

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย (2) เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการ โครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (3) เพื่อศึกษาขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเหตุที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย (4) เพื่อพัฒนาตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดและงานวิจัยหลายท่าน เช่น Charles Blankson, Kirsten Cowan, John Crawford, Stavros Kalafatis, Jaywant Singh and Stanley Coffie (2013); Sany Sanuri Mohd Mokhtar, Rushami Zien Yusoff and Azanin Ahmad (2014); Vurain Tabvuma, Yannis Georgellis and Thomas Lange (2015); Yang Chen, Guiyao Tang, Jiafei Jin, Ji Li and Pascal Paille' (2015) เป็นต้น สรุปได้ว่า ด้านการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) ประกอบด้วย (1) การหาข้อมูลตลาด (2) การใช้ข้อมูลทางการตลาดตามแนวคิดและงานวิจัยของ Gunnigle, Turner & Morley (1998); Deng & Dart (1999) เป็นต้น ด้านสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทางวิชาชีพ (2) สมรรถนะที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ (3) สมรรถนะส่วนบุคคล ตามแนวคิดและงานวิจัยของ Huselid et al. (1997); Mitsuhashi et al's (2000) เป็นต้น ด้านความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) ประกอบด้วย (1) เกิดความความต้องการของผู้นำ (2) เกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่ตามแนวคิดและงานวิจัยของ Huseilid (1995); Devanna, Fombrun, Tichy and Warren (1982) เป็นต้น ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics) ประกอบด้วย (1) อายุของผู้บริหารระดับสูง (CEOs) (2) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง (3) การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง (4) ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง (5) ระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ตามแนวคิดและงานวิจัยของ Hambrick & Mason (1984); Lewin & Stephens (1994); Lin (2001) เป็นต้น ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ประกอบด้วย (1) การสรรหาและคัดเลือก (2) การฝึกอบรมและพัฒนา (3) การโยกย้ายภายใน (4) ผลตอบแทน (5) ความมั่นคงในการทำงาน (6) การประเมินผลปฏิบัติงาน (7) การออกแบบงาน (8) การมีส่วนร่วม ตาม

แนวคิดและงานวิจัยของ Zhao (2001); Wright et al. (2003); Akhtar et al. (2008); Gurbuz & Mert (2011) เป็นต้น ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) ประกอบด้วย (1) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (2) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ตามแนวคิดและงานวิจัยของ Schendel & Patton, (1878); Venkatraman & Ramanujan (1986) เป็นต้น

ประชากรการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จำนวนทั้งสิ้น 2,584,548 ราย จำแนกเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 13,924 ราย คิดเป็นร้อยละ 1 จากยอดรวมทั้งหมด และวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 2,570,624 ราย คิดเป็นร้อยละ 99 จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage-Sampling) กำหนดผู้ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก หรือ ที่เรียกว่า (In-depth interview) ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงสัมภาษณ์เฉพาะผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 5 ราย และกำหนดผู้ให้ข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus group) ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงสัมภาษณ์เฉพาะผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 7 ราย และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ตั้งแต่เดือนมกราคม-เมษายน 2559 และได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 520 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับคืน (Response Rate) ร้อยละ 100

สำหรับการนำเสนอเนื้อหาในบทที่ 5 นี้ ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อจำกัดของการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะ

### สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัย ได้แบ่งหัวข้อการนำเสนอ ออกเป็น 6 หัวข้อ คือ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) ค่าเฉลี่ยของตัวแปรการมุ่งเน้นตลาด สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) แนวปฏิบัติทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSINESS PERFORMANCE) (3) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (4) ผลการวิเคราะห์เส้นทาง (5) การปรับโมเดล และ (6) ผลการสนทนากลุ่ม มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 58.70) มีอายุ 30 - 40 ปี (ร้อยละ 44.40) รองลงมา มีอายุ 41 - 50 ปี (ร้อยละ 27.70) มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 52.70) รองลงมา มีการศึกษาในระดับปริญญาโท (ร้อยละ 40.80) มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในบริษัทน้อยกว่า 2 ปี

(ร้อยละ 37.90) รองลงมา มีระยะเวลา 3 - 4 ปี (ร้อยละ 25.40) ระยะเวลาในการทำงานในบริษัทน้อยกว่า 2 ปี (ร้อยละ 37.70) รองลงมา มีระยะเวลา 3 - 4 ปี (ร้อยละ 21.20) บริษัทได้เปิดดำเนินการมาแล้วเป็นเวลานานน้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 47.30) รองลงมา มีเปิดดำเนินการมาแล้ว 6 - 10 ปี (ร้อยละ 15.80) มีพนักงานน้อยกว่า 10 คน (ร้อยละ 53.50) รองลงมา มีพนักงานจำนวนมากกว่า 50 คน (ร้อยละ 16.50)

## 2. ค่าเฉลี่ยของตัวแปรการมุ่งเน้นตลาด สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) แนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSINESS PERFORMANCE)

(1) การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และ S.D. = 0.689 โดยเฉพาะด้านมีการนำข้อมูลทางการตลาดมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.76 และ S.D. = 0.932 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

(2) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และ S.D. = 0.598 โดยเฉพาะด้านสนับสนุนให้พนักงานในแต่ละแผนกมีการทำงานเป็นทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันซึ่งอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และ S.D. = 0.821 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

(3) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และ S.D. = 0.584 โดยเฉพาะด้านเกิดความต้องการของผู้นำ (Perception) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และ S.D. = 0.626 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นด้านเกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่ (Objective) โดยมีค่าเฉลี่ย 3.47 และ S.D. = 0.853 ซึ่งอยู่ในระดับมากตามลำดับ

(4) แนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และ S.D. = 0.470 โดยเฉพาะด้านการมีส่วนร่วม ซึ่งอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และ S.D. = 0.631 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นด้านการสรรหาและคัดเลือก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.89 และ S.D. = 0.655 กับ ความมั่นคงในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.89 และ S.D. = 0.642 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และด้านผลตอบแทน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.88 และ S.D. = 0.670 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

(5) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และ S.D. = 0.602 โดยเฉพาะด้านผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ซึ่งอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และ S.D. = 0.680 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นด้านผลการดำเนินงานทางการเงิน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.64 และ S.D. = 0.689 ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

### 3. ดัชนีความกลมกลืนของโมเดลปัจจัยเหตุที่มีผลต่อแนวปฏิบัติทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล พบว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ การยอมรับ คือ ค่าดัชนี  $\chi^2/df = 1.346$ , CFI = 1.000, GFI = 0.960, AGFI = 0.940, RMSEA = 0.026 และ SRMR = 0.025 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าโมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

(1) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.346 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ มีค่าน้อยกว่า 2.00

(2) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ เนื่องจากค่า CFI มีค่า 0.90 ขึ้นไป

(3) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) พิจารณาค่า 2 ดัชนี คือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.960 และดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.940 สรุปว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับได้มีค่ามากกว่า 0.90

(4) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.026 หมายถึง โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก ค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือ มีค่าระหว่าง 0.05 ถึง 0.08

(5) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน โดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา คือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.025 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากมีค่าน้อยกว่า 0.05

#### 4. ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และ ผลการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อทำการตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ในโมเดลความสัมพันธ์ระหว่าง (1) คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) (2) การมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT) (3) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) และ

(4) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI) กับ (1) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และ (2) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF) สามารถอธิบาย ได้ดังนี้

(1) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) พบว่าตัวแปร คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) การมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) และความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI) สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ได้ร้อยละ 58.0 แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.23 เป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก ตัวแปรการมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.33 เป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.21 เป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.21 เป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

(2) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF) พบว่า ตัวแปรแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลง ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF) ได้ร้อยละ 22.0 ซึ่งผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.47 เป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) ตัวแปรการมุ่งเน้นทางการตลาด (MAROT) ตัวแปรสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMC) และความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMI) ผ่านตัวแปรแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.11 0.15 0.10 และ 0.10 ตามลำดับ

ดังนั้นการพัฒนาตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และวิเคราะห์จากกรอบทฤษฎีทฤษฎีการเกิดเป็นแบบจำลองที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย สามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยได้ ดังนี้

(1) องค์ประกอบทางด้านการมุ่งเน้นการตลาด จะมีผลกระทบทางบวก อย่างมีนัยสำคัญต่อ องค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า องค์ประกอบทางด้านการมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลทางตรงขนาดเท่ากับ 0.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 แสดงว่าการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) จะเป็นในเรื่องมีการนำข้อมูลทางการตลาดมาใช้ในการดำเนินงาน การเข้าใจข้อมูลทางการตลาดที่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนเป็นอย่างดี การที่บริษัทสามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการดำเนินการของลูกค้าจากการใช้ข้อมูลทางการตลาด และฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการนำข้อมูลทางการตลาดมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตรงในเชิงบวกต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Naver & Slater (1990); Charles Blankson, Kirsten Cowan, John Crawford, Stavros Kalafatis, Jaywant Singh and Stanley Coffie (2013); Lourdes Cauzo Bottala and Mari'a A' ngeles Revilla Camacho (2013); Jing Liu and Jingqin Su (2014); Sany Sanuri Mohd Mokhtar, Rushami Zien Yusoff and Azanin Ahmad (2014) ซึ่งผลวิจัยพบว่าองค์ประกอบเชิงพฤติกรรมหลักของการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) ประกอบด้วยทัศนคติเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (โดยคร่าวๆ หมายถึงการมุ่งเน้นลูกค้า) การเน้นคู่แข่งและการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน พร้อมกับสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ruckett (1992) ซึ่งได้ให้คำนิยามการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) ไว้ว่าหมายถึงการดำเนินการทางธุรกิจ ซึ่งนำทางโดยข้อมูลที่ได้รับจากตลาด การติดตามการดำเนินการรายบุคคลไปยังตลาดที่ให้บริการ และการดำเนินการโดยส่วนรวม ทั้งข้ามฝ่ายและข้ามแผนกภายในองค์กร อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับ Naver & Slater (1990); Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew (2013); Mahesh C. Gupta, Gurjeet Kaur Sahi and Hardeep Chahal (2013); Izaskun AGIRRE, Pedro REINARES and Amaia AGIRRE (2014); Vurain Tabvuma, Yannis Georgellis and Thomas Lange (2015) ที่ได้กล่าวว่าการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) นั้นมีคำจำกัดความว่า “วัฒนธรรมองค์กรซึ่งสรรค์สร้างพฤติกรรมที่จำเป็นอย่างมีประสิทธิภาพและมีผลเพื่อสร้างผลในการดำเนินงานที่เหนือกว่าสำหรับผู้ซื้อและส่งผลกระทบต่อผลในการดำเนินงานที่ต่อเนื่องสำหรับธุรกิจ”

นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jaworski & Kohli (1993); Kohli & Jaworski, (1990); Charles Blankson, Kirsten Cowan, John Crawford, Stavros Kalafatis, Jaywant Singh and Stanley Coffie, (2013); Lourdes Cauzo Bottala and Mari'a A' ngeles Revilla Camacho (2013); Jing Liu and Jingqin Su, (2014); Sany Sanuri Mohd Mokhtar, Rushami Zien Yusoff and Azanin Ahmad (2014) พบว่าถ้าบริษัทแห่งหนึ่งมีลักษณะมุ่งเน้นไปที่การตลาด (Market Orientation) มากกว่ามีความเป็นไปได้ว่าบริษัทดังกล่าวจะวางแผนบนพื้นฐานของความต้องการทางการตลาด และความ

ต้องการของลูกค้า หรือไม่เช่นนั้นบริษัทจะรับเอากลยุทธ์บางอย่างมาใช้ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด นอกจากนี้บริษัทก็จะพยายามระดมสรรพกำลังลูกจ้างให้ดีที่สุดเพื่อแสดงพฤติกรรมเพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่แผนกหรือขอบเขตการทำงานหลายๆ ส่วน ซึ่งรวมถึงแผนกทรัพยากรมนุษย์ จะต้องทำงานเป็นอิสระมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์ตามความต้องการของตลาด ดังนั้นแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเข้ากันได้กับกลยุทธ์ของบริษัทก็มีแนวโน้มว่าจะถูกนำมาใช้ด้วย สอดคล้องกับผลวิจัยของ Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew (2013); Mahesh C. Gupta, Gurjeet Kaur Sahi and Hardeep Chahal (2013); Izaskun AGIRRE, Pedro REINARES and Amaia AGIRRE (2014); Vurain Tabvuma, Yannis Georgellis And Thomas Lange (2015) พบว่า ระบบประเมินผลซึ่งมุ่งเน้นลูกค้าและโครงการฝึกอบรมและพัฒนาที่เน้นการบริการเป็นสำคัญล้วนช่วยให้บริษัทปรับปรุงระดับความพึงพอใจแก่ลูกค้า ดังนั้นระบบดังกล่าวจึงช่วยเอื้ออำนวยให้การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัทต่อความต้องการของลูกค้าประสบความสำเร็จได้ มีความสอดคล้องกับ Charles Blankson, Kirsten Cowan, John Crawford, Stavros Kalafatis, Jaywant Singh and Stanley Coffie, (2013); Lourdes Cauzo Bottala and Mari'a Angeles Revilla Camacho (2013); Jing Liu and Jingqin Su (2014); Sany Sanuri Mohd Mokhtar, Rushami Zien Yusoff and Azanin Ahmad (2014) ซึ่งพบว่าบริษัทที่มีลักษณะมุ่งเน้นการตลาดมากกว่า ความเป็นไปได้ของการใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ก็จะยิ่งสูงขึ้น

(2) องค์ประกอบทางด้านสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า องค์ประกอบทางด้านสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงขนาด เท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 แสดงว่าสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) จะเป็นในเรื่องมีความสามารถในการคาดคะเนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ การมีทักษะภาวะผู้นำทั้งในการบริหารงานในด้านทรัพยากรมนุษย์ การมีความสามารถในการจัดสรรงบประมาณในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การมีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร การมีความสามารถให้คำปรึกษาให้ลูกน้องเกี่ยวกับประเด็นปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี การมีความเข้าใจการทำงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดีในทุกแผนก การทราบข้อมูลของบริษัทคู่แข่งถึงแนวทางการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การทราบว่าพนักงานควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การมีประสบการณ์ที่ดีในการบริหารคนในทุกแผนกใน

องค์กร การมีความสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในแผนกอื่นๆ การมีความสามารถสื่อสารกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี และการสนับสนุนให้พนักงานในแต่ละแผนกมีการทำงานเป็นทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน โดยจะส่งผลกระทบต่อทางตรงในเชิงบวกต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Anitha Thomas and Anirudha Panchal (2010); Chin-Chun Hsu, Keah Choon Tan, Tritos Laosirihongthong and G. Keong Leong (2011); Jin Zhang, PhD, iPMA-CP Quanguan Zheng, PhD. Li (Linda) Sun, EdD, iPMA-CP and Lu Zheng, (2012); Alexander Alonso, James N. Kurtessis, Andrew A. Schmidt, Kari Strobel, and Brian Dickson (2015) โดยได้ให้คำนิยามว่าสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) หมายถึงความสามารถของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และมีอาชีพซึ่งทำหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวประกอบด้วยความสามารถแบบมืออาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และความสามารถระหว่างบุคคลซึ่งมีความสำคัญต่อการสื่อสารและการประสานงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับทั้งผู้จัดการระดับสูงและสายงานของบริษัท ซึ่งอีกทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lado & Wilson (1994); Dave Ulrich, Wayne Brockbank and Michael Ulrich (2010); Ran Bhamra, Samir Dani and Tracy Bhamra (2011); Erin Wilson Burns, Laurence Smith and Dave Ulrich (2012); Geraldine E. Hynes (2012); Dana Mietzner and Martin Kamprath (2013); Xiao-Mei Zheng (2015); Xuan Bai & Jeanine Chang (2015) พบว่าได้ใช้สมรรถนะเป็นฐานอ้างอิงสมรรถนะด้านการจัดการว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญขององค์กร และสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นสมรรถนะประเภทหนึ่งขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับ Lado (1992); Anitha Thomas and Anirudha Panchal, (2010); Chin-Chun Hsu, Keah Choon Tan, Tritos Laosirihongthong and G. Keong Leong (2011); Jin Zhang, PhD, iPMA-CP Quanguan Zheng, PhD. Li (Linda) Sun, EdD, iPMA-CP and Lu Zheng (2012); Alexander Alonso, James N. Kurtessis, Andrew A. Schmidt, Kari Strobel, and Brian Dickson 2015) ซึ่งพบว่า สมรรถนะทางฝ่ายบริหารจะเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรผ่านความมุ่งมั่นในการสรรหาและการจัดเตรียมทรัพยากรทางธุรกิจ กระบวนการแปลงรูปทรัพยากรไปเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีค่าและกระบวนการผ่านส่งคุณค่าไปยังผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dutton & Ashford (1993); Guth & MacMillan (1986); Schilit (1987) พบว่าสมรรถนะในการจัดการของผู้จัดการบริษัทนั้น มีสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นความสามารถเชิงการจัดการที่สำคัญ เนื่องจากพบว่าผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในกระบวนการสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Khatri and Budhwar (2002) ซึ่งใช้การสัมภาษณ์ผู้จัดการจากบริษัทที่ประกอบอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องจักรในสิงคโปร์เป็นฐาน พบว่าสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance)



ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยฝ่ายบริหารชั้นสูงเป็นตัวกำหนดบทบาทและสถานะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อการนำแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปใช้ด้วย อีกทั้งสอดคล้องกับการยืนยันโดยการตรวจสอบโดย Lewis (2003) โดยใช้รัฐวิสาหกิจของหลายๆ ประเทศในการดำเนินการ พบว่าสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในผู้ประกอบการให้ดีขึ้น

(3) องค์กรประกอบทางด้านความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า องค์ประกอบทางด้านความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงขนาดเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 แสดงว่าความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) จะเป็นในเรื่องที่เกิดความความต้องการของผู้นำ (Perception) ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับธุรกิจ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ว่ามีสัมพันธกับการตลาดการเงิน และการผลิตของธุรกิจ ทั้งได้มีการจัดสรรงบประมาณ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม พร้อมยังเกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่ (Objective) ได้แก่ ในปีที่ผ่านมามีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม มีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมอย่างเพียงพอและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม นำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลกระทบทางตรงในเชิงบวกต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Peggy D. Brewer, Kristen L. Brewer (2010); Feza Tabassum Azmi (2011); Mohan Thite (2012); Yoon Jik Cho and Theodore H. Poister, (2013); In Woo Juna and Chris Rowley (2014); Alvaro Cristiani and Jose' Mari'a Peiro (2015); Suzy Fox, Renee L. Cowan (2015) พบว่าบทบาทของผู้นำธุรกิจจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปใช้ในบริษัท อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jacobs (1974); Pfeffer & Salancik (1978) พบว่า ทักษะการพึ่งพาทรัพยากรได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่าทรัพยากรเป็นตัวกำหนดการสำหรับการตั้งมั่นและการพัฒนาองค์กร โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับการจัดแบ่งทรัพยากรขององค์กร และองค์กรมักจะเชื่อมั่นในองค์ประกอบกับการควบคุมทรัพยากร และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tsui (1990); Wan-Jing April Chang and Tung Chun Huang (2010); Nien-Chi Liu and Min-Shi Liub (2011); Keh-Luh Wang; Chi Chiang; Chiu-Mei Tung (2012); Elvira Nica (2013); Damianos Giannakis and Michael J. Harker (2014); Alexandra Dădărlat, Danut Dumitrașcu (2015); Clint Chadwick, Janice F. Super, and Kiwook Kwon (2015) พบว่า ผู้จัดการระดับสูงในฐานะผู้นำกลยุทธ์

ขององค์กร มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดสรรทรัพยากรให้แก่หน่วยธุรกิจและแผนกการทำงานต่างๆ ถ้าผู้จัดการระดับสูงรับรู้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความสำคัญอันดับแรกซึ่งสัมพันธ์กับการทำงานส่วนอื่นๆ ก็เป็นไปได้ว่าข้อห่วงใยต่างๆ จะมุ่งไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ด้วยเหตุนี้ จึงมีความน่าจะเป็นว่าแผนกจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีข้อได้เปรียบมากกว่าในแง่ของระดับงบประมาณซึ่งสัมพันธ์กับหน้าที่การทำงานอื่นๆ

นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับงานสัมมนาของ Tsui (1990) ซึ่งพบว่าด้วยผลกระทบของการรับรู้ทางองค์ประกอบจำนวนมากต่อความมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ตรวจสอบผู้บริหารระดับสูงในฐานะเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับ Kane และ Palmer (1995) ซึ่งได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในประเทศออสเตรเลีย และพบว่า ความสำคัญเป็นอันดับแรกของการจัดการระดับสูงในการทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลที่มีนัยสำคัญต่อนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Khatri and Budhwar (2002) (Wan-Jing April Chang and Tung Chun Huang, 2010; Nien-Chi Liu and Min-Shi Liub, 2011; Keh-Luh Wang; Chi Chiang; Chiu-Mei Tung, 2012; Elvira Nica, 2013; Damianos Giannakis and Michael J. Harker, 2014; Alexandra Dădărlat, Danut Dumitrașcu, 2015; Clint Chadwick, Janice F. Super, and Kiwook Kwon, 2015) พบว่าความเข้าใจอย่างลึกซึ้งของฝ่ายจัดการระดับสูง ร่วมกับสมรรถนะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวกำหนดบทบาทและสถานะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและมีอิทธิพลเหนือการใช้ประโยชน์จากแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ทั้งนี้ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัย Bowen, Galang and Pillai (2002) ซึ่งพบว่าสถานะของแผนกจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องเชิงบวกกับการใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในหลายๆ ประเทศ ซึ่งรวมถึงประเทศจีนด้วย ธรรมชาติที่แฝงอยู่ภายใต้ ข้อโต้แย้งคือสถานะของแผนกจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมพัวพันในประเด็นเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความเกี่ยวข้องของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ทางธุรกิจ พร้อมกับมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Morrow (2000); Wan-Jing April Chang and Tung Chun Huang (2010); Nien-Chi Liu and Min-Shi Liub (2011); Keh-Luh Wang; Chi Chiang; Chiu-Mei Tung (2012); Elvira Nica (2013); Damianos Giannakis and Michael J. Harker (2014); Alexandra Dădărlat, Danut Dumitrașcu (2015); Clint Chadwick, Janice F. Super, and Kiwook Kwon (2015) พบว่าบทบาทของผู้จัดการระดับสูงในทางเลือกการปฏิบัติและการจัดสรรงบประมาณเพื่อบรรลุถึงความสอดคล้องภายในและความสามารถเข้ากันได้ของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สูงขึ้นนับว่าความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance)

(4) องค์ประกอบทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหารจะมีผลกระทบทางบวก อย่างมีนัยสำคัญ ต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า องค์ประกอบทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงขนาดเท่ากับ 0.23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 แสดงว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics) จะเป็นในเรื่องของอายุของผู้บริหารระดับสูง (CEOs) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง และระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะส่งผลกระทบทางตรงในเชิงบวกต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Hambrick & Brandon (1988); Lewin & Stephens (1994); Mintzberg (1989); Mikko H. Manner (2010); Zoltan Matolcsy, Anna Wright (2011); René Olie, Ad van Iterson, and Zeki Simsek (2012); Shihping Kevin Huang (2013); Li-Qun Wei, Dequin Chen, Michael N. Young and Xinran Wang (2014) พบว่า ผู้จัดการระดับสูงซึ่งประกอบด้วยอายุ การศึกษา ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ด้านอาชีพมีความเกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยคุณลักษณะของผู้บริหารจะประกอบไปด้วย 1) อายุของผู้บริหารระดับสูง (CEOs) 2) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง 3) การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง 4) ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง และ 5) ระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lewin & Stephens (1994); Roth (1995); Mikko H. Manner (2010); Zoltan Matolcsy, Anna Wright (2011); René Olie, Ad van Iterson, and Zeki Simsek (2012); Shihping Kevin Huang (2013); Li-Qun Wei, Dequin Chen, Michael N. Young and Xinran Wang (2014) Ben W. Lewis, Judith L. Walls And Glen W. S. Dowell (2014); Simon S. M. Ho, Annie Yuansha Li, Kinsun Tam and Feida Zhang (2015) พบว่า คุณลักษณะผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีคุณลักษณะที่เหนือกว่าเมื่อเทียบกับผู้จัดการระดับสูงอื่นๆ ในการตัดสินใจทิศทางขององค์กร บทบาทในฐานะผู้กำหนดขอบเขต ซึ่งผู้บริหารระดับสูงถืออยู่นั้นเป็นคุณสมบัติที่เด่นชัดซึ่งสร้างลักษณะพิเศษให้กับกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูง อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hofstede (1980); Wang & Mobley (1999); (Tsui, Schoonhoven, Meyer, Lau & Milkovich, (2004); Mikko H. Manner (2010); Tine Buyl, Christophe Boone, Walter Hendriks and Paul Matthyssens, 2011); Steven N. Kaplan, Mark M. Klebanov, and Morten Sorensen (2012); Shihping Kevin Huang (2013); Ben W. Lewis, Judith L. Walls And Glen W. S. Dowell (2014); Simon S. M. Ho, Annie Yuansha Li, Kinsun Tam and Feida Zhang (2015) พบว่าบริษัทในประเทศจีน ให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญเป็นพิเศษแทนที่จะเป็นทีมจัดการระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจากสังคมในประเทศจีนมีลักษณะพิเศษมาแต่เดิมจากความห่างไกลของอำนาจ

ระดับสูง และผู้นำธุรกิจก็มีแนวโน้มจะมีลักษณะอำนาจนิยม เนื่องจากการเน้นในเรื่องระบบชนชั้นในสังคมจีน ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในบริษัททำให้พวกเขามีอำนาจที่โดดเด่นในด้านการตัดสินใจเหนือกว่าผู้จัดการคนอื่นๆ

นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Koufopoulos (2002); Mikko H. Manner (2010); Tine Buyl, Christophe Boone, Walter Hendriks and Paul Matthyssens (2011); Steven N. Kaplan, Mark M. Klebanov, and Morten Sorensen (2012); Shihping Kevin Huang (2013); Ben W. Lewis, Judith L. Walls and Glen W. S. Dowell (2014); Simon S. M. Ho, Annie Yuansha Li, Kinsun Tam and Feida Zhang (2015) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สะท้อนให้เห็นถึง กรอบความคิดและปรัชญาของผู้นำธุรกิจว่าด้วยการวางแผนและการระดมทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการบรรลุข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน การตรวจสอบคุณลักษณะของผู้บริหาร CEO ดังกล่าว ประกอบด้วย อายุ ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษา แหล่งและประสบการณ์ของการเป็นผู้บริหารระดับสูง คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) เหล่านี้ได้รับการตรวจสอบเนื่องจากมันถูกระบุให้เป็นปัจจัยสำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อทางเลือกเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ensley และคณะ (2002); Hambrick & Mason (1984); Michael & Hambrick (1992); Weinzimmer (1997); Mikko H. Manner (2010); Zoltan Matolcsy, Anna Wright (2011); René Olie, Ad van Iterson, and Zeki Simsek (2012); Shihping Kevin Huang (2013); Li-Qun Wei, Dequin Chen, Michael N. Young and Xinran Wang (2014) ซึ่งพบว่า บริษัทที่มีผู้นำระดับสูงที่มีอายุค่อนข้างน้อย ดำรงตำแหน่งปัจจุบันด้วยระยะเวลาค่อนข้างสั้น มีระดับการศึกษาสูงและมีประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัทต่างชาติมาก่อน ก็มักจะมีความโน้มสูงว่าจะใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในบริษัทของผู้ประกอบการ

คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics) ในด้านระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง มีความสอดคล้องกับวิจัย Judge and Dobbins (1995); Qin Yang, Monica Zimmerman, and Crystal Jiang (2011); Suzanne J. Peterson, Benjamin M. Galvin and Donald Lange (2012); Li-Qun Wei, Dequin Chen, Michael N. Young and Xinran Wang (2014) พบว่า ผลกระทบของระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงต่อการตระหนักของผู้อำนวยความสะดวกถึงรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ในการทำงานที่ใกล้ชิดระหว่างผู้อำนวยการภายนอกกับผู้บริหารระดับสูง และสอดคล้องกับวิจัย Kitchell (1997) พบว่าความสัมพันธ์เชิงบวกอันมีนัยสำคัญของระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงต่อความมึนวัดกรรมทางเทคโนโลยีของบริษัทในบริบทของประเทศแคนาดา สอดคล้องกับวิจัย Papadakis and Bourantas (1998) ก็ตรวจพบผลกระทบเชิงบวกของระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงต่อนวัตกรรมของบริษัทในกระบวนการผลิตอีกด้วย

คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics) ในด้านประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง มีความสอดคล้องกับวิจัย Hambrick & Mason (1984); Mikko H. Manner (2010); Zoltan Matolcsy, Anna Wright (2011); René Olie, Ad van Iterson, and Zeki Simsek (2012); Shihping Kevin Huang (2013); Li-Qun Wei, Dequin Chen, Michael N. Young and Xinran Wang (2014) พบว่าปัจจัยทางด้านประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูงมีผลกระทบที่มีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจและรวมถึงพฤติกรรมหรือสิ่งที่ดำเนินการปฏิบัติ ประสบการณ์การทำงานกับบริษัทที่แตกต่างกันทำให้ทัศนคติมุมมองของคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) กว้างขึ้น มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hambrick & Mason (1984); Bantel & Jackson (1989); Hitt & Tyler (1991); Papadakis & Bourantas (1998); Barker & Mueller (2002); Mikko H. Manner (2010); Tine Buyl, Christophe Boone, Walter Hendriks and Paul Matthyssens (2011); Zoltan Matolcsy, Anna Wright (2011); Steven N. Kaplan, Mark M. Klebanov, and Morten Sorensen (2012); René Olie, Ad van Iterson, and Zeki Simsek (2012); Shihping Kevin Huang (2013); Ben W. Lewis, Judith L. Walls And Glen W. S. Dowell (2014); Li-Qun Wei, Dequin Chen, Michael N. Young and Xinran Wang (2014); Simon S. M. Ho, Annie Yuansha Li, Kinsun Tam and Feida Zhang (2015) พบว่าผู้บริหารระดับสูงมีระดับการศึกษามากขึ้นเท่าใด พวกเขาก็จะยิ่งมีความสลับซับซ้อนทางความคิดเพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งทำให้พวกเขามีความสามารถในการซึมซับความรู้ใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้นอันจะเป็นการเพิ่มแนวโน้มในการยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ

(5) องค์ประกอบทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า องค์ประกอบทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงขนาดเท่ากับ 0.47 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 แสดงว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) จะเป็นในเรื่องของด้านการสรรหาและคัดเลือก ได้แก่ การให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อมาตรฐานกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การมีระบบการคัดเลือกที่เป็นเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากร การให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน (Promote from within) แก่พนักงานที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ได้แก่ พนักงานได้รับการฝึกอบรมและแผนพัฒนาตามงบประมาณที่กำหนดอย่างเหมาะสม การมีโครงการฝึกอบรมให้กับพนักงานใหม่อย่างเพียงพอ การมีการเสนอโครงการฝึกอบรมเพื่อการเลื่อนขั้น ด้านการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายใน ได้แก่ การมีการวางแผนการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรอย่างชัดเจน การทราบความต้องการการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน (Career aspiration) การที่บริษัทมีระบบการเลื่อนตำแหน่งพนักงานตามศักยภาพของ

พนักงานแต่ละคน ด้านผลตอบแทน ได้แก่ พนักงานแต่ละคนได้รับโบนัสบนพื้นฐานกำไรของบริษัท การขึ้นเงินเดือนของพนักงาน โดยดูจากผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล พนักงานได้รับผลประโยชน์ จากการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การที่บริษัทให้การจูงใจที่ไม่เป็นเงิน เช่น การยกย่องสรรเสริญ การให้โอกาสพัฒนาความสามารถ กับพนักงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ พนักงานทำงานกับบริษัทได้นานเท่าที่ต้องการ การเลิกจ้างพนักงานของบริษัททำได้ยาก การมีความมั่นคงในงานเป็นสิ่งที่รับประกันได้สำหรับพนักงานในบริษัท การประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ พิจารณาลดขนาด โดยจะปลดพนักงานเป็นลำดับสุดท้าย ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การตั้งเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างไว้อย่างชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสม ผลการปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมาย สามารถวัดได้ ด้านการออกแบบงาน ได้แก่ บริษัทกำหนดหน้าที่ของงานไว้อย่างชัดเจน การมีคำบรรยายลักษณะงานประกอบด้วยหน้าที่ทั้งหมดที่พนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องปฏิบัติ การมีคำบรรยายลักษณะงานมีความเป็นปัจจุบันสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และด้านการมีส่วนร่วม ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมโดยสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันในแต่ละแผนกได้อย่างเพียงพอ การเปิดโอกาสให้พนักงาน ร่วมแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม การเปิดกว้างในการสื่อสารกับพนักงาน การมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม การให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการทำงานโดยตรงในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Guest 1987; Feza Tabassum Azmi, 2011; Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012; David Giauque', Simon Anderfuhren-Biget', and Frédéric Varone, 2013; Julie A. Cogin and Ian O. Williamson, 2014; C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen, 2015) พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบผลสำเร็จยังมีศักยภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้วยเหตุนี้การใช้แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงเอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยผลการดำเนินงานของบริษัท และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Legge (1995) พบว่า การบูรณาการเชิงกลยุทธ์ซึ่งรวมถึงความสามารถเข้ากันได้ของนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ทางธุรกิจและการนำความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่กระบวนการทางธุรกิจโดยรวม

นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pfeffer (1994); Feza Tabassum Azmi (2011); Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew (2012); David Giauque', Simon Anderfuhren-Biget', and Frédéric Varone (2013); Julie A. Cogin And Ian O. Williamson (2014); C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen (2015) พบว่า การใช้แนวปฏิบัติที่ก่อปรณและการพัฒนาแบบเข้ม การจ่ายตามแรงจูงใจการมีส่วนร่วมของลูกจ้างและการให้อำนาจ การเลื่อนขั้นภายในองค์กร และอื่นๆ ล้วนจะช่วยส่งเสริมให้ความสามารถในการผลิตขององค์กรและระดับผลกำไรเพิ่มขึ้นได้

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Huselid (1995) พบว่า ผลกระทบเชิงบวกของ “แนวปฏิบัติว่าด้วยผลการดำเนินงานของธุรกิจระดับสูง หรือ HPWP” ซึ่งครอบคลุม โครงการออกแบบงานอย่างเป็นทางการ โครงการคุณภาพงาน การแบ่งปันข้อมูลอย่างเป็นทางการและการประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจและอื่นๆ อัตราการเข้าออกของลูกจ้างพนักงาน (Turnover) ความสามารถในการผลิตและตัวบ่งชี้ทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) และผลกำไร พร้อมกับมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhaohong Lin (2012); Marieke van den Brink and Ben Fruytier, Marian Thunnissen (2013); Sven Hauff, Dorothea Alewell and Nina Katrin Hansen (2014); Alejandro Bello-Pintado (2015) พบว่าการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท คือ จุดเน้นของแนวทางตามสถานการณ์/ เซึ่งโครงสร้างแฝงอยู่ในการอธิบายถึงหน้าที่ของปัจจัยเชิงบริบทดังกล่าว ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Feza Tabassum Azmi (2011); Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew (2012); David Giauque', Simon Anderfuhren-Biget', and Frédéric Varone (2013); Julie A. Cogin and Ian O. Williamson (2014); C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen (2015) พบว่า ความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัทจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน

ทั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jason D. Shaw, Tae-Youn Park, and Eugene Kim, (2012); Cherrie Jihua Zhu, Brian K. Cooper, Stanley Bruce Thomson, Helen De Cieri and Shuming Zhao (2013); Anastasia A. Katou, Pawan S. Budhwar, and Charmi Patel (2014); C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen (2015) พบว่า การปรับแนวทางระหว่างสายการทำงานและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่สูงขึ้นให้ตรงกันได้แล้ว ความเป็นไปได้ในการมีผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งกว่าต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก็จะสูงขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าระดับการปรับแนวทางในบริษัทมีต่ำกว่า ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก็จะต่ำลง รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ Feza Tabassum Azmi (2011); Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew (2012); David Giauque', Simon Anderfuhren-Biget', and Frédéric Varone (2013); Julie A. Cogin And Ian O. Williamson (2014); C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen (2015) พบว่า ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในบริษัทขนาดใหญ่จะมีสูงกว่า เนื่องจากมันมีทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์ให้ใช้และมีระบบการจัดการที่สมบูรณ์เพื่อนำแนวทางจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) กับผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพและปริมณฑลโดยจำแนกประชากรออกเป็น 4 ประเภท โดยมีเกณฑ์จำแนกตามกฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545 เพื่อจะจัดทำเป็นรายงานสถิติการจ้างงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในปี พ.ศ.2555 สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ISMED) ประกอบด้วยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ กิจการการผลิต กิจการบริการ กิจการค้าส่ง และกิจการค้าปลีก เท่านั้น ดังนั้นผู้ที่นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้จะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดดังกล่าวนี้ด้วย

2. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) จากวรรณกรรมต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้ได้รับความรู้พื้นฐานในการวิจัย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อนำมาใช้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหาร การมุ่งเน้นทางการตลาด สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของธุรกิจของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ดังนั้นผู้ที่นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้จะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดดังกล่าวนี้ด้วย

## ข้อเสนอแนะ

การนำเสนอในส่วนนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

#### 1.1 ข้อเสนอแนะด้านการบริหารจัดการ

ผลจากการวิจัย พบว่า องค์กรประกอบทางด้านการมุ่งเน้นการตลาด ด้านสมรรถนะ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร มีผลกระทบทางบวกต่อองค์กรประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นอกจากนี้องค์กรประกอบทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีผลกระทบทางบวกต่อองค์กรประกอบทางด้านการผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนั้นผลจากการวิจัยสามารถนำไปใช้ทางด้านการบริหารจัดการ ได้ดังนี้

(1) องค์กรประกอบทางด้านการมุ่งเน้นการตลาด มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์กรประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม



ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 2 คือ การหาข้อมูลตลาด และการใช้ข้อมูลทางการตลาด เนื่องจากปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะมีการวิเคราะห์ข้อมูล ศึกษาข้อมูล พร้อมทั้งมีการบริหารจัดการโดยการนำข้อมูลทางการตลาดมาใช้ในการดำเนินงาน พร้อมทั้งต้องมีความเข้าใจข้อมูลทางการตลาดที่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนเป็นอย่างดี ซึ่งต้องสามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการดำเนินการของลูกค้าจากการใช้ข้อมูลทางการตลาด และฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการนำข้อมูลทางการตลาดมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการบริหารจัดการดังกล่าว สามารถทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพิ่มมากยิ่งขึ้น

(2) องค์กรประกอบทางด้านสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์กรประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 3 คือ สมรรถนะทางวิชาชีพ สมรรถนะที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ และสมรรถนะส่วนบุคคล เนื่องจากปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรมีการบริหารจัดการสนับสนุนให้พนักงานในแต่ละแผนกมีการทำงานเป็นทีม เพื่อสนับสนุนการทำงาน ทั้งมีการเพิ่มทักษะความสามารถด้านการสื่อสารกับบุคคลอื่น และต้องมีนโยบายรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในแผนกอื่นๆ ด้วย พร้อมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานมีความสามารถในการคาดคะเนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ มีทักษะภาวะผู้นำทั้งในการบริหารงานในด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความสามารถในการจัดสรรงบประมาณในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานเข้าใจการทำงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดีในทุกแผนก ซึ่งการบริหารจัดการดังกล่าว สามารถทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพิ่มมากยิ่งขึ้น

(3) องค์กรประกอบทางด้านความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์กรประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 2 คือ เกิดความความต้องการของผู้นำ และเกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่ เนื่องจากปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะทำการวิเคราะห์ ศึกษาข้อมูล พร้อมกับมีการบริหารจัดการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้นำต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งในการตัดสินใจเกี่ยวกับธุรกิจ การให้ความสนใจกับประเด็นปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ว่ามีสัมพันธกับการตลาด การเงิน และการผลิตของธุรกิจ และมีการจัดสรรงบประมาณ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม ในด้านการวิเคราะห์ที่เกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งในเรื่องของในปีที่ผ่านมา มีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้ได้อย่างเหมาะสม มีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ และมีการนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ซึ่งการบริหารจัดการดังกล่าว สามารถทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพิ่มมากยิ่งขึ้น

(4) องค์ประกอบทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 4 คือ อายุของผู้บริหารระดับสูง (CEOs) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง และระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะทำการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติคุณลักษณะการเป็นผู้บริหารที่ดี ภาวะผู้นำ ได้แก่ มีช่วงอายุระหว่าง 30 - 40 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยที่ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในบริษัทน้อยกว่า 2 ปี ส่วนระยะเวลาในการทำงานในบริษัทน้อยกว่า 2 ปีเช่นกัน ซึ่งบริษัทต้องเปิดดำเนินการมาแล้วเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 5 ปี ขึ้นไป ซึ่งการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการ สามารถทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพิ่มมากยิ่งขึ้น

(5) องค์ประกอบทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์ประกอบทางด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ดังนั้นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 8 คือ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทนความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วม เนื่องจากปัจจัยทั้ง 8 ปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะทำการวิเคราะห์ ศึกษาข้อมูลในด้านการสรรหาและคัดเลือก การให้ความสำคัญต่อมาตรฐานกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ซึ่งผู้บริหารนั้นต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การมีระบบการคัดเลือกที่เป็นเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากร การให้ให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน (Promote from within) แก่พนักงานที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ พนักงานได้รับการฝึกอบรมและแผนพัฒนาตามงบประมาณที่กำหนดอย่างเหมาะสม มีการเสนอโครงการฝึกอบรมเพื่อการเลื่อนขั้น มีการวางแผนการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรอย่างชัดเจน มีระบบการเลื่อนตำแหน่งพนักงานตามศักยภาพของพนักงานแต่ละคน มีการให้พนักงานแต่ละคนได้รับโบนัสบนพื้นฐานกำไรของบริษัท การขึ้นเงินเดือนของพนักงาน โดยดูจากผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ละบุคคล พนักงานได้รับผลประโยชน์จากการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การที่บริษัทให้การจูงใจที่ไม่เป็นเงิน เช่น การยกย่องสรรเสริญ การให้โอกาสพัฒนาความสามารถ กับพนักงาน การมีความมั่นคงในงานเป็นสิ่งที่รับประกันได้ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสม ผลการปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมาย สามารถวัดได้ บริษัทมีคำบรรยายลักษณะงานประกอบด้วยหน้าที่ทั้งหมดที่พนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องปฏิบัติ และการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การเปิดโอกาสให้พนักงาน ร่วมแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม การเปิดกว้างในการสื่อสารกับพนักงาน การมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม การให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ ซึ่งการบริหารจัดการดังกล่าวสามารถทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจมีการเจริญเติบโตทางด้านรายได้และกำไรดีกว่าคู่แข่ง โดยที่บริษัทสามารถผลิตสินค้าดีกว่าคู่แข่ง โดยมีสินค้าหรือบริการขององค์กรของบริษัทมีคุณภาพดีกว่าคู่แข่ง มีการลดของเสียและลดการปลดปล่อยมลภาวะจากการดำเนินงาน การลดความเสี่ยงของการเกิดอุบัติเหตุ การหก และปล่อยมลภาวะที่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม และมีการลดการซื้อวัสดุ เคมีภัณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

## 1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากการวิจัยข้อค้นพบ **SHRMP SME Model (Strategic Human Resource Management Performance for Small and Medium Enterprises Model)** จากแบบจำลองความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของผู้บริหาร การมุ่งเน้นทางการตลาดของธุรกิจ สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

และผลการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการในแต่ละด้าน ดังนี้

(1) คุณลักษณะของผู้บริหารของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

จากการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะดำเนินการปฏิบัติโดยทำการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการเป็นผู้บริหารที่ดี ภาวะผู้นำที่ดี โดยผู้บริหารที่ดีต้องมีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยที่ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในบริษัทน้อยกว่า 2 ปี ส่วนระยะเวลาในการทำงานในบริษัทน้อยกว่า 2 ปี เช่นกัน ซึ่งบริษัทต้องเปิดดำเนินการมาแล้วเป็น ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปีขึ้นไป ซึ่งการมีผู้บริหารในลักษณะดังกล่าว สามารถทำให้การบริหารจัดการการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทำให้การบริหารจัดการการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

(2) การมุ่งเน้นทางการตลาดของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

สรุปได้ว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะดำเนินการปฏิบัติโดยทำการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลด้านการมุ่งเน้นทางการตลาดตลอดเวลา ทั้งในด้านการหาข้อมูลทางการตลาด และการใช้ข้อมูลทางการตลาด เช่น การมีนโยบายในการนำข้อมูลทางการตลาดมาใช้ในการดำเนินงาน การทำความเข้าใจข้อมูลทางการตลาดที่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนเป็นอย่างดี และการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการดำเนินการของลูกค้าจากการใช้ข้อมูลทางการตลาด ซึ่งการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด พร้อมกับจะต้องมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมในเรื่องการตลาด เพื่อจะทำให้การบริหารจัดการการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

(3) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

สรุปได้ว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะดำเนินการปฏิบัติโดยทำการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลด้านสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสนับสนุนให้พนักงานในแต่ละแผนกมีการทำงานเป็นทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน การส่งเสริมการสื่อสารกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในแผนก

อื่นๆ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยดำเนินการปฏิบัติการในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

(4) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะดำเนินการปฏิบัติโดยทำการวิเคราะห์ ศึกษาข้อมูล ทั้งข้อมูลที่เกิดจากความความต้องการของผู้ว่า โดยที่ผู้บริหารให้ความสนใจกับประเด็นปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ว่ามีสัมพันธกับการตลาด การเงิน และการผลิตของธุรกิจ อีกทั้งข้อมูลที่เกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่ โดยที่ในปีที่ผ่านมาใช้จ่ายในการฝึกอบรมเป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม ซึ่งการนำข้อมูลดังกล่าว มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทำให้การบริหารจัดการการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

(5) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะดำเนินการปฏิบัติโดยทำการวิเคราะห์ ศึกษาข้อมูลทั้งในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือก โดยจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อมาตรฐานกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน อีกทั้งผู้บริหารนั้นต้องมีส่วนร่วมกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ส่วนการฝึกอบรมและพัฒนานั้นจะต้องให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมและแผนพัฒนาตามงบประมาณที่กำหนดอย่างเหมาะสม ด้านการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายในนั้นจะต้องมีระบบการเลื่อนตำแหน่งพนักงานตามศักยภาพของพนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจน ส่วนผลตอบแทน จะต้องมีการขึ้นเงินเดือนโดยดูจากผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคลอย่างยุติธรรม ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานกับบริษัทได้นานเท่าที่ต้องการ ด้านการประเมินผลการทำงานนั้นต้องตั้งเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน มีคำบรรยายลักษณะงานประกอบด้วยหน้าที่ทั้งหมดที่พนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องปฏิบัติ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และในด้านการมีส่วนร่วมจะต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเป็นหลัก ซึ่งการดำเนินการปฏิบัติดังกล่าว จะทำให้การบริหารจัดการการทรัพยากรมนุษย์เชิง

กลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(6) ผลการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ผู้เข้าร่วมสนทนา

สรุปได้ว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะดำเนินการปฏิบัติ โดยทำการวิเคราะห์ ศึกษาข้อมูลทั้งในเรื่องของการผลิตสินค้าที่ต้องดีกว่าคู่แข่ง และการลดความเสี่ยงของการเกิดอุบัติเหตุ การหก การปล่อยมลภาวะที่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยการนำหลักการบริหารจัดการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจทั้งในรูปแบบมาตรฐาน Subjective measures ซึ่งจะเป็นการนำมาวัดทางด้านทัศนคติมาใช้ในวัด และมาตรวัดแบบหรือเป็นการนำ Likert Scale มาใช้โดยการเปรียบเทียบกับแข่งขัน และมาตรวัดแบบ Objective measure ซึ่งเป็นมาตรวัดทางการเงินที่สามารถวัดได้อย่างชัดเจนและเป็นผลลัพธ์ทางการเงินที่น่ากำไร อัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการปฏิบัติดังกล่าว จะทำให้การบริหารจัดการการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## 2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางพื้นฐานในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

(1) ควรนำแบบจำลองของความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร การมุ่งเน้นทางการตลาด สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ไปทำการวิจัยในสถาบันการศึกษาอื่นๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนหรือส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย เช่น มหาวิทยาลัยเอกชน หรือมหาวิทยาลัยของรัฐ หรือ หน่วยงานของภาครัฐ หรือหน่วยงานภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องทั้งในบริบทของประเทศไทย หรือในต่างประเทศ เพื่อทำการตรวจสอบโมเดลว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ต่อไป

(2) การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงปัจจัยเหตุด้านอื่นๆ ที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น ลักษณะทางสังคมวัฒนธรรม และระบบค่านิยม เทคโนโลยีสารสนเทศ บทบาทของผู้นำ ความมั่นคงทางด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ เป็นต้น

(3) การวิจัยครั้งต่อไป อาจใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต แบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เพื่อพัฒนาตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยในอนาคต