทรกที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร (Wright & McMahan, 2011 in Buller & McEvoy, 2012) นักวิจัยที่มุ่งเน้นศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจนนั้นจะรวมแนวความคิดที่ทั้งความสามารถและความทุ่มเทเป็นปัจจัยกำหนดที่สำคัญของผลการปฏิบัติงานของพนักงานเข้าด้วย แต่จะมุ่งเน้นในมิติที่เป็นการวิเคราะห์โดยรวมซึ่งเป็นในระดับที่สูงขึ้นไป ไม่วิเคราะห์ในระดับบุคคล ซึ่งในขณะที่ความสามารถของพนักงานหรือในระดับทุนมนุษย์โดยรวม (Collective human capital) (ผลรวมความรู้ ทักษะ และความสามารถโดยรวมของพนักงาน) เป็นสิ่งกำหนดศักยภาพของผลงาน แต่พนักงานจำเป็นต้องมีทัศนคติและแรงจูงใจในระดับที่เหมาะสมด้วยถึงจะนำศักยภาพนี้ไปใช้และส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร (Lepak et al., 2006)

Snell & Dean (1992) ได้กล่าวถึงประเด็นด้านทุนมนุษย์ไว้ 3 ประการคือ 1.) ความรู้และทักษะเป็นตัวแทนของทุนเนื่องจากสามารถเพิ่มผลผลิตได้ คือมนุษย์เพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรเท่าที่พวกเขาจะดำเนินการ คุณค่าที่กล่าวถึงนี้บางส่วนที่ถูกเพิ่มขึ้น โดยแปรรูปผลิตภัณฑ์แต่ส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่จับต้องได้น้อย ประกอบด้วยการแก้ไขปัญหา การประสานงานการทำงานของหน่วยงาน การใช้ดุลพินิจตัดสินใจในสถานการณ์ใหม่ที่แตกต่างจากเดิม 2.) ทุนมนุษย์เป็นผลลัพธ์จากการตัดสินใจอย่างรอบคอบขององค์กรผ่านการจ้างหรือการพัฒนาคนในองค์กร ซึ่ง Youndt & Snell (2004) ให้เหตุผลเกี่ยวกับทุนมนุษย์ว่าเมื่อคนได้เกิดการเรียนรู้ซึ่งเป็นการเพิ่มทุนมนุษย์ พวกเขาสร้างความรู้ที่มีศักยภาพในการก่อร่างพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ระดับขององค์กรและการสั่งสมความรู้ นักทฤษฎีทุนมนุษย์ให้ความเห็นว่าองค์กรสามารถเพิ่มทุนมนุษย์ได้โดยการพัฒนาจากภายในคือพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานที่มีอยู่ หรือโดยการดึงดูดคนที่มีความรู้และทักษะสูงจากตลาดแรงงานภายนอกองค์กร สรุปได้ว่าองค์กรสามารถสร้างหรือซื้อทุนมนุษย์ได้นั่นเอง ซึ่งทั้งวิธีการทั้งสองสามารถอธิบายได้ดังนี้ การซื้อทุนมนุษย์เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติด้านการสรรหาและคัดเลือกซึ่งเป็นพื้นฐานของนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการได้มาซึ่งทุนมนุษย์ โดยทางปฏิบัติการสรรหาและคัดเลือกสามารถคิดได้เป็นกระบวนการที่แตกต่างกันสองกระบวนการคือการหาอย่างครอบคลุมโดยขยายขอบเขตในการรับผู้สมัคร โดยใช้แหล่งการสรรหาที่หลากหลาย เช่น การแนะนำจากพนักงาน องค์กรสรรหา มหาวิทยาลัย ตัวแทนจัดหางาน เป็นต้น และการสรรหาแบบเข้มข้นซึ่งในทางกลับกันเป็นการเพิ่มจำนวนของข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากผู้สมัครผ่านการสัมภาษณ์ การทดสอบ ข้อมูลชีวประวัติ เป็นต้น ส่วนการสร้างทุนมนุษย์นั้นมีแนวปฏิบัติการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์หลายด้านที่เกี่ยวข้อง ประการแรกองค์กรสามารถเพิ่มทุนมนุษย์ผ่านการพัฒนาโดยการฝึกอบรมและการศึกษาซึ่งเป็นจุดสนใจหลักในทฤษฎีทุนมนุษย์มายาวนาน การฝึกอบรมที่ครอบคลุมประกอบด้วยทั้งความเข้มข้นและขอบเขต อธิบายได้ว่าความเข้มข้นมุ่งเน้นความลึกของเนื้อหา ระยะเวลาของการฝึกอบรม และความถี่ในการปรับให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง ส่วนขอบเขตในการฝึกอบรมเน้นที่ความกว้างของการฝึกอบรม โอกาสการฝึกอบรมในประเภทต่าง ๆ ที่เสนอให้พนักงาน การใช้การฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross-training) การปฏิบัติต่อมาในการกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาทักษะที่เฉพาะขององค์กร และนักทฤษฎีหลายท่านได้เสนอแนะการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน นอกจากนี้การให้คำแนะนำผลการปฏิบัติงานเชิงสนับสนุนสามารถนำมาใช้ช่วยในการพัฒนาพนักงาน ท้ายสุดคือระบบผลตอบแทนที่จ่ายตามทักษะและความรู้ก็มีบทบาทที่สำคัญในการจูงใจพนักงานให้พัฒนาทุนมนุษย์ของตนเอง (Delaney & Huselid, 1996; Youndt & Snell, 2004; Takeuchi et al., 2007) ซึ่งการลงทุนผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งสองรูปแบบเป็นต้นทุนทางโอกาสที่จะได้รับการแสดงให้เห็นในอนาคตเท่านั้นหากคนเหล่านั้นสร้างผลตอบแทนในภายภาคหน้าผ่านผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ซึ่งกล่าวได้ว่าคุณค่าของการลงทุนในทุนมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับการสร้างผลงานของคนในองค์กร โดยที่ศักยภาพยิ่งสูงสำหรับการสร้างผลงานของพนักงานมากเท่าไรหรือนำมาซึ่งคุณในการลงทุนในทุนมนุษย์ก็จะเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น และ 3.) ทุนมนุษย์นั้นมีค่าทางราคาในตลาดเนื่องจากเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรอื่นเช่นกัน และจะยิ่งสำคัญมากยิ่งขึ้นหากทุนมนุษย์ดังกล่าวสามารถเคลื่อนย้ายไปใช้กับองค์กรอื่นได้ ความสามารถในการเคลื่อนย้ายของทุนมนุษย์ที่กล่าวถึงเป็นความแตกต่างอย่างวิฤตระหว่างทุนมนุษย์กับทุนทางกายภาพอื่น เนื่องจากองค์กรไม่ได้เป็นเจ้าของทุนมนุษย์อย่างแท้จริง แต่เป็นทุนที่แฝงอยู่ในตัวพนักงาน ซึ่งมีอิสระในการย้ายจากองค์กรหนึ่งไปยังอีกองค์กรหนึ่ง Teo et al. (2011) ได้กล่าวเห็นด้วยกับแนวคิดนี้ว่าการลงทุนผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีทั้งต้นทุนและโอกาส โดยผลตอบแทนจากการลงทุนนั้นขึ้นอยู่กับผลงานของพนักงานที่จะสร้างให้องค์กร ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่ายิ่งโอกาสนี้มีมากเท่าไรการลงทุนก็มีความน่าสนใจมากขึ้นเท่านั้น

นอกจากนั้นนักวิชาการบางคนได้นำเอาแนวคิดพฤติกรรมมาใช้โดยเสนอว่า การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร โดยมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในบทบาทของพนักงาน ถ้าพนักงานปฏิบัติในทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ผลการดำเนินงานควรจะเพิ่มขึ้น ส่วนนักวิชาการบางส่วนได้นำทฤษฎีทุนมนุษย์และฐานทรัพยากรมาปรับใช้มากกว่า โดยสนใจที่ศักยภาพในการสร้างผลงานจากกรอบความสามารถพนักงาน (Employees' competencies) ซึ่งเกิดจาก ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ภายใต้ทั้งสามแนวคิดนี้ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ได้รับการมองว่าเป็นเส้นทางวิฤตจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์สู่ผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานและการเงิน อย่างไรก็ตามจากความเห็นพ้องต้องกันนี้ นักวิชาการก็ยังไม่สามารถที่จะรวมแนวทางที่หลากหลายเพื่อวาดภาพที่เป็นอยู่ให้ปรากฏชัดเจนได้ (Jiang et al., 2012b)

โดยรวมแล้วทุนมนุษย์มีประวัติศาสตร์ยาวนานในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับการมองว่าเป็นแหล่งของคุณค่า โดยเหตุผลคือทุนมนุษย์ของแต่ละองค์กรนั้นมีไม่เท่ากันและบ่อยครั้งที่องค์กรขาดแคลนทุนประเภทนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่าโดยรวมแล้วทุนมนุษย์นั้นมีมิติที่อันยาวนานในการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งได้รับการมองว่าเป็นแหล่งของคุณค่าทั้งในระดับจัดการและระดับบุคคล ซึ่งคุณค่าเชิงกลยุทธ์ของทุนมนุษย์คือ ศักยภาพของทุนมนุษย์ในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร สามารถหาประโยชน์จากโอกาสทางการตลาด และลดอุปสรรคให้สิ้นไปได้ (Lepak & Snell, 2002; Crook et al., 2011) Becker & Huselid (1998) พบว่าตามทฤษฎีนั้นมีพื้นฐานที่แน่นสำหรับการคาดหวังได้ว่าทุนมนุษย์ที่สูงจะสะท้อนออกมาได้ในรูปคุณค่าของผลลัพธ์ในระดับองค์กร และจากการศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าการลงทุนในทุนมนุษย์นั้นมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Snell & Dean, 1992)

การจะตอบคำถามว่าหากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถมองว่าเป็นการลงทุนในทุนมนุษย์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องตระหนักว่าทุนมนุษย์มีคุณค่าทางเศรษฐกิจก็ต่อเมื่อได้แสดงให้เห็นในผลการดำเนินงาน โดยถ้าพนักงานสองคนมีทักษะที่เท่าเทียมกัน คนที่ใช้ทักษะไปในงานมากกว่าคือคนที่มีคุณค่าต่อองค์กรมากกว่าอีกคนหนึ่ง เช่นเดียวกัน ถ้าพนักงานสองคนได้เข้ารับการศึกษาเหมือนกัน ทุนมนุษย์ที่เพิ่มขึ้นนั้นมากกว่าสำหรับคนที่นำทักษะใหม่มาใช้ในงาน ดังนั้นคุณค่าของการลงทุนในทุนมนุษย์ขึ้นอยู่กับสิ่งที่องค์กรต้องการจากพนักงาน จึงกล่าวได้ว่าการศึกษาทุนมนุษย์ควบคู่กับการใช้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่สำคัญชุดหนึ่งว่ามีบทบาทเช่นไรในการเพิ่มทุนมนุษย์ (Snell & Dean, 1992; Crook et al., 2011)

นอกเหนือจากทุนมนุษย์ที่เป็นผลลัพธ์ทางทรัพยากรมนุษย์แล้ว Dyer & Reeves (1995) ที่ได้จัดกลุ่มผลการดำเนินงานที่ได้กล่าวไว้ในช่วงต้น ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ว่าทั้งความผูกพัน ความพึงพอใจ อัตราการขาดงาน และอัตราการลาออกเป็นผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงตัวแปรทางทัศนคติที่หลากหลายที่มีศักยภาพเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลเกิดจากระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น ทัศนคติและพฤติกรรม เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันด้านจิตใจ และการมอบอำนาจ พฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร (Wright et al., 2003; Messersmith et al., 2011; Kazlauskaitė et al., 2012) ซึ่งคุณลักษณะเช่นทักษะของแต่ละบุคคลนั้นไม่ได้ก่อให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรหากขาดทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมของพนักงาน เป็นสิ่งที่แน่นอนว่าทัศนคติของพนักงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน เช่น พฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร การทุ่มเทเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การทำงานนอกเหนือหน้าที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นต้น โดยทัศนคติการทำงานหลักคือความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งทัศนคติและพฤติกรรมนี้เองจะเป็นสิ่งที่กำหนดถึงขอบเขตที่พนักงานจะใช้ความสามารถไปในองค์กร (Wright et al., 1994; Wright et al., 2003) โดย Arthur (1994) เน้นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ล้มเหลวในการ



กระตุ้นทัศนคติด้านความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อเชิงกลยุทธ์น้อย ในอีกแง่มุมมองของทัศนคติ Fey et al. (2000) และ Fey et al. (2009) ได้กล่าวถึงแนวคิดแรงจูงใจว่าแรงจูงใจและความสามารถของพนักงานนั้นเป็นปัจจัยที่กำหนดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงได้เสริมเรื่องความสามารถว่าเปรียบเทียบ “สามารถทำได้” ซึ่งโดยปกติหมายถึง ศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ไม่ได้รับรองอย่างใดว่าพนักงานจะนำความสามารถนั้นมาใช้หรือไม่ ขณะที่แรงจูงใจหรือ “จะทำ” เป็นการสะท้อนถึงแรงผลักดันให้ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ดังนั้นหากพนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เช่น มีความพึงพอใจในงานและความผูกพันสูง พนักงานก็จะทำงานไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Park et al., 2003) ส่วนความพึงพอใจในงานกล่าวได้ว่าพนักงานมีความรู้สึกเช่นไร พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจเกี่ยวกับแง่มุมต่าง ๆ ของงาน โดยปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกังานเช่น องค์กร นโยบายหรือกระบวนการล้วนสามารถส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานได้ทั้งสิ้น (Park et al., 2003)

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของงานในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กรนั้นได้รับการบันทึกไว้เป็นอย่างดีในการศึกษา ซึ่งองค์กรส่วนมากนั้นได้ตระหนักถึงการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นักวิชาการได้ทำการศึกษากันจำนวนมากในเรื่องความผูกพันของพนักงานและองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรนั้นเป็นตัวแปรสร้างที่ได้รับการศึกษาอย่างสม่ำเสมอในวรรณกรรม (Sinclair et al., 2005) ดังเช่น Ahmad & Schroeder (2003) ได้กล่าวว่าพนักงานที่มีความรู้และทักษะสูงซึ่งไม่ผูกพันต่อองค์กรนั้นอาจจะไม่แสดงพฤติกรรมที่ทุ่มเทในการทำงานและใช้ศักยภาพที่มีอยู่น้อย ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นตัวชี้วัดว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในองค์กรนั้นสามารถส่งเสริมความสัมพันธ์ทางจิตวิทยาระหว่างเป้าหมายองค์กรและพนักงาน ความผูกพันจึงเป็นผลลัพธ์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ที่สำคัญในการรักษาพนักงานและใช้ศักยภาพที่มีอยู่ของพนักงานในขอบเขตได้อย่างเต็มที่ต่อเนื่อง

ความผูกพันต่อองค์กรแสดงถึงการผูกพันทางอารมณ์ที่มีต่อองค์กร สามารถให้ความหมายได้ว่าความเข้มข้นของความผูกพันและมีส่วนร่วมที่มีต่อองค์กร ซึ่งเมื่อความผูกพันสูงนั้นแสดงว่าค่านิยมของพนักงานสอดคล้องกับองค์กรและพนักงานต้องการที่จะทำสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร (Park et al., 2003) จึงเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการให้ความสนใจกับพนักงานขององค์กรนั้นถูกแสดงออกโดยผลประโยชน์ทั้งที่เป็นรูปแบบเงินและไม่ใช่รูปแบบเงินที่มีให้และการบริการต่าง ๆ ขององค์กรที่ช่วยเหลือพนักงาน ซึ่งทั้งผู้บริหารระดับจัดการ หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงผู้จัดการต่างจำเป็นต้องร่วมกันสร้างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นปัจจัยวิกฤติหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร (Khan et al., 2013) การศึกษาของ Tsui et al. (1997) เกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานก็พบว่ามีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการรับรู้

Wright et al. (2003) ได้อธิบายว่าความผูกพันนั้นมีอิทธิพลต่อมุมมองด้านความรับผิดชอบ ลักษณะที่เป็นประโยชน์และอารมณ์ของพนักงานในสถานการณ์การทำงาน ซึ่งส่งผลต่อไปยังพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ดังนั้นพนักงานที่ผูกพันต่อองค์กรควรจะได้รับการจูงใจให้แสดงออกถึงพฤติกรรมในบทบาทที่มีคุณภาพ พฤติกรรมนอกบทบาทหน้าที่ที่มากกว่าพนักงานที่ไม่ผูกพัน ดังนั้นธุรกิจที่มีพนักงานที่ผูกพันควรจะได้รับผลผลิตที่สูงกว่าเนื่องจากพนักงานนั้น ค้นหาหนทางที่จะดำเนินการด้วยความพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีการตามที่มีมาตรฐานกำหนด

Messersmith et al. (2011) ได้แสดงเหตุผลถึงปัจจัยกล่อมด่าในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรเช่นกัน โดยตัวแปรของปัจจัยกล่อมด่าตัวแปรหนึ่งคือผลรวมความผูกพันต่อองค์กรระดับหน่วยซึ่งส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร โดยเป็นการสะท้อนถึงการแสดงตัวตนและความภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร

การศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการเพิ่มของความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) ต่อองค์กรของพนักงาน (Elorza et al., 2011) เมื่อพนักงานเริ่มรู้สึกถึงความผูกพันซึ่งเกิดจากการใช้ระบบผลการดำเนินงานสูง จึงเกิดแนวโน้มพฤติกรรมทางสังคมที่ช่วยองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Messersmith et al., 2011) ซึ่งมีการศึกษาเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงบทบาทนี้โดยเป็นตัวแปรแทรกที่มีบทบาทระหว่างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กรในบริบทการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เช่น การศึกษาของ Wright et al. (2003), Luna-Arocas & Camps (2008), Katou (2008; 2010; 2012), Messersmith et al. (2011) และ Muludi (2012) โดยมีผลลัพธ์ที่มีต่อองค์กรคือส่งผลต่ออัตราการขาดงานและอัตราการลาออก (Katou, 2012) ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การพัฒนา ความพึงพอใจ นวัตกรรมสินค้าและกระบวนการ คุณภาพของสินค้าองค์กร (Katou, 2010) เป็นต้น

ส่วนแรงจูงใจในงานอธิบายได้ว่าเป็นแรงจากภายในและภายนอกที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานและกำหนดรูปแบบ ทิศทาง ความเข้มข้นและระยะเวลา ซึ่งแสดงออกด้วยทัศนคติบวกที่มีต่องาน โดยเป็นผลกระทบมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมเช่น รางวัลจูงใจขององค์กร และธรรมชาติของงาน โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Park et al., 2003; Jiang et al., 2012b) ในขณะที่ประโยชน์ของแรงจูงใจนั้น Becker & Huselid (1998) กล่าวถึงสิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญของแรงจูงใจว่ากำลังคนที่มีทักษะและมีแรงจูงใจนั้นให้ความรวดเร็วและความยืดหยุ่นที่จำเป็นอย่างขาดไม่ได้สำหรับตลาดใหม่ ซึ่งเพิ่มความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากร

มนุษย์เมื่อสิ่งอื่นเช่น เทคโนโลยี คุณภาพ ความประหยัดจากขนาด สามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายยิ่งขึ้น

องค์กรสามารถเสริมทัศนคติของพนักงานได้โดยการนำแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปดำเนินการ โดยการปฏิบัติที่เน้นการฝึกอบรมแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ขององค์กรที่มีต่อพนักงานในการสร้างทักษะและมองความสามารถของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร การปฏิบัติด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานแสดงว่าองค์กรจะประเมินพนักงานโดยเป้าหมายที่สามารถวัดได้และเป็นธรรมในด้านเกณฑ์ผลงาน ซึ่งบ่งบอกถึงพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดีสามารถประสบความสำเร็จในองค์กรได้ (Park et al., 2003)

นอกเหนือจากทุนมนุษย์และทัศนคติแล้ว พฤติกรรมซึ่งเป็นผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ศึกษาในบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ผ่านมาคือ อัตราการลาออกและอัตราการขาดงาน (Guest et al., 2003; Katou & Budhwar, 2006, 2010; Katou, 2012, 2010, 2008) เนื่องจากการรักษาพนักงานไว้กับองค์กรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรเช่นกัน หากองค์กรไม่สามารถรักษาพนักงานไว้ได้ ก็จะไม่สามารถใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ที่พัฒนาขึ้นภายในองค์กร (Fey et al., 2000)

Khan et al. (2013) ได้สรุปจากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าการรักษาพนักงานหรืออัตราการลาออกของพนักงานเป็นผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป ปัจจัยหนึ่งที่นักวิชาการส่วนมากได้กล่าวถึง ซึ่งการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการรักษาพนักงานได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่าปัจจัยทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์กระทบต่อการคงอยู่ของพนักงานผ่านการปรับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน โดยองค์กรใดที่มีอัตราการลาออกสูงนั้นนำไปสู่ความเชื่อได้ว่าพนักงานนั้นไม่พึงพอใจกับวัตถุประสงค์หรือการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างน้อยหนึ่งด้าน ส่วนการขาดงานของพนักงานซึ่งเป็นผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้านพฤติกรรมนั้น Guthrie et al. (2009) กล่าวว่า เป็นผลลัพธ์ที่นักวิชาการให้ความสำคัญน้อยกว่าอัตราการลาออก โดยอธิบายไว้ว่าหากพนักงานทำงานภายใต้ระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูงแล้วเกิดความเครียดและทำให้พนักงานไม่มีความพึงพอใจ พนักงานก็จะมีแนวโน้มในการเลือกที่จะลาออกอยู่บ้านบ่อยยิ่งขึ้น ซึ่งหมายความว่าอัตราการขาดงานจะสูงขึ้น และออกจากองค์กรไปในที่สุดซึ่งส่งผลต่ออัตราการลาออกที่สูงยิ่งขึ้นซึ่ง Gardner et al. (2001) กล่าวถึงอัตราการขาดงานที่มีในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า โดยทั่วไปนั้นพิจารณาว่าเป็นปรากฏการณ์ในระดับบุคคล แต่มีการศึกษาเพียงจำนวนน้อยเท่านั้นที่ได้พิจารณาเป็นปรากฏการณ์ระดับที่กลุ่ม จึงนำมาสู่ความสนใจของผู้วิจัยในการศึกษาปัจจัยด้านนี้ในระดับกลุ่มเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้มากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้นการรักษาพนักงานขององค์กรไว้ได้กลายเป็นเรื่องที่ท้าทายสำหรับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาเชิงประจักษ์ได้ดำเนินการในการเชื่อมโยงแนวปฏิบัติการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์เข้ากับอัตราลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะในระดับองค์กร เนื่องจากการรักษาพนักงานไว้ได้นั้นเป็นการลงทุนที่มีคุณค่ามากกว่าค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องเสียไปกับการหาพนักงานมาทดแทน (Luna-Arocas & Camps, 2008) โดย Boselie et al. (2005) ได้พบการศึกษาเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการลาออกจำนวน 27 งานที่เกิดขึ้นในช่วงปี 1994 – 2003 และการศึกษาในระยะหลังนั้นก็ยังคงศึกษาเรื่องนี้กันอยู่

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Youndt & Snell (2004) และ Katou & Budhwar (2006) เป็นหลัก โดยจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบว่าผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยตัวแปรแสดงดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงตัวแปรผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และแหล่งอ้างอิง

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.)	ทุนมนุษย์	ทัศนคติ	พฤติกรรม
Khan et al. (2013)	✓	✓	✓
Katou (2012)	✓	✓	✓
Jiang et al (2012b)	✓	✓	✓
Muduli (2012)	✓	✓	
Guthrie et al. (2011)	✓		
Katou (2010)	✓	✓	✓
Luna-Arocas & Camps (2008)		✓	
Katou (2008)	✓	✓	✓
Subramaniam & Youndt (2005)	✓		
Youndt & Snell (2004)	✓		
Park et al. (2003)	✓	✓	✓

ดังนั้นการศึกษานี้ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้านคือ ทุนมนุษย์ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่กล่าวถึงข้างต้น โดยจากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย สามารถนิยามความหมายของคำว่า ทุนมนุษย์ แรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร การคงอยู่กับองค์กร ได้ดังต่อไปนี้

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

**3.2.2 ทักษะคิของพนักงาน** หมายถึง ทักษะคิที่พนักงานในองค์กรมีเกี่ยวกับการทำงานในด้าน ความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจ และความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Katou & Budhwar, 2006, 2010; Katou, 2012, 2010, 2008; Park et al., 2003)

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

### 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร

คนหรือทุนมนุษย์เป็นรูปแบบพื้นฐานของความได้เปรียบในการแข่งขันในโลกยุคปัจจุบัน (Youndt & Snell, 2004) ซึ่งสัดส่วนที่จำเป็นของความรู้และทักษะที่ต้องการสำหรับนวัตกรรมนั้น อยู่ในและรวมถึงถูกใช้โดยมนุษย์ นวัตกรรมสมัยใหม่ที่มีความซับซ้อนไม่สามารถหลีกเลี่ยง การรวมและบูรณาการของความรู้จากหลากหลายสาขาได้ การศึกษาจำนวนหนึ่งได้กำหนดแหล่ง ความรู้ขององค์กรว่าเป็นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ซึ่งมีทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบ และได้ เน้นย้ำความคิดว่าความรู้ได้รับการใช้ประโยชน์ผ่านแนวทางที่แตกต่างกัน ในองค์กร ซึ่งนักวิชาการ ได้พิจารณาทุนทางปัญญาว่าเป็นผลรวมของความรู้ทั้งหมดที่องค์กรใช้ประโยชน์เพื่อความ ได้เปรียบในการแข่งขัน (Subramaniam & Youndt, 2005) นั่นหมายถึงบุคลากรที่มีทุนมนุษย์สูงนั้น ครอบครองความสามารถที่มีศักยภาพในการช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นด้วยการเพิ่ม ผลประโยชน์ลูกค้าและการลดค่าใช้จ่ายทางการผลิตและการบริการได้มากมายหลายวิธี และคนที่มีความคิดสร้างสรรค์นั้นเปรียบเสมือนหัวใจและวิญญาณที่อยู่เบื้องหลังสินค้าและบริการที่สามารถ เพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้า (Youndt & Snell, 2004)

องค์กรสามารถเข้าถึงและเปิดรับกับมิติของความรู้ใหม่และทางเลือกที่หลากหลายซึ่งก่อให้เกิด องค์กรเกิดความรู้ที่ชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่องค์กรประสบอยู่แทนการ พึ่งพาความรู้ที่มีอยู่แล้วในการแก้ไขปัญหา โดยการที่จะได้รับมิตินี้ความรู้ที่หลากหลายนั้นเกิดขึ้น โดยผ่านทางทุนมนุษย์ขององค์กร (Subramaniam & Youndt, 2005) โดยลักษณะที่โดดเด่นของทุน มนุษย์คือ พนักงานที่มีความสร้างสรรค์ ความฉลาด และทักษะที่สูง ซึ่งความชำนาญที่มีอยู่ในแต่ละ บุคคลนั่นเองที่เป็นแหล่งที่มีอิทธิพลสำหรับความรู้และความคิดใหม่ ๆ ในองค์กร (Snell & Dean, 1992) นอกจากนี้คนยังมีความยืดหยุ่นสูงที่สุดในการที่จะได้รับความรู้ใหม่ ดังนั้นพนักงานใน องค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่จะเข้าถึงขอบเขตด้านความรู้และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่ม ความสามารถและนำไปใช้ อีกทั้งความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์อาจจะคงอยู่ หรือไม่ในองค์กรและสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยขึ้นอยู่กับ การจ้างงาน การโยกย้าย และการ ลาออกของพนักงาน (Subramaniam & Youndt, 2005) โดยผู้สนับสนุนการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เชิงกลยุทธ์โต้แย้งว่าการรักษาคุณค่าและอรรถประโยชน์ของทุนมนุษย์ได้ดีที่สุดนั้นคือการรักษาผ่านการประสานกันของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ในการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นพลวัตพบว่ามีเพียงบางองค์กรเท่านั้นที่สามารถได้มาซึ่งความได้เปรียบระยะยาว การลงทุนในการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ (Crook et al., 2011)

Newbert (2007) พบจากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานในวรรณกรรมที่ทดสอบ 33 การศึกษามีเพียง 11 การศึกษาที่สนับสนุนว่าทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 33 เท่านั้น อย่างไรก็ตาม Crook et al. (2011) ได้เสนอถึงหลักฐานที่ขัดแย้งกัน 3 ประการจากการศึกษาค้นพบของ Newbert (2007) คือ 1.) คุณค่าของทุนมนุษย์อาจจะเป็นเส้นทางที่อาศัยการพึ่งพา โดยทฤษฎีฐานทรัพยากรเสนอว่าทักษะที่มีคุณค่าและเป็นเอกลักษณ์อย่างแท้จริงมีแนวโน้มที่จะพัฒนาผ่านกาลเวลา ดังนั้นการศึกษาลักษณะตัดขวางหรือที่เป็นช่วงหนึ่งของเวลา (Cross-sectional study) ไม่สามารถจับผลกระทบการพัฒนาผ่านกาลเวลาในการลงทุนในทุนมนุษย์หรือการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานที่ผ่านกาลเวลาจากการสร้างทุนมนุษย์ขึ้น 2.) ปัจจัยทางการตลาดเชิงกลยุทธ์สำหรับแรงงานนั้นมีประสิทธิภาพสำหรับทุนมนุษย์บางประเภทมากกว่าประเภทอื่น เช่นทุนมนุษย์ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรมีคุณค่าเพราะสามารถช่วยพนักงานในการตัดสินใจที่กลมกลืนกับกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นลักษณะเฉพาะและสภาพแวดล้อมการแข่งขันขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้นทุนมนุษย์ลักษณะนี้ไม่สามารถย้ายหรือนำไปประยุกต์กับองค์กรอื่นได้ 3.) เรื่องเงื่อนไขความเหมาะสม หมายถึง เมื่อทุนมนุษย์สร้างกำไร คนที่ครอบครองทุนมนุษย์ดังกล่าวสามารถใช้เพื่อเรียกเงินเดือนที่สูงขึ้น ภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว อาจจะไม่มีความเชื่อมโยงที่ชัดเจนระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร เช่น ผลตอบแทนต่อหุ้น เพราะมีความเป็นไปได้ที่กำไรบางส่วนจากทุนมนุษย์ได้นำไปใช้ในการจ่ายเงินที่สูงขึ้นให้พนักงานก่อนที่จะพบจากการวัดผลการดำเนินงาน แต่ในขณะเดียวกันผลการศึกษาของ Crook et al. (2011) ได้ขัดแย้งกับเหตุผลที่ Newbert (2007) ได้กล่าวไว้โดยไม่พบความแตกต่างในความสัมพันธ์ที่เป็นการศึกษาลักษณะจุด ๆ หนึ่งของเวลากับการศึกษาระยะยาว (Lagged study) ซึ่งค้นพบว่าทุนมนุษย์ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าความสัมพันธ์ที่ 0.21 ซึ่งอธิบายว่าเมื่อทุนมนุษย์มีค่าเบี่ยงเบนเพิ่มขึ้น 1 ค่าจะส่งผลกระทบต่อการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรร้อยละ 21 และได้กล่าวถึงทุนมนุษย์ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรมากกว่าทุนมนุษย์ที่เป็นลักษณะทั่วไป นอกจากนี้ยังพบอีกว่าความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับผลการดำเนินงานด้านดำเนินการมีความสัมพันธ์มากกว่าผลการดำเนินงานที่วัดโดยใช้มาตรวัดผลการดำเนินงานสากล (Global performance measure) และเมื่อวิเคราะห์ถึงระดับของทุนมนุษย์ 3 ระดับคือ ระดับที่จัดการ ระดับพนักงานหลัก และระดับทุนมนุษย์โดยรวมขององค์กร พบว่าผลกระทบมีมากเรียงตามลำดับดังนี้คือ ระดับทุนมนุษย์โดยรวม

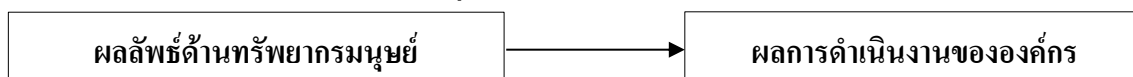
ระดับทีมจัดการ และระดับพนักงานหลัก ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องแสวงหาเพื่อให้ได้มาและรักษาทุนมนุษย์ที่ดีที่สุด รวมถึงลงทุนอย่างต่อเนื่องทางด้านทุนมนุษย์เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น

Park et al. (2003) พบว่าปัจจัยด้านผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีองค์ประกอบคือ ทักษะ ทักษะคิดและแรงจูงใจของพนักงานซึ่งเกิดจากระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน คุณภาพ การบริการ และความสามารถในการทำกำไร Muduli (2012) พบว่าผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย ความสามารถ การให้ความร่วมมือ แรงจูงใจ ความผูกพันและความพึงพอใจ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น Teo et al. (2011) พบว่าผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์คือ ขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้น สอดคล้องกับ Ferguson & Reio Jr. (2010) พบว่าปัจจัยทรัพยากรมนุษย์ด้านทักษะและแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในภาคเอกชน นอกจากนี้ทั้งทักษะพื้นฐานและขั้นสูงมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนคือผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานขององค์กร ผลของการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่าระบบของแรงจูงใจภายนอกมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งวัดจากผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกับ Elorza et al. (2011) พบว่าความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กรของพนักงานส่งผลต่อผลอัตราการขาดงานที่ลดลงของพนักงานซึ่งส่งผลต่อไปยังการเพิ่มผลผลิต แต่ไม่ส่งผลต่อผลผลิตโดยตรง ซึ่งได้อธิบายถึงความสัมพันธ์นี้ไว้ว่าการเพิ่มผลผลิตได้ใช้การวัดโดยยอดขายต่อพนักงาน ดังนั้นมูลค่าเพิ่มต่อพนักงานมีความเป็นไปได้ที่จะเหมาะกับกลุ่มตัวอย่างหลายอุตสาหกรรม นอกจากนี้การเพิ่มผลผลิตเป็นผลลัพธ์ซึ่งห่างจากผลกระทบจากพนักงานมากกว่าผลลัพธ์ที่ใกล้ เช่น อัตราการขาดงาน และ Messersmith et al. (2011) พบว่าการสร้างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งมีผลต่อผลการดำเนินงานระดับหน่วยงาน คือ คุณภาพของการบริการ และชื่อเสียงของหน่วยงานสำหรับองค์กรภาครัฐและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร และผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ สำหรับหน่วยงานอื่น ๆ นอกจากนี้การศึกษาของ Sinclair et al. (2005) ในเรื่องความผูกพันพบว่าความผูกพันของพนักงานและนักเรียนที่มีต่อองค์กรส่งผลต่อทั้งพฤติกรรมพลเมืองขององค์กรและผลการปฏิบัติงาน Katou & Budhwar (2006) พบว่าผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ด้าน ทักษะ ซึ่งแสดงออกโดยความสามารถและความร่วมมือ ทัศนคติซึ่งแสดงออกโดยแรงจูงใจ ความผูกพัน และความพึงพอใจส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านพฤติกรรม ที่ประกอบด้วยการขาดงาน และอัตราการลาออกส่งผลเชิงลบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรที่เชื่อมระหว่างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้วย Fey et al. (2000) พบว่าผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจ การรักษาพนักงานและการพัฒนาทุน

มนุษย์ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่อิทธิพลที่พบนั้นเฉพาะพนักงานระดับผู้จัดการ ไม่พบในพนักงานที่ไม่ใช่ระดับผู้จัดการ และ Fey et al. (2009) พบว่าความสามารถและแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญในการส่งผ่านอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร และยังพบว่าความสามารถหรือแรงจูงใจเพียงอย่างเดียวไม่น่าเพียงพอที่จะบรรลุผลการดำเนินงานได้สูงสุด แต่ผลการศึกษาก็ได้แสดงว่าทั้งความสามารถและแรงจูงใจนั้นมีปฏิสัมพันธ์กัน กล่าวคือในทางปฏิบัติ พนักงานจำเป็นต้องมีทั้งความสามารถและแรงจูงใจ หากพนักงานที่มีความสามารถสูงแต่ไม่มีแรงจูงใจจะไม่ลงมือสร้างผลงานสนับสนุนองค์กรเท่าไร เช่นเดียวกัน พนักงานที่มีแรงจูงใจแต่ขาดความสามารถก็จะไม่สามารถสร้างผลงานสนับสนุนองค์กรได้มาก

การศึกษาที่กล่าวมาสามารถพิจารณาได้ว่ามีการศึกษาในบริบทอื่นมาจำนวนหนึ่ง จึงเป็นเรื่องที่คาดว่าเป็นประโยชน์ในการนำมาศึกษาในบริบทประเทศไทย ซึ่งยังไม่พบการศึกษาลักษณะนี้มากนัก นอกจากนี้ดังที่ Guthrie et al. (2009) ได้กล่าวไว้ถึงแม้อัตราการลาออกได้รับความสนใจในการนำมาศึกษาจำนวนมาก แต่อัตราการขาดงานกลับได้รับความสนใจเพียงเล็กน้อยเท่านั้น โดยจากการอภิปรายถึงความสัมพันธ์ข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานได้ดังภาพประกอบที่ 2 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร

#### H1: ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร



ภาพประกอบที่ 2 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ของสมมุติฐานที่ 1

### 3.4 การวัดผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้มาตรวัดองค์ประกอบทุนมนุษย์ของ Youndt & Snell (2004) และ Subramaniam & Youndt (2005) และมาตรวัดทัศนคติและพฤติกรรมของ Katou & Budhwar (2006) โดยมาตรวัดทุนมนุษย์ของ Youndt & Snell (2004) และ Subramaniam & Youndt (2005) มีการศึกษาที่ใช้มาตรวัดนี้เช่น Takeuchi et al. (2007), Guthrie et al. (2011) และ Jiang et al. (2012b) ประกอบด้วยรายการวัด 5 รายการ ในการสร้างมาตรวัดทุนมนุษย์ Youndt & Snell (2004) ได้ทบทวนวรรณกรรมทางทฤษฎีที่กล่าวถึงทุนมนุษย์เพื่อพัฒนามาตรวัดขึ้น โดยใช้ต้นกำเนิดการอภิปรายในเรื่องทุนมนุษย์ของ Becker (1964) และการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ Snell & Dean (1992) ในการพัฒนามาตรวัด ซึ่งสะท้อนถึงทักษะ ความเชี่ยวชาญ และความรู้โดยรวมของพนักงานในองค์กร และดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ความเชื่อถือได้มีค่านำหนักองค์ประกอบของรายการมาตรวัดที่ 0.52 – 0.76 และค่าความเที่ยงตรงมีค่าแปรปรวนร้อยละ



ละ 18.31 ในขณะที่มาตรวัดของ Subramaniam & Youndt (2005) สร้างมาตรวัดทุนมนุษย์ขึ้นจากต้นกำเนิดการอภิปรายในเรื่องทุนมนุษย์ของ Schultz (1961) และการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ Snell & Dean (1992) ซึ่งสะท้อนถึงทักษะ ความเชี่ยวชาญ และความรู้โดยรวมของพนักงานในองค์กร เช่นเดียวกับมาตรวัดของ Youndt & Snell (2004) และมีรายการมาตรวัด 5 รายการที่เหมือนกัน นำไปวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ได้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบไม่ต่ำกว่า 0.70 และมีค่านัยสำคัญที่ 0.05 โดย Takeuchi et al. (2007) ได้นำมาตรวัดจำนวน 5 รายการของ Youndt & Snell (2004) และ Subramaniam & Youndt (2005) ไปใช้โดยนำไปทดสอบค่าความน่าเชื่อถือได้ค่า Cronbach's alpha 0.91

ส่วนมาตรวัดองค์ประกอบทัศนคติและองค์ประกอบพฤติกรรมผู้วิจัยได้นำแนวคิดและมาตรวัดทัศนคติซึ่งมีแรงจูงใจ ความผูกพัน และความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบ ส่วนมาตรวัดพฤติกรรมมีการลาออกและการขาดงานเป็นองค์ประกอบ ของ Katou & Budhwar (2006) มาใช้ โดยเป็นมาตรวัดที่อยู่ภายใต้ปรัชญาการให้คะแนนการรับรู้ที่เป็นการวัดที่ระดับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการวัดตัวแปรสร้างอื่นที่วัดในระดับองค์กรเช่นกัน โดยมีการศึกษาที่ได้นำมาตราวัดนี้ไปใช้ในการศึกษา เช่น Katou (2010; 2012), Katou & Budhwar (2010) นอกจากนี้มาตรวัดที่ Park et al. (2003) ใช้ในการศึกษาก็มีลักษณะเดียวกันกับมาตรวัดของ Katou & Budhwar (2006) โดยมาตรวัดองค์ประกอบทัศนคติประกอบด้วยรายการวัด 3 รายการ และองค์ประกอบพฤติกรรมประกอบด้วยรายการวัด 2 รายการ ซึ่งจากการทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด ได้ค่า Cronbach's alpha ขององค์ประกอบทัศนคติ 0.91 และองค์ประกอบพฤติกรรม 0.84 โดยการศึกษาของ Katou (2012) ที่นำมาตราวัดไปใช้ ดำเนินการทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัด ได้ค่า Cronbach's alpha ขององค์ประกอบทัศนคติ 0.73 และองค์ประกอบพฤติกรรม 0.79 และความน่าเชื่อถือของตัวแปรสร้างองค์ประกอบทัศนคติ 0.87 และองค์ประกอบพฤติกรรม 0.90 และการศึกษาของ Katou & Budhwar (2010) ที่ใช้มาตรวัดองค์ประกอบทัศนคติและองค์ประกอบพฤติกรรมเหมือนกับ Katou & Budhwar (2006) ทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัดได้ค่า Cronbach's alpha ขององค์ประกอบทัศนคติที่ 0.91 โดยมีค่าความแปรปรวนร้อยละ 89.37 และค่า Cronbach's alpha ของมาตรวัดพฤติกรรมที่ 0.84 โดยมีค่าความแปรปรวนร้อยละ 89.74

ดังนั้นการศึกษานี้ผู้วิจัยจึงใช้มาตรวัดทุนมนุษย์จากการศึกษาของ Youndt & Snell (2004) และ Subramaniam & Youndt (2005) จำนวน 5 ข้อคำถาม มาตรวัดทัศนคติและพฤติกรรมของ Katou & Budhwar (2006) โดยเป็นมาตรวัดองค์ประกอบทัศนคติ 3 ข้อคำถาม และองค์ประกอบพฤติกรรมจำนวน 2 ข้อคำถาม รวมทั้งหมด 10 ข้อคำถาม เพื่อมาใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร

## ตอนที่ 4 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)

### 4.1 ความหมาย

จุดกำเนิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เริ่มขึ้นจากบทความ Human resource management: A strategic perspective ที่เขียนขึ้นโดย Devanna, Fombrun, & Tichy (1981) เน้นไปด้านการบูรณาการและแนวทางการขับเคลื่อนองค์กรด้วยการเพิ่มคุณค่าของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Andersen et al., 2007; Jimoh & Danlami, 2011) จากเดิมที่การจัดการงานบุคคลนั้นมุ่งเน้นเรื่องความเป็นอยู่ของพนักงานและการดำเนินการตามบทบาทเรื่องคน เช่น การจัดฝึกอบรมและบริหารผลประโยชน์เท่านั้น (Batt & Banerjee, 2012) ซึ่งวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 2 ช่วงคือ

ช่วงแรกเปลี่ยนจากการจัดการงานบุคคล (Personnel Management) เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management – HRM) ในช่วงกลางยุค 1970 โดยมีหลักคือ 1.) การเห็นถึงคุณค่าความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นจึงต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ และ 2.) หลักฐานทางวิชาการที่ชี้ให้เห็นถึงการปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผลที่มากยิ่งขึ้น (Çalişkan, 2010; Schuler & Jackson, 2005)

และช่วงที่สองเปลี่ยนจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management – SHRM) จากสาเหตุที่สำคัญสองประการที่โดดเด่นคือ 1.) ความรุนแรงของการแข่งขันระดับโลกที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงการค้นหาแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และ 2.) เมื่อแหล่งเงินทุนและเทคโนโลยีสามารถเข้าถึงได้ง่ายมากยิ่งขึ้นสำหรับทุกคน ทุกพื้นที่ การค้นหาแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนจึงต้องย้อนกลับเข้าสู่ความสามารถขององค์กร ซึ่งคือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (Dyer & Reeves, 1995) โดยมีหลักอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กร (Fay et al., 2009) โดยการประสานนโยบายและกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน และจำเป็นต้องนำกลยุทธ์ขององค์กรเข้ามาเชื่อมโยงด้วย (Çalişkan, 2010)

หัวใจหลักของการศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้เปลี่ยนความสนใจไปยังการศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคนในองค์กรในระดับองค์กร แทนที่การมุ่งเน้นที่ระดับบุคคล (Lepak & Snell, 2002; Liao, 2005) บทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในการสนับสนุนกลยุทธ์ของธุรกิจ ซึ่งเป็นการพัฒนาบริบทการศึกษาของปัจจัยด้านคนในองค์กร (Luna-arocas & Camps, 2008) โดยมุ่งเน้นการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร

ประกอบกับความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ของธุรกิจ (Bao & Analoui, 2011; Shameem, 2011) เนื่องจากมีสมมุติฐานที่สำคัญว่าองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์ธุรกิจลักษณะใดลักษณะหนึ่งต้องการการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างไปจากองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์ธุรกิจลักษณะอื่น (Delery & Doty, 1996) นอกเหนือจากนั้นยังเกิดจากการตระหนักว่านโยบายและแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบผลสำเร็จสามารถเพิ่มผลการดำเนินงานในด้านการเพิ่มผลผลิต คุณภาพ และการเงินขององค์กร (Çalişkan, 2010) ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากว่าทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบดั้งเดิมที่องค์กรพึงพาเช่น สิทธิบัตร ความประหยัดทางขนาด (Economies of scale) การเข้าถึงแหล่งเงินทุนและการขยายตลาด ได้มีความสำคัญลดน้อยลงและไม่ได้สร้างความแตกต่างทางด้านความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรเฉกเช่นสมัยก่อน (Altarawneh & Aldehayyat, 2011) โดยในทางทฤษฎีนั้นการเปลี่ยนแปลงนี้สามารถสร้างบริบทการศึกษาวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้มากยิ่งขึ้น รวมถึงทำให้เห็นภาพความสำคัญของบทบาททรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (Batt & Banerjee, 2012)

Schuler & Jackson (2005) กล่าวถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านทางจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าสามารถทำได้ 2 ทาง คือ 1.) การเลือกนโยบายทรัพยากรมนุษย์ทั่วไปที่ได้แสดงให้เห็นว่ามีประสิทธิผลจากการนำไปใช้กับองค์กรต่าง ๆ และ 2.) องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมสำหรับบริบทเพื่อการบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ซึ่งจากการศึกษาจากทั้งทางวิชาการและทางปฏิบัตินั้นทั้ง 2 วิธีที่กล่าวมาสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่อย่างไรก็ดี ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนซึ่งเกิดจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเกิดจากการพัฒนาในลักษณะที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (Schuler & Jackson, 2005)

จากเหตุผลข้างต้นจึงเข้าใจได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นเป็นมุมมองใหม่ ของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสมัยใหม่ โดยมองทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามีความสำคัญมากที่สุดขององค์กร เพราะมนุษย์นั้นเป็นผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนปัจจัยอื่น ๆ ขององค์กรเพื่อผลักดันผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น (Waiganjo et al., 2012) ดังนั้นในระยะหลัง การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งมองทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อความสามารถในการทำกำไรและความยั่งยืนให้แก่องค์กร (Khan, 2010)

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นมีหลักการซึ่งแตกต่างออกไปจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการศึกษาลักษณะดั้งเดิมคือการให้ความสนใจไปที่กลุ่มของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือระบบการจัดการทรัพยากร

มนุษย์ทั้งระบบเมื่อทดสอบความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร มิใช่ทดสอบผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้าน เพราะแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่ได้ทำงานแยกกันแต่เป็นการทำงานร่วมกันและหากพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วพนักงานนั้นประสบพบเจอกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลากหลายด้านพร้อม ๆ กัน (Ichniowski et al., 1997; Becker & Huselid, 1998; Lepak & Snell, 2002; Schuler & Jackson, 2005; Lepak et al., 2006; Jiang et al., 2012a) การศึกษาเป็นแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านแทนการศึกษาเป็นระบบจึงเป็นความล้มเหลวที่จะพิจารณาถึงศักยภาพที่สำคัญของด้านอื่นที่ไม่ได้นำมาศึกษาด้วย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ามุมมองระบบนั้นมีความเหมาะสมกว่า เพราะสามารถสะท้อนเส้นทางที่หลากหลายว่าแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใดจะมีอิทธิพลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้สำเร็จได้แม่นยำกว่า (Becker & Huselid, 1998; Lepak et al., 2006) นอกจากนี้แนวคิดที่กล่าวถึงความสอดคล้องของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งได้อธิบายไว้ว่าระบบทั้งระบบนั้นดีกว่าผลรวมของส่วนย่อย “Whole is greater than the sum of the parts” (Becker & Huselid, 1998) ซึ่งข้อโต้แย้งว่าการมีอยู่ของหลักการที่แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกันสามารถพบได้ดังตัวอย่างการศึกษา Ichniowski et al. (1997) พบว่าแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่างโรงงานเหล็กนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันสูง

การศึกษาในลักษณะกลุ่มการปฏิบัติหรือระบบ เช่น ระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูงเป็นแนวคิดที่ร่วมสมัยและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการศึกษา (Boxall & Macky, 2007) ซึ่งเปลี่ยนแปลงจากการวิจัยในลักษณะจุลภาค (Micro) สู่มุมมองที่เป็นลักษณะมหภาค (Macro) มากยิ่งขึ้น (Delery & Doty, 1996; Gurbuz & Mert, 2011) โดยศึกษาบทบาทของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Çalişkan, 2010) ความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ของธุรกิจ (Bao & Analoui, 2011) โดยนักวิชาการที่ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นสนใจในการศึกษาแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่รวมเป็นกลุ่มหรือที่เรียกว่า “Bundles” ที่นำไปปฏิบัติในการรวมกันเป็นรูปแบบของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการทำงานในลักษณะส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความแตกต่างจากการศึกษาแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านแยกกัน (Dyer & Reeves, 1995; Liao, 2005)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ถูกรวมเข้าด้วยกันเป็นคำถามในการวิจัยที่สำคัญที่สุดในการศึกษาเรื่องทรัพยากรมนุษย์ (Alcázar et al., 2005) แต่อย่างไรก็ดียังมีปัญหาว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ และการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติในระดับ

ความเข้มข้นต่าง ๆ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกันหรือไม่ หรือสภาพแวดล้อมด้านตลาดเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์โดยการส่งผ่านไปยังผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ยังคงเป็นคำถามสำคัญที่หลงเหลืออยู่สำหรับนักวิจัยและนักวิชาการ (Chang & Huang, 2005)

Wright & McMahan (1992) ได้นิยามความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิง กลยุทธ์ไว้ว่า รูปแบบของการวางแผนการใช้งานทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจากความหมายนี้แบ่งไว้ด้วยองค์ประกอบ 4 ด้านของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือ

1.) การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นทรัพยากรที่ใช้ในเชิงกลยุทธ์เพื่อความสามารถในการแข่งขัน

2.) แนวคิดที่เน้นการใช้นโยบาย กิจกรรมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการบริหารคนในองค์กรเพื่อให้ได้มาด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน

3.) รูปแบบและแผนที่อธิบายถึงกระบวนการและเป้าหมายของกลยุทธ์ การออกแบบที่สอดคล้องที่หมายถึงความเหมาะสมทั้งทางด้านแนวตั้ง (Vertical) กิจกรรมทางด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และแนวนอน (Horizontal) เน้นถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่บูรณาการณกิจกรรมการปฏิบัติเข้าร่วมกันทั้งหมดและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

4.) คน กิจกรรม และรูปแบบที่ได้วางแผนไว้ นั้นได้รับการกำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Andersen et al., 2007; Altarawneh & Aldehayyat, 2011)

โดยจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยไม่สามารถสรุปให้มีความหมายเดียวได้อย่างชัดเจน ถึงแม้จะมีการใช้แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อย่างแพร่หลาย โดยนักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ไว้ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

นักวิจัยและนักวิชาการ	ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
Wright & McMahan (1992)	รูปแบบของการวางแผนการใช้งานทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย
Huselid (1993)	แนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เริ่มจากการ โน้มน้าวและช่วยดำเนินการแผนด้านกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

นักวิจัยและนักวิชาการ	ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
<b>Chang &amp; Huang (2005)</b>	ระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญและบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนและการดำเนินการ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการออกแบบเพื่อให้มั่นใจว่าทุนมนุษย์ขององค์กรก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
<b>Andersen et al. (2007)</b>	การจัดการ โดยเน้นถึงสองมิติที่สำคัญให้เห็นถึงความแตกต่างจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมคือ ทางด้านแนวตั้ง (Vertical) โดยเชื่อมโยงแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และแนวนอน (Horizontal) เน้นถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่บูรณาการณการปฏิบัติเข้าร่วมกันทั้งหมดและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
<b>Ngo et al. (2008)</b>	การสร้างความกลมกลืนของทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร และแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นการได้มา การพัฒนาและการจูงใจคน
<b>Ferguson &amp; Reio Jr. (2010)</b>	กระบวนการซึ่งเป็นพลวัต เช่น การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผล การปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และผลตอบแทน ที่ช่วยให้องค์กรสามารถได้มา พัฒนา และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมและความได้เปรียบในการแข่งขัน
<b>Altarawneh &amp; Aldehayyat (2011)</b>	การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับความต้องการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
<b>Nigam et al. (2011)</b>	เน้นความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กร
<b>Oladipo &amp; Abdulkadir (2011)</b>	การมุ่งเน้นทางการจัดการเพื่อทำให้มั่นใจว่าทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นได้ใช้เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

<b>Chan &amp; Mak (2012)</b>	ระบบของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กร แรงจูงใจและโอกาสแก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### ตารางที่ 7 (ต่อ)

นักวิจัยและนักวิชาการ	ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
<b>Waiganjo et al. (2012)</b>	แนวทางซึ่งต้องอาศัยการตีความและปรับเปลี่ยนของนักทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ทางธุรกิจ และแผนการดำเนินงานมากที่สุด สามารถเข้าใจได้ในบริบทผลการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับ การเพิ่มคุณค่าทางการเงินและเพิ่มคุณค่าผู้ถือหุ้น การเพิ่มคุณค่าทางลูกค้าและเพิ่มส่วนแบ่งทางตลาด หรือเพิ่มคุณค่าของคนผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและแหล่งที่รวมทักษะ ความรู้ ความสามารถพิเศษของพนักงาน
<b>Klaas et al. (2012)</b>	ระบบด้านทรัพยากรมนุษย์ที่การปฏิบัติด้านการได้มาและพัฒนาคนมีศักยภาพ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ความยุติธรรมและความเสมอภาพ และความสอดคล้องในผลประโยชน์ของพนักงานและองค์กร มีความสัมพันธ์กัน

จากการให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่นักวิจัยและนักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น อาจมีความแตกต่างกันในเนื้อหาปลีกย่อยบางส่วน และไม่มีความเป็นฉันทามติ (Gurbuz & Mert, 2011) แต่ความหมายหลักส่วนใหญ่จะสอดคล้องกันว่า มีความเกี่ยวข้องกับการออกแบบกลุ่มของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกันภายในและนำไปปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าทุนมนุษย์ขององค์กรสามารถนำไปบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ (Huselid et al., 1997) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงนิยามความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับความต้องการเชิงกลยุทธ์โดยการวางแผนระบบหรือแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกัน และมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตและนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการบรรลุผลการดำเนินงานขององค์กร และนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ในปี 1992 Wright & McMahan ได้เขียนบทความที่ชื่อว่า Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management ลงวารสาร Journal of Management อธิบายถึงทฤษฎีที่

ได้รับการนำมาใช้การสร้างกรอบในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย แนวคิดพฤติกรรม (Behavioural perspective) ทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) ทฤษฎีต้นทุนตัวแทน/ธุรกรรม (Agency/Transaction cost theory) ทฤษฎีระบบเกี่ยวกับกระบวนการติดต่อและควบคุม (Cybernetic theory) ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource dependence theory) และทฤษฎีสถาบัน (Institutional theory) ซึ่งจากการศึกษาของ Alcázar et al. (2005) พบว่าการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในอดีตที่ผ่านมา ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตนั้นประกอบด้วยสองทฤษฎีหลักคือ แนวคิดพฤติกรรม (Behavioural perspective) และทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) ซึ่งเป็นเสาหลักในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในขณะที่ Boselie et al. (2005) พบจากการวิเคราะห์การศึกษา 104 งานหลักที่มีอิทธิพลกับแวดวงสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมาว่านักวิชาการได้ผสมผสานทฤษฎีใหญ่สามทฤษฎี คือ ทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency) ทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) และทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (Ability, Motivation and Opportunity – AMO theory) รวมเข้าเป็นทฤษฎีภาพรวมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

**แนวคิดพฤติกรรม (Behavioral perspective)** ได้รับการนำมาใช้ในศาสตร์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Way & Johnson, 2005) มุ่งเน้นถึงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยผ่านทางพฤติกรรมที่เหมาะสมของพนักงาน ซึ่งสันนิษฐานว่าในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะเฉพาะมีความจำเป็นเพื่อกระตุ้นและสนับสนุนพฤติกรรมของพนักงานที่แตกต่างกันซึ่งจำเป็นสำหรับกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ อย่างไรก็ตามแบบจำลองที่เกิดจากแนวคิดพฤติกรรมไม่ได้มุ่งเน้นไปทางด้านความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงาน แต่เน้นไปทางพฤติกรรมในบทบาทเท่านั้น (Wright & McMahan, 1992) ซึ่งนักวิชาการได้ให้เหตุผลโดยอ้างแนวคิดพฤติกรรมว่า ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถส่งผลทางตรงต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยผ่านพฤติกรรมที่แสดงออกโดยคนในองค์กรและผลลัพธ์ที่เกิดจากคนในองค์กร (Way & Johnson, 2005) ซึ่งเป็นลักษณะของแนวคิดเชิงพฤติกรรมระดับจุลภาคที่ทำงานอยู่ภายใต้ทฤษฎีฐานทรัพยากรที่ทำงานในระดับมหภาค ซึ่งมีศักยภาพที่จะตอบคำถามว่าระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างไร ดังนั้นจึงได้รับการนำมาใช้ในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Elorza et al., 2011)

การนำแนวคิดนี้มาปรับใช้กับการวิจัยนั้นตั้งอยู่บน 3 ด้านหลัก ๆ ด้วยกันคือ 1.) ทฤษฎีพฤติกรรมมีความเฉพาะเจาะจงในการตั้งสมมุติฐานเรื่องกลยุทธ์ที่แตกต่างกันจำเป็นต้องมีลักษณะบทบาทในหน้าที่ที่แตกต่างกัน 2.) การศึกษามุ่งเน้นประเภทของกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นพฤติกรรมในบทบาทของพนักงาน 3.) สมมุติฐานว่ากลยุทธ์ต่าง ๆ นำไปสู่แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กระตุ้นพฤติกรรมในบทบาทของพนักงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์ทางด้านต่าง ๆ ที่สร้างประโยชน์ต่อองค์กร (Wright & McMahan, 1992)



การที่องค์กรพึ่งพาอาศัยทุนมนุษย์เป็นแหล่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่สุดแล้วจึงต้องการพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลดังกล่าวในการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ โดยระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือแหล่งที่มาพื้นฐานไม่ว่าจะทั้งการได้มาซึ่งทุนมนุษย์เริ่มแรกหรือการพัฒนาหลังจากได้มาและรวมถึงแรงจูงใจ (Becker & Huselid, 1998)

นักวิชาการนั้นมีความเชื่อว่าคุณค่าของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลกระทบที่มีต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้นจะเพิ่มขึ้นเมื่อองค์กรนั้นใช้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบไปด้วยการปฏิบัติที่สอดคล้องกันเพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรจากทรัพยากรมนุษย์ (Way & Johnson, 2005) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า นักวิชาการที่เริ่มต้นนำแนวคิดพฤติกรรมมาใช้เป็นกรอบการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์กลยุทธ์เช่น Schuler & Jackson (1987) ได้ศึกษาโดยเชื่อมโยงกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรเข้ากับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่นเดียวกับ Miles & Snow (1984) ที่แบ่งระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 กลุ่มเพื่อเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร

**ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based view – RBV)** Barney (1991) นำเสนอถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งได้ให้คำนิยามของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนไว้ว่า การที่คู่แข่งในปัจจุบันหรือที่จะก้าวเข้าสู่ธุรกิจไม่สามารถเลียนแบบกลยุทธ์ได้ จึงจะเรียกได้ว่าเป็นการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยได้แบ่งกลุ่มของทรัพยากรขององค์กรซึ่งมีมากมายออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ๆ คือ 1.) ทรัพยากรทางกายภาพ ประกอบด้วย เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร โรงงาน อุปกรณ์ สถานที่ตั้ง และการเข้าถึงวัตถุดิบ 2.) ทรัพยากรทางมนุษย์ ประกอบด้วย การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ การตัดสินใจ ความสัมพันธ์ของคนแต่ละคนในองค์กร 3.) ทรัพยากรทางด้านทุนองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างขององค์กร การวางแผน การควบคุม ระบบการประสานงาน ความสัมพันธ์ของกลุ่มในองค์กร ระหว่างองค์กร และกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

การที่องค์กรจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้ องค์กรจำเป็นต้องมีทรัพยากรที่มีคุณลักษณะ 4 ประการดังนี้ 1.) ทรัพยากรจะต้องมีคุณค่า (Valuable resources) ที่สามารถจะสร้างโอกาสหรือลดอุปสรรคในสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งเมื่อก้าวถึงมนุษย์ในเงื่อนไขนี้หมายถึงองค์กรมีงานที่ต้องการความหลากหลายของทักษะ 2.) ทรัพยากรต้องเป็นสิ่งหายาก (Rare resources) คือทรัพยากรที่มีเอกลักษณ์เฉพาะในหมู่คู่แข่งและจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วย ในความหมายนี้คนที่มีความสามารถสูงก็จัดว่าเป็นทรัพยากรที่หายากเช่นกัน 3.) ทรัพยากรนั้นต้องไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ (Imperfectly imitable resources) ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 3 เหตุปัจจัยคือ (1) จากประวัติศาสตร์ขององค์กรที่ผ่านมา เหตุการณ์ในอดีตเป็นสิ่งที่ปรับและกำหนดนโยบาย การดำเนินการ และวัฒนธรรมขององค์กร (2) จากความไม่ชัดเจนของความสัมพันธ์

ระหว่างเหตุและผล ที่แหล่งการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันไม่สามารถระบุได้ (3) จากความซับซ้อนทางสภาพสังคมซึ่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ดังนั้นจากที่กล่าวมาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนามาจากทั้งสามปัจจัยก็สามารถกล่าวได้ว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างง่าย 4.) จะต้องไม่มีทรัพยากรใดที่มาทดแทนได้ (Substitutability) คือทรัพยากรอื่นซึ่งหาได้ไม่ยากและสามารถเลียนแบบได้นั้น ไม่สามารถที่จะมาทดแทนหรือมีความเท่าเทียมในเชิงกลยุทธ์ได้ ในบริบทขององค์กรนั้นคนสามารถจัดได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากเทคโนโลยีนั้นสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันก็จริง แต่หากเมื่อใดคู่แข่งได้ซื้อเทคโนโลยีนั้น มนุษย์ก็จะกลับมาเป็นทรัพยากรแห่งการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันเช่นเดิม (Barney, 1991; Wright & McMahan, 1992)

ในบริบทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีฐานทรัพยากรเป็นส่วนสำคัญในผลงานที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทั้งในการศึกษาเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ (Buller & McEvoy, 2012) มีความโดดเด่นที่สามารถอธิบายความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ของทรัพยากรมนุษย์ โดยกล่าวถึงทรัพยากรภายในองค์กรที่ใช้ในการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งหนึ่งในนั้นคือทรัพยากรมนุษย์ (Barney, 1991) ซึ่งเน้นย้ำถึงคนว่าเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรได้สนับสนุนการประสานและมาบรรจบกันของประเด็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ ในส่วนประเด็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติหนึ่ง ๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจสามารถลอกเลียนแบบได้ แต่ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบซึ่งได้รับการพัฒนาผ่านกาลเวลามามีความเป็นเอกลักษณ์ต่อองค์กร และได้สร้างทักษะของคนที่เป็นลักษณะเฉพาะขึ้นนั้นยากที่จะลอกเลียนแบบได้ (Barney et al., 2001) ดังนั้นการมุ่งเน้นที่ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการก้าวออกจากมุมมองเดิมที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ “Best practices” และการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น “Benchmarking” เป็นพื้นฐานสำหรับการก้าวสู่ความสำเร็จขององค์กร (Becker & Huselid, 1998) นักวิชาการหลากหลายท่านได้เห็นด้วยว่าแหล่งของความได้เปรียบที่เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และเป็นลักษณะเฉพาะเจาะจงขององค์กร เช่น ประวัติศาสตร์ขององค์กร วัฒนธรรม การเรียนรู้ และมิติอื่นด้านทรัพยากรมนุษย์ สามารถเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืนได้เพราะตรงกับลักษณะองค์ประกอบของทฤษฎีฐานทรัพยากร (Barney et al., 2001; Luna-Arocas & Camps, 2008; Way & Johnson, 2005; Becker & Huselid, 2006)

สอดคล้องกับที่ Becker & Gerhart (1996) ได้สรุปเหตุผลที่ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ไว้จากทฤษฎีฐานทรัพยากร 2 ประการดังนี้

- 1.) ความไม่ชัดเจนในเหตุและผลที่สามารถระบุได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรนั้นเป็นอย่างไร จึงทำให้ยากที่จะลอกเลียนแบบ เนื่องจากความสามารถที่จะลอกเลียนแบบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องเข้าใจถึงความซับซ้อน

ขององค์ประกอบระบบทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อกัน ซึ่งยังเป็นเรื่องที่ยากจะเข้าใจทั้งนักวิชาการและนักปฏิบัติ หากปราศจากความเข้าใจถึงการทำงานของระบบทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่คู่แข่งขันไม่สามารถจะลอกเลียนแบบได้หรือแม้กระทั่งการจ้างผู้บริหารระดับสูงไปก็ตาม

2.) เส้นทางการพึ่งพาอาศัยกันและกันของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำให้ยากที่จะทำความเข้าใจและลอกเลียนแบบหากสิ่งทีกล่าวมาสามารถทำได้ กล่าวคือระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นได้รับการพัฒนาโดยผ่านกาลเวลา เช่นการปฏิบัติด้านระบบผลตอบแทนเพียงด้านเดียวนั้น จำเป็นต้องใช้เวลาทั้งการพัฒนาและนำไปใช้ รวมถึงการขอคำปรึกษาและให้ผู้บริหารระดับจัดการอนุมัติ การดำเนินการเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้ง การนำกิจกรรมดังกล่าวไปเชื่อมโยงให้สอดคล้องให้ตรงกับกลยุทธ์ ณ เวลานั้น และวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นหากรวมการปฏิบัติแต่ละด้านทั้งหมดเข้าด้วยกันก็จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาและวัฒนธรรมองค์กรที่ได้สร้างขึ้นบนความต้องการเฉพาะในบริบทขององค์กรนั้น ๆ จึงไม่สามารถซื้อหรือลอกเลียนแบบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างง่ายดาย

**ทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ โอกาส (Ability, Motivation and Opportunity – AMO Theory)** เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทฤษฎีหนึ่ง เพื่อที่จะสำรวจกล้องคำ ในความสัมพันธ์ของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร นั้นการศึกษาที่ผ่านมาได้นำเสนอการทดสอบบทบาทแทรกของปัจจัยผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นผลลัพธ์ที่ใกล้เคียงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกุญแจสำคัญ (Jiang et al., 2012a) โดยที่ MacDuffie (1995) อธิบายว่าพนักงานที่มีความรู้และทักษะ แต่ไม่มีแรงจูงใจนั้นไม่น่าจะเป็นไปได้ที่จะทุ่มเทและสร้างผลงาน และพนักงานที่ขาดความรู้และทักษะแต่มีแรงจูงใจนั้นอาจจะทุ่มเทและสร้างผลงานแต่มีผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อผลการดำเนินงาน และนอกเหนือจากทุนมนุษย์และแรงจูงใจแล้ว นักวิชาการได้เสนอแนะความจำเป็นของโอกาสในการปฏิบัติงานด้วย (Lepak et al., 2006) โดยองค์กรที่ค้นหาหนทางในการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้นนั้น พัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา ผลตอบแทน สิ่งจูงใจ การมีส่วนร่วม การออกแบบงานที่สร้างพฤติกรรมกระตุ้นใจ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กรคือปัจจัยผลการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านพฤติกรรมด้านการตัดสินใจของพนักงานที่จะเลือกวิธีในการทำงานให้สำเร็จ (Katou, 2008) เช่นเดียวกับที่ Lepak et al. (2006) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม และผลตอบแทนมีความเกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์ (ความรู้ ทักษะและความสามารถ) และแรงจูงใจของพนักงาน ในอีกทางหนึ่งการประเมินผลงานและการออกแบบงานมีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของพนักงานและโอกาสในการสร้างผลงานด้วยวิธีการการมอบอำนาจ Batt (2002) เสนอว่าการสรรหาคัดเลือกและการฝึกอบรมเบื้องต้นมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับระดับทักษะที่เกี่ยวข้องของพนักงาน

การออกแบบงาน การมีส่วนร่วมในกลุ่มการแก้ไขปัญหาเป็นการสร้างโอกาสและการเรียนรู้ของพนักงาน ส่วนสิ่งจูงใจเช่น การได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ความมั่นคงในการทำงาน การจ่ายผลตอบแทนสูง และระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถสร้างความเชื่อใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรและเป็นการส่งเสริมให้พนักงานทำงานเพื่อเป้าหมายในระยะยาว นอกจากนี้การศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จำนวนมากได้แสดงว่าการใช้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ แรงจูงใจ โอกาสในการมีส่วนร่วมเพื่อช่วยเป้าหมายองค์กรของพนักงานนั้นสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานในเชิงบวกเช่น ความผูกพันที่เพิ่มขึ้น อัตราการลาออกที่ลดลง ผลผลิตและคุณภาพที่สูงขึ้น ผลงานการบริการที่ดีขึ้น และผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ดีขึ้น (Jiang et al., 2012b)

จากทฤษฎีที่กล่าวมา ถึงแม้ว่าทฤษฎีฐานทรัพยากรสามารถแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่จำเป็นสำหรับความมีประสิทธิภาพขององค์กร แต่ทฤษฎีไม่ได้กล่าวถึงวิธีที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ ดังนั้นการใช้เพียงทฤษฎีฐานทรัพยากรเพียงทฤษฎีเดียวนั้นจึงไม่เพียงพอที่จะอธิบายถึงผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Way & Johnson, 1995)

#### 4.2 แนวคิดในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ในการสร้างทฤษฎีของการเลือกใช้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรเลือกใช้โดยมากดำเนินการศึกษาภายใต้บริบทการจัดการกลุ่มที่พัฒนาขึ้น โดย Delery & Doty (1996) (Kaufman & Miller, 2011) โดยที่ Delery & Doty (1996) ได้จำแนกและอธิบายถึงแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เด่น ๆ อยู่ 3 แนวคิดไว้ในบทความ Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions ประกอบด้วย แนวคิดสากล แนวคิดเชิงสถานการณ์ และแนวคิดองค์ประกอบ ซึ่งมีคุณลักษณะ 2 ประเภทคือ แนวทางเน้นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices approach) คือแนวคิดสากล และแนวทางเน้นความเหมาะสมที่สุด (Best fit approach) คือแนวคิดเชิงสถานการณ์ และแนวคิดองค์ประกอบ โดยได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยังคงศึกษากันอยู่ในปัจจุบัน เช่นตัวอย่างการศึกษาโดยนักวิจัยและนักวิชาการดังต่อไปนี้ Nigam, Nongmaithem, Sharma, & Tripathi (2011), Waiganjo, Mukulu, & Kahiri (2012), Fey, Morgulis-Yakushev, Park, & Björkman (2009), Chang & Huang (2005), Huang (2001), Katou (2008; 2010; 2012), Bao, Gordon, & Analoui (2011), Shameem (2011), Gooderham, Parry, & Ringdal (2008), Alcázar, Fernández, & Gardey (2005), Sun, Aryee, & Law (2007), Chow, Huang, & Liu (2008), Akhtar, Ding, & Ge (2008), Ahmad & Schroeder (2003) และ Savaneviciene & Stankeviciute (2010) เป็นต้น ซึ่งทั้ง 3 แนวคิดสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.) แนวคิดสากล (Universalistic perspective) เป็นแนวคิดที่มีการให้เหตุผลในรูปแบบที่เรียบง่ายที่สุดในวรรณกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จากการอธิบายถึงความสัมพันธ์

ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามมีความเป็นสากลทั่วทั้งหมดยกองค์กร (Delery & Doty, 1996) ระบบที่ประกอบด้วยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์บางด้านนั้นดีกว่าแบบอื่น องค์กรใดที่สามารถระบุงการปฏิบัติดังกล่าวและนำมาปรับใช้นั้น ผลการดำเนินงานจะได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น (Gurbuz & Mert, 2011; Nigam et al., 2011) ดังคำกล่าวของ Huselid (1995) ว่าหากทุกอย่างเหมือนกันหมด การใช้ระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูงซึ่งมีความสอดคล้องกันภายในสามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีสำหรับองค์กรทุกประเภท โดยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเชิงกลยุทธ์คือการปฏิบัติที่มีความเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมในทางทฤษฎีหรือเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถระบุงการปฏิบัติดังกล่าวได้ 7 ด้านที่จัดว่าเป็นแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์มาอย่างต่อเนื่อง คือ โอกาสทางสายอาชีพภายใน ระบบการฝึกอบรม การประเมินผลงาน การแบ่งผลกำไร ความมั่นคงในงาน กลไกการสื่อสาร และคำบรรยายลักษณะงาน (Delery & Doty, 1996) ซึ่งมีความใกล้เคียงกับที่ Pfeffer (1998) ได้จำแนกระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็นการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ 7 ด้านคือ ความมั่นคงในงาน การสรรหาว่าจ้างอย่างรอบคอบ ทีมบริหารจัดการตนเองและการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจ ผลตอบแทนที่สูงสามารถแข่งขันได้ตามผลการดำเนินงานขององค์กร การฝึกอบรมและพัฒนา การลดความแตกต่างทางสถานะ การเปิดเผยข้อมูลด้านการเงินและผลการดำเนินงานขององค์กร โดยที่แนวคิดสากลมีข้อเสนอที่ร่วมกันสองข้อคือ 1.) ผลกำไรที่ได้จากการใช้แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ลักษณะนี้จะมากกว่าหากนำไปใช้รวมกันเป็นระบบ 2.) โดยเฉลี่ยแล้วการลงทุนจะมากขึ้นในแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขั้นสูงหลัก คือ การคัดเลือกคนอย่างเข้มข้น การฝึกอบรม และการมอบหมายอำนาจแก่พนักงาน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่มากขึ้น (Kaufman & Miller, 2011)

2.) แนวคิดเชิงสถานการณ์ (Contingency perspective) มีความซับซ้อนมากกว่าแนวคิดสากล โดยให้เหตุผลว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตามนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปเมื่อมีตัวแปรเชิงสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง โดยกลยุทธ์ขององค์กรนั้นจัดว่าเป็นปัจจัยเชิงสถานการณ์ภายนอกหลักในวรรณกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Kaufman & Miller, 2011) โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กรสามารถแสดงถึงความเป็นจริงขององค์กรได้มากยิ่งขึ้น (Buller & McEvoy, 2012) ซึ่งแนวคิดนี้เน้นความเหมาะสมทางด้านแนวตั้ง (Vertical fit) (Delery & Doty, 1996) โดยกลยุทธ์ที่ได้รับการนำมาศึกษาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นได้รับการจัดกลุ่มที่เป็นที่รู้จักกันดี 2 กลุ่มในการอธิบายถึงทางเลือกกลยุทธ์ขององค์กรคือ ทฤษฎี defender-reactor-analyser-prospecter ของ Miles & Snow (1984) และกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันของ Porter (1980) ซึ่งตามแนวความคิดเชิงสถานการณ์นี้การตัดสินใจด้านแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถเข้าใจได้ว่าเป็นกระบวนการในการจับคู่แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ที่

องค์กรเลือกใช้ในการแข่งขัน (Schuler & Jackson, 2005) ซึ่งการเชื่อมโยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจที่มีประสิทธิภาพจะสามารถทำให้คาดหวังได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรจะเพิ่มขึ้น (Huang, 2001) นอกจากนี้นักวิจัยแนวคิดนี้ได้พยายามที่จะนำเสนอถึงการปฏิบัติด้านต่าง ๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารด้านอื่นและค้นหาสาเหตุความเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Nigam et al., 2011) เช่น ผลงานเริ่มแรกของ Schuler & Jackson (1987) เน้นถึงผลกระทบในเชิงบวกที่มีต่อผลการดำเนินงานเกิดจากความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันกับการใช้กลยุทธ์การแข่งขันของ Porter (1985) และการศึกษาของ Arthur (1994) ที่กล่าวถึงเหตุผลว่าองค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ต้นทุนต่ำมีแนวโน้มในการเลือกใช้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ลักษณะควบคุม ในขณะที่องค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีแนวโน้มในการใช้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ลักษณะผูกพัน

3.) แนวคิดองค์ประกอบ (Configurational perspective) มีความซับซ้อนมากกว่าแนวคิดทั้งสองที่กล่าวมาหลายเหตุผลคือ การค้นหาเพื่อระบุองค์ประกอบหรือรูปแบบของปัจจัยซึ่งมีลักษณะเฉพาะที่เมื่อจัดวางแล้วเพิ่มประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้แนวคิดองค์ประกอบนั้นยังมีข้อสมมุติฐานว่าองค์ประกอบแต่ละรูปแบบที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันนั้น ท้ายที่สุดแล้วสามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่สูงสุดได้หรือที่เรียกว่า “Equifinality” และสุดท้ายคือองค์ประกอบเหล่านี้มีข้อสันนิษฐานว่าเป็นรูปแบบในอุดมคติในทางทฤษฎีมากกว่าที่จะเป็นปรากฏการณ์ที่สามารถสังเกตได้ในเชิงประจักษ์ ดังนั้นในทางทฤษฎีจึงต้องเกิดจากองค์ประกอบซึ่งมีความสอดคล้องภายในของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ก่อให้เกิดความเหมาะสมทางด้านแนวนอน (Horizontal fit) มากที่สุด หลังจากนั้นจึงนำการปฏิบัติดังกล่าวไปเชื่อมโยงเข้ากับองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความเหมาะสมทางด้านแนวตั้ง (Vertical fit) มากที่สุด (Delery & Doty, 1996) ในการศึกษาแนวคิดนี้มีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า “Bundle” คือแนวความคิดที่ว่าแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่รวมเป็นกลุ่มมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันนั้นยิ่งมากยิ่งดีขึ้น “more is better” ส่งผลต่อผลการดำเนินงานเพราะการคาบเกี่ยวกันและการสนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นการเสริมผลกระทบของกิจกรรม (MacDuffie, 1995) โดยตัวอย่างนักวิชาการที่ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่อาศัยแนวคิดองค์ประกอบ เช่น Huang (2001) ศึกษาโดยใช้แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 13 ด้านมาจัดกลุ่มแยกเป็นระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 3 รูปแบบคือ 1.) แบบอำนวยความสะดวก Facilitation 2.) แบบสะสม Accumulation 3.) แบบใช้ประโยชน์ Utilization และการศึกษาของ Su & Wright (2012) ที่พัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ลักษณะผสมผสาน (Hybrid) ระหว่างระบบการจัดการความผูกพันขั้นสูงและระบบการจัดการแบบควบคุมให้เหมาะสมกับบริบทองค์กรในประเทศจีน

ตารางที่ 8 สรุปแนวคิดการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร

แนวคิด	ข้อโต้แย้งของแนวคิด	การประยุกต์ใช้และการศึกษาเชิงประจักษ์ที่โดดเด่น
<b>สากล (Universalistic)</b>	การปฏิบัติที่ดีที่สุด “Best practices” บางประเภทสามารถเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรและสามารถนำไปใช้ได้โดยสากล	7 Best practices (Pfeffer, 1998) High performance work practices (Huselid, 1995) Innovative HRM systems (Ichniowski et al., 1997) Delery & Doty (1996)
<b>สถานการณ์ (Contingency)</b>	ตัวแปรสถานการณ์ที่สำคัญคือกลยุทธ์ธุรกิจมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสัมพันธ์ระหว่างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร โดยที่การยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ	Miles & Snow (1984) Schuler & Jackson (1987; 1989) Huselid (1995) Delery & Doty (1996) Huang (2001)
<b>องค์ประกอบ (Configurational)</b>	แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลายแง่มุมมีความสอดคล้องกัน โดยที่การผสมผสานกันของการปฏิบัติบางด้านสามารถส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น โดยเน้นหลักการ “Equifinality”	Arthur (1994) MacDuffie (1995) Delery & Doty (1996) Delaney & Huselid (1996) Huselid et al. (1997)

ผู้วิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันว่า ถึงแม้แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์บางด้านจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์มากกว่าด้านอื่น แต่ผู้วิจัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สนใจคือผลกระทบของระบบทั้งระบบ อีกทั้งการศึกษาแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะเป็นระบบนั้นเป็นระดับของการวิเคราะห์ในการศึกษา

ที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้นกว่าการศึกษาแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านแยกกัน (Way & Johnson, 2005; Guthrie et al., 2009) ดังนั้นจึงสอดคล้องกับความเหมาะสมโดยการศึกษาในลักษณะระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Schuler & Jackson, 2005; Jiang et al., 2012a)

ทั้งสามแนวคิดที่กล่าวมานั้นได้รับการถกเถียงเรื่อยมาว่า Best practices หรือแนวคิดสากลกับ Best fit หรือแนวคิดสถานการณ์และแนวคิดองค์ประกอบ รูปแบบไหนจะดีกว่ากัน เมื่อเปรียบเทียบแนวคิดสากลกับแนวคิดอื่น สามารถกล่าวได้ว่าแนวคิดนี้มีลักษณะพื้นฐานที่ขาดกรอบทฤษฎีที่แข็งแกร่งรองรับ (lack of solid theoretical foundation) ซึ่งส่งผลให้มองข้ามความสัมพันธ์และองค์ประกอบที่มีความสำคัญ ดังนั้นการศึกษาในแนวคิดนี้จึงเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลลัพธ์ ซึ่งมีการวิพากษ์ถึงความแคบของเป้าหมายในการศึกษาเนื่องจากคุณลักษณะด้านวิธีการและเหตุผลของแนวคิดที่ไม่ได้คำนึงถึงการวิเคราะห์มิติอื่นที่สำคัญของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และจากการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นแนวคิดเชิงสถานการณ์ได้รับความนิยมมากยิ่งขึ้นกว่าแนวคิดสากล แบบจำลองของแนวคิดเชิงสถานการณ์ที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้นกว่าตามที่ปรากฏได้เข้ามาแทนที่กรอบแนวคิดสากลที่มีความเรียบง่ายแต่ล้มเหลวในการพิจารณาความสำคัญตัวแปรและความสัมพันธ์อีกหลากหลายที่จำเป็นในการนำมาอธิบายกลยุทธ์ของทรัพยากรมนุษย์ จึงสามารถกล่าวสรุปได้ว่าแบบจำลองแนวคิดเชิงสถานการณ์จะมีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต และถึงแม้ว่าการใช้แนวคิดองค์ประกอบจะมีการเติบโตขึ้น แต่จำนวนการใช้และความตั้งใจที่จะนำมาใช้ศึกษาของนักวิชาการกลับลดลงหากเปรียบเทียบกับแนวคิดเชิงสถานการณ์ (Alcázar et al., 2005) อย่างไรก็ตามสิ่งที่ยังเป็นข้อถกเถียงกันในวงการคือเมื่อใดที่แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว ประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานขององค์กรจะสูงขึ้น (Ngo et al., 2008) และผลการศึกษาที่ผ่านมาจากทั้ง 3 แนวคิดนั้นเรียกได้ว่ายังห่างไกลจากความเป็นหนึ่งเดียว (Huang, 2001)

Jiang et al. (2012a) ได้กล่าวถึงเรื่องที่น่าสนใจจากการเกิดขึ้นของมตินี้ในเรื่องการมุ่งเน้นที่ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้วนั้น คือสิ่งที่ยังเป็นความท้าทายในการทำให้เรื่องการสร้างปัจจัยระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ชัดเจน ประกอบด้วย 1. องค์ประกอบของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างกันจากการศึกษาที่ผ่านมาเช่น High performance work systems (Becker & Huselid, 1998) High commitment HR systems (Arthur, 1992, 1994) High involvement HR systems (Guthrie, 2001; Batt, 2002) High investment HR systems (Lepak et al., 2007) 2. การขาดความเข้าใจในความสัมพันธ์ภายในระหว่างส่วนประกอบของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน ในประเด็นว่าความสัมพันธ์อะไรที่อาจมีอยู่ ความสัมพันธ์เหล่านั้นเกิดขึ้นเมื่อไหร่ และเกิดขึ้นได้อย่างไร จึงทำให้เข้าใจถึงความเป็นธรรมชาติของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ยาก 3. การขาดกรอบทางทฤษฎีในความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงทำให้เข้าใจถึงกลไกของผลกระทบของระบบที่มีต่อผลลัพธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์และองค์กร รวมถึง



การนิยามถึงผลกระทบจากการประสาน (Synergistic effects) ของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ยาก

อย่างไรก็ตามนอกเหนือจากแนวคิดทั้ง 3 แล้วนั้น ยังมีนักวิจัยที่ศึกษาโดยใช้แบบจำลองความสามารถ แรงจูงใจ และ โอกาส ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (AMO Model of HRM) ในการศึกษา (Harney & Jordan, 2008; Jiang et al., 2012b; Katou, 2008; Katou & Budhwar, 2010) ซึ่ง Jiang et al. (2012b) ได้อธิบายถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าเป็นการทำงานขององค์ประกอบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ 3 ส่วนคือ ความสามารถ แรงจูงใจ และ โอกาสในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งมุ่งเน้นถึงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ จากการที่รู้ว่าองค์ประกอบที่ต่างกันภายในระบบส่งผลต่อปัจจัยการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานของพนักงานที่ต่างกัน (Messersmith et al., 2011)

ตั้งแต่ช่วงต้นปี 1990 บทความที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ได้รับการตีพิมพ์ลงนิตยสารทางวิชาการมากกว่า 300 บทความ และในสื่อที่ได้รับความนิยมอีกมากมายโดยเกิดขึ้นจากศาสตร์หลากหลายแขนงเช่น เศรษฐศาสตร์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แรงงานสัมพันธ์ สังคมศาสตร์ และกลยุทธ์ (Huselid & Becker, 2011) อย่างไรก็ตามนอกเหนือจากการศึกษาที่เพิ่มมากขึ้น นักทฤษฎีก็ยังขาดความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงปัจจัยหลักที่อยู่ระหว่างความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร (Becker & Gerhart, 1996; Messersmith et al., 2011) และสิ่งที่ยังคงเป็นความท้าทายที่สำคัญของการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือการพัฒนาและประเมินแบบจำลองเชิงเหตุผลที่เชื่อมโยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (Huselid & Becker, 2011)

#### 4.3 แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

กล่าวถึงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นแตกต่างจากมุมมองหน้าที่การทำงานของทรัพยากรมนุษย์ที่มุมมองลักษณะระบบนั้นเน้นย้ำความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่นหน้าที่สรรหาเชื่อมโยงกับระบบการคัดเลือก ซึ่งในลำดับถัดมาได้เป็นการป้อนเข้าสู่กระบวนการฝึกอบรม ต่อมาการบริหารผลการปฏิบัติงานและระบบผลตอบแทนจึงต้องตอบสนองพฤติกรรมของพนักงานและให้รางวัลพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเป้าหมายที่บรรลุ โดยความสำคัญนั้นเป้าหมายและพฤติกรรมที่เหมาะสมของพนักงานที่องค์กรต้องการและรางวัลที่เกิดขึ้นจากระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดนั้นต้องมุ่งเน้นที่การบรรลุความสำคัญระดับแรกที่วิกฤติของธุรกิจ (Becker et al., 1997)

อย่างไรก็ตามเมื่อนำมุมมองระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้นั้นได้เกิดประเด็นและปัญหาจำนวนมากที่ยังต้องกล่าวถึงขึ้น เช่น ความไม่สอดคล้องกันเรื่องการสร้างกรอบแนวความคิดของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มขึ้นเรื่อยมาในวรรณกรรมว่าอะไรประกอบกันจึงเป็นระบบหรือแม้กระทั่งการเลือกใช้แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการศึกษา (Boxall &

Steenefeld, 1999; Lepak et al., 2006) ซึ่งการวิจัยที่ผ่านมาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีหลากหลายชื่อเรียกระบบและแนวปฏิบัติที่ใช้ดังเช่น ระบบควบคุมทรัพยากรมนุษย์ (Control human resource systems) (Arthur, 1994) ระบบการปฏิบัติงานผูกพันสูง (High-commitment HR systems) (Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1998) ระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูง (High-performance work systems) (2011; Selden et al., 2013) ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรม (Innovative HRM systems) (Ichniowski et al., 1997) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผลการดำเนินงานสูง (High performance HR practices) (Huselid, 1995; Sun et al., 2007) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ความผูกพันสูง (High-commitment HR practices) (McClellan & Collins, 2011) ตลอดจนแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ได้มีชื่อเรียกเฉพาะเจาะจง และมีความหมายที่ให้อำนาจโดยนักวิชาการมากมาย

จากการศึกษาวิจัยที่ตีพิมพ์ลงวารสารชั้นนำที่มีอิทธิพลและค่าผลกระทบมากที่สุด 10 อันดับแรก อ้างอิงจากฐานข้อมูล ISI 959 ฉบับจากสหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักรตั้งแต่ปี 1990 – 2008 Batt & Banerjee (2012) พบว่าคำถามที่พบบ่อยที่สุดในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรใดก็ตามที่ใช้ในการศึกษานั้นพบทั้งที่เป็นระดับบุคคล คือ ระดับบุคคลและกลุ่มบุคคล หรือหน่วยงาน และระดับมหภาค คือ ระดับธุรกิจและองค์กร โดยเป็นการศึกษาระดับจุลภาคมากยิ่งขึ้นกว่าระดับมหภาค เป็นการขัดแย้งกับทฤษฎีของขอบเขตการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้การศึกษาระดับจุลภาคทางฝั่งสหรัฐอเมริกา มีเพียงแค่ร้อยละ 4 ที่ทำการศึกษาในบริบทประเทศที่เป็นตลาดเกิดใหม่ โดยเป็นการศึกษาในประเทศจีนเป็นจำนวนมาก ขณะที่ทางฝั่งสหราชอาณาจักรมีจำนวนร้อยละ 21

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติและระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พบในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยหลัก ๆ ประกอบด้วย ระบบควบคุมทรัพยากรมนุษย์ (Control HR systems) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผูกพันสูง (High-commitment HR practices) ระบบทรัพยากรมนุษย์ผูกพันสูง (High-commitment HR systems) ระบบทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมสูง (High-involvement HR systems) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผลการดำเนินงานสูง (High performance HR practices) และระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูง (High-performance work systems) สามารถอธิบายได้ว่า

ระบบควบคุมทรัพยากรมนุษย์ เป็นระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อลดต้นทุนแรงงานหรือเพิ่มประสิทธิภาพโดยบังคับใช้กฎระเบียบและกระบวนการทำงานให้พนักงานเชื่อฟังและปฏิบัติตาม และใช้การให้รางวัลโดยอ้างอิงจากเกณฑ์ผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ (Arthur, 1994) ซึ่งแนวทางในการจัดการที่มุ่งเน้นการควบคุมมีแนวโน้มในการมุ่งเน้นการออกแบบงานที่แคบและเจาะจง การรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง มีความต้องการทักษะที่ต่ำ มีการฝึกอบรมเพียง

เล็กน้อยเท่าที่จำเป็นให้ทำงานได้ และมีการพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานน้อย เป็นต้น ดังนั้นการใช้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ลักษณะนี้จึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการเพิ่มผลผลิตจากพนักงานผ่านการบังคับใช้กฎระเบียบและกระบวนการเท่านั้น (Lepak et al., 2006)

ส่วนแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผูกพันสูงและระบบทรัพยากรมนุษย์ผูกพันสูงแทนที่จะพึ่งพาอาศัยการบังคับใช้กฎระเบียบและเฝ้าสังเกตอย่างใกล้ชิดเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบนี้สร้างปัจจัยแวดล้อมเพื่อสนับสนุน กระตุ้นพนักงานให้เข้าใจถึงเป้าหมายองค์กรและให้พนักงานทุ่มเทเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Lepak et al., 2006) จากที่ Arthur (1994) กล่าวว่าระบบทรัพยากรมนุษย์ผูกพันสูงทำให้ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานเป็นไปตามที่องค์กรต้องการด้วยวิธีการหล่อหลอมความเชื่อมโยงทางด้านจิตใจระหว่างเป้าหมายขององค์กรและพนักงานเข้าด้วยกัน กล่าวได้ว่ามุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานที่ผูกพันซึ่งสามารถไว้วางใจให้มีอิสระในการตัดสินใจเรื่องการทำงาน โดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ระบบทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมสูงเป็นระบบที่เริ่มต้นจากปรัชญาการจัดการและค่านิยมหลักที่เน้นถึงความสำคัญว่าพนักงานคือแหล่งที่มาของความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน (Bae & Lawler, 2000) ซึ่งมีความใกล้เคียงกับระบบทรัพยากรมนุษย์ผูกพันสูง โดยขณะที่ระบบทรัพยากรมนุษย์ผูกพันสูงมุ่งเน้นการสร้างปัจจัยแวดล้อมให้เป้าหมายพนักงานสอดคล้องกับองค์กร ระบบทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมสูงมุ่งเน้นการใช้กิจกรรมที่กำหนดขอบเขตและธรรมชาติของงานที่พนักงานปฏิบัติมากกว่า (Lepak et al., 2006) และได้รับการให้ความหมายไว้หลากหลาย แต่โดยทั่วไปแล้วระบบจะประกอบด้วย 3 มิติ คือ ข้อกำหนดของทักษะที่ค่อนข้างสูง งานที่ได้รับการออกแบบเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสและอิสระในการตัดสินใจในการใช้ทักษะทำงานร่วมมือกับพนักงานคนอื่น และโครงสร้างของรางวัลใจเพื่อเพิ่มแรงจูงใจและความผูกพัน (Batt, 2002) ซึ่งเป็นระบบที่ต้องการลักษณะความเป็นเอกลักษณ์บางประการ และเป็นระบบที่สนับสนุนความผูกพันในส่วนพนักงานที่มีต่อองค์กร ด้วยเหตุนี้จึงให้สิ่งจูงใจเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานให้ได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ขั้นต่ำ นอกจากนี้ระบบยังส่งเสริมด้านการได้มา การพัฒนา และการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพสูงเพื่อยกระดับความมีประสิทธิภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น และมีความเป็นไปได้ที่จะรักษาความสามารถและความผูกพันของพนักงานที่สำคัญต่อความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่รุนแรงไว้ได้ ทั้งนี้ระบบลักษณะนี้มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนความซับซ้อนและความคลุมเคลือระหว่างเหตุและผล ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากร (Bae & Lawler, 2000)

แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผลการดำเนินงานสูงและระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูง เป็นที่ได้รับความสนใจมากที่สุดในวรรณกรรมการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จากการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ได้พัฒนาเรื่อยมา (Lepak et al., 2006; Guthrie et al., 2009) ซึ่งกล่าวถึงวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่อาศัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการช่วย

แยกแยะเป้าหมายขององค์กรให้พนักงานรับทราบเพื่อให้พนักงานควบคุมพฤติกรรมการทำงานของตนเองให้บรรลุเป้าหมาย มิใช่ถูกควบคุมพฤติกรรมผ่านการกดดันและการลงโทษ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูงนั้นได้ให้เหตุผลที่กล่าวถึงการสรรหาและคัดเลือกอย่างเข้มงวด การใช้ผลตอบแทนจูงใจ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการฝึกอบรม ไว้ว่าสามารถเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์กร รวมถึงการเพิ่มแรงจูงใจ การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพขององค์กรไว้ได้ ซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพนี้เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาและดำเนินการแผนธุรกิจในเชิงกลยุทธ์ (Huselid, 1995; Becker et al., 1997) เช่นเดียวกับที่ Sun et al. (2007) ได้กล่าวโดยรวมถึงแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผลการดำเนินงานสูงซึ่งประกอบด้วยความมั่นคงในงาน การฝึกอบรมทักษะอย่างครอบคลุม การเลื่อนตำแหน่งจากภายใน การประเมินผลมุ่งเน้นผลลัพธ์ เส้นทางอาชีพที่กว้าง เป็นการส่งสัญญาณความตั้งใจขององค์กรในการสร้างความสัมพันธ์ทางการแลกเปลี่ยนระยะยาวต่อพนักงาน นอกจากนี้ยังเป็นการสนับสนุนความรู้สึกร่วมของพนักงานทางด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนซึ่งจูงใจพฤติกรรมของพนักงานให้สร้างผลงานสนับสนุนผลการดำเนินงานขององค์กร โดยรวมแล้วระบบนี้ได้รวมองค์ประกอบของทั้งระบบทรัพยากรมนุษย์ผูกพันสูงและระบบทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมสูง แต่เป็นขอบเขตที่กว้างกว่าทั้งสองระบบ (Lepak et al., 2006)

อย่างไรก็ดี ชื่อที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์และระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เกิดขึ้นมากมายดังที่ได้กล่าวมา แต่วัตถุประสงค์ลักษณะเดียวกัน (Pfeffer, 1998; Lepak et al., 2006; Su & Wright, 2012) คือแนวคิดเกี่ยวกับการจะได้มาซึ่งผลกำไรผ่านคนได้อย่างไร (Pfeffer, 1998) ซึ่ง Boxall & Mackey (2007) ได้อธิบายความเชื่อมโยงที่เหมือนกันในความหมายว่าเป็นระบบของกิจกรรมที่เพิ่มการมอบหมายอำนาจพนักงาน การพัฒนาทักษะ และสิ่งจูงใจที่เพิ่มแรงจูงใจของพนักงานให้ใช้ประโยชน์จากอำนาจที่ได้รับจากการมอบหมาย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีความหมายแตกต่างกันไปตามที่นักวิชาการสร้างกรอบแนวความคิดของตนเอง สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ความหมายของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

นักวิจัยและนักวิชาการ	แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์
<b>Huselid (1995)</b>	องค์ประกอบด้าน โครงสร้างองค์กรและทักษะพนักงาน ประกอบด้วย แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการออกแบบงาน การคัดเลือก การฝึกอบรม การมีส่วนร่วม การแบ่งปันข้อมูล กระบวนการร้องทุกข์ การแบ่งผลกำไร และการสื่อสาร องค์ประกอบด้านแรงจูงใจพนักงาน ประกอบด้วย แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่ง
<b>Delery &amp; Doty (1996)</b>	โอกาสในสายอาชีพภายในองค์กร การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การแบ่งผลกำไร ความมั่นคงในการทำงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และคำบรรยายลักษณะงาน
<b>Delaney &amp; Huselid (1996)</b>	การคัดเลือก การฝึกอบรม ผลตอบแทนและรางวัลจูงใจ กระบวนการร้องทุกข์ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ตลาดแรงงานภายใน และลำดับชั้นบังคับบัญชา
<b>Wright et al. (2003)</b>	การคัดเลือก การจ่ายผลตอบแทนตามผลงาน การฝึกอบรม และการมีส่วนร่วม
<b>Ahmad &amp; Schroeder (2003)</b>	ความไม่มั่นคงในการจ้างงาน การจ้างงานแบบคัดสรร การใช้ทีมการทำงานและการกระจายอำนาจ ผลตอบแทนและรางวัลจูงใจตามผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม ความแตกต่างทางสถานะ และการแบ่งปันข้อมูล
<b>Takeuchi et al. (2007)</b>	กลุ่มของการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แยกกันแต่มีความเชื่อมโยงถึงกัน ออกแบบเพื่อเพิ่มทักษะและความทุ่มเทของพนักงาน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของพนักงาน การออกแบบงาน การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลปฏิบัติงาน และผลตอบแทน
<b>Sun et al. (2007)</b>	กลยุทธ์ขององค์กรสำหรับการจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือกอย่างเข้มงวด การฝึกอบรมอย่างครอบคลุม การโยกย้ายภายใน ความมั่นคงในการทำงาน คำบรรยายงานที่ชัดเจน การประเมินผลมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน รางวัลจูงใจ และการมีส่วนร่วม

## ตารางที่ 9 (ต่อ)

นักวิจัยและนักวิชาการ	ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์
<b>Dimba (2010)</b>	แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาและว่าจ้าง การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบผลตอบแทน และการจัดรูปแบบและวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น
<b>Lee et al. (2010)</b>	แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลัก 6 ด้านที่สัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร คุณภาพสินค้า ต้นทุนการผลิต การส่งมอบสินค้า และความยืดหยุ่นในการผลิตในเชิงบวก ประกอบด้วย การฝึกอบรมและพัฒนา การทำงานเป็นทีม ผลตอบแทนหรือรางวัลใจ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในการทำงาน
<b>Gurbuz &amp; Mert (2011)</b>	องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมและการสื่อสาร ประกอบด้วย การปฏิบัติของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ตัดสินใจของพนักงาน การแบ่งปันข้อมูล การมอบอำนาจ และการร้องเรียน และองค์ประกอบด้านการคัดเลือกและการพัฒนา ประกอบด้วย การปฏิบัติของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับการคัดเลือก การประเมินผล ผลตอบแทน การทำงานเป็นทีม และการฝึกอบรม
<b>Guthrie et al. (2011)</b>	แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน การสรรหาคัดเลือก การจัดการผลปฏิบัติงานและค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของพนักงาน
<b>Teo et al. (2011)</b>	การสรรหาและว่าจ้าง การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลตอบแทน
<b>Selden et al. (2013)</b>	กลุ่มของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความรู้ แรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งมุ่งเน้น 5 ด้านคือ การสรรหาและคัดเลือก ผลตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการแบ่งปันข้อมูล

ผู้วิจัยจึงนิยามความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ว่า กลุ่มของการปฏิบัติหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่

แยกกันแต่มีความเชื่อมโยงถึงกัน ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วม

#### 4.4 องค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยนำแนวความคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Delery & Doty (1996), Becker & Huselid (1998) และ Ahmad & Schroeder (2003) มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยแนวคิดดังกล่าวได้รับความนิยมนำไปใช้ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งตรงกับการศึกษาของผู้วิจัย เช่น ตัวอย่างการศึกษาจาก Gurbuz & Mert (2011), Nigam et al. (2011), Akhtar et al. (2008), Wright et al. (2003), Elorza et al. (2011) และ Lee et al. (2010) โดยองค์ประกอบหลักของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดที่ได้กล่าวถึงประกอบด้วยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 8 องค์ประกอบดังนี้ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วม อธิบายได้ดังต่อไปนี้

องค์กรที่เติบโตอย่างรวดเร็วมีมุมมองว่าการสรรหาและคัดเลือกเป็นแง่มุมที่สำคัญที่สุดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Su & Wright, 2012) โดยมองว่ากระบวนการสรรหาและคัดเลือกเป็นกระบวนการที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการตัดสินใจเลือกว่าผู้สมัครคนใดควรจะได้รับรางวัลจ้างเข้าทำงานด้วยการดึงดูดผู้สมัครที่มีความสามารถสูงให้ได้มากที่สุดและคัดเลือกคนที่เหมาะสมและตรงต่อการบรรลุความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยมุ่งเน้นที่ความเหมาะสมของคนและงานสามารถกล่าวได้ว่าเป็นความเหมาะสมระหว่างพนักงานที่ได้รับการคัดเลือก องค์กร ทีมงาน ความต้องการของงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดียิ่งขึ้นผ่านกระบวนการที่ผู้บริหารเห็นพ้องต้องกันเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการนำไปสู่ความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร กระบวนการคัดเลือกที่มีประสิทธิผลซึ่งเกิดจากการใช้แบบทดสอบที่มีคุณภาพสูงนั้นส่งผลสำคัญต่อการคัดเลือกบุคคลที่ต้องการ นอกจากนี้ระบบการคัดเลือกที่พนักงานเข้าองค์กรที่โปร่งใสสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือขององค์กรและทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กรได้ (Absar et al., 2012; Khan, 2010; Tzafir, 2006; Wright et al. 2003)

การสรรหาและคัดเลือกอย่างมีเหตุมีผลและเคร่งครัด สามารถช่วยคัดกรอง ระบุผู้สมัครที่พร้อมด้วยศักยภาพที่จะปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมทางทักษะตามที่องค์กรต้องการได้ (Jimoh & Danlami, 2011) ซึ่งในการสรรหาและคัดเลือกนั้นจำเป็นต้องมีการวางแผน โดยรวมถึงการประมาณการความต้องการกำลังคน งบประมาณในการคัดเลือกพนักงาน จำนวนคนที่เกี่ยวข้องในการคัดเลือก การสัมภาษณ์ที่เป็นโครงสร้างและไม่เป็นโครงสร้าง องค์กรจำเป็นต้องคาดเดาจำนวนคนที่จำเป็นต้องใช้ในอนาคต (Lee et al., 2010)

การสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ที่มีคุณสมบัติครบเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ซึ่งในที่สุดจะส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร โดยการจ้างคนที่ดีและฉลาดเนื่องจากพนักงานที่มีความสามารถต่ำนั้นจำเป็นต้องใช้เวลาและความทุ่มเทมากกว่าพนักงานที่มีความสามารถสูงเพื่อให้ได้ผลผลิต ซึ่งทฤษฎีทุนมนุษย์ได้มีเหตุผลสนับสนุนว่าองค์กรสามารถอธิบายถึงพยายามแยกระดับของความสามารถได้อย่างง่ายดาย เพราะองค์กรสามารถได้ผลตอบแทนจากการลงทุนผ่านผลผลิตที่สูงขึ้นและความจำเป็นในการฝึกอบรมลดลง (Su & Wright, 2012; Snell & Dean, 1992)

องค์กรที่เคร่งครัดกับการสร้างผลกำไร โดยผ่านคนจะทุ่มเทในการจ้างคนเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจ้างคนได้ถูกคนตั้งแต่ในครั้งแรก การจะทำเช่นนั้นได้จะต้องประกอบไปด้วย 1.) องค์กรจำเป็นต้องมีแหล่งรวมใบสมัครที่มากสำหรับการคัดเลือกคน 2.) องค์กรจำเป็นต้องมีความชัดเจนว่าทักษะและคุณสมบัติอะไรที่จำเป็นที่สุด 3.) การจ้างจำเป็นต้องคำนึงถึงทักษะและความสามารถที่สอดคล้องกับความต้องการของงาน ซึ่งการจ้างในลักษณะเอาคนที่เก่งและฉลาดที่สุดอาจจะไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ 4.) องค์กรควรจะคัดกรองคุณลักษณะสำคัญที่ยากจะเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาและเน้นถึงคุณภาพที่ทำให้เกิดความแตกต่างจากคนอื่น ๆ ที่สมัคร โดยข้อมูลสำคัญในการคัดเลือกคนขององค์กรเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะจ้างคนจากพื้นฐานของความสามารถทั่วไปและทัศนคติมากกว่าการจ้างโดยพิจารณาจากทักษะเฉพาะทางซึ่งสามารถได้มาอย่างง่ายดาย 5.) ใช้โอกาสในการคัดกรอง สัมภาษณ์หลายรอบเพื่อสร้างความผูกพันและเป็นการส่งสัญญาณถึงความเคร่งครัดในการคัดเลือก 6.) ให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมการสรรหาและคัดเลือกหากเป็นไปได้ เพื่อเป็นสัญญาณบ่งบอกถึงความสำคัญในการคัดเลือกคน 7.) ประเมินผลลัพธ์และผลการดำเนินงานของกระบวนการสรรหาว่าจ้าง (Pfeffer, 1998)

การให้ความสนใจกับการสรรหาและคัดเลือกจึงเป็นมิติที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งของความสามารถที่จะเรียนรู้ของผู้สมัคร องค์กรสามารถพิจารณาการสรรหาและคัดเลือกเป็นวิธีการที่ให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางด้านทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง ด้วยการเลือกคนที่โดดเด่นและมีความสามารถพิเศษที่แตกต่างจากคนอื่นเป็นแหล่งของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Katou & Budhwar, 2010)

ระบบการฝึกอบรมหมายถึงจำนวนการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการที่จัดให้พนักงาน องค์กรสามารถให้การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการที่กว้างขวางกับพนักงานหรือพนักงานใหม่ซึ่งทักษะผ่านการคัดเลือกและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Delery & Doty, 1996) ส่วน Lee et al. (2010) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนาว่าหมายถึงปริมาณการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการที่จัดให้พนักงาน องค์กรสามารถจัดการฝึกอบรมอย่างครอบคลุมที่เป็นทางการหรือพนักงานใหม่ซึ่งทักษะผ่านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมนั้นมุ่งเป้าไปที่การพัฒนาทักษะ ไม่ว่าจะเป็นทักษะเฉพาะหรือทักษะที่เป็น Soft skills เช่นการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำหรือการสัมภาษณ์ การฝึกอบรมสามารถ



ประกอบด้วย การฝึกอบรมภายในงาน (On the job training) การฝึกอบรมนอกงาน (Off the job training) การฝึกอบรมทางการ (Formal training) การฝึกอบรมทักษะ (Skill training) การฝึกอบรมข้ามสายงาน (Cross-functional training) การฝึกอบรมทีม (Team training) และอื่น ๆ

การฝึกอบรมและพัฒนานั้นเป็นแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พบได้ทั่วไปในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรในการเพิ่มทักษะและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Delaney & Huselid, 1996; Tzafrir, 2006; Jimoh & Danlami, 2011; Abdulkadir, 2012) ซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งในกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่เสนอ โดย Pfeffer (1998) และถูกนำไปใช้ในการศึกษาจำนวนมาก (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Absar et al., 2012; Teo et al., 2011; Khan, 2010; Jiang et al., 2012b) อีกทั้งโดยดั้งเดิมเป็นสิ่งที่ทฤษฎีทุนมนุษย์ให้ความสนใจ โดยองค์กรลงทุนในการพัฒนาทักษะเมื่อคาดหวังผลผลิตที่เพิ่มขึ้นของพนักงานเพื่อชดเชยต้นทุนในการฝึกอบรม เช่น ค่าวิทยากร ค่าวัสดุต่าง ๆ ที่ใช้ในการฝึกอบรม และเวลาที่สูญเสียไปกับการฝึกอบรมแทนการทำงาน (Snell & Dean, 1992)

การฝึกอบรมนั้นสามารถเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรที่สามารถเข้าใจและนำไปปฏิบัติ โดยเป็นการลงทุนในพนักงานขององค์กร ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จที่มุ่งเน้นการฝึกอบรมนั้นดำเนินกิจกรรมนี้เนื่องจากความเชื่อในความสัมพันธ์ระหว่างคนและกำไร แต่การศึกษาจากประเทศสหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักรได้แสดงให้เห็นอย่างต่อเนื่องถึงระดับการฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอและการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นไปผิดประเด็นคือทักษะเฉพาะทาง แทนที่ทักษะทั่วไปและที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร สิ่งนี้เกิดขึ้นในโลกที่เราต่างทราบกันว่าความรู้และทุนทางปัญญาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จ แต่มีองค์กรเพียงเล็กน้อยเท่านั้นที่ดำเนินการในด้านนี้ (Pfeffer, 1998)

การลงทุนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องสามารถช่วยพัฒนาทุนมนุษย์ที่เฉพาะเจาะจงภายในองค์กรได้ ซึ่งควรพยายามพัฒนาบุคลากรที่มีอายุในการทำงานมากในส่วนที่เป็นทักษะเฉพาะในบริบทของธุรกิจ (Crook et al., 2011)

การฝึกอบรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบการจัดการผลการดำเนินงานขั้นสูง อีกทั้งยังเป็นกระบวนการที่สามารถสร้างความแตกต่างที่แท้จริงทางด้านผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการสร้างคนที่มีทักษะและได้รับการฝึกฝนสูงในสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจแปรปรวน (Katou & Budhwar, 2010) เนื่องจากระบบนี้จำเป็นต้องพึ่งพาทักษะและการริเริ่มของพนักงานระดับปฏิบัติการในการระบุถึงปัญหารวมทั้งแก้ไขปัญหาก็เกิดขึ้น การดำเนินการเช่นนี้ได้คือพนักงานที่มีทั้งทักษะ แรงจูงใจ ความรู้และความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานนั้น ๆ (Pfeffer, 1998)

ผลซึ่งเกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา นั้น Wright et al. (2003) กล่าวว่าเช่นเดียวกับการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ก็เป็นผลกระทบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรเช่นกัน การที่องค์กรจัดการฝึกอบรมให้พนักงานเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน พนักงานก็จะสามารถทำงานของตนเองได้อย่างดี ซึ่งนักวิชาการท่านอื่นก็ได้กล่าวถึงผลลัพธ์ต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน ดังเช่น ผลด้านจิตใจต่อพนักงานซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่จับต้องไม่ได้เช่น การยอมรับในตนเอง ขวัญกำลังใจที่สูง ความพึงพอใจในงานซึ่งสามารถลดความเครียดในงานได้ซึ่งส่งผลต่อไปยังอัตราการลาออกของพนักงานที่ลดลง และผลลัพธ์ที่สามารถจับต้องได้เช่น การเพิ่มผลผลิต คุณภาพของสินค้าและบริการ และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพสู่ลูกค้า นอกเหนือจากนั้นองค์กรสามารถใช้เครื่องมือในการวัดเพื่อระบุถึงจุดแข็งที่ควรได้รับการพัฒนาของพนักงาน (Kim, 2012; Khan, 2010; Huselid, 1995)

การโยกย้ายภายในหมายถึงการใช้ตลาดแรงงานภายใน หรือกล่าวได้ว่าองค์กรสามารถเลือกที่จะจ้างงานทั้งจากภายในและภายนอก (Delery & Doty, 1996) การโยกย้ายภายในนั้นรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งด้วยเช่นกัน โดยที่การเลื่อนตำแหน่งเป็นนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลสูงในแง่ของผลประโยชน์ตอบแทน (Katou & Budhwar, 2010) ซึ่ง Pfeffer (1998) ได้เน้นย้ำถึงการเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กรไว้ว่าเป็นสิ่งที่องค์กรให้ความรู้ถึงความเป็นธรรมและความยุติธรรมให้กลุ่มพนักงาน รวมถึงก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงมากยิ่งขึ้น โดยประโยชน์ที่เกิดต่อองค์กรนั้นกล่าวได้ว่าการเลื่อนตำแหน่งและการเคลื่อนย้ายในองค์กรที่ต้องแข่งขันช่วยในการเอาชนะพฤติกรรมที่ไม่เป็นผลดีต่อองค์กรและพัฒนาความทุ่มเทในงานของพนักงานโดยผ่านการแข่งขันกันเองของพนักงาน (Su & Wright, 2012) ส่วนการขาดโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือความก้าวหน้าทางอาชีพนั้นเป็นเหตุผลสำคัญลำดับต้น ๆ ในการสูญเสียพนักงานที่มีศักยภาพขององค์กร (Kim, 2012)

อย่างไรก็ดีการเลื่อนตำแหน่งนั้นจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน กล่าวได้ว่าเมื่อพนักงานทราบถึงหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งว่าได้รับการตัดสินจากผลการดำเนินงานของตนเองนั้น ความเข้าใจที่เกิดขึ้นจะสามารถก่อให้เกิดแรงจูงใจที่มากยิ่งขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับสถานการณ์ที่ไม่ทราบว่า การเลื่อนตำแหน่งนั้นได้รับการตัดสินจากสิ่งใด เช่น ความสัมพันธ์ อายุของพนักงาน ระยะเวลาการดำรงอยู่ขององค์กร หรือปัจจัยอื่น (Fey et al., 2009)

นอกจากผลที่กล่าวถึงมาแล้วนั้นก็ยังพบว่ามีความเสี่ยงดังที่ Becker & Huselid (1998) ได้กล่าวถึงการเลื่อนตำแหน่งจากภายในที่มีความเสี่ยงด้านผลได้ผลเสียเช่นกัน ซึ่งหากนำไปปฏิบัติได้ไม่ถูกต้อง การเลื่อนตำแหน่งจากภายในสามารถสะท้อนถึงวัฒนธรรมระบบศักดินาได้ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดีหวังจะให้เกิดขึ้นในองค์กรภาคเอกชน แต่อีกด้านหนึ่งนั้นสอดคล้องกับความพยายามในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร สนับสนุนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และเป็นการเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุนไปในทุนมนุษย์องค์กรเช่นกัน

การควบคุมผลตอบแทนโดยทั่วไปนั้นเป็นวิธีการที่ใช้สำหรับการจัดการพนักงานในองค์กรมาแต่ดั้งเดิม ระบบที่ได้รับการออกแบบอย่างถูกต้องในการเชื่อมโยงผลตอบแทนบุคคลเข้ากับผลการดำเนินงานของบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร สามารถสร้างความพยายามของพนักงานให้เพิ่มขึ้นได้ (Fey et al., 2009; Tzafir, 2006) การผสมผสานระบบการจ่ายผลตอบแทนอย่างครอบคลุมนั้นเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพต่อการชักจูงผู้สมัครที่มีคุณภาพ การปรับพฤติกรรมและผลการทำงานของพนักงาน และช่วยในการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงไว้ได้ (Khan, 2010) เนื่องจากองค์กรลงทุนไปในตัวพนักงานแต่องค์กรไม่ได้เป็นเจ้าของที่แท้จริงของทุนมนุษย์ ดังนั้นองค์กรจึงต้องวางแผนวิธีการเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานนั้นปฏิบัติตามกรอบที่เป็นประโยชน์ขององค์กร ซึ่งการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านนี้นั้นเป็นการเติมเต็มซึ่งกันและกันของทฤษฎีทุนมนุษย์และทฤษฎีควบคุม โดยระบบผลตอบแทนนั้นเป็นการออกแบบในการลงทุนเพื่อโน้มน้าวคนให้เข้าร่วมองค์กรและปฏิบัติงานให้ดีเมื่อเวลาผ่านไป การศึกษาทางเศรษฐศาสตร์แรงงานรวมถึงจิตวิทยาสังคมศาสตร์ได้แสดงให้เห็นว่า การรับรู้ถึงความเท่าเทียมของพนักงานมีผลกระทบต่อการตัดสินใจเข้าร่วม คงอยู่ และสร้างผลงานให้กับองค์กร จากทฤษฎีทุนมนุษย์การที่องค์กรลงทุนในการจ้างพนักงานที่คุณสมบัติผ่าน และมีความสามารถแล้ว หากพนักงานลาออกไปเข้าองค์กรคู่แข่ง การสูญเสียทุนมนุษย์ลักษณะนี้จะยิ่งเสียหายต่อองค์กรมากกว่าการที่องค์กรต้องหากคนมาทดแทน (Snell & Dean, 1992)

Lee et al. (2010) ได้กล่าวถึงผลตอบแทนหรือสิ่งจูงใจนั้นขึ้นกับผลการปฏิบัติงาน (สิ่งจูงใจส่วนบุคคลหรือกลุ่ม) ว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่องค์กรสามารถใช้เพิ่มแรงจูงใจพนักงานคือการให้ผลตอบแทนหรือสิ่งจูงใจตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลประโยชน์ของพนักงานและผู้ถือหุ้นสอดคล้องกัน โดยแผนของผลตอบแทนสามารถแบ่งได้ 3 ประเภทคือ 1.) ผลตอบแทนพื้นฐาน คือค่าจ้างที่จ่ายให้พนักงาน ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวไว้ว่าอย่างต่อเนืองว่าปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่เป็นสิ่งกำหนดการรักษาพนักงานไว้กับองค์กรคือผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โดยระดับของเงินเดือนนั้นเป็นการส่งสัญญาณแก่พนักงานว่าองค์กรเห็นความสำคัญของพนักงาน เห็นว่าพนักงานคือทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์หรือไม่ แน่แน่นอนว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จสามารถจ่ายเงินเดือนให้พนักงานมากกว่าปกติและบ่อยครั้งที่เป็นเช่นนี้ แต่อย่างไรก็ตามการจ่ายมากก็สามารถสร้างความสำเร็จทางเศรษฐกิจได้ (Kim, 2012; Pfeffer, 1998) 2.) การจ่ายผลตอบแทนจูงใจ ในอีกคำหนึ่งคือผลตอบแทนตามสถานการณ์ (Contingent compensation) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของระบบการจัดการผลการดำเนินงานขั้นสูง ซึ่งผลตอบแทนที่กล่าวมามีหลากหลายรูปแบบเช่น ผลตอบแทนจูงใจแบบมีส่วนร่วม (Gain sharing) การแบ่งผลกำไร (Profit sharing) การแจกหุ้น (Stock ownership) การจ่ายผลตอบแทนตามทักษะ (Pay for skill) ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้อะไรใหม่ ๆ ซึ่งทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานมากยิ่งขึ้น และเงินจูงใจทั้งในรูปแบบทีมและรายบุคคล (Individual or team incentive) การจ่ายผลตอบแทนตามผลงานที่พนักงานทำได้บรรลุตามเป้าหมายซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจทางหนึ่ง โดย

การแบ่งผลกำไรตามผลการดำเนินงานขององค์กร ได้ถูกมองเป็นส่วนประกอบสำคัญของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ (Pfeffer, 1998; Delery & Doty, 1996; Jimoh & Danlami, 2011; Abdulkadir, 2012) 3.) ผลตอบแทนทางอ้อม คือประกันสุขภาพ วันพักผ่อน ผลตอบแทนตงงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วผลตอบแทนตั้งบนพื้นฐาน 2 หมวดหมู่คือ ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลตอบแทนที่ไม่เป็นเงิน

จากรูปแบบต่าง ๆ การแจกหุ้นได้กลายเป็นที่นิยมเพราะมีข้อได้เปรียบทางด้านภาษีและง่ายต่อการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่ามี 2 ประเด็นที่ต้องระวังคือ 1.) หลักฐานเพียงน้อยนิดเท่านั้นที่กล่าวถึงการแจกหุ้นเพียงอย่างเดียวส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วจำเป็นต้องรวมถึงวัฒนธรรมและกิจกรรมอื่น ๆ เข้าด้วย การที่เพียงนำเอารูปแบบการแจกหุ้นไปดำเนินการโดยปราศจากการฝึกอบรม การแบ่งปันข้อมูล และการมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบนั้นจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานเพียงเล็กน้อยเท่านั้นเนื่องจากพนักงานเมื่อได้รับการจูงใจด้วยวิธีการนี้แล้วแต่ไม่มีทักษะ ข้อมูลและอำนาจก็ไม่สามารถทำอะไรได้ 2.) หลายบริษัทปฏิบัติกับการแจกหุ้นและการให้สิทธิเข้าซื้อหุ้นในราคาที่กำหนดเป็นความเท่าเทียมกันทางด้านจิตใจ แต่ตามความเป็นจริงแล้วทั้งสองประเภทไม่เหมือนกัน การให้สิทธิเข้าซื้อหุ้นในราคาที่กำหนดเป็นเพียงแค่ทางเลือกที่จะซื้อหุ้นที่ระยะเวลาหนึ่งในภายหลัง (Pfeffer, 1998)

Boxall & Steeneveld (1999) ได้กล่าวไว้ว่าความเป็นเจ้าของของพนักงานนั้นก็มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการสรรหาและคัดเลือกคนที่มีความสามารถให้ดีที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้มาแล้ว ผู้นำองค์กรพยายามอย่างยิ่งเพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาคคนเหล่านั้นซึ่งสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์กรให้ได้โดยการให้ผลตอบแทนลักษณะการเป็นเจ้าของ เพื่อเพิ่มความผูกพันของพนักงานและใช้ประโยชน์จากความรู้และทักษะ นอกจากนี้การขยายผลตอบแทนลักษณะนี้ไปยังพนักงานนั้นเป็นการสร้างและส่งเสริมรางวัลในลักษณะที่เป็นระบบที่ยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้นและเพิ่มสภาพการทำงานที่เป็นที่พึงพอใจต่อพนักงานมากขึ้นอีกด้วยและมีผลในการลดอัตราการลาออก นอกจากนี้ยังไม่เป็นการกล่าวเกินความเป็นจริงว่าผลตอบแทนในรูปแบบการเป็นเจ้าของนั้นมีบทบาทในการประสานทุนมนุษย์ที่วิกฤตในองค์กรไว้ด้วยกัน และยังส่งเสริมด้านความสอดคล้องของผลประโยชน์องค์กรและพนักงาน

Wright et al. (2003) ได้กล่าวถึงการใช้จ่ายรางวัลที่เป็นเงินสำหรับกระตุ้นผลการปฏิบัติงานที่สูงของพนักงาน ซึ่งพนักงานสามารถมองเห็นได้โดยตรงระหว่างพฤติกรรมของตนเองและผลลัพธ์ของตนเอง รวมถึงความรู้สึกเป็นธรรมของผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทุ่มเทในการทำงาน ดังนั้นจึงส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน อย่างไรก็ตาม ประเด็นเรื่องการใช้การบริหารผลตอบแทนตามผลงานยังเป็นสิ่งที่เป็นคำถามในวัฒนธรรมที่เป็นสังคมนิยมหรือส่วนรวมในเรื่องผลกระทบที่มีต่อแรงจูงใจ เนื่องจากพนักงานมีแนวโน้มที่จะเกิดแรงจูงใจจากผลตอบแทนที่เป็นทีมงานหรือระดับองค์กรมากกว่าการที่เป็นผลตอบแทนจากผลงานส่วนบุคคล ดังนั้นในบริบทที่มี

วัฒนธรรมส่วนรวมพนักงานจะให้คุณค่ากับผลตอบแทนตามผลงานน้อยลงและทำให้ผลกระทบที่มีต่อทักษะ ความสามารถ แรงจูงใจ และผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างจำกัด (Collings et al., 2010)

จากที่กล่าวมามีหลากหลายสาเหตุที่ทำให้การจ่ายผลตอบแทนตามสถานการณ์นั้นมีความสำคัญคือ 1.) เป็นเรื่องของความถูกต้องและยุติธรรม 2.) ช่วยจูงใจพนักงานให้ทุ่มเทในการทำงานเพราะพนักงานทราบดีว่าจะได้รับผลประโยชน์จากผลการทำงานของพวกเขา (Pfeffer, 1998)

ความมั่นคงในการทำงานหมายถึงความมั่นคงในงานผ่านการรักษาเสถียรภาพของกำลังคนและนโยบายการจ้างงานอย่างต่อเนื่อง โดยพนักงานจะไม่ถูกเลิกจ้างอย่างรวดเร็วในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจขาลง ความผิดพลาดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดผลิตผลในงานของพนักงานและยังระดับความมั่นคงในงานที่องค์กรมีให้พนักงานเท่าไร ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นเท่านั้น อย่างไรก็ตามนโยบายมุ่งเน้นไปที่การรักษาการจ้างงาน มิใช่การปกป้องคนจากผลของพฤติกรรมที่เกิดจากการปฏิบัติงาน รวมถึงมิได้หมายถึงองค์กรจะรักษาพนักงานที่ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lee et al., 2010; Pfeffer, 1998)

Delery & Doty (1996) ได้กล่าวว่าระดับของความมั่นคงในการทำงานที่องค์กรมีให้พนักงานนั้นมีความหมายโดยนัยเชิงกลยุทธ์ที่หลากหลาย ถึงแม้เศรษฐกิจเกิดปัญหาขึ้นและพนักงานที่อาวุโสที่สุดในองค์กรยังสามารถอยู่กับองค์กรโดยไม่โดยเลิกจ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานบางกลุ่มในองค์กรซึ่งสามารถรู้สึกได้ถึงความมั่นคงในงานมากกว่าพนักงานคนอื่น ๆ อย่างไม่เพราะนโยบายความมั่นคงในการทำงานอย่างเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม

ถึงแม้แนวความคิดในการให้ความมั่นคงในการทำงานกับพนักงานในโลกของการแข่งขันในปัจจุบันนั้นดูเสมือนไม่เข้ากับยุคสมัย เป็นไปไม่ได้และต่างจากสิ่งที้องค์กรทำ แต่ความมั่นคงในการทำงานก็เป็นปัจจัยพื้นฐานของ การจัดการผลการดำเนินงานขั้นสูง (High-performance management systems) เช่นเดียวกับการปฏิบัติด้านอื่น แต่องค์กรก็มีแนวโน้มที่จะไม่ลงทุนทรัพยากรไปกับการคัดเลือก การฝึกอบรมพนักงานใหม่หากคนเหล่านั้นไม่ได้รับการคาดหวังที่จะให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวพอที่จะเก็บเกี่ยวผลการลงทุน ซึ่งเป็นสะท้อนถึงระดับความรู้สึกมั่นใจให้พนักงานเกี่ยวกับงานที่จะได้รับการจ้างอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถึงแม้ความมั่นคงในการทำงานเป็นทางการนั้นได้ลดลงแต่องค์กรอาจจะมึนโยบายที่ชัดเจนหรืออย่างเป็นทางการเป็นนัยก็ได้ (Akhtar et al., 2008) การศึกษาเชิงประจักษ์ที่ศึกษาผลกระทบของระบบการจัดการผลการดำเนินงานขั้นสูงได้นำปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงานรวมเป็นปัจจัยสำคัญในการศึกษา โดยเป็นเพราะข้อเสนอที่กล่าวว่านวัตกรรมในการทำงานหรือรูปแบบอื่นของการร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้บริหารหรือการเพิ่มผลิตผลนั้นไม่สามารถยั่งยืนผ่านกาลเวลาได้หากปราศจากความมั่นคงในการทำงาน และการรักษา

ความมั่นคงในการทำงานให้คงอยู่ผ่านกาลเวลายังนั้นช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างพนักงานและองค์กรซึ่งนำไปสู่การให้ความร่วมมือที่มากยิ่งขึ้น การจัดการใช้สิทธิเรียกร้องให้ขึ้นค่าจ้าง และความรู้อีกต่อองค์กรที่ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้นนโยบายความมั่นคงในการทำงานสามารถนำไปสู่การลดค่าใช้จ่ายในการจ้างงานและรอบคอบมากขึ้นเนื่องจากองค์กรไม่สามารถเลิกจ้างพนักงานได้อย่างรวดเร็ว การจ้างงานที่รอบคอบมากขึ้นสามารถสร้างแรงงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยจำนวนคนที่น้อยลงแต่ทำงานได้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากการเลิกจ้างได้รวมถึงค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่องค์กรได้ดำเนินการเป็นอย่างดีไว้ และเป็นการทิ้งทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ไปเพื่อให้คู่แข่งสามารถนำไปใช้ได้ (Pfeffer, 1998)

ระบบการประเมินผลงานสามารถช่วยองค์กรในการติดตามการพัฒนาทางด้านทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานด้านผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการได้ (Jimoh & Danlami, 2011; Abdulkadir, 2012; Wright et al., 2003) ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่มีอิทธิพลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น (Absar et al., 2012; Wright et al., 2003) โดยเป็นกิจกรรมที่พนักงานและผู้บังคับบัญชาใช้ในการสนทนาถึงเป้าหมายและผลลัพธ์ นำไปสู่การแลกเปลี่ยนทางความคิด ช่วยให้พนักงานได้รับข้อเสนอแนะผลการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานสามารถทราบหนทางในการเพิ่มความสามารถของตนเองและใช้ในการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตนเองและการฝึกอบรมของพนักงานแต่ละคนด้วย (Fey et al., 2009) ซึ่งดั้งเดิมนั้นมีมุมมองอยู่สองจุดประสงค์ ประเด็นแรกคือเพื่อการพิจารณาการมอบงาน การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการเลิกจ้าง ส่วนอีกประเด็นคือเพื่อการพัฒนาโดยการให้ข้อเสนอแนะผลการปฏิบัติงาน การโค้ช และการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Snell & Dean, 1992)

ส่วนวรรณกรรมในช่วงหลังนั้นพบว่าในทางปฏิบัตินั้นการประเมินผลงานนำไปเชื่อมโยงกับแง่มุมอื่นในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่น เพื่อพัฒนาการตั้งเป้าหมายและการให้ข้อเสนอแนะย้อนกลับไปยังพนักงานเพื่อพนักงานสามารถกำกับ แก้ไขและพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง ใช้ในการบริหารผลตอบแทนตามผลงาน การตัดสินใจเรื่องการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการฝึกอบรมพัฒนาของพนักงาน สวัสดิการต่าง ๆ การจ่ายเงินตามผลงาน โบนัส และโอกาสซื้อหุ้นของพนักงาน ซึ่งสามารถอ้างอิงจากพฤติกรรมหรือผลลัพธ์ได้ นอกจากนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงชี้แจงและสื่อสารเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรสู่พนักงาน และยังช่วยให้เข้าใจถึงขีดความสามารถของกำลังคนในองค์กรด้วย การประเมินผลงานจึงเป็นกิจกรรมที่เป็นกุญแจสำคัญในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นกระบวนการประเมินผลงานที่พัฒนาขึ้นเป็นอย่างดีสามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรได้ (Absar et al., 2012; Collings et al., 2010; Katou & Budhwar, 2010; Lee et al., 2010)

การประเมินผลอ้างอิงพฤติกรรมหรือผลลัพธ์ที่ได้กล่าวถึงนั้นกล่าวได้ว่า การประเมินผลอ้างอิงพฤติกรรมมุ่งเน้นพฤติกรรมของบุคคลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่การประเมินผลมุ่งเน้นผลลัพธ์นั้นให้ความสำคัญไปที่ผลที่ตามมาจากพฤติกรรมที่กล่าวถึง โดยแสดงถึงผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมจากงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้ กระบวนการนี้เป็นสิ่งจูงใจสำคัญในการให้พนักงานทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผลงานที่ได้ตั้งไว้ อีกทั้งมีความสำคัญต่ออิทธิพลในการรับรู้เกี่ยวกับตนเองและคุณประโยชน์ที่พนักงานได้ทำให้องค์กร (Akhtar et al., 2008; Delery & Doty, 1996; Khan, 2010) โดยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้นั้นควรได้รับการกำหนดอยู่บนพื้นฐานความเป็นธรรม เป็นรูปธรรม ครอบคลุม มีจริยธรรม เป็นมาตรฐาน และได้รับการสื่อสารอย่างทั่วถึง (Khan, 2010)

Delery & Doty (1996) กล่าวว่าระดับของงานที่ได้รับการออกแบบให้มีลักษณะแคบหรืออย่างเข้มงวดนั้นสำคัญ งานที่ได้รับการออกแบบอย่างเข้มงวดนั้นเป็นงานที่พนักงานสามารถทราบได้ถึงเนื้อหาของตนเองอย่างชัดเจน งานจึงมีขอบเขตที่จำกัด และผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้นสามารถทำงานได้ตามหน้าที่โดยที่ไม่จำเป็นต้องทำงานที่นอกเหนือหน้าที่ ซึ่งหน้าที่ของงานนั้นได้ถูกทำให้เป็นรูปแบบโดยคำอธิบายงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ไม่ใช่เกิดจากการกระทำของแต่ละบุคคล ซึ่ง Akhtar et al. (2008) ได้ให้ความหมายของคำบรรยายลักษณะงานไว้ในลักษณะที่สอดคล้องว่าเป็นขอบเขตของงานที่ได้รับการกำหนดไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้พนักงานทราบถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจากพนักงาน แต่ในอีกแง่หนึ่ง Katou & Budhwar (2010) พบว่าการออกแบบงานในลักษณะให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานโดยเป็นการส่งสัญญาณว่าพนักงานได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อถือ ก่อให้เกิดความร่วมมือที่สามารถส่งผลให้พนักงานทำงานโดยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

คำบรรยายลักษณะงานจึงกล่าวได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สามารถใช้ในการตัดสินใจเรื่องการประเมินผลงานและการให้รางวัล ในองค์กรที่มีเป้าหมายผลงานมีความชัดเจนสามารถวัดได้นั้น พนักงานจะถูกประเมินโดยใช้เกณฑ์ที่เป็นรูปธรรม แต่เมื่อเป้าหมายผลงานนั้นยากที่จะแสดงออกในเชิงปริมาณหรือที่วัดได้ เช่นผลการดำเนินงานด้านสินค้าหรือบริการ คำบรรยายลักษณะงานสามารถช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงความรับผิดชอบและสามารถนำมาใช้ในการวัดการประเมินได้ (Akhtar et al., 2008)

Delery & Doty (1996) ได้กล่าวถึงกลไกการแสดงความคิดเห็นว่าทั้งระบบการร้องเรียนและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งในการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จัดว่าเป็นเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าระบบการมีส่วนร่วมซึ่งรวมถึงการสื่อสารที่เปิดเผยมสามารถทำให้พนักงานเข้าใจถึงตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรและยังช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการแข่งขันขององค์กรได้ จึงเป็นสิ่งที่สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเมื่อพนักงานรู้สึกว่าได้แสดงออกและมีผู้รับฟังรวมถึงได้รับความ





ตารางที่ 10 (ต่อ)

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.)	การสรรหาและคัดเลือก	การฝึกอบรมและพัฒนา	การโยกย้ายภายใน	ผลตอบแทน	ความมั่นคงในการทำงาน	การประเมินผลปฏิบัติงาน	การออกแบบงาน	การมีส่วนร่วม
Delery & Doty (1996)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Huselid (1995)	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
MacDuffie (1995)	✓	✓		✓				
Ichniowski et al. (1997)	✓	✓		✓	✓		✓	
Bae & Lawler (2000)	✓	✓		✓			✓	
Batt (2002)		✓	✓	✓	✓			✓
Lee et al. (2010)	✓	✓		✓	✓	✓		
Sun et al. (2007)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ngo et al. (2008)	✓	✓		✓		✓		
Chow et al (2008)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jiang et al. (2012b)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Akhtar et al. (2008)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Takeuchi et al. (2007)	✓	✓		✓		✓	✓	
Ferreira et al. (2012)		✓		✓				
Gooderham et al. (2008)		✓	✓	✓			✓	
Guthrie et al. (2011)	✓	✓		✓		✓		✓
Huang (2001)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
McClean & Collins (2011)	✓	✓	✓		✓	✓		✓

ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ด้านคือ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วม โดยจากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย จึงนิยามความหมายขององค์ประกอบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ดังต่อไปนี้

**4.4.1 การสรรหาและคัดเลือก** หมายถึง กระบวนการสรรหาและคัดเลือกได้รับการให้ความสำคัญและใช้ความทุ่มเทเป็นอย่างมากในการเลือกคนที่เหมาะสม โดยให้ความสำคัญพนักงานที่มีศักยภาพในระยะยาว ผู้สมัครต้องผ่านการสัมภาษณ์แบบโครงสร้างก่อน ได้รับการจ้างงาน (คำถามเกี่ยวกับงาน คำถามใช้กับผู้สมัครทุกคนและมีการให้คะแนนอย่างเป็นระบบ) โดยที่ผู้สมัครต้องเข้าทดสอบที่เป็นทางการก่อนได้รับการจ้างงาน (แบบทดสอบหรือทดสอบตัวอย่างของงาน) เพื่อจ้างพนักงานใหม่ที่ผ่านมาคุณสมบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในแก่พนักงานที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก (Becker & Huselid, 1998; Wright et al., 2003; Gurbuz & Mert, 2011)

**4.4.2 การฝึกอบรมและพัฒนา** หมายถึง พนักงานแต่ละคนได้ผ่านการฝึกอบรมเป็นประจำทุก ๆ ปี โดยองค์กรได้จัด โครงการฝึกอบรมที่มีเนื้อหาครอบคลุมและตรงกับความต้องการในการปฏิบัติงานจริงให้พนักงานแต่ละคน มีโครงการฝึกอบรมเป็นทางการสำหรับสอนทักษะที่จำเป็นให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ มีการเสนอโครงการฝึกอบรมเป็นทางการให้พนักงานเพื่อเพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในองค์กร โครงการฝึกอบรมพนักงานเพิ่มผลการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Delery & Doty, 1996; Sun et al., 2007; Akhtar et al., 2008; Gurbuz & Mert, 2011)

**4.4.3 การโยกย้ายภายใน** หมายถึง องค์กรมีการวางแผนเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนในองค์กร พนักงานมีอนาคตที่ชัดเจนในองค์กร ผู้บังคับบัญชาทราบความต้องการการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน และองค์กรมีระบบการเลื่อนตำแหน่งมีตำแหน่ง โดยมีแนวทางที่มีความสอดคล้องกับศักยภาพพนักงานมากกว่าหนึ่งตำแหน่ง (Delery & Doty, 1996; Sun et al., 2007)

**4.4.4 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)

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

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

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

**4.4.8 การมีส่วนร่วม** หมายถึง องค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการร่วมมือ มีโครงการการแบ่งปันข้อมูลเป็นทางการ ผู้บังคับบัญชาให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ่อยครั้ง เปิดกว้างในการสื่อสารกับพนักงาน ให้โอกาสพนักงานกำหนดการพัฒนาทักษะของตนเอง พนักงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ได้รับอนุญาตให้ตัดสินใจในหลาย ๆ เรื่อง รวมถึงได้รับโอกาสสำหรับเสนอข้อคิดเห็นในการพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการมีส่วนร่วมที่เป็นทางการ เช่น การพัฒนาคุณภาพเป็นกลุ่ม การแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม การประชุม หรือระบบการเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาคุณภาพและแก้ไขปัญหาในองค์กร รวมถึงมีกระบวนการเรียนที่เหมาะสมและเป็นธรรมชาติ (Delery & Doty, 1996; Wright et al., 2003; Sun et al., 2007; Akhtar et al., 2008; Gurbuz & Mert, 2011)

#### **4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร**

แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถส่งผลต่อทักษะผ่านการได้มาและการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร โดยกระบวนการสรรหาเป็นการจัดหาแหล่งใบสมัครของผู้สมัครที่ผ่านหลักเกณฑ์จับคู่กับการคัดเลือกที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้จะมีอิทธิพลต่อคุณภาพและรูปแบบของทักษะที่พนักงานใหม่ครอบครองไว้ แต่ประสิทธิภาพของพนักงานที่มีทักษะสูงนั้นก็ยังคงถูกจำกัดหากพวกเขาไม่ได้รับการจูงใจให้แสดงศักยภาพ จุดนี้เองที่แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการสนับสนุนให้พนักงานทำงานหนักขึ้นและทำแบบฉลาดขึ้น ซึ่งประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานและนำไปเชื่อมกับระบบผลตอบแทนจูงใจ การใช้ระบบการเลื่อนตำแหน่งภายในที่มุ่งไปยังพนักงานที่คู่ควร และรูปแบบของสิ่งจูงใจรูปแบบอื่นที่ความต้องการของพนักงานกับผู้อื่นสอดคล้องกัน นอกจากนี้แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานให้พัฒนาการทำงานของตนเองก็เป็นอีกส่วนหนึ่งในการส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Huselid, 1995)

งานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่าง ระบบ ทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมสูง ระบบทรัพยากรมนุษย์ผูกพันสูง ระบบการทำงานผลการดำเนินงาน สูง กับผลการดำเนินงานขององค์กร (Su & Wright, 2012) แต่วรรณกรรมที่ผ่านมาเรื่องการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แสดงให้เห็นถึงผลการศึกษาที่ หลากหลาย ดังเช่น

การศึกษาที่ได้รับการตีพิมพ์โดยเน้นอย่างต่อเนื่องว่าระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ส่งผลกระทบต่อพนักงานทางทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ องค์กรเช่นการเพิ่มผลผลิตและผลการดำเนินงานโดยรวม โดยหลากหลายเหตุผลที่มีอยู่นั้นได้ อธิบายว่าทุนมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่อยู่ระหว่างความสัมพันธ์ของระบบการจัดการทรัพยากร มนุษย์และผลการดำเนินงาน (Klaas et al., 2012) เช่นเดียวกับ Khan et al. (2013) ที่กล่าวว่า การ จัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อความสามารถและความผูกพันของพนักงาน ค่าใช้จ่ายที่ลดลง เนื่องจากพนักงานมีความตั้งใจที่จะลาออกน้อยลง Guthrie et al. (2009) พบว่าการนำระบบการ ทำงานผลการดำเนินงานสูงมาใช้ในองค์กรมากยิ่งขึ้น ส่งผลต่ออัตราการขาดงานที่ลดลง อัตราการ ลาออกที่ลดลง ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และต้นทุนแรงงานที่ลดลง โดยการวิเคราะห์เพิ่มเติมได้พบอีกว่า ระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูงมีผลต่อการลาออกของพนักงานกลุ่มที่เป็น พนักงานผลิต พนักงานซ่อมแซม พนักงานบริการ และพนักงานด้านธุรการ แต่ไม่มีผลต่อพนักงานกลุ่มที่เป็น ผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานที่ปฏิบัติงานที่เป็นเฉพาะด้าน นอกจากนี้ยังพบว่า ความสัมพันธ์ของระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูงและผลลัพธ์นั้นแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม อุตสาหกรรม Arthur (1994) ที่สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์พบว่าโรงงานที่มีระบบควบคุมทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่ออัตราการ ลาออกที่สูงกว่าโรงงานที่มีระบบความผูกพันสูง คล้ายคลึงกับ Kim (2012) พบว่าแนวปฏิบัติการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา การสื่อสารกับ ผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในผลตอบแทน และนโยบายด้านครอบครัว (Family-friendly policy) ส่งผลต่อความตั้งใจในการลาออกของพนักงานด้านสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐ ขณะที่ Gardner et al. (2001) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับอัตราการ ขาดงานและอัตราการลาออกไม่ได้ผ่านปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานคือความพึงพอใจในงาน และความผูกพันอย่างเต็มที่ การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มการมอบอำนาจซึ่งประกอบด้วย การ มีส่วนร่วม กระบวนการร้องเรียนและการสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันโดยรวม ซึ่งไม่พบความสัมพันธ์นี้ในการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มแรงจูงใจ ซึ่งประกอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และการ เลื่อนตำแหน่ง และการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มทักษะซึ่งประกอบด้วย การสรรหาและ คัดเลือก และการฝึกอบรม แต่พบความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่ม

แรงจูงใจและเพิ่มทักษะกับอัตราการลาออก โดยที่การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มแรงจูงใจเป็นความสัมพันธ์ในเชิงลบ ขณะที่การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มทักษะเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก ส่วนอัตราการขาดงานนั้นพบว่ามีเพียงการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มการมอบอำนาจและทัศนคติของพนักงานที่ความสัมพันธ์ทางตรง จึงกล่าวได้ว่ามิติของการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์จากแบบจำลองที่ใช้ในการศึกษานี้ทำงานแตกต่างกันและส่งผลที่แตกต่างกัน

การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเช่นการศึกษาของ Huselid (1995) ซึ่งเป็นการศึกษาที่เรียกได้ว่าเป็นหลักเขต (Landmark) ของวรรณกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ พบว่า ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นขององค์กรจากหลากหลายอุตสาหกรรมนั้นสะท้อนจากการใช้ระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูง ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กรและทักษะพนักงาน ประกอบด้วย แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการออกแบบงาน การคัดเลือก การฝึกอบรม การมีส่วนร่วม การแบ่งปันข้อมูล กระบวนการร้องทุกข์ การแบ่งผลกำไร และการสื่อสาร องค์กรประกอบด้านแรงจูงใจพนักงาน ประกอบด้วย แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่ง การลงทุนในการใช้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ลักษณะนี้ยังส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงานลดลง ผลผลิตและผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรดีขึ้น ซึ่งค่าเบี่ยงเบนจากมาตรฐานในการใช้ระบบนี้หนึ่งหน่วยสัมพันธ์กับการลดของอัตราการลาออกร้อยละ 7.05 ยอดขายเพิ่มขึ้น \$27,044 มูลค่าทางการตลาดเพิ่มขึ้น \$18,641 และกำไรเพิ่มขึ้น \$3,814 สอดคล้องกับ Ichniowski et al. (1997) พบว่าระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบนวัตกรรมเป็นปัจจัยกำหนดการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพของพนักงาน และมีผลกระทบมากต่อผลการดำเนินงานของพนักงาน ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์รายการกิจกรรมในระบบนั้นมีผลกระทบเล็กน้อยถึงไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังพบอีกว่ากิจกรรมการจัดการของระบบมีความสัมพันธ์กันตรงตามแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวไว้ เช่นเดียวกับ Nigam et al. (2011) พบว่า จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงเทคนิค ความสามารถด้านกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถเชิงเทคนิคทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมุ่งเน้นภายใน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ กับผลการดำเนินงานขององค์กรด้านคุณภาพ ปริมาณ ความยืดหยุ่น ประสิทธิภาพ และความสามารถในการปรับตัวนั้น ในทุกอุตสาหกรรมของภาคการบริการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร แต่มีเพียงอุตสาหกรรมไอทีเท่านั้นที่ตัวแปรความมั่นคงในการทำงานมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยตัวแปรที่มีค่าความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานองค์กรมากที่สุด ในอุตสาหกรรมการขนส่งคือการมุ่งเน้นภายใน

และความสามารถทางกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ ส่วนอุตสาหกรรมการเงินมีตัวแปรความสามารถทรัพยากรมนุษย์เชิงเทคนิคเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด และในอุตสาหกรรมไอทีตัวแปรความสามารถทางกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์มากที่สุด และจากการทดสอบผลกระทบของกลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นตัวแปรกระตุ้นความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานขององค์กร ในทำนองเดียวกันกับการศึกษาของ Absar et al. (2012) พบว่าแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทางการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และค่าจ้างและผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทางด้านตลาด โดยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทางด้านตลาด ด้านอัตราการเติบโตของยอดขายมากที่สุด ลำดับที่สองคือความสามารถในการทำกำไร และลำดับสุดท้ายคือการเติบโตของส่วนแบ่งทางตลาด และยังพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการอธิบายผลการดำเนินงานทางด้านตลาดได้มากที่สุด กล่าวโดยสรุป การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางด้านตลาดร้อยละ 45 เช่นเดียวกันกับ Osman et al. (2011) ที่พบว่าแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านพนักงานสัมพันธ์ การสื่อสาร การวางแผนสายอาชีพ การออกแบบงาน มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในบริบทประเทศมาเลเซีย สอดคล้องกับการศึกษาที่ Moideenkutty et al. (2011) พบว่าแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมีส่วนร่วม โดยมีการปฏิบัติด้านการคัดเลือกพนักงานอย่างเข้มงวด การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการมอบอำนาจ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (Monetary and non-monetary) ซึ่งหมายความว่าองค์กรที่ดำเนินการด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงานและการมอบอำนาจแก่พนักงานจะมีผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้นี้สนับสนุนแนวคิดแบบสากล (Universalistic approach) รวมถึงงานของ Khan (2010) พบว่าการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลตอบแทน และการมีส่วนร่วมของพนักงานมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Akhtar et al. (2008) พบว่ากลุ่มของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน การฝึกอบรมและพัฒนา การมีส่วนร่วม การประเมินผลแบบมุ่งที่ผลงาน และโอกาสในสายอาชีพภายใน เป็นส่วนสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในบริบทประเทศจีน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านการเงิน สินค้าและบริการ ส่วนการปฏิบัติด้านความมั่นคงในการทำงานและคำบรรยายลักษณะงานส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านสินค้าและบริการ ในขณะที่การแบ่งผลกำไรส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Ng & Wei (2012) ที่พบว่าการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นสร้างมูลค่าเพิ่มต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรที่เป็นรูปแบบ องค์กรเอกชน และองค์กรที่ลงทุนโดยต่างชาติ สอดคล้องกับ Su & Wright (2012) พบว่าระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบผสมผสาน

ให้เหมาะกับบริบทของประเทศจีน โดยมีองค์ประกอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้น ผลลัพธ์ การคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง ผลตอบแทน การบริหารด้านวินัยพนักงาน และการฝึกอบรมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านสินค้า บริการ และด้านการเงิน Ngo et al. (2008) พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งทางการเงิน (การเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด กำไรสุทธิ ผลตอบแทนจากการลงทุน กำไรจากการขาย สภาพคล่องของสินทรัพย์ และผลตอบแทนจากสินทรัพย์) และการดำเนินการ (การเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพการผลิต การพัฒนาสินค้าใหม่ ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา และค่าใช้จ่ายในการตลาด) นอกจากนี้องค์กรที่ใช้ระดับของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มากเท่าใดก็จะได้รับผลตอบแทนในรูปของผลการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น Guest et al. (2003) ศึกษาโดยใช้ข้อมูลการเพิ่มผลผลิตและผลการดำเนินงานทางการเงินรูปแบบวัตคูวิสัยพบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับ อัตราการลาออกที่ลดลง กำไรต่อพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตที่เพิ่มขึ้น และความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกำไรต่อพนักงานเพียงเล็กน้อยในอุตสาหกรรมบริการ ในขณะที่การเพิ่มผลผลิตนั้นไม่พบความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญแต่เมื่อทดสอบรายอุตสาหกรรมพบว่าในอุตสาหกรรมบริการนั้นสัมพันธ์มากกว่าอุตสาหกรรมการผลิต เมื่อทดสอบโดยใช้ข้อมูลการเพิ่มผลผลิตและผลการดำเนินงานทางการเงินรูปแบบจิตวิสัยพบว่าเมื่อองค์กรมีการใช้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นสัมพันธ์กับการเพิ่มผลผลิตและผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดีขึ้นทั้งอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ Vlachos (2009) พบว่าการที่องค์กรให้ความสำคัญลำดับต้นทางด้าน การเติบโตขององค์กร องค์กรจำเป็นต้องพึ่งพาทุนมนุษย์ ซึ่งการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา และการให้รางวัลกับพนักงานที่มีความสามารถ รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นขององค์กรเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจตามขอบเขตอำนาจนั้นเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ยังพบว่าแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการรับรู้การเติบโตขององค์กร การพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม และการเติบโตขององค์กรประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา นโยบายด้านผลตอบแทน การมอบหมายอำนาจและทีมบริหารจัดการตนเอง และการเปิดเผยข้อมูล โดยที่การสรรหาและคัดเลือก นโยบายด้านผลตอบแทน และการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเติบโตของส่วนแบ่งทางตลาด ซึ่งการสรรหาและคัดเลือกเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด แต่ในทางตรงกันข้ามนั้นการมอบหมายอำนาจและทีมบริหารจัดการตนเอง และการเปิดเผยข้อมูลไม่ได้ส่งผลต่อการเติบโตของส่วนแบ่งทางตลาดอย่างมีนัยสำคัญ และนโยบายด้านผลตอบแทนนั้นสัมพันธ์กับองค์ประกอบของการรับรู้การเติบโตขององค์กรทุกองค์ประกอบ โดยมีอิทธิพลสูงสุดต่อการเติบโตของยอดขาย นอกจากนี้การมอบอำนาจและทีมบริหารจัดการตนเองเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเติบโตขององค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาเช่นเดียวกันที่สัมพันธ์กับองค์ประกอบของการรับรู้การเติบโตขององค์กรทุกองค์ประกอบ แต่แสดงถึง

ความสัมพันธ์กับการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมมากที่สุด ส่วนการเปิดเผยข้อมูลนั้นมีความสัมพันธ์กับการเติบโตของยอดขาย การเติบโตขององค์กร และการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร โดยรวม Ghebreorgis & Karsten (2007) พบว่าองค์กรและพนักงานควรมีเป้าหมายที่สอดคล้องกันเนื่องจากการที่องค์กรจะพัฒนาและยั่งยืนนั้น พนักงานก็จะต้องได้รับการพัฒนาด้วยการขาดโอกาสความก้าวหน้าก็สามารถทำให้พนักงานหมดกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ระบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องสอดคล้องซึ่งกันและกันในแต่ละด้านจึงจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกันกับองค์กรขนาดเล็กที่ Klaas et al. (2012) พบว่าระบบการรับรู้ความมีประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการจัดการผลการดำเนินงานขั้นสูงในธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งกลไกที่ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลไปยังผลลัพธ์นั้นก็ยังคงเป็นสิ่งที่ไม่ชัดเจนเช่นเดียวกับบริบทองค์กรใหญ่ นอกจากนี้ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลลัพธ์ในระดับองค์กรนั้นคือรูปแบบการสื่อสารของผู้นำองค์กรกับที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ และความรู้ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ของผู้นำองค์กร

นอกจากนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยอาศัยปัจจัยอื่นดังเช่นการศึกษาของ Chang & Huang (2005) พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไม่มีผลกระทบทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่กลยุทธ์การตลาดสินค้านั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผ่านความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่การศึกษาของ Lee et al. (2010) พบว่าแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจ นอกจากนี้ยังพบว่าเมื่อบูรณาการการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจแล้วส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร Ahmad & Schroeder (2003) พบว่าแนวปฏิบัติ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการดำเนินการ โดยผ่านปัจจัย ความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Fey et al. (2009) พบว่าความสามารถและแรงจูงใจเป็นปัจจัยส่งผ่านระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้พนักงานจำเป็นต้องมีทั้งความสามารถและแรงจูงใจ องค์กรจึงจะบรรลุผลการดำเนินงานที่สูงที่สุด การศึกษาของ Gurbuz & Mert (2011) ได้แสดงให้เห็นถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร 3 ด้านคือ ผลการดำเนินงานด้านการเงินและการตลาด ผลการดำเนินงานขององค์กร (ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของสินค้า และภาพลักษณ์ขององค์กร) และความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการคัดเลือกและพัฒนาซึ่งประกอบด้วยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน การสรรหาและคัดเลือกอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลงาน ผลตอบแทน การฝึกอบรม และการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินและการตลาด ผลการดำเนินงานขององค์กร ความพึงพอใจในงาน และส่งผลเชิงลบต่อการลาออก ท้ายสุดปัจจัยด้านการมี



ส่วนร่วมและการสื่อสารส่งผลต่อความพึงพอใจในงานเท่านั้น เช่นเดียวกับกับ Liao (2005) พบว่าการควบคุมทางพฤติกรรม การคัดเลือกและการฝึกอบรมอย่างครอบคลุมเป็นปัจจัยทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีศักยภาพสูงสุด นอกจากนี้องค์กรควรที่จะเชื่อมโยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน Messersmith et al. (2011) พบว่าถึงแม้ระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูงจะขาดคุณลักษณะของการเป็นทรัพยากรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนตามทฤษฎีฐานทรัพยากรก็ตาม แต่คนที่ได้รับการจัดการจากการปฏิบัติด้านต่าง ๆ ในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่น การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา การบริหารผลตอบแทนนั้นมีศักยภาพที่จะเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งได้ โดยทัศนคติและพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้รับอิทธิพลจากระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้โดยองค์กร และส่งผลไปยังผลลัพธ์ทางการดำเนินงานที่สำคัญ นอกจากนี้ยังพบว่าประสิทธิผลของระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูงนั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานโดยผ่านผลกระทบบางส่วนของทัศนคติของพนักงานเช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและการมอบหมายอำนาจ สอดคล้องกับ McClean & Collins (2011) พบว่าแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบความผูกพันมีความเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานขององค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ โดยพนักงานมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น เมื่อองค์กรแสดงถึงการลงทุนและความผูกพันที่มีต่อพนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่าอิทธิพลของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบความผูกพันที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นส่งผ่านปัจจัยด้านความทุ่มเทของพนักงานและความมีคุณค่าต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่มพนักงาน Youndt & Snell (2004) พบว่าจากการแบ่งกลุ่มองค์กรประกอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็นหกรูปแบบ องค์กรประกอบสองรูปแบบคือ รูปแบบการแสวงหาและรูปแบบพัฒนาส่งผลต่อการเพิ่มระดับของทุนมนุษย์ ซึ่งส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตาม Bae & Lawler (2000) พบว่าการที่ผู้บริหารระดับจัดการให้คุณค่าความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นทรัพยากรที่เป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นส่งผลต่อระบบทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมสูง และ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) ส่งผลต่อระบบ High-involvement systems เพียงเล็กน้อย และยังพบว่าระบบทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมสูงส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งรูปแบบจิตวิสัยและวัตถุวิสัย โดยที่การทดสอบผลการดำเนินงานขององค์กรรูปแบบวัตถุวิสัยใช้ข้อมูลผลตอบแทนจากการลงทุนในปีที่เก็บข้อมูลและปีถัดไป อย่างไรก็ตามก็ตีผลกระทบบจากระบบทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมสูงที่มีต่อผลตอบแทนจากการลงทุนปีถัดไปนั้นมีอิทธิพลต่ำกว่าปีที่เก็บข้อมูล เหตุผลที่เป็นไปได้คือประเทศเกาหลีนั้นประสบกับวิกฤตทางเศรษฐกิจในปีนั้น ในการศึกษาไม่พบทางด้านมุมมองแนวคิดสถานการณ์ที่กล่าวถึงความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์และระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แต่ตรงกับกับแนวคิดสากล และสอดคล้องกับทฤษฎีฐาน

ทรัพยากร การศึกษาของ Park et al. (2003) พบว่าระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ การปฏิบัติที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของแนวปฏิบัติการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และการปฏิบัติที่มุ่งเน้นการเพิ่มทักษะของพนักงาน มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน คุณภาพ การบริการ และความสามารถในการทำกำไร โดยผ่าน ปัจจัยด้านผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีองค์ประกอบคือ ทักษะ ทักษะคิดและแรงจูงใจของ พนักงาน และ Kazlauskaitė et al. (2012) ศึกษาอิทธิพลกลุ่มของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผล ต่อทัศนคติของพนักงานซึ่งประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันทางอารมณ์ และ ทัศนคติที่มีต่องานทางจิตวิทยา ซึ่งส่งผลต่อไปยังพฤติกรรมมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งพบอิทธิพลทั้งหมดที่ กล่าวถึงคือ ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อทัศนคติของพนักงาน และส่งผลต่อไปยัง พฤติกรรมการมุ่งเน้นลูกค้า

ในขณะที่การศึกษาบางส่วนพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นส่งผลต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กรโดยตรงและส่งผลโดยผ่านปัจจัยอื่นด้วยดังเช่นการศึกษาของ Dimba (2010) พบความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลต่อผลการดำเนินงาน ขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านแรงจูงใจของพนักงาน และแรงจูงใจของพนักงานนั้นมี อิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งพบว่าการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีความสัมพันธ์มาก ที่สุดระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร ลำดับที่สองคือ ระบบผลตอบแทน ลำดับที่สามคือการประเมินผลการปฏิบัติงาน และลำดับสุดท้ายคือการจัดการ ทำงานแบบยืดหยุ่น ในขณะที่การสรรหาและคัดเลือกไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังพบอีกว่า การฝึกอบรม และพัฒนา ระบบผลตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดการทำงานแบบยืดหยุ่นมี ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ มีเพียงการสรรหาและคัดเลือกเท่านั้นที่ไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ และแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกันกับการศึกษาของ Jiang et al. (2012b) พบจากการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-analysis) จำนวน 116 การศึกษาเรื่องการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่าระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูง ซึ่งแบ่งองค์ประกอบออกเป็น แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการเพิ่มทักษะทรัพยากรมนุษย์ (การสรรหาและคัดเลือก และการฝึกอบรม) ด้านการเพิ่มแรงจูงใจทรัพยากรมนุษย์ (การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลตอบแทน รางวัลจูงใจ ผลประโยชน์ การเลื่อนตำแหน่งและการพัฒนาสายอาชีพ) และด้านการ เพิ่มโอกาสทรัพยากรมนุษย์ (การออกแบบงาน การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของพนักงาน กระบวนการร้องเรียนของพนักงาน และการแบ่งปันข้อมูล) ตามแบบจำลองความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาสส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ทางการเงินโดยตรง และส่งผลทางอ้อมโดยผ่านปัจจัยด้านทุนมนุษย์ ขององค์กร อัตราการลาออกของพนักงาน แรงจูงใจของพนักงาน และผลลัพธ์ด้านการดำเนินงาน ไปยังผลลัพธ์ทางการเงิน Fey et al. (2000) พบอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทางอ้อมที่มี

ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยแรงจูงใจ การรักษาพนักงานและการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยการฝึกอบรม ระดับเงินเดือน การกระจายอำนาจการตัดสินใจ และการเลื่อนตำแหน่งตามความชอบธรรมมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานระดับผู้จัดการ ส่วนความมั่นคงในงานนั้นเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์สำหรับพนักงานที่ไม่ใช่ระดับผู้จัดการ ซึ่งอิทธิพลของผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานพบเพียงพนักงานระดับผู้จัดการเท่านั้น นอกจากนี้ Boxall et al. (2011) พบว่าแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรม และการพัฒนาสายอาชีพ สไตล์การจัดการของผู้จัดการและผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อพฤติกรรมการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-oriented behavior) ทั้งทางตรงและผ่านการมอบอำนาจ (Empowerment) แต่เฉพาะการปฏิบัติด้านการฝึกอบรมเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อการมอบอำนาจ โดยที่การพัฒนาสายอาชีพ สไตล์การจัดการของผู้จัดการและผู้บังคับบัญชาไม่มีอิทธิพลต่อการมอบหมายอำนาจ อย่างไรก็ตามพฤติกรรมการมุ่งเน้นลูกค้าที่เกิดขึ้นไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของพนักงานทางตรงและผ่านความสัมพันธ์ระหว่าง

แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สไตล์การจัดการของผู้จัดการและผู้บังคับบัญชากับผลการดำเนินงานของพนักงาน นอกจากนี้การศึกษายังพบอีกว่าการฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ และสไตล์การจัดการของผู้จัดการส่งผลต่อพฤติกรรมการเชื่อฟังและปฏิบัติตามของพนักงาน (Compliance behavior) และทั้งแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สไตล์การจัดการของผู้จัดการและผู้บังคับบัญชาส่งผลทางตรงต่อความผูกพันทางอารมณ์ (Affective commitment) โดยมีเพียงการฝึกอบรมเพียงปัจจัยเดียวที่ส่งผลทางอ้อมโดยผ่านการมอบอำนาจ แต่ความผูกพันทางอารมณ์นั้นไม่ได้เป็นปัจจัยที่ส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สไตล์การจัดการของผู้จัดการและผู้บังคับบัญชากับผลการดำเนินงานของพนักงาน Collings et al. (2010) พบว่าความเหมาะสมระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ส่งผลต่อผลลัพธ์ด้าน ทักษะและความสามารถ แรงจูงใจของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงิน จึงเป็นการเน้นถึงความสำคัญของความสอดคล้องที่กล่าวนี้ โดยเมื่อองค์กรพยายามในการทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการวางแผนกระบวนการเชิงกลยุทธ์และให้ความสำคัญกับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นหุ้นส่วนของธุรกิจ ล้วนส่งผลต่อผลลัพธ์อย่างมีนัยสำคัญ Batt (2002) พบว่าระดับการใช้ระบบทรัพยากรการมีส่วนร่วมสูงที่มากขึ้นเกี่ยวข้องกับอัตราการลาออกที่ลดลงและการเติบโตของยอดขายที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรมบริการ และระบบทรัพยากรการมีส่วนร่วมสูงส่งผลทางอ้อมต่อการเติบโตของยอดขายผ่านอัตราการลาออกบางส่วน สอดคล้องกับแนวความคิดที่กล่าวไว้ นอกจากนี้ Katou & Budhwar (2006) พบว่าระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการสรรหาคัดเลือกและพัฒนา โดยมีตัวแปรองค์ประกอบคือ การสรรหา การคัดเลือก การคัดแยก การจัดการทำงานทำยืดหยุ่น การฝึกอบรม การฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ การออกแบบงาน การ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน การวัดค่างาน และการจัดเลื่อนตำแหน่ง ปัจจัยด้านรางวัลและความสัมพันธ์ ซึ่งมีตัวแปรองค์ประกอบคือ ผลตอบแทน รางวัลจูงใจ ผลประโยชน์ การมีส่วนร่วม การสื่อสาร และสุขภาพและความปลอดภัย ส่งผลต่อทั้งผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังพบอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร Ji et al. (2012) พบว่าระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์รูปแบบสังคมนิยม (Collectivism-HRM systems) มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านผลตอบแทนจากสินทรัพย์อุตสาหกรรมประกันในประเทศจีน แต่กลยุทธ์ความหลากหลายผลิตภัณฑ์ (Product diversification) เป็นปัจจัยแทรกที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กรลดความโดดเด่นลง กล่าวได้ว่าเมื่อองค์กรขยายความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ทำให้การสื่อสารเป็นไปได้ยากสำหรับพนักงานที่ทำงานเขตต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำหรับวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นลักษณะสังคมนิยม โดยก่อให้เกิดการรับรู้ของพนักงานแต่ละคนเป็นการแข่งขันซึ่งกันและกันแทนการเป็นส่วนรวมกันในองค์กร

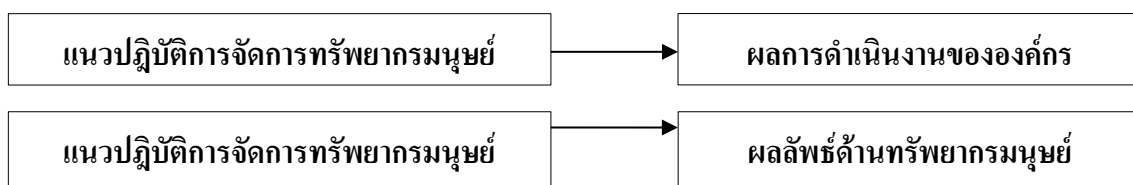
จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่ากลุ่มของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ธุรกิจนั้นมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์คือ ทูมนมนุษย์ (Snell & Dean, 1992; Youndt & Snell, 2004, Takeuchi et al., 2007; Guthrie et al., 2011) ทักษะคติและพฤติกรรม (Gardner et al., 2001; Katou & Budhwar, 2006, 2010; Katou, 2008, 2010, 2012; Arthur, 1994; Huang, 2001; Guthrie et al., 2009) ผลการดำเนินงานขององค์กรคือ ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (MacDuffie, 1995; Guthrie et al., 2009) ผลการดำเนินงานด้านการเงินที่ดีขึ้น (Huselid, 1995) ความมีประสิทธิภาพขององค์กร (Delery & Doty, 1996) ซึ่งบริบทของการศึกษาที่เกิดขึ้นจำนวนมากในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นเป็นข้อมูลจากสหรัฐอเมริกา (Fey et al., 2009; Guthrie et al., 2009) เช่นการศึกษาที่ดำเนินการในบริบทสหรัฐอเมริกา (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Huselid et al., 1997; McClean & Collins, 2011) และประเทศอื่น ๆ เช่น สหราชอาณาจักร (Guest et al., 2003, Guthrie et al., 2009) ประเทศจีน (Ngo, Lau, & Foley, 2008, Su & Wright, 2012; Chow, Huang, & Liu, 2008) ประเทศไต้หวัน (Huang, 2001; Chang & Huang, 2005) ประเทศกรีซ (Katou, 2008, 2010, 2012) เป็นต้น ผู้วิจัยสืบค้นวรรณกรรมเกี่ยวกับเรื่องของผู้วิจัยศึกษาในบริบทประเทศไทย จากโครงการเครือข่ายห้องสมุดในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (ThaiLIS – Thai Library Integrated System) โดยใช้คำสืบค้นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยที่ผู้วิจัยศึกษาค้างต่อไปนี้ “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” “การจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์” “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” และ “การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์” พบเพียง 4 การศึกษาเท่านั้น สามารถแบ่งแยกเป็น บทความวิชาการ 2 งาน และการวิจัยเชิงประจักษ์ 2 งาน โดยงานหนึ่งเป็นการศึกษาโรงพยาบาลเพียงหนึ่งโรงพยาบาล

และอีกงานหนึ่งเป็นการศึกษาองค์กรธุรกิจการผลิตเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งนอกเหนือจากนี้เป็นการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่โดยส่วนมากนั้นเป็นการศึกษาที่เลือกศึกษาเป็นแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านเพื่อหาผลกระทบเท่านั้น อีกทั้งยังเป็นการศึกษาที่เจาะจงเพียงองค์กรใดองค์กรหนึ่ง นอกจากนี้ Fey et al. (2009) ได้กล่าวถึงความแตกต่างของประเทศ โดยมีบทบาทของวัฒนธรรมชาติที่เป็นสิ่งความสำคัญว่าสมาชิกของสังคมมีแนวโน้มที่จะมีค่านิยมร่วม นั้นหมายถึงอะไรคือความสำคัญ อะไรคือสิ่งที่ถูกต้อง อะไรคือสิทธิ และอื่น ๆ ค่านิยมดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะฝังรากลึกในวิถีชีวิตของผู้คนและยากที่จะเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมของชาติจึงเป็นสิ่งที่สำคัญถึงผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในประเทศต่าง ๆ ในลักษณะที่อาจแตกต่างกันได้ ซึ่งจากความรู้ของผู้วิจัยที่ได้ศึกษามานี้ยังไม่มีการศึกษาเหมือนที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการครั้งนี้รายงานในประเทศไทย ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีวัตถุประสงค์ดำเนินการศึกษาเพื่อลดช่องว่างทางการศึกษาดังกล่าว

จากการอภิปรายถึงความสัมพันธ์ข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานได้ดังภาพประกอบที่ 3 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร

**H2: แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร**

**H3: แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์**



ภาพประกอบที่ 3 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ของสมมุติฐานที่ 2 และ 3

**4.6 การวัดแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์**

จากการทบทวนวรรณกรรมการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์พบว่า งานวิจัยจำนวนมากใช้มาตรวัดตามแนวคิด Delery & Doty (1996), Becker & Huselid (1998) และ Wright et al. (2003) ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงประจักษ์ (Gurbuz & Mert, 2011; Nigam et al., 2011; Akhtar et al., 2008; Elorza et al., 2011; Sun et al., 2007) การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Delery & Doty (1996), Becker & Huselid (1998) และ Wright et al. (2003) เพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมา โดยใช้มาตรวัดจากการศึกษาของ

Akhtar et al. (2008) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Delery & Doty (1996) มาตรวัดของ Gurbuz & Mert (2011) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Becker & Huselid (1998) และ Wright et al. (2005) และมาตรวัดของ Wright et al. (2003) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Becker & Gerhart (1996), Delery & Doty (1996), Huselid (1995) และ Ichniowski et al. (1997)

มาตรวัดแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Delery & Doty (1996) ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบดังนี้ 1. โอกาสในสายอาชีพภายในองค์กร 2. การฝึกอบรม 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4. การแบ่งผลกำไร 5. ความมั่นคงในการทำงาน 6. การมีส่วนร่วมของพนักงาน และ 7. คำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลที่ได้รับจากนักทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอุตสาหกรรมธนาคาร รวมทั้งสิ้น 23 รายการมาตรวัด

มาตรวัดแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Akhtar et al. (2008) ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 1. การฝึกอบรม 2. การมีส่วนร่วม 3. ความมั่นคงในการทำงาน 4. คำบรรยายลักษณะงาน 5. การประเมินผลมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน 6. โอกาสทางสายอาชีพภายในองค์กร และ 7. การแบ่งผลกำไร ซึ่งพัฒนามาจากมาตรวัดของ Delery & Doty (1996) และได้เพิ่มมาตรวัดด้านการแบ่งผลกำไร 1 รายการ โดยนำไปใช้ศึกษากับองค์กรในประเทศจีน 465 องค์กร ด้วยการนำมาตรวัด 24 รายการไปวิเคราะห์ปัจจัยแบบองค์ประกอบหลัก (Principal component factor analysis) ต่อด้วยการหมุนแกนโดยใช้ค่าผันแปรสูงสุด (Varimax rotation) หลังจากการทดสอบวิเคราะห์ปัจจัย พบว่าองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบมีค่ามีค่าน้ำหนักร้อยละ 64.36 ของค่าความแปรปรวน โดยที่องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยรายการที่สะท้อนถึงความถี่และความครอบคลุมของการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะของกลุ่มพนักงานที่จ้างใหม่และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีค่าน้ำหนักร้อยละ 12.17 ของค่าความแปรปรวนและค่า Cronbach's alpha 0.83 องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยรายการเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และโอกาสในการเสนอแนะการพัฒนา มีค่าน้ำหนักอธิบายได้ร้อยละ 11.94 ของค่าความแปรปรวน และค่า Cronbach's alpha 0.81 องค์ประกอบที่ 3 มาตรวัดความมั่นคงในการทำงาน มีค่าน้ำหนักร้อยละ 9.24 ของค่าความแปรปรวน และค่า Cronbach's alpha 0.73 องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วยรายการที่ชี้วัดด้านคำบรรยายลักษณะงาน มีค่าน้ำหนักอธิบายได้ร้อยละ 8.30 ของค่าความแปรปรวน และค่า Cronbach's alpha 0.66 องค์ประกอบที่ 5 แสดงถึงการประเมินผลมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักร้อยละ 8.16 ของค่าความแปรปรวน และค่า Cronbach's alpha 0.83 องค์ประกอบที่ 6 ประกอบด้วยรายการที่สะท้อนถึงโอกาสทางสายอาชีพภายในองค์กร มีค่าน้ำหนักร้อยละ 7.67 ของค่าความแปรปรวน และค่า Cronbach's alpha 0.64 และองค์ประกอบที่ 7 รายการเกี่ยวกับการแบ่งผลกำไรมีค่าน้ำหนักร้อยละ 6.88 ของค่าความแปรปรวน และค่า Cronbach's alpha 0.70

ส่วนมาตรวัดของ Gurbuz & Mert (2011) ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ 1. องค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมและการสื่อสาร เป็นมาตรวัดรายการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมตัดสินใจของพนักงาน การแบ่งปันข้อมูล การมอบอำนาจ และการร้องเรียน 2. องค์ประกอบด้านการคัดเลือกและการพัฒนา เป็นมาตรวัดรายการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับการคัดเลือก การประเมินผล ผลตอบแทน การทำงานเป็นทีม และการฝึกอบรม จำนวน 13 รายการ ซึ่งนำมาจากการทบทวนวรรณกรรมและการพัฒนาจากมาตรวัดของ Becker & Huselid (1998) และ Wright et al. (2005) โดยนำไปใช้กับการศึกษาองค์กรชั้นนำ 500 อันดับในประเทศตุรกีจำนวน 115 องค์กร และนำไปดำเนินการปรับข้อคำถามให้เป็นภาษาตุรกีโดยใช้วิธีการของ Brislin, Lonner & Thorndike (1973) 5 ขั้นตอนดังนี้ 1. ดำเนินการแปลจากภาษาอังกฤษ 2. ประเมินผลการแปล 3. ดำเนินการแปลย้อนกลับเป็นภาษาอังกฤษ 4. ประเมินผลการแปล และ 5. ปรีกษาผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ได้ดำเนินการทดสอบความเที่ยงตรงของตัวแปรสร้างด้วยวิธีการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงค้นหา (Exploratory factor analysis) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal component analysis) ด้วยการหมุนแกนโดยใช้ค่าผันแปรสูงสุด (Varimax rotation) ผลการทดสอบแสดงออกมาได้ 2 องค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วมและการสื่อสาร มีค่า Cronbach's alpha 0.86 อธิบายแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาของพนักงาน การแบ่งปันข้อมูล การมอบอำนาจ และการร้องเรียนที่เป็นธรรม องค์ประกอบที่ 2 คือการคัดเลือกและการพัฒนา มีค่า Cronbach's alpha 0.78 อธิบายถึงการคัดเลือก การประเมินผล ผลตอบแทน การทำงานเป็นทีม และการฝึกอบรม

มาตรวัดของ Wright et al. (2003) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังนี้ 1. การสรรหาและคัดเลือก 2. การฝึกอบรม 3. การจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และ 4. การมีส่วนร่วม รวมมาตรวัดทั้งสิ้น 9 รายการ โดยขั้นตอนในการพัฒนามาตรวัดดำเนินการโดยสำรวจการศึกษาที่ผ่านมาเพื่อระบุนรายการมาตรวัดที่ได้เคยใช้ในการศึกษา ซึ่งพบ 25 รายการ และได้ตัดจำนวนรายการมาตรวัดลงเหลือ 15 รายการเนื่องจากข้อจำกัดของพื้นที่ ต่อจากนั้นองค์กรปฏิเสธที่จะตอบคำถามบางรายการเนื่องด้วยความอ่อนไหวของคำถามเช่น การแบ่งผลกำไรและผลตอบแทนจูงใจแบบมีส่วนร่วม ท้ายที่สุดจึงใช้รายการมาตรวัดที่แสดงถึงกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านหลัก 4 ด้านคือ 1. การสรรหาและคัดเลือก 2. การฝึกอบรม 3. การจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และ 4. การมีส่วนร่วม โดยทดสอบความสัมพันธ์ Intra class สำหรับระดับคนแต่ละคน อัตราส่วนคำนวณจำนวนของการปฏิบัติที่ได้ระบุว่ามีในองค์กรและหารด้วยเก้า ส่วนดัชนีของการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ระดับธุรกิจสร้างขึ้นโดยใช้ค่าเฉลี่ยที่พนักงานครึ่งหนึ่งได้ให้ข้อมูล โดยการทดสอบนี้แสดงถึงการใช้ผู้ให้ข้อมูลรายคน ICC (1) ทดสอบความน่าเชื่อถือมาตรวัดรายคนจะได้ผลลัพธ์ที่มีความน่าเชื่อถือต่ำมาก แต่ถ้าใช้ผู้ให้ข้อมูลหลายคน ICC (2) ทดสอบความน่าเชื่อถือโดย

ใช้ผลรวมของผู้ให้ข้อมูลหลายคนนั้น ความน่าเชื่อถือที่ได้มากเกินความเพียงพอ โดยผลได้ครั้งนี้ ค่าเฉลี่ยของรายการ ICC (1) มีค่า 0.07 ค่าเฉลี่ยของรายการ ICC (2) มีค่า 0.77 มาตรฐาน ICC (1) มีค่า 0.13 และ มาตรฐาน ICC (2) มีค่า 0.89

ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้มาตรวัดจากการศึกษาของ ของ Wright et al. (2003), Akhtar et al. (2008) และ Gurbuz & Mert (2011) มาใช้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ด้านคือ 1. การสรรหาและคัดเลือก จำนวน 7 ข้อคำถาม 2. การฝึกอบรมและพัฒนา จำนวน 5 ข้อคำถาม 3. การโยกย้ายภายใน จำนวน 4 ข้อคำถาม 4. ผลตอบแทน จำนวน 4 ข้อคำถาม 5. ความมั่นคงในการทำงาน จำนวน 4 ข้อคำถาม 6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 3 ข้อคำถาม 7. การออกแบบงาน จำนวน 3 ข้อคำถาม และ 8. การมีส่วนร่วม จำนวน 10 ข้อคำถาม รวมทั้งหมด 40 ข้อคำถาม เพื่อมาใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

## ตอนที่ 5 กลยุทธ์ธุรกิจ (Business strategy)

### 5.1 ความหมาย

กลยุทธ์ได้ถูกสร้างเป็นกรอบแนวคิดขึ้นมาสามระดับคือ ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับนี้ให้ความสำคัญกับธุรกิจที่องค์กรต้องการเข้าไปแข่งขัน โดยแบบจำลองการวิเคราะห์อุตสาหกรรมของ Porter (1980) ได้เข้ามามีบทบาทและอิทธิพลในการทำให้เกิดความกระจ่างทางเศรษฐกิจของกลุ่มอุตสาหกรรมและศักยภาพด้านกำไร ต่อมาคือระดับธุรกิจ โดยกลยุทธ์ระดับนี้ให้ความสำคัญกับคำถามว่าจะแข่งขันอย่างไรเพื่อให้ได้มาซึ่งหัวใจของลูกค้านำของ Porter (1985) เรื่องกลยุทธ์การแข่งขันธุรกิจมีบทบาทในวิธีการคิดเป็นอย่างมาก (Buller & McEvoy, 2012) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่นักวิชาการนำมาใช้ในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Schuler & Jackson, 1989; Huang, 2001)

กลยุทธ์การแข่งขันคือการค้นหาตำแหน่งการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งกลยุทธ์การแข่งขันนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างตำแหน่งที่สร้างกำไรและความยั่งยืนในอุตสาหกรรมให้แก่องค์กร โดยไม่ได้ใช้เพียงเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมเท่านั้นแต่ใช้เพื่อการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย (Porter, 1985) และยังเป็นการบูรณาการและการประสานกลุ่มของภารกิจและการปฏิบัติที่ได้รับการออกแบบในการใช้ประโยชน์ของความสามารถหลักเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน (Liao, 2005) ซึ่งได้เป็นปัจจัยสำคัญในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จากความนิยมที่เกิดขึ้นในยุค 1980 จากการพัฒนาขึ้นของสองแบบจำลองคือแบบจำลองจับคู่ (Matching model) และแบบจำลองฮาร์วาร์ด (Harvard model) โดยที่ แบบจำลองจับคู่หรืออีกชื่อหนึ่งคือแบบจำลองมิชิแกน (Michigan model) เน้นถึงความสำคัญในการออกแบบกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ในขณะที่แบบจำลองฮาร์วาร์ด



สนับสนุนถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น (Azmi, 2011)

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นได้เป็นที่ยอมรับมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง (Buller & McEvoy, 2012) ซึ่ง Porter (1985) กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกิจกรรมสนับสนุนที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการนำไปบูรณาการกับกิจกรรมอื่นในห่วงโซ่แห่งคุณค่าเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่ง Becker et al. (1997) กล่าวว่ากลยุทธ์ธุรกิจและการริเริ่มเชิงกลยุทธ์เป็นพื้นฐานในการออกแบบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุนี้จึงมีผลกระทบต่อทักษะและแรงจูงใจของพนักงาน เช่นเดียวกับการออกแบบงานและโครงสร้างงาน

Buller & McEvoy (2012) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ยังขาดหายไปจากการศึกษาที่ผ่านมาทั้งหลายคือความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์สนับสนุน มีส่วนทำให้การกำหนดและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร แล้วสร้างคุณค่าในเชิงกลยุทธ์อะไรบ้าง และได้เสนอเหตุผลไว้ในมุมมองว่ามีคุณค่าของทฤษฎีฐานทรัพยากรถูกกำหนดโดยคุณค่าที่เพิ่มขึ้นจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากการกำหนดและการนำกลยุทธ์ธุรกิจไปดำเนินการ ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่าองค์กรกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจขึ้นและดำเนินการผ่านแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ เป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มในเชิงกลยุทธ์ ในอีกมุมหนึ่งแนวคิดเชิงพฤติกรรมที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีว่า กลยุทธ์ที่ต่างกันต้องการพฤติกรรมที่ต่างกันและแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต่างกันไปเพื่อกระตุ้นและเสริมพฤติกรรมเหล่านั้น ซึ่งภาพของความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ลักษณะนี้ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าทำไมการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจ (Liao, 2005) อีกทั้งมีนักวิชาการที่เห็นด้วยว่าแก่นหรือสาระสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นอยู่ที่การได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันและผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีด้วยวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการบูรณาการให้สอดคล้องซึ่งส่งเสริมและสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร (Schuler & Jackson, 1989; Huselid et al., 1997; Huang, 2001; Chow et al., 2008; Azmi, 2011; Katou, 2012)

Porter (1985) ได้ให้กำเนิดกลยุทธ์การแข่งขันธุรกิจไว้ 3 รูปแบบคือ 1.) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน 2.) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และ 3.) กลยุทธ์มุ่งเน้น ต่อมา Schuler & Jackson (1987) ได้พัฒนาต้นแบบกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อใช้ในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นจาก Porter ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation strategy) กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ (Quality enhancement strategy) และกลยุทธ์ลดต้นทุน (Cost reduction strategy) ซึ่งนักวิชาการเช่น Huang

(2001), Chang & Huang (2005) และ Chow et al. (2008) ได้นำไปใช้ในการศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยดำเนินการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายของกลยุทธ์ธุรกิจ พบว่ามีความสอดคล้องกันเป็นอย่างมาก โดยสามารถแสดงความหมายได้ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ความหมายของกลยุทธ์ธุรกิจ

นักวิจัยและนักวิชาการ	ความหมายของกลยุทธ์ธุรกิจ
Porter (1985)	การตัดสินใจขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งองค์กรต้องเลือกเกี่ยวกับรูปแบบที่ค้นหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงขอบเขตของความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถกระทำได้ 3 รูปแบบคือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการตอบสนองลูกค้า
Schuler & Jackson (1987)	กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และกลยุทธ์ลดต้นทุน
Arthur (1992)	รูปแบบที่องค์กรวางตำแหน่งการแข่งขันตนเองในตลาดการแข่งขันนั้น ๆ ประกอบด้วย กลยุทธ์ผู้ผลิตต้นทุนต่ำ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเน้น
Huang (2001)	การตัดสินใจที่เป็นระบบและมีความเกี่ยวเนื่องกันที่ทำให้ธุรกิจได้รับความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่น ประกอบด้วย กลยุทธ์ลดต้นทุน นวัตกรรม และเพิ่มคุณภาพ
Liao (2005)	กลุ่มของพันธะสัญญาและการกระทำที่ประสานงานและบูรณาการเข้าด้วยกันที่ออกแบบเพื่อใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถหลัก ให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน
Chow et al. (2008)	กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และกลยุทธ์ลดต้นทุน
Bao & Analoui (2011)	กลยุทธ์ลดต้นทุน นวัตกรรม และเพิ่มคุณภาพ
Katou (2010; 2012)	กลยุทธ์ต้นทุน กลยุทธ์นวัตกรรม และกลยุทธ์คุณภาพ
Lee et al. (2012)	การตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางของธุรกิจ

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า กลยุทธ์ธุรกิจ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจที่เป็นระบบและมีความเกี่ยวเนื่องกันของธุรกิจในการวางตำแหน่ง การแข่งขันตนเองในตลาดเพื่อให้ได้รับความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และกลยุทธ์ลดต้นทุน

## 5.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์ธุรกิจ

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบกลยุทธ์ของ Porter (1985), Schuler & Jackson (1987) Huang (2001) และ Chow et al. (2008) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ครั้งนี้ โดยแนวคิดดังกล่าวได้รับความ นิยมในการนำไปใช้ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งตรงกับการศึกษาของผู้วิจัย เช่น ตัวอย่างการศึกษาจาก Liao (2005), Gooderham et al. (2008), Katou (2008, 2010, 2012), Katou & Budhwar (2010) และ Bao & Analoui (2011) โดยองค์ประกอบหลักของกลยุทธ์ธุรกิจตามแนวคิดที่ ได้กล่าวถึงประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และกลยุทธ์ลด ต้นทุน

กลยุทธ์นวัตกรรมมีจุดประสงค์หลักเพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยเป้าหมายหลักคือการนำเสนอสิ่งใหม่และแตกต่างจากเดิม และด้วยความจำเป็น สำหรับองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ เงื่อนไขสำหรับการสร้างนวัตกรรมจึงจำเป็นต้องได้รับการ กำหนดขึ้น (Schuler & Jackson, 1987) เนื่องจากความจำเป็นต้องเตรียมตัวในการเปลี่ยนแปลงของ สินค้าและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นพนักงานจึงจำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ทำงาน ร่วมมือกับผู้อื่นได้ สามารถตามเป้าหมายระยะยาว ทุ่มเทให้กับคุณภาพและปริมาณของสินค้าและ บริการให้ส่งมอบ กล้าเสี่ยง รับมือกับความไม่แน่นอน ความคลุมเคลือได้ (Liao, 2005; Huang, 2001) โดยองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นวัตกรรมควรสนับสนุนการนำแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากร มนุษย์ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมนวัตกรรม (Bowen & Ostroff, 2004) จากเหตุผลดังกล่าว Schuler & Jackson (1987) จึงได้กล่าวถึงรายละเอียดพฤติกรรมในบทบาทของพนักงานขององค์กรที่เลือกใช้ กลยุทธ์นวัตกรรมไว้ว่าประกอบด้วย 1. มีพฤติกรรมการสร้างสรรค์ในระดับสูง 2. สนใจกับ เป้าหมายระยะยาว 3. การร่วมมือและพฤติกรรมที่พึ่งพาอาศัยกันระดับสูง 4. คำนึงถึงคุณภาพใน ระดับกลาง 5. คำนึงถึงปริมาณในระดับกลาง 6. คำนึงถึงกระบวนการและผลลัพธ์ในระดับที่เท่า ๆ กัน 7. มีความกล้าเสี่ยงในระดับที่สูง 8. มีความอดทนต่อความคลุมเคลือและสิ่งที่ไม่คาดเดาไม่ได้สูง ซึ่งแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรที่ดำเนินการ โดยใช้กลยุทธ์นวัตกรรมมุ่งเน้น การสรรหาคัดเลือกคนที่มีทักษะสูงและมีความคิดสร้างสรรค์ การให้อิสระในการตัดสินใจ และ มุ่งเน้นความผูกพันและการพัฒนาทุนมนุษย์ในระยะยาว (Chow et al., 2008) มีดังนี้ 1. งานที่จำเป็นต้อง ใช้การปฏิสัมพันธ์และประสานงานระหว่างกลุ่มหรือบุคคลอย่างใกล้ชิด 2. การประเมินผลงานที่ มุ่งเน้นและสะท้อนถึงผลการดำเนินงานเป็นกลุ่มและระยะยาว 3. งานที่ให้พนักงานสามารถเรียนรู้ พัฒนาทักษะที่สามารถนำไปใช้สำหรับงานอื่น ๆ ได้ 4. ระบบการบริหารค่าตอบแทนที่มุ่งเน้นความ

เสมอภาคภายในองค์กร 5. เงินเดือนที่มีแนวโน้มว่าจะไม่สูง แต่สามารถให้พนักงานเป็นผู้ถือหุ้น และมีอิสระในการผสมผสานผลตอบแทนด้วยตนเอง 6. มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่กว้างเพื่อสนับสนุนการพัฒนาทักษะของพนักงาน (Schuler & Jackson, 1987)

องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้ลงทุนทางการฝึกอบรมด้วยหลากหลายเหตุผลคือ เห็นถึงความสำคัญที่ต้องพัฒนาสิ่งที้นอกเหนือจากความรู้และทักษะของพนักงาน ซึ่งคือทัศนคติ ด้วยเหตุที่ต้องการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น แนวโน้มที่จะกล้ารับความเสี่ยงและให้ความร่วมมือต่อสิ่งจำเป็นสำหรับกลยุทธ์นี้ที่จะสามารถนำไปปฏิบัติได้สำเร็จ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและความไม่กล้าเสี่ยงนั้นเป็นสิ่งที่ถ่วงการดำเนินการของกลยุทธ์นี้ รวมถึงกฎเกณฑ์และระเบียบที่เข้มงวดที่บั่นทอนการริเริ่มของคนด้วย (Chow et al., 2008) ดังนั้นระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์พัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นประโยชน์กับกลยุทธ์ลักษณะนี้ (Su & Wright, 2012)

กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพมุ่งเน้นไปทางการเพิ่มคุณภาพของสินค้าหรือบริการเป็นหลัก (Schuler & Jackson, 1987) องค์กรที่ใช้กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตบ่อย ๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพของสินค้าอย่างต่อเนื่องรวมถึงพยายามที่จะจัดหาและส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ การคำนึงถึงกลยุทธ์นี้ควรจะต้องสะท้อนให้เห็นได้จากแนวทางขององค์กรที่มีต่อทรัพยากรมนุษย์ เช่น การให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Liao, 2005; Chow et al., 2008) ซึ่งรายละเอียดพฤติกรรมในบทบาทของพนักงานที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพประกอบด้วย 1. พฤติกรรมที่สามารถคาดเดาได้และเกิดขึ้นลักษณะซ้ำ ๆ 2. มุ่งเน้นเป้าหมายระยะกลางหรือยาว 3. พฤติกรรมการพึ่งพาอาศัยกัน การร่วมมือเพียงเล็กน้อย 4. คำนึงถึงคุณภาพในระดับที่สูง 5. คำนึงถึงปริมาณของผลลัพธ์เพียงเล็กน้อย 6. คำนึงถึงกระบวนการในการผลิตสินค้าหรือให้บริการในระดับที่สูง 7. กิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำ 8. ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายขององค์กร โดยแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพคือ 1. คำอธิบายงานที่ค่อนข้างชัดเจนและตายตัว 2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับสูง 3. การผสมผสานการประเมินผลงานระดับบุคคลและกลุ่มมุ่งเน้นที่ผลงานและระยะสั้น 4. การดูแลพนักงานอย่างเสมอภาคและการให้ความมั่นคงในการทำงาน 5. มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง (Schuler & Jackson, 1987)

ความยึดมั่นขององค์กรคือการปรับปรุงและพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ในทางกลับกันสนับสนุนระบบการจัดการด้านการจ้างงานตลอดชีวิต (Lifetime employment) (Chow et al., 2008) ดังนั้นคล้ายคลึงกับกลยุทธ์นวัตกรรมคือระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์พัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นประโยชน์กับกลยุทธ์ลักษณะนี้ (Su & Wright, 2012) ปรัชญาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมต่อกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพจึงเป็นลักษณะการสะสมทุนมนุษย์ (accumulation) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและทักษะการดำเนินการระดับสูง แสดงให้เห็นถึงนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดึงดูดผู้สมัครที่มี

คุณสมบัติสูงอย่างระมัดระวังและต่อเนื่อง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมมากกว่าทักษะเฉพาะทาง เนื่องจากทักษะเฉพาะทางนั้นสามารถพัฒนาได้โดยผ่านช่องทางการฝึกอบรมขององค์กร (Chow et al., 2008)

กลยุทธ์ลดต้นทุนนั้นองค์กรพยายามที่จะให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันโดยเป็นผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการที่มีต้นทุนต่ำที่สุด โดยรายละเอียดพฤติกรรมในบทบาทของพนักงานที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์ลดต้นทุนในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันประกอบด้วย

1. พฤติกรรมที่สามารถคาดเดาได้และเกิดขึ้นลักษณะซ้ำ ๆ
2. มุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น
3. กิจกรรมเพียงอย่างเดียวหรือจากการกำกับเป็นหลัก
4. คำสั่งถึงคุณภาพเพียงเล็กน้อย
5. คำสั่งถึงปริมาณของสินค้าหรือในการให้บริการระดับสูง
6. มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นหลัก
7. กิจกรรมที่มีความเสี่ยงต่ำ
8. ความสะดวกสบายที่มีความมั่นคงในระดับค่อนข้างสูง (Schuler & Jackson, 1987)

เป้าหมายของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรในการลดต้นทุนหรือเพิ่มประสิทธิภาพจึงเป็นลักษณะการบังคับใช้กฎระเบียบและกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงการให้รางวัลโดยยึดหลักจากเกณฑ์ผลผลิตที่สามารถวัดได้ (Su & Wright, 2012) ดังนั้นผู้บริหารสามารถจับคู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการควบคุมพฤติกรรมเข้ากับกลยุทธ์ลดต้นทุน โดยเฉพาะเมื่อผู้นำองค์กรกังวลด้านการดำเนินงานภายในและประสิทธิภาพ การจัดการลักษณะนี้ส่งผลต่อการสนับสนุนต่อผลการดำเนินงาน (Liao, 2005) โดยรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ลดต้นทุนมีดังนี้

1. คำอธิบายงานที่ค่อนข้างชัดเจนและตายตัวที่มีความคลุมเคลือเล็กน้อยมาก
2. เส้นทางการก้าวหน้าในอาชีพและการออกแบบลักษณะงานแต่ละตำแหน่งที่แคบที่สนับสนุนการเป็นผู้เชี่ยวชาญ ความชำนาญและประสิทธิภาพ
3. การประเมินผลงานโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และเป็นลักษณะระยะสั้น
4. การติดตามระดับค่าจ้างในตลาดแรงงานอย่างใกล้ชิดเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการบริหารค่าจ้าง
5. มีการฝึกอบรมและพัฒนาเพียงเล็กน้อยเท่าที่จำเป็นเท่านั้น (Schuler & Jackson, 1987) ซึ่งสอดคล้องกับที่ Chow et al. (2008) กล่าวว่ากลยุทธ์ลดต้นทุนมุ่งความพยายามที่การผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้ต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งขององค์กร ดังนั้นองค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ลดต้นทุนมีความกระตือรือร้นในการลงทุนในทุนมนุษย์ต่ำ เน้นทางด้านประสิทธิภาพการทำงานผ่านการปฏิบัติ แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนองต่อกลยุทธ์นี้คือการเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงที่สุดโดยการออกแบบงานให้แคบและจำกัด การให้พนักงานมีส่วนร่วมน้อย การลดอิสระในการตัดสินใจ การควบคุมงานอย่างใกล้ชิด และการฝึกอบรมและการพัฒนาขั้นต่ำโดยจัดขึ้นเพื่อแก้ไขทักษะที่บกพร่อง รางวัลผลตอบแทนให้ตามแนวทางที่กำหนดไว้มีความยืดหยุ่นเพียงเล็กน้อย กิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นไปในลักษณะตอบโต้ (Reactive) เพียงอย่างเดียว การสื่อสารในลักษณะบนลงล่าง การประเมินผลงานให้ความสำคัญเกี่ยวกับการลดความผิดพลาดเช่นเดียวกับที่ Liao (2005) กล่าวถึงองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ลดต้นทุนจำเป็นต้องควบคุมและลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ความมีประสิทธิภาพคือสิ่งสำคัญของความสำเร็จขององค์กร ระบบการจัดการทรัพยากร

มนุษย์จึงเป็นการควบคุมพฤติกรรมผ่านแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้แก่ การสร้างมาตรฐานกระบวนการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจากพฤติกรรม การกำกับควบคุมอย่างใกล้ชิด และการให้ข้อเสนอแนะกับพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ผู้วิจัยพบว่ากลยุทธ์ธุรกิจที่ใช้ในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยตัวแปรแสดงดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงตัวแปรกลยุทธ์ธุรกิจกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแหล่งอ้างอิง

อ้างอิง (ชื่อผู้วิจัย/ปี ค.ศ.)	กลยุทธ์ นวัตกรรม	กลยุทธ์เพิ่ม คุณภาพ	กลยุทธ์ลด ต้นทุน
Katou & Budhwar (2010)	✓	✓	✓
Katou (2008)	✓	✓	✓
Bao et al. (2011)	✓	✓	✓
Muduli (2012)	✓	✓	✓
Chow et al. (2008)	✓	✓	✓
Arthur (1992)		✓	✓
Gooderham et al. (2008)		✓	✓
Delery & Doty (1996)	✓	✓	✓
Huang (2001)	✓	✓	✓
Schuler & Jackson (1989)	✓		✓

ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษากลยุทธ์ธุรกิจซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และกลยุทธ์ลดต้นทุนที่กล่าวถึงข้างต้น โดยจากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย จึงนิยามความหมายของคำว่า กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และกลยุทธ์ลดต้นทุน ได้ดังต่อไปนี้

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

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

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

### 5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์

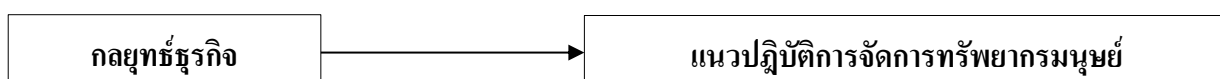
กลยุทธ์ทั้ง 3 รูปแบบกับลักษณะการทำงานของพนักงานสามารถอธิบายอย่างง่ายได้ว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์การลดต้นทุน (Cost reduction) นั้นต้องการให้พนักงานนั้นทำงานหนักมากยิ่งขึ้น ส่วนองค์กรที่ใช้กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ (Quality enhancement) นั้นต้องการให้พนักงานทำงานในลักษณะที่เฉลี่ยฉลาดขึ้น และองค์กรที่ใช้กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation) นั้นต้องการให้พนักงานทำงานในลักษณะที่แตกต่างจากเดิม (Muduli, 2012) ทั้งนี้การมุ่งเน้นนำกลยุทธ์ไปดำเนินการนั้น เพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งและได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและระดับสากล ซึ่งสามารถพบได้จากองค์กรไม่ว่าจะแข่งขันอยู่ในอุตสาหกรรมใดก็ตาม (Schuler & Jackson, 1987) ทั้งนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องดำเนินการเป็นระบบ เชื่อมโยง และได้มาจากกลยุทธ์ แผนและนโยบายหลักขององค์กร นอกจากนั้นต้อง บูรณาการและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย และเมื่อใดที่สามารถดำเนินการสำเร็จก็จะช่วยสร้างแหล่งรวมทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร ส่งผลให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น (Ngo et al., 2008; Altarawneh & Aldehayyat, 2011)

ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ธุรกิจและการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยพบความสัมพันธ์ดังกล่าวเช่น การศึกษาของ Andersen et al. (2007) พบว่าความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับ Muduli (2012) ที่พบว่ากลยุทธ์ธุรกิจนั้นมีความสำคัญในการวางแผนและนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติในองค์กร และปัจจัยที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของธุรกิจที่องค์กรเลือกใช้ ในทำนองเดียวกัน Katou & Budhwar (2010) พบว่านโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากกลยุทธ์ธุรกิจนั้นเป็นสิ่งที่กำหนดผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนั้นกลยุทธ์ของธุรกิจ (ด้านการลดต้นทุน ด้านคุณภาพ และด้านนวัตกรรม) มีผลต่อความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (การสรรหาและพัฒนา) และแรงจูงใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ผลตอบแทนและรางวัลจูงใจ) เช่นเดียวกับ Schuler & Jackson (1989) พบว่ากลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้นั้นส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกลยุทธ์ที่นำมาศึกษานั้นมาจาก Porter (1980; 1985) ที่ได้รับการพัฒนาโดย Dess & Davis (1984) 2 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์ประสิทธิภาพด้านต้นทุน และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างหรือกลยุทธ์นวัตกรรม การศึกษาแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์สร้างความ

แตกต่างกันให้ความสำคัญกับนวัตกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่าองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์ประสิทธิภาพด้านต้นทุน และ Katou & Budhwar (2006) พบว่าองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ลดต้นทุนให้ความสำคัญกับคนน้อยโดยการควบคุมต้นทุนโดยลดทุนมนุษย์ที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการผลิตหรือโดยการควบคุมค่าจ้างให้ต่ำ หรือจ้างคนที่มีระดับทักษะและความสามารถในการตัดสินใจที่ต่ำ รวมถึงให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานน้อย ซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่าส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและส่งผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานในเชิงลบซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานขององค์กร ส่วนองค์กรที่เน้นกลยุทธ์นวัตกรรมพบผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรจากกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ Collings et al. (2010) พบว่าความเหมาะสมระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ด้าน ทักษะและความสามารถ แรงจูงใจของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงิน จึงเป็นการเน้นถึงความสำคัญของความสอดคล้องที่กล่าวนี้ ในทางตรงกันข้าม Katou (2008) พบว่ากลยุทธ์ลดต้นทุนส่งผลทางตรงในเชิงลบต่อนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ Schuler & Jackson (1987) ได้อธิบายว่ามีความเป็นไปได้ที่จะพบองค์กรที่เลือกใช้ กลยุทธ์มากกว่ากลยุทธ์เดียวในเวลาเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Huang (2001) ที่พบว่าองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นวัตกรรมและองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่างเน้นถึงการเพิ่มคุณภาพด้วยเช่นกัน

จากการอภิปรายกลยุทธ์ธุรกิจข้างต้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานได้ดังภาพที่ 4 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

#### H4: กลยุทธ์ธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์



ภาพประกอบที่ 4 แสดงแบบจำลองความสัมพันธ์ของสมมุติฐานที่ 4

#### 5.4 การวัดกลยุทธ์ธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์พบว่า งานวิจัยส่วนมากใช้มาตรวัดตามแนวคิด Porter (1985) และ Schuler & Jackson (1987) ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงประจักษ์ (Katou & Budhwar, 2010; Katou, 2008; Boa et al., 2011; Muduli, 2012; Chow et al., 2008; Arthur, 1992; Huang, 2001; Schuler & Jackson, 1989; Lee et al., 2010) การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดการวัดกลยุทธ์ธุรกิจของ Porter (1985) และ Schuler & Jackson (1987) เพื่อให้



สอดคล้องกับการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ผ่านมา โดยใช้มาตรวัดจากการศึกษาของ Huang (2001) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Dowling & Schuler (1990), Porter (1985) และ Schuler & Jackson (1987) และมีนักวิชาการได้นำไปใช้ศึกษา เช่นการศึกษาของ Muduli (2012), Chow et al. (2008), Liao (2005) และ Lee et al. (2010) เป็นต้น และมาตรวัดจากการศึกษาของ Chow et al. (2008) ซึ่งได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดของ Schuler & Jackson (1987) และ Huang (2001)

มาตรวัดกลยุทธ์ธุรกิจของ Huang (2001) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้ 1. กลยุทธ์นวัตกรรม 2. กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และ 3. กลยุทธ์ลดต้นทุน ซึ่งพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมนำไปใช้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างองค์กรในประเทศไทยได้วันจำนวน 315 องค์กร โดยนำรายการมาตรวัดจำนวน 8 รายการไปทดสอบด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) แบบ การสกัดปัจจัยหลัก (Principal factor extraction) ด้วยการหมุนแกน โดยใช้ค่าผันแปรสูงสุด (Varimax rotation method) เพื่อลดจำนวนและระดับของการมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของแต่ละปัจจัย จำนวนปัจจัยที่คงเหลือกำหนดโดยการใช้การทดสอบกลิ่นกรอง (Scree test) ของ Cattell (1996) และดำเนินการตามการเสนอของ Hair et al. (1995) โดยการตัดรายการที่มีค่าน้ำหนักต่ำกว่า 0.5 ออก หลังจากการทดสอบการวิเคราะห์ปัจจัย พบว่าองค์ประกอบทั้ง 3 มีค่าน้ำหนักร้อยละ 69.29 ของค่าแปรปรวนรวม โดยค่า Cronbach's alpha ของทั้งมาตรวัดจำนวน 7 รายการที่เหลืออยู่ที่ค่า 0.73 ซึ่งอยู่ในค่าที่ยอมรับได้ และขั้นตอนถัดมาได้นำน้ำหนักปัจจัยไปดำเนินการวิเคราะห์จัดกลุ่ม (Cluster analysis) ด้วยวิธีการ FASTCLUS ซึ่งวิธีการนี้ดำเนินการวิเคราะห์จัดกลุ่มแยกจากกันบนพื้นฐานของระยะทางแบบยูคลิด (Euclidean distances) และใช้สำหรับข้อมูลที่มีกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 100 ตัวอย่าง เกณฑ์การจัดกลุ่มลักษณะ Cubic ได้นำมาใช้ตัดสินจำนวนกลุ่มที่คงไว้ โดยผลที่ได้คือ 3 กลุ่ม และได้ดำเนินการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant analysis) เพื่อทดสอบประสิทธิภาพของการจัดกลุ่ม โดยได้ค่าร้อยละ 96.3 แสดงถึงการจัดกลุ่มที่ดีเยี่ยม

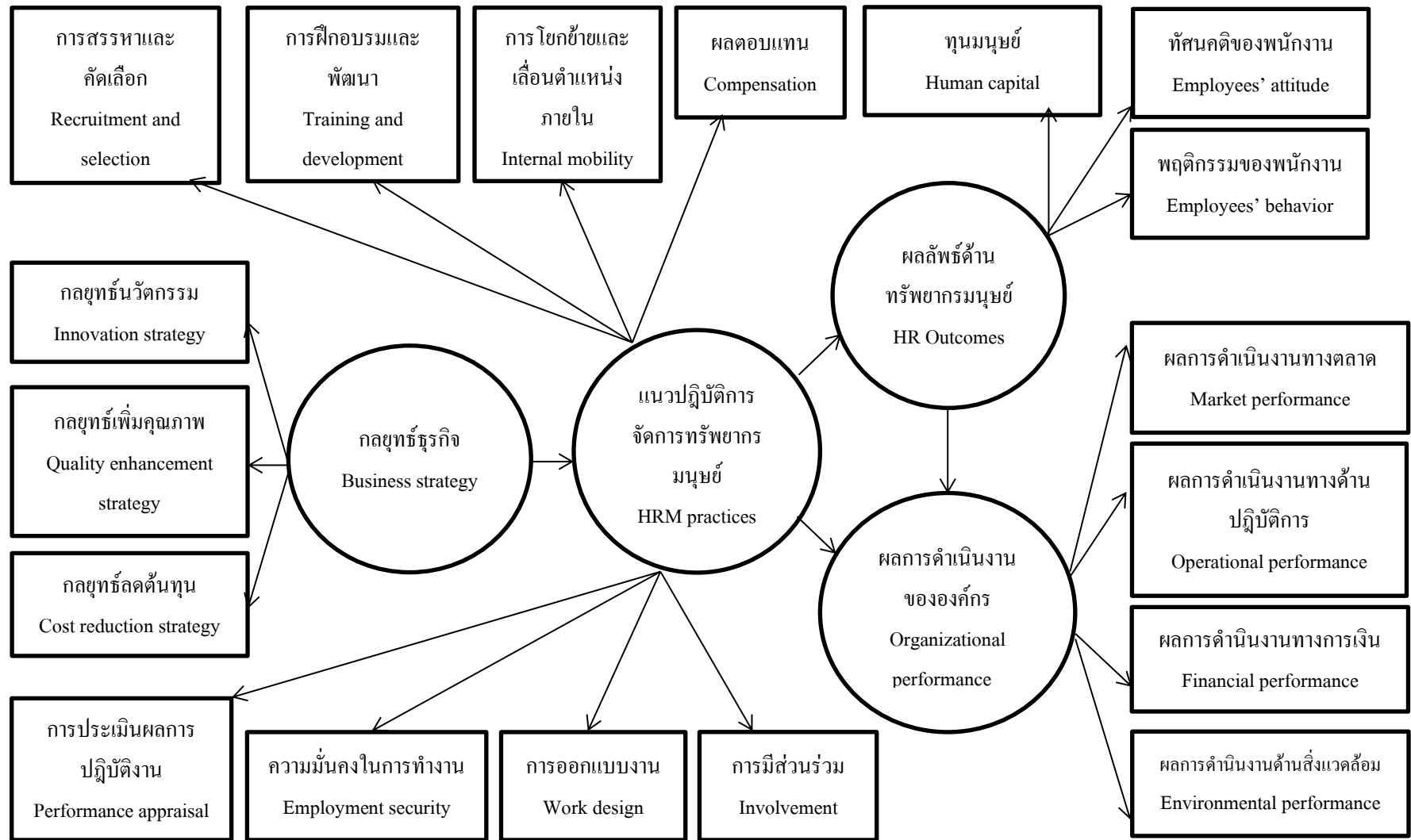
นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำมาตรวัดจากงานวิจัยของ Chow et al. (2008) ซึ่งได้รับการพัฒนามาจากแนวคิดของ Schuler & Jackson (1987) และ Huang (2001) และนำไปใช้ในการศึกษากลุ่มตัวอย่างองค์กรในประเทศจีนจำนวน 241 องค์กรมาใช้ ซึ่งมาตรวัดของ Chow et al. (2008) ประกอบด้วย 10 รายการ โดยนำไปทดสอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) แบบปัจจัยหลัก (Principal factor) ด้วยการหมุนโดยใช้ค่าผันแปรสูงสุด (Varimax rotation method) โครงสร้างขององค์ประกอบทั้ง 3 คือ กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และกลยุทธ์ลดต้นทุน มีค่าแปรปรวนรวมที่ร้อยละ 59.35 โดยที่ค่า Cronbach's alpha coefficients อยู่ที่ 0.71, 0.78 และ 0.68 ตามลำดับ

ดังนั้นการศึกษานี้ผู้วิจัยจึงใช้มาตรวัดจากการศึกษาของ Huang (2001) และ Chow et al. (2008) มาใช้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้านคือ 1. กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation strategy)

จำนวน 3 ข้อคำถาม 2. กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ (Quality enhancement strategy) จำนวน 3 ข้อคำถาม และ กลยุทธ์ลดต้นทุน (Cost reduction strategy) จำนวน 4 ข้อคำถาม รวมทั้งหมด 10 ข้อคำถาม เพื่อใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นทั้งหมดที่กล่าวถึง ผู้วิจัยจึงสามารถสร้างกรอบแนวคิด โดยมีตัวแปรสร้างและตัวแปรองค์ประกอบได้ตามภาพประกอบที่ 5 และสามารถตั้งสมมุติฐานได้ ดังนี้

**H5 : แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์**



ภาพประกอบที่ 5 แสดงกรอบแนวคิดโดยมีตัวแปรสร้างและตัวแปรองค์ประกอบ