

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสอดคล้องของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับ กลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.) ศึกษาปัจจัยเหตุที่มีผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2.) ศึกษาอิทธิพลแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และ 3.) เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสอดคล้องของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจ ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบจำลองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ประกอบกับการใช้แนวคิดการสร้างและพัฒนาแบบจำลอง (Model construction and development) ที่ได้ศึกษา ได้ข้อสรุปดังนี้ กลยุทธ์ธุรกิจ เป็นปัจจัยเหตุที่มีผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และกลยุทธ์สิ้นต้นทุน ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการประยุกต์จากการศึกษาของนักวิชาการดังนี้ Porter (1985), Schuler & Jackson (1987), Huang, (2001) และ Chow et al. (2008) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยหลักในการศึกษา อันประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการประยุกต์จากการศึกษาของนักวิชาการดังนี้ Becker & Huselid (1998), Wright et al. (2003), Gurbuz & Mert (2011), Delery & Doty (1996), Sun et al. (2007), Akhtar et al. (2008) และ Lee et al. (2010) และปัจจัยผลที่เกิดจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือ (1) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ทุนมนุษย์ ทักษะของพนักงาน และ พฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการประยุกต์จากการศึกษาของนักวิชาการดังนี้ Youndt & Snell (2004), Subramaniam & Youndt (2005), Takeuchi et al. (2007), Guthrie et al. (2011), Park et al. (2003), Katou & Budhwar (2006, 2010) Katou (2012, 2010, 2008) และ (2) ผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางด้านตลาด ผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการ ผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการประยุกต์จากการศึกษาของนักวิชาการดังนี้ Delaney & Huselid (1996), Bae & Lawler (2000), Jimoh & Danlami (2011), Moidenkutty et al. (2011), Chow et al. (2008), Ngo et al. (2008), Delery & Doty (1996), Youndt & Snell (2004), Chow & Chen (2012) และ Paillé et al. (2014)

ผู้วิจัยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 678 องค์กร โดย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified sampling) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 1,404 คน เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยเหตุ (กลยุทธ์ธุรกิจ) ที่มีผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อศึกษาอิทธิพลที่เป็นผลของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร) โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ทางไปรษณีย์ (Mailing) ตั้งแต่เดือนสิงหาคม – ตุลาคม 2558 และได้รับแบบสอบถามกลับจำนวน 382 ฉบับ คิดเป็นอัตราตอบกลับคืน (Response rate) ร้อยละ 27 ซึ่งเป็นอัตราที่ค่อนข้างสูงเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราตอบกลับที่ Becker & Huselid (1998) ได้กล่าวไว้คือธรรมชาติของการวิจัยลักษณะนี้ได้รับอัตราการตอบรับแบบสอบถามที่ร้อยละ 6-28 โดยการนำเสนอเนื้อหาของบทนี้ ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อจำกัดของการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอ 6 หัวข้อคือ 1.) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2.) ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร 3.) ข้อมูลค่าเฉลี่ยของตัวแปรกลยุทธ์ธุรกิจ แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร 4.) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 5.) ผลการวิเคราะห์เส้นทาง และ 6.) การปรับแบบจำลอง มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 56.8) และเป็นเพศชาย (ร้อยละ 43.2) มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี (ร้อยละ 45.8) รองลงมาคือ 41 – 50 ปี (ร้อยละ 31.4) ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 66) รองลงมาเป็นระดับปริญญาโท (ร้อยละ 33.2) โดยประสบการณ์ในการทำงานส่วนมากระหว่าง 16 – 20 ปี (ร้อยละ 25.7) รองลงมาคือ 11 – 15 ปี (ร้อยละ 25.4)

1.2 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนพนักงานในองค์กรโดยค่าเฉลี่ยคือ 2,097 คน มีค่าเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน 4,324.37 คน มีอายุขององค์กรเฉลี่ยที่ 31 ปี และมีค่าเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน 16.45 ปี ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (ร้อยละ 22.8) รองลงมาคือจากกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม (ร้อยละ 17)

1.3 ค่าเฉลี่ยของตัวแปรกลยุทธ์ธุรกิจ แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานขององค์กร

1.) กลยุทธ์ธุรกิจ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ในระดับมาก หมายถึงองค์กรมีการใช้กลยุทธ์ธุรกิจในทุก ๆ ด้านรวมกันในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายองค์ประกอบของตัวแปรพบว่าองค์กรใช้กลยุทธ์ธุรกิจด้านเพิ่มคุณภาพสูงสุด อันดับสองคือกลยุทธ์นวัตกรรม และลำดับสุดท้ายคือกลยุทธ์ลดต้นทุน บ่งชี้ถึงบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้ความสำคัญกับการเพิ่มคุณภาพมากกว่าด้านอื่น ๆ อธิบายได้ว่าเน้นการมีทีมงานควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ มีการตั้งมาตรฐานการผลิตและการให้บริการที่มีคุณภาพสูง และเคร่งครัดในกระบวนการจัดการคุณภาพเป็นอย่างดี

2.) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ในระดับมาก บ่งบอกถึงองค์กรมีการใช้แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทุก ๆ ด้านรวมกันในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายองค์ประกอบของตัวแปร พบว่าองค์กรใช้และให้ความสำคัญต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือความมั่นคงในการทำงาน ถัดมาคือการสรรหาและคัดเลือก อันดับสี่คือการฝึกอบรมและพัฒนา อันดับห้าคือการออกแบบงาน อันดับหกคือผลตอบแทน อันดับเจ็ดคือการมีส่วนร่วม และอันดับสุดท้ายซึ่งมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางคือการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายใน อธิบายได้ว่าเรื่องที่องค์กรให้ความสำคัญมากที่สุดคือการตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นทางการเป็นประจำ รวมถึงผลการปฏิบัติงานที่ประเมินนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายสามารถวัดได้

3.) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ในระดับมาก ซึ่งหมายถึงองค์กรรับรู้ถึงผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์โดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าทัศนคติของพนักงานในองค์กรอยู่ในระดับมาก รวมถึงทุนมนุษย์ขององค์กรอยู่ในระดับมากเช่นกัน อธิบายได้ว่า องค์กรมีการรับรู้ด้านทัศนคติของพนักงานดีมากกว่าพนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจในงานที่ทำ มีแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนมีความผูกพันต่อองค์กร

4.) ผลการดำเนินงานขององค์กร เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องในระดับมาก หมายถึงองค์กรรับรู้ถึงผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผลการดำเนินงานทางด้านปฏิบัติการสูงสุด รองลงมาคือผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและท้ายสุดคือผลการดำเนินงานด้านตลาด อธิบายได้ว่าองค์กรมีการรับรู้ว่าคุณภาพของสินค้าหรือบริการ และการเพิ่มผลผลิตขององค์กรดีกว่าคู่แข่งเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

1.4 ดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองครั้งแรก พบว่า ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนต่าง ๆ ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับแบบจำลอง (Model modification) ด้วยการปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น โดยให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ ซึ่งผลจากการดำเนินการดังกล่าวพบว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าดัชนีวัดความกลมกลืน 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับคือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.898$, CFI = 0.994, GFI = 0.950 AGFI = 0.910, RMSEA = 0.049 และ SRMR = 0.032

1.5 ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

1.) กลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.876 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.988 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.258 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.749 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.) กลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) และผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) ผ่านแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.866 และ 0.875 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งคู่

6.) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (ORGP) ผ่านผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRO) โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.740 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.6 การปรับแบบจำลอง

ผู้วิจัยดำเนินการปรับแบบจำลอง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบรวมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยผลที่ได้คือ ลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ สร้างเป็นตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบรวมที่เป็นการรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ผลการวิจัยพบว่า

ปัจจัยเหตุของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ 1.) กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy: C/BS) มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 3 องค์ประกอบคือ กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation: INNO) กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ (Quality enhancement: QUAL) และกลยุทธ์ลดต้นทุน (Cost reduction: COST) 2.) ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management practice: HRMS) มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบคือ ปัจจัยสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน (Performance contributor: PERC) การโยกย้ายภายใน (Internal mobility: INTM) ความมั่นคงในการทำงาน (Employment security: EMSEC) ความชัดเจนในงาน (Job clarity: JOBC) และการมีส่วนร่วม (Involvement: INV) 3.) ปัจจัยผลจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร (Overall organizational performance: OORGP) มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบคือ ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource performance: HRP) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial performance: N_FINP) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial performance: FINP) และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental performance: ENVP)

โดยปัจจัยที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจครั้งนี้ มีรายการที่คะแนนปัจจัยไม่ถึงค่าทางสถิติจึงถูกออกจากการนำมาสร้างองค์ประกอบใหม่จำนวน 8 รายการคำถามจากทั้งสิ้น 74 รายการคำถาม อันเป็นคำถามจากองค์ประกอบเดิมคือผลตอบแทนจำนวน 4 รายการคำถาม การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 รายการคำถาม และพฤติกรรมของพนักงานจำนวน 2 รายการคำถาม ดังที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ บทก่อนหน้า

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองหลังจากที่ผู้วิจัยดำเนินการปรับแบบจำลอง พบว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าดัชนีวัดความกลมกลืน 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับคือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.244$, CFI = 0.999, GFI = 0.979, AGFI = 0.958, RMSEA = 0.025 และ SRMR = 0.023

ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบดังนี้

1.) กลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.937 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร (OORGP) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.950 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.) กลยุทธ์ธุรกิจ (C/BS) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร (OORGP) ผ่านแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMS) โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.890 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความสอดคล้องของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับ กลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สามารถอภิปรายผลตามสมมุติฐานการวิจัยได้ ดังนี้

1.) ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร สอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 1 บ่งบอกได้ว่าหากผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ดีขึ้น จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การที่องค์กรมีทุนมนุษย์ที่ดีโดยพนักงานในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ มีการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ มีความเชี่ยวชาญ และทักษะในงานที่สูง รวมถึงมีแรงจูงใจ ความพึงพอใจในงานที่ทำและมีความผูกพันต่อองค์กร เมื่อรักษาพนักงานเหล่านี้ไว้ได้ ก็จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีทั้งทางด้านตลาดอันประกอบด้วยความสามารถในการทำกำไร การเติบโตของกำไร ยอดขาย และส่วนแบ่งทางตลาดที่ดีกว่าคู่แข่ง ด้านปฏิบัติการอันประกอบด้วยผลผลิตและคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่เพิ่มขึ้น ด้านการเงินอันประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนต่าง ๆ ที่สูงขึ้น ตลอดจนด้านสิ่งแวดล้อมอันประกอบด้วย การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ลดการปล่อยมลภาวะ ของเสียจากการดำเนินการ การหันมาใช้วัสดุ เคมีภัณฑ์ และส่วนประกอบที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ มีการลดความเสี่ยงของการเกิดอุบัติเหตุ การหกล้ม และปล่อยมลภาวะที่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ซึ่งผลที่ค้นพบ พบว่าทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรมากที่สุด

ผลการวิจัยได้สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการรับรู้ว่าคุณค่าด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกับการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ได้ดำเนินการวิจัยในบริบทต่าง ๆ และแสดงให้เห็นอิทธิพลดังกล่าว เช่น Newbert (2007) พบจากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงาน มี 11 การศึกษาที่สนับสนุนว่า ทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน

ขององค์กร Crook et al. (2011) ซึ่งค้นพบจากวิธีการวิเคราะห์ห่อภิมาณ (Meta-analysis) ว่าทุนมนุษย์ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีค่าความสัมพันธ์ที่ 0.21 ซึ่งอธิบายว่าเมื่อทุนมนุษย์มีค่าเบี่ยงเบนเพิ่มขึ้น 1 ค่าจะส่งผลต่อการเพิ่มผลการดำเนินงานขององค์กรร้อยละ 21 และได้กล่าวถึงทุนมนุษย์ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรมากกว่าทุนมนุษย์ที่เป็นลักษณะทั่วไป เช่นเดียวกับ Muduli (2012) ที่ดำเนินการศึกษาองค์กรในอุตสาหกรรมเหล็กประเทศอินเดียพบว่าผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 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) พบว่าการสร้างแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งมีผลต่อผลการดำเนินงานระดับหน่วยงาน คือ คุณภาพของการบริการและชื่อเสียงของหน่วยงานสำหรับองค์กรภาครัฐและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร และผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ สำหรับหน่วยงานอื่น ๆ

2.) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 2 บ่งบอกได้ว่าหากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดีนั้น ผลการดำเนินงานขององค์กรก็จะดีด้วย กล่าวได้ว่าหากองค์กรมีการการปฏิบัติด้านต่าง ๆ ของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีอันประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วม จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งการปฏิบัติด้านต่าง ๆ เป็นการเลือกคนเก่งเข้ามาในองค์กรและดำเนินการรักษาไว้ผ่านการพัฒนาให้พนักงานมีศักยภาพที่พร้อมในการปฏิบัติงาน มีการจูงใจพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรด้วยการวางแผนเส้นทางอาชีพให้อย่างชัดเจน มีการเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงานที่มีความสามารถ

เหมาะสมกับตำแหน่ง ให้ผลตอบแทนแก่พนักงานอย่างเป็นธรรม ออกแบบงานที่บ่งบอกหน้าที่อย่างชัดเจน เป็นปัจจุบัน และมีการประเมินผลที่เป็นธรรมสามารถวัดได้อย่างแท้จริงถึงผลงานแต่ละคน ให้พนักงานมีส่วนร่วมทั้งการออกความคิดเห็น การเสนอแนวทางพัฒนางาน เปิดโอกาสให้ได้ตัดสินใจ และส่งสัญญาณบ่งบอกให้พนักงานมั่นใจได้ถึงความมั่นคงในการทำงาน พนักงานก็จะส่งมอบผลงานที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กรนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งผลที่ค้นพบพบว่าองค์ประกอบด้านผลตอบแทนมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีขึ้นมากที่สุด โดยรองลงมาซึ่งมีผลใกล้เคียงกันคือ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา และการโยกย้ายภายใน

ผลการวิจัยได้สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการรับรู้ที่แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เช่นเดียวกับการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ได้ดำเนินการวิจัยในบริบทต่าง ๆ และแสดงให้เห็นอิทธิพลดังกล่าว เช่น การศึกษาของ Huselid (1995) ซึ่งเป็นการศึกษาที่เรียกได้ว่าเป็นหลักเขต (Landmark) ของวรรณกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ พบว่า ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กรจากหลากหลายอุตสาหกรรมนั้นสะท้อนจากการใช้ระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูง ซึ่งผลการดำเนินงานประกอบด้วยอัตราการลาออกของพนักงานลดลง ผลผลิตภาพและผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กรดีขึ้น ซึ่งค่าเบี่ยงเบนจากมาตรฐานในการใช้ระบบนี้หนึ่งหน่วยสัมพันธ์กับการลดของอัตราการลาออกร้อยละ 7.05 ยอดขายเพิ่มขึ้น \$27,044 มูลค่าทางการตลาดเพิ่มขึ้น \$18,641 และกำไรเพิ่มขึ้น \$3,814 สอดคล้องกับ Moideenkutty et al. (2011) พบว่าการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมีส่วนร่วม โดยมีการปฏิบัติด้านการคัดเลือกพนักงานอย่างเข้มงวด การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการมอบอำนาจ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (Monetary and non-monetary) หรือการศึกษาในบริบทประเทศจีนของ Akhtar et al. (2008) ซึ่งพบว่ากลุ่มของการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน การฝึกอบรมและพัฒนา การมีส่วนร่วม การประเมินผลแบบมุ่งที่ผลงาน และโอกาสในสายอาชีพภายใน เป็นส่วนสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในบริบทประเทศจีน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านการเงิน สินค้าและบริการ ส่วนการปฏิบัติด้านความมั่นคงในการทำงานและคำบรรยายลักษณะงาน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านสินค้าและบริการ ในขณะที่การแบ่งผลกำไรส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Su & Wright (2012) พบว่าแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีองค์ประกอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ การคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง ผลตอบแทน การบริหารด้านวินัยพนักงาน และการฝึกอบรมส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านสินค้า บริการ และด้านการเงิน เมื่อผู้วิจัยดำเนินการปรับแบบจำลองก็ยังคงพบอิทธิพลในทิศทางเดียวกันคืออิทธิพลของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตามก็ดี ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นจากการปรับ

แบบจำลองปรากฏเป็นผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร ซึ่งได้รวมปัจจัยผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เข้าไว้ด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่าในบริบทประเทศไทย องค์กรมีการรับรู้ว่าคุณสมบัติขององค์กร และทัศนคติของพนักงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งเดียวกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบหลักของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พบว่ามีค่าน้ำหนักสูงสุดคือปัจจัยสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแตกต่างจากแบบจำลองเดิมซึ่งพบว่าผลตอบแทนเป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักสูงสุด

3.) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 3 กล่าวได้ว่าหากองค์กรมีการการปฏิบัติด้านต่าง ๆ ของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีอันประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วม จะส่งผลต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์อันประกอบด้วย คุณสมบัติขององค์กร ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานที่ดียิ่งขึ้น อธิบายได้ว่าเมื่อองค์กรมีการปฏิบัติทางแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ข้างต้นได้ดั่งนั้น จะส่งผลต่อไปยังผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ที่เกิดขึ้นใกล้ชิดมากที่สุด โดยจะเป็นการเพิ่มทุนมนุษย์ขององค์กรทางด้านความรู้ความชำนาญ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนการพัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ ของพนักงาน ประกอบกับความพึงพอใจในงานที่ทำ พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงมีอัตราการลาออกและอัตราการขาดงานที่ต่ำลง ซึ่งบ่งบอกถึงองค์กรสามารถรักษาพนักงานที่มีศักยภาพเหล่านี้ไว้ได้ พนักงานกลุ่มนี้จะเป็นกำลังในการผลักดันให้ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านต่าง ๆ ดียิ่งขึ้นเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรม

ผลการวิจัยได้สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการรับรู้ที่แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่ส่งผลไปยังผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่นเดียวกับการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ได้ดำเนินการวิจัยในบริบทต่าง ๆ และแสดงให้เห็นอิทธิพลดังกล่าว เช่น Ahmad & Schroeder (2003) ที่ศึกษาโรงงานผลิตที่ได้รับมาตรฐานระดับโลก พบว่าการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการดำเนินการ โดยผ่านปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Fey et al. (2009) ที่ศึกษาบริษัทย่อยที่ลงทุนโดยองค์กรข้ามชาติในประเทศสหรัฐอเมริกา ฟินแลนด์ และรัสเซีย พบว่าความสามารถและแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้พนักงานจำเป็นต้องมีทั้งความสามารถและแรงจูงใจ องค์กรจึงจะบรรลุผลการดำเนินงานที่สูงสุดหรือการศึกษาของ Messersmith et al. (2011) ที่มุ่งค้นหาปัจจัยกล่องคำที่เชื่อมระหว่างแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่าถึงแม้ระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูงจะขาดคุณลักษณะของการเป็นทรัพยากรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนตามทฤษฎีฐานทรัพยากรก็ตาม แต่คนที่ได้รับการจัดการจากปฏิบัติด้านต่าง ๆ ใน

แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่น การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา การบริหารผลตอบแทนนั้นมีศักยภาพที่จะเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งได้ โดยทัศนคติและพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้รับอิทธิพลจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้โดยองค์กรและส่งผลไปยังผลลัพธ์ทางการดำเนินงานที่สำคัญ นอกจากนี้ยังพบว่าประสิทธิผลของระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูงนั้นส่งผลต่อผลการดำเนินงานของหน่วยงานโดยผ่านผลกระทบบางส่วนทางทัศนคติของพนักงานเช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและการมอบหมายอำนาจ เช่นเดียวกับ Park et al. (2003) ที่ศึกษาขององค์กรข้ามชาติในบริบทประเทศญี่ปุ่นพบว่าแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีองค์ประกอบคือ การปฏิบัติที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ของการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการปฏิบัติที่มุ่งเน้นการเพิ่มทักษะของพนักงาน มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน คุณภาพ การบริการ และความสามารถในการทำกำไร โดยผ่านปัจจัยด้านผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีองค์ประกอบคือ ทักษะ ทัศนคติและแรงจูงใจของพนักงาน อย่างไรก็ตาม จากการที่ผู้วิจัยดำเนินการปรับแบบจำลองจากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีการรับรู้เป็นส่วนหนึ่งของผลการดำเนินงานขององค์กร จึงเกิดเป็นผลการดำเนินงานโดยรวมซึ่งประกอบไปด้วย 4 มิติคือ ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งไม่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมจากบริบทต่างประเทศที่สามารถแยกผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ออกเป็นปัจจัยที่ส่งผ่านอิทธิพลจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร

4.) กลยุทธ์ธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 4 กล่าวได้ว่ากลยุทธ์ธุรกิจมีผลต่อการใช้แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยหลักเป็นกลยุทธ์นวัตกรรม ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าและบริการ การลงทุนปรับปรุงการผลิตการบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด และกลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพมุ่งเน้นมาตรฐานการผลิตการบริการคุณภาพสูงในใจในกระบวนการจัดการและมีทีมงานควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ ที่ส่งผลต่อการใช้ระบบทรัพยากรมนุษย์ดังเช่น การให้ความสำคัญต่อสรรหาและคัดเลือกโดยให้ผู้บริหารมีส่วนร่วม ระบบการสัมภาษณ์ การคัดเลือก ตลอดจนการทดลองงาน ซึ่งมุ่งเน้นการให้ความสำคัญต่อศักยภาพระยะยาว การฝึกอบรมและพัฒนาที่พนักงานได้รับเป็นประจำทุก ๆ ปี ที่มีเนื้อหาครอบคลุมและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานรวมถึงเพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในองค์กร มีการวางแผนเส้นทางอาชีพอย่างชัดเจน ครอบคลุมถึงระบบการเลื่อนตำแหน่งที่สอดคล้องกับศักยภาพของพนักงาน มีการให้ผลตอบแทนทั้งการขึ้นเงินเดือน โดยดูจากผลการปฏิบัติงาน การให้ผลประโยชน์จูงใจต่าง ๆ การสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานในความมั่นคงกับการทำงานที่องค์กร การออกแบบงานโดยกำหนด

หน้าตัวอย่างชัดเจนและมีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม มีการกำหนดและวัดผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายชัดเจนวัดได้ รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ระบบการเสนอความคิดเห็น การแบ่งปันข้อมูล การกำหนดการพัฒนาตนเอง การตัดสินใจในงาน การพัฒนาปรับปรุงงานที่ปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น การร่วมแก้ไขปัญหาเป็นกลุ่ม

ผลการวิจัยได้สะท้อนให้เห็นว่าบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการรับรู้ว่ากลยุทธ์ธุรกิจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการใช้แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังที่อภิปรายข้างต้น โดยมีการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ได้ดำเนินการวิจัยในบริบทต่าง ๆ สนับสนุนผลและแสดงให้เห็นอิทธิพลดังกล่าว เช่นการศึกษาของ Muduli (2012) ที่พบว่ากลยุทธ์ธุรกิจนั้นมีความสำคัญในการวางแผนและนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติในองค์กร และปัจจัยที่ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของธุรกิจที่องค์กรเลือกใช้ ในทำนองเดียวกัน Katou & Budhwar (2010) ที่ศึกษาในบริบทประเทศกรีซ พบว่านโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากกลยุทธ์ธุรกิจนั้นเป็นสิ่งที่กำหนดผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนั้นกลยุทธ์ของธุรกิจ (ด้านการลดต้นทุน ด้านคุณภาพ และด้านนวัตกรรม) มีผลต่อความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (การสรรหาและพัฒนา) และแรงจูงใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ผลตอบแทนและรางวัลจูงใจ) เช่นเดียวกับ การศึกษาของ Collings et al. (2010) ที่พบว่าความเหมาะสมระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ด้าน ทักษะและความสามารถ แรงจูงใจของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการเงิน จึงเป็นการเน้นถึงความสำคัญของความสอดคล้องที่กล่าวนี้ หรือการศึกษาของ Schuler & Jackson (1989) ที่พบว่ากลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้นั้นส่งผลกระทบต่อจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกลยุทธ์ที่นำมาศึกษานั้นมาจาก Porter (1980; 1985) ที่ได้รับการพัฒนาโดย Dess & Davis (1984) 2 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์ประสิทธิภาพด้านต้นทุน และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างหรือกลยุทธ์นวัตกรรม การศึกษาแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์สร้างแตกต่างนั้นให้ความสำคัญกับนวัตกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากกว่าองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์ประสิทธิภาพด้านต้นทุน ซึ่งจากผลการศึกษาครั้งนี้ที่พบค่าน้ำหนักองค์ประกอบกลยุทธ์ลดต้นทุนมีผลเล็กน้อยมาก เมื่อเทียบกับกลยุทธ์นวัตกรรมและกลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแบบจำลองก็ยังคงพบอิทธิพลในทิศทางเดียวกันคืออิทธิพลจากกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลไปยังแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนั้นยังคงพบว่ากลยุทธ์นวัตกรรมและกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพยังคงเป็นองค์ประกอบหลักที่ส่งผลไปยังผลแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่นเดียวกับแบบจำลองที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

5.) แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 5 สามารถบ่งบอกได้ว่าจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการมา เมื่อดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติแล้วพบว่าแบบจำลองการศึกษาครั้งนี้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยกลยุทธ์ธุรกิจทั้ง 3 ด้านประกอบด้วย กลยุทธ์นวัตกรรม กลยุทธ์เพิ่มคุณภาพ และกลยุทธ์ลดต้นทุนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 8 ด้านประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในการทำงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วม ซึ่งได้ส่งผลต่อไปยังผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 3 ด้านประกอบด้วย ทุนมนุษย์ ทักษะของพนักงานและพฤติกรรมของพนักงาน และผลการดำเนินงานขององค์กรทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางตลาด ผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการ ผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

3. ข้อจำกัดของการวิจัย

1. การศึกษานี้เป็นผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary sources) ซึ่งเป็นวรรณกรรมจากต่างประเทศเพื่อให้ได้ความรู้พื้นฐานและทำความเข้าใจกับเรื่องที่ศึกษามาใช้ในการวิจัย นำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาถึงความสอดคล้องของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจในบริบทประเทศไทย ดังนั้นผู้ที่จะนำการศึกษาครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดนี้

2. งานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามการวัดระดับการรับรู้ของผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นการรับรู้จากผู้ประเมินเอง อาจส่งผลให้ข้อมูลที่ได้รับมีความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงบ้าง อย่างไรก็ตามก็ดีผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบทั้งความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามโดยการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึงเพื่อลดข้อจำกัดดังกล่าว ดังนั้นผู้ที่นำการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้จึงต้องคำนึงถึงข้อจำกัดดังกล่าวด้วย

3. เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างอันเป็นเป้าหมายของการศึกษานี้เป็นกลุ่มผู้บริหารซึ่งเป็นกลุ่มคนที่สามารถเก็บข้อมูลได้ยากมาก ดังนั้นการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจึงได้รับอัตราตอบรับกลับต่ำ นอกจากนั้นผู้บริหารบางท่านไม่มีเวลาในการตอบและมอบหมายให้ตัวแทนเป็นผู้ตอบแทน ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม พบกลุ่มตัวอย่างจำนวนหนึ่งที่มีอายุและประสบการณ์การทำงานน้อยซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในระดับปฏิบัติการรวมอยู่ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ด้วย ดังนั้นผู้ที่นำการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดนี้ด้วย

4. การสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อยืนยันแบบจำลองการ โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีความพร้อมเพรียงกันเพื่อนัดยากมาก อย่างไรก็ตามก็ดีผู้วิจัยจึงได้ปรับ

วิธีการเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) กับผู้บริหารรายคนแทนจำนวน 5 ท่านแทนในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ซึ่งได้ข้อมูลที่มีความลึกซึ้งมากกว่าการสนทนากลุ่มซึ่งเป็นการค้นหามติร่วมที่บริบทประเทศไทยการแบ่งปันข้อมูลในเชิงลึกขององค์กรเป็นไปได้ยากเนื่องจากการแข่งขันขององค์กรกันเอง จึงส่งผลให้งานวิจัยมีความลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้ที่จะนำการศึกษาครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดนี้ด้วย

4. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ในส่วนการเสนอแนะข้อค้นพบจากการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการนำเสนอเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะทางการบริหาร และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทางการบริหาร

1. เนื่องด้วยผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผลการดำเนินงานขององค์กรได้ทำการศึกษา 4 มิติอันประกอบด้วย ผลการดำเนินงานทางตลาด ผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการ ผลการดำเนินงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม ดังนั้นเพื่อการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจึงควรพิจารณาและให้ความสำคัญต่อดัชนีวัดผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอันประกอบด้วย ทูมมนุษย์ ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานให้มาก โดยประเด็นแรกที่สำคัญคือทุนมนุษย์ขององค์กร ซึ่งเป็นเรื่องความรู้ซึ่งเฉพาะเจาะจงในองค์กรหรือแม้กระทั่งความรู้เฉพาะเจาะจงในอุตสาหกรรม ตลอดจนความคิดสร้างสรรค์ที่พนักงานนำมาเข้าสู่องค์กรอันนำไปสู่การต่อยอดให้แก่องค์กรทั้งในแง่การพัฒนากระบวนการทำงาน สินค้า หรือบริการใหม่ ๆ อันสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรได้ ซึ่งในการจะรักษาพนักงานไว้กับองค์กรได้เกิดจากประเด็นที่สองคือทัศนคติของพนักงานเป็นสิ่งบ่งบอกความสุขของพนักงานในการอยู่กับองค์กร การที่องค์กรจะทราบได้ควรจะต้องมีการสำรวจทั้งความพึงพอใจในงาน แรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างสูงในระยะหลังในวงการการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นความสำคัญที่สามที่สะท้อนสองประเด็นที่สองคืออัตราการขาดงาน อัตราการลาออกของพนักงาน องค์กรที่มีพนักงานที่สามารถทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน มีแรงจูงใจในการทำงาน และมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะสามารถรักษาพนักงานไว้ได้ จากผลการศึกษาครั้งนี้ก็ได้บ่งบอกว่าการที่ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น เกิดจากองค์กรมีทุนมนุษย์ที่สูง พนักงานในองค์กรมีทัศนคติที่ดี และมีพฤติกรรมในการขาดงานและการลาออกที่ต่ำ ดังนั้นผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่จะสะท้อนไปยังผลการดำเนินงานองค์กรได้เป็นอย่างดี

2. เนื่องด้วยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจากการศึกษาได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อการบริหารแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มต้นจากให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกคนที่เหมาะสม มีศักยภาพในระยะยาว ให้โอกาสในการเติบโตในองค์กร มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานทั้งตำแหน่งในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับตำแหน่งที่พนักงานจะก้าวขึ้นจากการวางแผนทางสายอาชีพ ประกอบกับการให้ผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่นผลประโยชน์จูงใจ คอมมิสชันจากผลผลิต ผลการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์อื่น ๆ การยกย่องสรรเสริญ การเลื่อนระดับและการแสดงสถานภาพ ให้ความสำคัญกับการประเมินผลที่มีความชัดเจน สามารถวัดผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายได้อย่างแท้จริง กำหนดลักษณะงานให้ชัดเจนและเป็นปัจจุบันมากที่สุด รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมทั้งการออกความเห็น การตัดสินใจ การเสนอแนะเรื่องงาน และท้ายสุดองค์กรควรสื่อให้พนักงานทราบถึงความมั่นคงในการทำงานกับองค์กร โดยการดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่กล่าวข้างต้นทั้งหมดสามารถสร้างผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทั้งเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แต่อย่างไรก็ดี จากผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถบอกได้ว่าการส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นไม่ได้ส่งผลโดยตรงมากนัก

3. เนื่องด้วยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในการศึกษานี้ได้ศึกษาผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยกันทั้งสิ้น 3 มิติ ประกอบด้วย ทุณมนุษย์ ทักษะคิของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งผลลัพธ์ของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์โดยตรงสูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับผลการส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง ดังนั้นสามารถเสนอได้ว่า แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กร การให้ผลตอบแทนที่ดี การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในการทำงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วม ที่ใช้ร่วมกันในองค์กรส่งผลกระทบต่อทุนมนุษย์ขององค์กร โดยเป็นการส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีการพัฒนา เกิดเป็นทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้ในแง่ที่เมื่อพนักงานได้รับการดูแลจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและคัดเลือกพนักงานโดยการตั้งมาตรฐานในกระบวนการและให้ความสำคัญกับมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้อย่างจริงจัง ทั้งการใช้ระบบการคัดเลือกที่มีการสัมภาษณ์โดยมีระบบการทดสอบก่อน มีโครงสร้างคำถามที่ไว้คัดคนที่เหมาะกับองค์กร ตลอดจนผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างจริงจังโดยลงมาร่วมในการสัมภาษณ์คัดเลือกพนักงานด้วย องค์กรก็จะได้คนที่มีความเหมาะสมกับงาน ความสามารถที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริง การฝึกอบรมและพัฒนาที่ได้มีการจัดการฝึกอบรมที่มีเนื้อหาครอบคลุม ตรงตามความจำเป็นในการทำงานจริงของพนักงานแต่ละคน มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ เพิ่มโอกาสในการ

เติบโตเลื่อนตำแหน่งในองค์กร พนักงานก็จะเกิดความรู้ ทักษะที่สูงขึ้น สามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมพัฒนาไปใช้ในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การปฏิบัติตามแนวปฏิบัติด้านการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายใน โดย ดำเนินการวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career path) ไว้อย่างชัดเจนสำหรับพนักงานเพื่อให้พนักงานได้ทราบเส้นทาง career path ของตนเองในองค์กร หัวหน้ามีการพูดคุยเรื่องการเติบโตของพนักงานอย่างเป็นกิจลักษณะ สอบถามถึงความต้องการทางสายอาชีพของพนักงาน เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้บอกเล่าถึงถึงความใฝ่ฝันในการเติบโตของตนเองให้หัวหน้าได้ทราบ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานสามารถเติบโตไปในองค์กรได้ตามที่คาดหวัง พนักงานก็จะรู้สึกความใส่ใจขององค์กรที่มีต่อตนเอง เกิดเป็นแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ตนเองสามารถเติบโตไปตามเป้าหมายที่คาดหวังเอาไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยการตั้งเป้าหมายการทำงาน (Key performance indicator – KPI) ของพนักงานที่ชัดเจนซึ่งเป็นเป้าหมายที่สามารถวัดได้จริง ยกตัวอย่างเช่น อาจนำหลักการตั้งเป้าหมายรูปแบบ SMART มาใช้เป็นต้น โดย SMART นั้นสามารถแยกได้เป็น S-Specific เป้าหมายที่ตั้งต้องมีความชัดเจน M-Measurable เป้าหมายที่ตั้งต้องสามารถวัดได้จริง A-Achievable เป้าหมายที่ตั้งต้องสามารถบรรลุได้จริง แต่ไม่ง่ายจนเกินไป R-Relevant เป้าหมายที่ตั้งต้องเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติจริง และ T-Timeframe เป้าหมายที่ตั้งต้องสามารถบรรลุตามรอบระยะเวลาได้จริง พนักงานก็จะทราบทั้งเป้าหมาย สิ่งที่ต้องทำ และการจะไปให้ถึงเป้าหมายได้ และแนวปฏิบัติด้านผลตอบแทนนั้นควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานจริง โดย การขึ้นเงินเดือนหรือการให้ผลประโยชน์จูงใจ (Incentive) หรือค่าคอมมิชชั่น (Commission) ก็ต้องสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เมื่อพนักงานสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายหรือเหนือเป้าหมายก็ควรที่จะต้องได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าพนักงานที่ไม่สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานก็จะสูง เพราะในอีกนัยหนึ่งก็เป็นการส่งสัญญาณถึงพนักงานถึงความเป็นธรรมขององค์กร ที่มีต่อความทุ่มเทของพนักงานด้วยเช่นกัน การออกแบบงานก็เหมือนการกำหนดเป้าหมาย คือ ต้องมีความชัดเจน คำบรรยายลักษณะงาน (Job description – JD) ที่ได้ออกแบบมาควรบ่งบอกการกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจนว่าพนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องทำอะไรบ้าง ดังนั้นคำบรรยายลักษณะงานควรทบทวนเมื่อมีการปรับเปลี่ยนหน้าที่งานของตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด จะได้เกิดความชัดเจนต่อพนักงาน แนวปฏิบัติด้านความมั่นคงในการทำงานก็เป็นสิ่งที่สร้างความมั่นใจให้แก่พนักงาน โดยการสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ว่าองค์กรเห็นพนักงานทุกคนมีความสำคัญ ถึงแม้องค์กรประสบปัญหาทางการเงิน หรือเกิดวิกฤตที่กระทบต่อองค์กร องค์กรก็ไม่ทอดทิ้งพนักงาน พนักงานก็จะเกิดความมั่นใจว่าทำงานกับองค์กรแล้วจะไม่ถูกปลดออก สามารถทุ่มเทให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ และท้ายสุดการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การสื่อสารให้พนักงานทราบถึงข้อมูลภายในองค์กรดังเช่นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทางการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ของหน่วยงานตนเอง เป้าหมายร่วมของหน่วยงาน ทีมงาน เพื่อให้

พนักงานเข้าใจเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หน่วยงาน ทีมงานและร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน หรือการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะการปรับปรุงพัฒนางาน กระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ลงมือทำงานที่หน้างานจริง ย่อมเห็นถึงโอกาสในการพัฒนาปรับปรุง ตลอดจนการที่พนักงานสามารถสื่อสารกับหัวหน้าได้โดยไม่โดนปิดกั้น การได้ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ตามขอบเขตที่สมควร ซึ่งการที่พนักงานได้รับโอกาสแบบนี้ย่อมส่งผลให้พนักงานได้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อหน่วยงานและองค์กร เกิดเป็นความภาคภูมิใจ เกิดแรงจูงใจในการทำงาน รู้สึกผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น เมื่อพนักงานรู้สึกมีความสุขกับการทำงานและกับองค์กร ทั้งอัตราการขาดงานและอัตราการลาออกของพนักงานในองค์กรก็จะดีขึ้นด้วย

4. เนื่องด้วยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณาผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวชี้วัดสำคัญสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยจากผลการศึกษาพบว่าผลของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานนั้น มีอิทธิพลผ่านผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย ทูมนมนุษย์ ทักษะคิของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงานมากกว่าส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง ซึ่งกล่าวได้ว่าแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้นนั้นเกิดจากการไปเพิ่มความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงานของพนักงาน ทำให้พนักงานพัฒนาแนวคิดความรู้ใหม่ ๆ เพื่อใช้สำหรับองค์กร และสร้างให้พนักงานเกิดทัศนคติทางการทำงานที่ดีโดยมีความพึงพอใจในงาน มีแรงจูงใจและผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร โดยมีอัตราการขาดงานและอัตราการลาออกที่ลดลงเมื่อดำเนินการแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ดังทั้ง 8 แนวปฏิบัติคือการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วม จึงจะส่งผลต่อไปยังผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดียิ่งขึ้นทั้งความสามารถในการทำกำไรขององค์กร การเติบโตของยอดขาย กำไร และส่วนแบ่งทางการตลาด คุณภาพของสินค้าหรือบริการ การเพิ่มผลผลิต อัตราผลตอบแทนทางการเงิน และผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมที่มีการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

5. เนื่องด้วยกลยุทธ์ธุรกิจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพิจารณาการออกแบบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจที่เลือกใช้ โดยจากผลการศึกษาพบว่าแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในงานวิจัยนี้เป็นอิทธิพลส่วนใหญ่จากกลยุทธ์นวัตกรรมและกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพขององค์กร ฉะนั้นหากองค์กรใดที่มุ่งเน้นการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านกลยุทธ์นวัตกรรมโดยการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ ๆ มีการลงทุนจำนวนมากเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตและการบริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่เพื่อนำเสนอสินค้าหรือบริการ

ดังกล่าวออกสู่ตลาด และมุ่งเน้นกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพโดยตั้งมาตรฐานการผลิตและการบริการที่มีคุณภาพสูง รวมถึงจัดตั้งทีมงานควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพและเคร่งครัดต่อการจัดการคุณภาพ จึงควรให้ความสำคัญกับการออกแบบและใช้แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการได้มาซึ่งคนเก่ง มีศักยภาพ และรักษาไว้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มุ่งเน้นเรื่องศักยภาพในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความคาดหวังขององค์กร วางแผนเส้นทางอาชีพให้แก่พนักงานในแต่ละตำแหน่งได้เติบโต มีทางเลือกในการเติบโตไปในองค์กรมากกว่าหนึ่งทางตามความสามารถและให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมแข่งขันได้กับตลาดแรงงาน มีการปรับเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการจูงใจพนักงาน ออกแบบงานให้เหมาะสม ชัดเจน และตรวจสอบแก้ไขให้เป็นปัจจุบันเพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงของงานที่จำเป็นต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์ ตลอดจนเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมพัฒนางานเพื่อให้องค์กรมีระบบการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

6. จากผลการศึกษาของผู้วิจัยในครั้งนี้ซึ่งได้สร้างแบบจำลอง BHO Model ขึ้น และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ยืนยันการนำไปใช้ได้จริง ดังนั้นผู้บริหารควรเริ่มจากการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่เป็นประเด็นสำคัญคือ กลยุทธ์นวัตกรรม โดยลงทุนเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตและการบริการที่เป็นนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการรวมทั้งเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมถึงนำเสนอสินค้าหรือบริการที่เป็นนวัตกรรมที่คิดค้นขึ้นออกสู่ตลาดเป็นเจ้าแรก โดยกลยุทธ์ที่เป็นประเด็นสำคัญที่สองคือกลยุทธ์เพิ่มคุณภาพโดยการตั้งมาตรฐานในการผลิตและการบริการที่มีคุณภาพสูง ตลอดจนเคร่งครัดในกระบวนการจัดการคุณภาพและจัดตั้งทีมงานควบคุมคุณภาพขึ้นเพื่อคอยตรวจสอบประสิทธิภาพ ซึ่งทั้ง 2 กลยุทธ์นี้เป็นปัจจัยสำคัญในการนำไปสู่การออกแบบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญทั้งหมด 5 ด้าน สามารถเรียงลำดับความสำคัญได้โดย อันดับที่ 1 คือปัจจัยสนับสนุนผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการสรรหาและคัดเลือกพนักงานเข้าสู่องค์กร องค์กรต้องมีมาตรฐานกระบวนการสรรหาและคัดเลือก โดยใช้ระบบการสัมภาษณ์ที่เป็นแนวคำถามแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ที่เกี่ยวข้องกับงานของตำแหน่งนั้น ๆ ตลอดจนมีการทดสอบตัวอย่างการทำงาน และทำการคัดเลือกพนักงานโดยมุ่งเน้นศักยภาพระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ซึ่งในการสัมภาษณ์และคัดเลือกควรมีผู้บริหารเข้าร่วมเพื่อแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญ และเมื่อได้พนักงานมาแล้วก็ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาตามแผนที่ได้ตั้งไว้ ทั้งการฝึกอบรมที่มีเพื่อให้นักงงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้ เน้นการเพิ่มความรู้และทักษะ รวมถึงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในองค์กรให้แก่พนักงาน และต้องมีการวัดผลการฝึกอบรมด้านประสิทธิภาพในการเพิ่มผลการดำเนินงานให้กับธุรกิจ อันดับ 2 ที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญคือ การโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรซึ่งสามารถดำเนินการได้โดยวางแผน

เส้นทางอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจนให้แก่พนักงาน มีการพูดคุยระหว่างพนักงานและหัวหน้าถึงความต้องการ ความปรารถนาในการเติบโตของพนักงาน (Career aspiration) และเมื่อมีทั้งเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนและทราบความต้องการในการเติบโตของพนักงานแล้ว ก็ควรมีระบบการเลื่อนตำแหน่งที่มีความสอดคล้องตามด้วย อันดับที่ 3 คือการมีส่วนร่วม องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถเสนอข้อคิดเห็นในการพัฒนาปรับปรุงงาน กระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสามารถทำได้ผ่านการพัฒนาคุณภาพเป็นกลุ่ม การแก้ปัญหาเป็นกลุ่ม การประชุม หรือระบบการเสนอแนะ เพื่อแก้ไขปัญหาในองค์กร และอันดับที่ 4 ความชัดเจนในงาน ซึ่งเริ่มจากการออกแบบงานโดยกำหนดหน้าที่ของงานอย่างชัดเจน มีรายละเอียดของลักษณะงานที่พนักงานแต่ตำแหน่งต้องทำ ปรับให้ปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา และตั้งเป้าหมายการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจนสามารถวัดผลได้จริง ซึ่งเมื่อมีการออกแบบแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ ดังที่กล่าวถึงแล้วก็จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรที่ดีขึ้น โดยผลอันดับแรกคือผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นการเพิ่มขึ้นของทักษะ ความเชี่ยวชาญและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ตลอดจนพนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ มีแรงจูงใจในการทำงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กร อันดับที่สองคือผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงินซึ่งเป็นเรื่องคุณภาพของสินค้าหรือบริการ การเพิ่มผลผลิต ที่องค์กรจะได้รับ มีความสามารถในการทำกำไรมากยิ่งขึ้น มีการเติบโตของทั้งยอดขายและกำไร และส่วนแบ่งตลาดที่จะเพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยลำดับถัดมาที่องค์กรจะได้รับคือผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมที่เป็นการคำนึงสิ่งแวดล้อมจากการลดการปลดปล่อยของเสีย มลภาวะต่าง ๆ และท้ายสุดคือผลการดำเนินงานทางการเงินที่ประกอบด้วย ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์และผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรนำแบบจำลองที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ไปดำเนินการวิจัยซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างที่นอกเหนือจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป
2. การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่นอกเหนือจากผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น พนักงานในองค์กร ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้การรับรู้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองที่แตกต่างจากการศึกษาครั้งนี้
3. การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยเหตุอื่นที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น วัฒนธรรมองค์กร สไตล์การบริหาร รูปแบบการลงทุนขององค์กร ความหลากหลายของสินค้าหรือบริการ เป็นต้น

4. การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยผลของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยกล่องดำ (Black box) อื่นที่ส่งผ่านอิทธิพลจากแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปยังผลการดำเนินงานขององค์กร