

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.) ฝ่ายวิเคราะห์สถานการณ์ และเตือนภัย ได้รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปีที่ 8 ฉบับที่ 10 (มิถุนายน 2559) ซึ่งได้รายงานว่าภาวะเศรษฐกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมการส่งออกของ SME ในเดือนพฤษภาคม ปี 2559 มีมูลค่า 184,732.9 ล้านบาท ขยายตัวจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 9.0 และเมื่ออยู่ในรูปดอลลาร์สหรัฐ มูลค่าการส่งออกขยายตัวร้อยละ 0.9 โดยสัดส่วนของการส่งออกของ SME ต่อการส่งออกรวม เท่ากับร้อยละ 30.2 โดย SME ยังคงมีมูลค่าการส่งออกไปยังกลุ่มประเทศอาเซียนมากที่สุด มีมูลค่า 50,857 ล้านบาท รองลงมา ได้แก่ ประเทศจีน มีมูลค่าการส่งออก 20,190 ล้านบาท และประเทศสหรัฐอเมริกา มีมูลค่าการส่งออก 19,769 ล้านบาท สำหรับสินค้าส่งออกที่สำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ กลุ่มอัญมณีและเครื่องประดับ กลุ่มพลาสติกและของที่ทำด้วยพลาสติก และเครื่องจักร และคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ ด้านธุรกิจภาคการค้าและบริการ โดยดัชนีความเชื่อมั่นภาคการค้าและบริการ เดือนพฤษภาคม 2559 เท่ากับ 48.7 ปรับตัวเพิ่มขึ้นจาก 47.5 ในเดือนก่อน เป็นผลจากองค์ประกอบด้านยอดจำหน่าย การจ้างงาน และกำไรเป็นหลักที่เพิ่มขึ้น ทั้งจากภาคการค้าและบริการ เนื่องจากในเดือนพฤษภาคมเป็นช่วงเปิดภาคเรียนทำให้ยอดคำสั่งซื้อและยอดขายในกลุ่มสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเพิ่มขึ้น รวมถึงภาคการท่องเที่ยวยังคงขยายตัวได้ดีจากการที่นักท่องเที่ยวต่างชาติที่ยังเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนักท่องเที่ยวชาวจีน และเอเชียตะวันออก อีกทั้งรัฐบาลประกาศให้มีวันหยุดต่อเนื่องพิเศษ ส่งผลให้การท่องเที่ยว ยังคงคึกคักกว่าช่วงเวลาก่อนปี การจัดตั้งและสิ้นสภาพกิจการเดือนพฤษภาคม 2559 พบว่า ในส่วนการจัดตั้งกิจการใหม่ในระดับประเทศ มีจำนวน 4,366 ราย หดตัวเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 3.5 ส่วนการยกเลิกกิจการมีจำนวน 971 ราย หดตัวเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 0.6

จากรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2557 ของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เมื่อพิจารณาตามกลุ่มธุรกิจ ที่กระจายตัวตามขนาดวิสาหกิจ ปี 2557 พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีจำนวนทั้งสิ้น 2,736,744 ราย มีอัตราการขยายตัว ร้อยละ 0.76 เมื่อเทียบกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในปีที่ผ่านมา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.73 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งประเทศ โดยเป็นจำนวนวิสาหกิจขนาดเล็ก (SE) มากที่สุด จำนวนทั้งสิ้น 2,723,932 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.26 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งประเทศ หรือ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.53 ของจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งประเทศ โดยมีลักษณะการกระจายตัวอยู่ในกลุ่มภาคการขนส่ง ขยายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์ฯ มากที่สุด จำนวน

1,159,715 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.58 ของวิสาหกิจรวมภาคการขายส่ง ขายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์ฯ ทั้งประเทศ รองลงมาอยู่ในภาคการบริการ จำนวน 1,036,598 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.28 ของวิสาหกิจภาคบริการทั้งประเทศ อยู่ในภาคการผลิต จำนวน 495,077 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 98.57 ของวิสาหกิจภาคการผลิตทั้งประเทศ และอยู่ในภาคธุรกิจ เกษตร จำนวน 32,081 ราย คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.26 ของวิสาหกิจภาคธุรกิจเกษตรทั้งประเทศ ดังตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำแนกตามกลุ่มธุรกิจ ปี 2557  
(ณ สิ้นปี 2557)

กลุ่มธุรกิจ	จำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม					รวม
	SE	ME	SMEs	Le	ไม่ระบุ	
รวมภาคการขายส่ง ขายปลีก การซ่อมแซมยานยนต์ฯ	1,169,716	2,924	162,639	1,966	0	1,164,605
ภาคการบริการ	1,036,598	5,220	1,041,818	2,348	0	1,044,166
ภาคการผลิต	495,077	4,497	499,574	2,681	0	502,255
ภาคธุรกิจเกษตร	32,081	171	32,252	67	0	32,319
ไม่สามารถระบุกลุ่มธุรกิจได้	461	0	461	0	392	853

ที่มา : รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2558 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม(สสว.)

จากรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2558 ทำให้ทราบว่าปัจจุบันธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ไม่ว่าจะเป็นกิจการการผลิต กิจการบริการ กิจการค้าส่ง และกิจการค้าปลีก มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องทำให้เกิดธุรกิจใหม่ๆ เป็นจำนวนมาก และทำให้เกิดผู้ประกอบการ SME ที่มีบทบาทสำคัญต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยจำนวนมากขึ้นทำให้มีการแข่งขันอย่างรุนแรงมากขึ้นเช่นกัน ดังนั้นผู้ประกอบการในกิจการดังกล่าว จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารจัดการโดยการลดต้นทุนเพิ่มคุณภาพและสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ เพื่อความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพผลมากยิ่งขึ้น จึงมีการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาช่วยในการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันในธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ทุนมนุษย์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้รับการมองว่าเป็นแหล่งของคุณค่าทั้งในระดับจัดการและระดับบุคคล ซึ่งคุณค่าเชิงกลยุทธ์ของทุนมนุษย์ คือ ศักยภาพของทุนมนุษย์ในการพัฒนา

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร สามารถหาประโยชน์จากโอกาสทางการตลาด และลดอุปสรรคให้สิ้นไปได้ (Lepak & Snell, 2002; Crook et al., 2011) Becker & Huselid (1998) พบว่าตามทฤษฎีนี้มีพื้นฐานที่แน่นสำหรับการคาดหวังได้ว่าทุนมนุษย์ที่สูงจะสะท้อนออกมาได้ในรูปคุณค่าของผลลัพธ์ในระดับองค์กร และจากการศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าการลงทุนในทุนมนุษย์นั้นมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Snell & Dean, 1992) ทั้งนี้ทุนมนุษย์ของแต่ละองค์กรนั้นมีไม่เท่ากันและบ่อยครั้งที่องค์กรขาดแคลนทุนประเภทนี้

ความแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารงานบุคคล มีนักวิชาการโต้แย้งว่ามียุทธศาสตร์ที่จะให้คำนิยามที่ชัดเจนว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีความแตกต่างออกจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมเนื่องมาจากการขาดกรอบทฤษฎีที่แข็งแกร่ง (Dyer, 1985; Truss & Gratton, 1984; Wright & MacMahan, 1992) ทั้งนี้ Legge (1989) ได้ทำการสรุปเกี่ยวกับการแยกแยะความแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารงานบุคคลโดยตั้งข้อสังเกตว่า การบริหารงานบุคคลเน้นความสำคัญไปที่การบริหารจัดการและการควบคุม ดูแลดูแลถูกจ้าง ในขณะที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเน้นไปที่การจัดการทีมงานมากกว่า สายงานจัดการมีบทบาทมากในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่เดียวกันกลับไม่มีบทบาทในการบริหารงานบุคคลที่คล้ายๆ กัน วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญในการบริหารงานบุคคล แต่ไม่ใช่ในการบริหารงานบุคคล Legge ได้สรุปเพิ่มเติมว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเป็นกลยุทธ์มากกว่าการบริหารงานบุคคล ด้าน Wright and Boswell (2002) ได้ทำการสรุปว่า ความแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ตั้งอยู่ในบทบาทและจุดเน้นที่ต่างกันของทั้งสองแนวทางเหล่านี้ เมื่อพิจารณาถึงแนวทางจุดภาคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมเน้นไปที่ปัจเจกบุคคลมากกว่า ในขณะที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีลักษณะเป็นแนวทางมหภาคมากกว่า ซึ่งองค์กรจะถูกใช้ในระดับของการวิเคราะห์ ในอีกด้านหนึ่ง ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมนั้นมีการศึกษาแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหน้าที่รองแยกมาต่างหาก ซึ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สิ่งเหล่านี้จะถูกตรวจสอบในรูปแบบของระบบ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ยังพบว่าตัวแบบเชิงประจักษ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นค่อนข้างมีจำนวนน้อยกว่า อย่างไรก็ตาม ยังคงมีตัวแบบในการวิจัยบางอย่างซึ่งได้มาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น การศึกษาแห่งวอร์วิค ซึ่งดำเนินการโดย Hendry and Pettigrew (1986), Hendry, Pettigrew and Sparrow (1988), Lundberg (1985), Hendry and Pettigrew (1990) และอื่นๆ สิ่งที่แตกต่างกันจากตัวแบบปทัสถานซึ่งครอบคลุมตัวแปรที่มีจำกัดเท่านั้น (ซึ่งโดยมากเป็นเพียงกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์) คือ แบบจำลองเชิงประจักษ์จะประกอบด้วยปัจจัยเชิงบริบทที่กว้างกว่า เช่น ตัวแปรด้านสังคมเศรษฐกิจ, ด้านเทคนิค และตัวแปรภายใน เช่น ด้านอุตสาหกรรม, การเคลื่อนไหวของกลุ่มแข่ง โครงสร้างและกลยุทธ์ ฯลฯ การจัดการทรัพยากรมนุษย์

เชิงกลยุทธ์มีคำนิยามว่าเป็นแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ชุดหนึ่งที่อยู่ในแนวเดียวกันกับกลยุทธ์ของบริษัท โดยมีคำนิยามและความเชื่อที่แฝงอยู่ในผู้นำทางธุรกิจในเรื่องการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติเชิงกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มันสะท้อนให้เห็นถึง กรอบความคิดหรือปรัชญาของผู้นำธุรกิจต่อการจัดกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีกลยุทธ์ มันเป็นการกำหนดควบคุมในระดับกลยุทธ์และนโยบาย แต่ไม่ใช่กิจกรรมในระดับหน้าที่ซึ่งมีรายละเอียด ถึงแม้มันจะสะท้อนให้เห็นโดยแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ระดับหน้าที่ก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงแนวทางที่เต็มไปด้วยการโต้แย้งกันซึ่งรับมาโดยการศึกษาก่อนหน้านี้ เช่น ความสอดคล้องของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งอ้างว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ และความแปรผันของกลยุทธ์ซึ่งใช้ในการศึกษาที่รับเอาแนวทางตามสถานการณ์เชิงโครงสร้างมา การใช้วิธีการบรรยายถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ระดับบริษัทซึ่งมีลักษณะเฉพาะ โดยมุมมองความเหมาะสมทั้งสองมุมมองก็จะมีเหมาะสมมากกว่า

ในส่วนขนาดบริษัทนับว่ามีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลในการดำเนินงานเนื่องจากบริษัทที่มีขนาดแตกต่างกันย่อมมีความสามารถที่แตกต่างกันในการดำเนินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ตามมุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐาน (RBV) Barney (1991; 19994), Wernerfelt (1984) ได้กล่าวไว้ว่าทรัพยากรและความสามารถที่แตกต่างกันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการคงอยู่ขององค์กรและการพัฒนาที่สัมพันธ์กับบริษัทขนาดเล็กคือ บริษัทขนาดใหญ่จะมีความสามารถในการแข่งขันมากกว่าในแง่ของการสรรหาซึ่งทรัพยากรอันหลากหลายรูปแบบและการนำทรัพยากรนั้นๆ ไปใช้ประโยชน์ซึ่งรวมถึงทรัพยากรหลักบางตัวเพื่อการนำเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ถึงแม้บริษัทขนาดเล็กกว่าจะมีความยืดหยุ่นและมีนวัตกรรมดีกว่า แต่บริษัทขนาดใหญ่ก็ได้ประโยชน์จากระบบบริหารจัดการที่สมบูรณ์แบบมากกว่าและมีผู้จัดการที่เป็นมืออาชีพและผ่านการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี (Hitt & Ireland, 1984) สำหรับการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งบริษัทนำไปใช้นั้น การนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพนับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในด้านการจัดสรรทรัพยากรและกลไกเชิงโครงสร้างและการจัดการบางอย่าง (Ansoff, 1988; Rapert, Velliquette & Garretson, 2002; Sterling, 2003)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นประกอบด้วย การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) และสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันและทรัพยากรในปัจจุบันของบริษัทมากกว่า ในขณะที่ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) และคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics) แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของกรอบความคิดและจุดเน้นของผู้นำธุรกิจ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการอภิปรายเกี่ยวกับมุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐาน (RBV) ปัจจัย

เหล่านี้ได้ถูกนำไปอภิปรายในวงกว้างว่ามีผลกระทบต่อการใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในประเทศ

การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) เป็นกระบวนการและกิจกรรมข้ามสายงาน (Cross-Functional) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าผ่านการประเมินข้อมูลทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง (Deng & Dart, 1999 ; Deshpande & Farley, 2000) บริษัทซึ่งมุ่งเน้นทิศทางการตลาดจะเกี่ยวข้องใน “การสร้างสรรค้ภูมิปัญญาทางการตลาดทั่วทั้งองค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของลูกค้าทั้งปัจจุบันและในอนาคต การเผยแพร่ภูมิปัญญานั้นภายในองค์กรทั้งในแนวราบและแนวตั้ง และรวมถึงการดำเนินการหรือการตอบสนองทั้งองค์กรต่อภูมิปัญญาทางการตลาด” (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993)

สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งมียุทธศาสตร์ต่อการปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในผู้ประกอบการให้ดีขึ้น หลักฐานเชิงประจักษ์ร่วมกับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการ สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) ซึ่งเป็นที่เข้าใจในฐานะความสามารถ ซึ่งแสดงออกโดยผู้จัดการและมีอาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานเป็นองค์กรรวม ซึ่งประกอบด้วยความสามารถเชิงวิชาชีพ ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและความสามารถระหว่างบุคคลจะช่วยสนับสนุนการใช้ประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ ข้อโต้แย้งดังกล่าว

สำหรับบทบาทของผู้จัดการระดับสูง ถือเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการปฏิรูปแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและรวมถึงการสร้างความเป็นกลางให้กับลักษณะบางด้านที่ไม่สมเหตุสมผล ยิ่งไปกว่านั้นการสนับสนุนการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากที่นั่งในตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ยังว่างอยู่ในทีมจัดการระดับสูง และงบประมาณที่จัดสรรให้กับแผนกทรัพยากรมนุษย์จะสนับสนุนการพิจารณาประเด็นปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Morrow, 2000) และทำให้แนวโน้มที่บริษัทจะนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การใช้งานสูงขึ้น

คุณลักษณะผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีคุณลักษณะที่เหนือกว่าเมื่อเทียบกับผู้จัดการระดับสูงอื่นๆ ในการตัดสินใจทิศทางขององค์กร (Lewin & Stephens, 1994; Roth, 1995) บทบาทในฐานะผู้กำหนดขอบเขต (boundary spanner) ซึ่งผู้บริหารระดับสูงถืออยู่นั้นเป็นคุณสมบัติที่เด่นชัดซึ่งสร้างลักษณะพิเศษให้กับกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูง (Daft, Sormunen, & Parks, 1988) และวิธีการซึ่งผู้บริหารระดับสูงรับรู้ถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อทิศทางของบริษัท (Mintzberg, 1987)

การวัดผลของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มาตรการที่หลากหลายเกี่ยวกับผลลัพธ์ขององค์กรของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สามารถพบเห็นได้ในวรรณกรรม Beer, Specter, Lawrence, Quinn & Walton (1984) ได้จัดประเภทผลลัพธ์ในระยะสั้นหลายๆ ประการ

ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ออกเป็นพันธะผูกพัน จุดคุ้มทุน (อรรถประโยชน์) ของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์สมรรถนะ และความสอดคล้องระหว่างลูกจ้าง และฝ่ายจัดการ (หมายเหตุเป็น 4-Cs) Guest (1989) ได้แย้งว่าการเพิ่มความสามารถของบริษัทเพื่อบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ พันธะผูกพันที่เพิ่มขึ้น การปรับปรุงคุณภาพในพฤติกรรมเชิงการจัดการกับความยืดหยุ่นล้วนเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม เขาไม่สามารถอธิบายได้ว่าทำไมตัวชี้วัดเหล่านี้จึงเหนือกว่าเกณฑ์อื่นๆ และมีวิธีการวัดได้อย่างไร (Truss & Gratton, 1994)

ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์พบว่ายังไม่มีการศึกษาถึงการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจซึ่งได้มาจากการใช้วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อย่างละเอียดลึกซึ้งแต่อย่างใด การศึกษาเชิงประจักษ์ส่วนใหญ่เกี่ยวกับความสัมพันธ์นี้ใช้เพียงบางประเด็นที่จำกัดเท่านั้นซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานขององค์กร (ตัวอย่างเช่น Arthur, 1994; Huselid, 1995; Ichniowski และคณะ (1997); Mac Duffie, 1995) จริงๆ แล้วผลการดำเนินงานขององค์กรครอบคลุมในหลายๆ ด้าน เช่น สถานะทางการเงิน, ตำแหน่งทางการตลาด, ผลในการดำเนินการและอื่นๆ การรับเอาความคิดรวบยอดมิติเดียวในการวัดผลของธุรกิจค่อนข้างเป็นปัญหาอยู่เนื่องจากธรรมชาติที่มีความขัดแย้งของมิติในผลว่าด้วยความสามารถในการทำกำไรระยะสั้นและการเติบโตในระยะยาว และปัญหาที่เกี่ยวข้องของการรวมเข้าด้วยกันเป็นมิติรวมอันเดียว (Schendel & Patton, 1978; Venkatraman & Ramanujam, 1986)

การศึกษาที่ผ่านมาได้มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานของธุรกิจกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งความสนใจไปที่การตรวจสอบกลยุทธ์ของบริษัทในฐานะเป็นปัจจัยตามสถานการณ์ที่สำคัญตัวหนึ่ง แต่การศึกษาเมื่อไม่นานมานี้ก็มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปิดเผยให้เห็นถึงบทบาทของส่วนประกอบทางสิ่งแวดล้อมและทางองค์กรต่างๆ ที่มีอยู่ในความสัมพันธ์นี้ ขนาดองค์กร ประเทศต้นกำเนิด และวัฒนธรรมองค์กรได้รับการยืนยันว่าเป็นตัวใกล้เคียงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท นอกจากนี้ยังพบว่า ลักษณะเฉพาะของสิ่งแวดล้อม เช่น ความมีพลวัตและความเอื้ออำนวยก็มีอิทธิพลต่อผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลของบริษัทเช่นเดียวกัน

จากเหตุผลข้างต้น จึงนำมาสู่ความสนใจของผู้วิจัยที่จะศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

2.2 เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการ โครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้น กับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3 เพื่อศึกษาขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

2.4 เพื่อพัฒนาตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

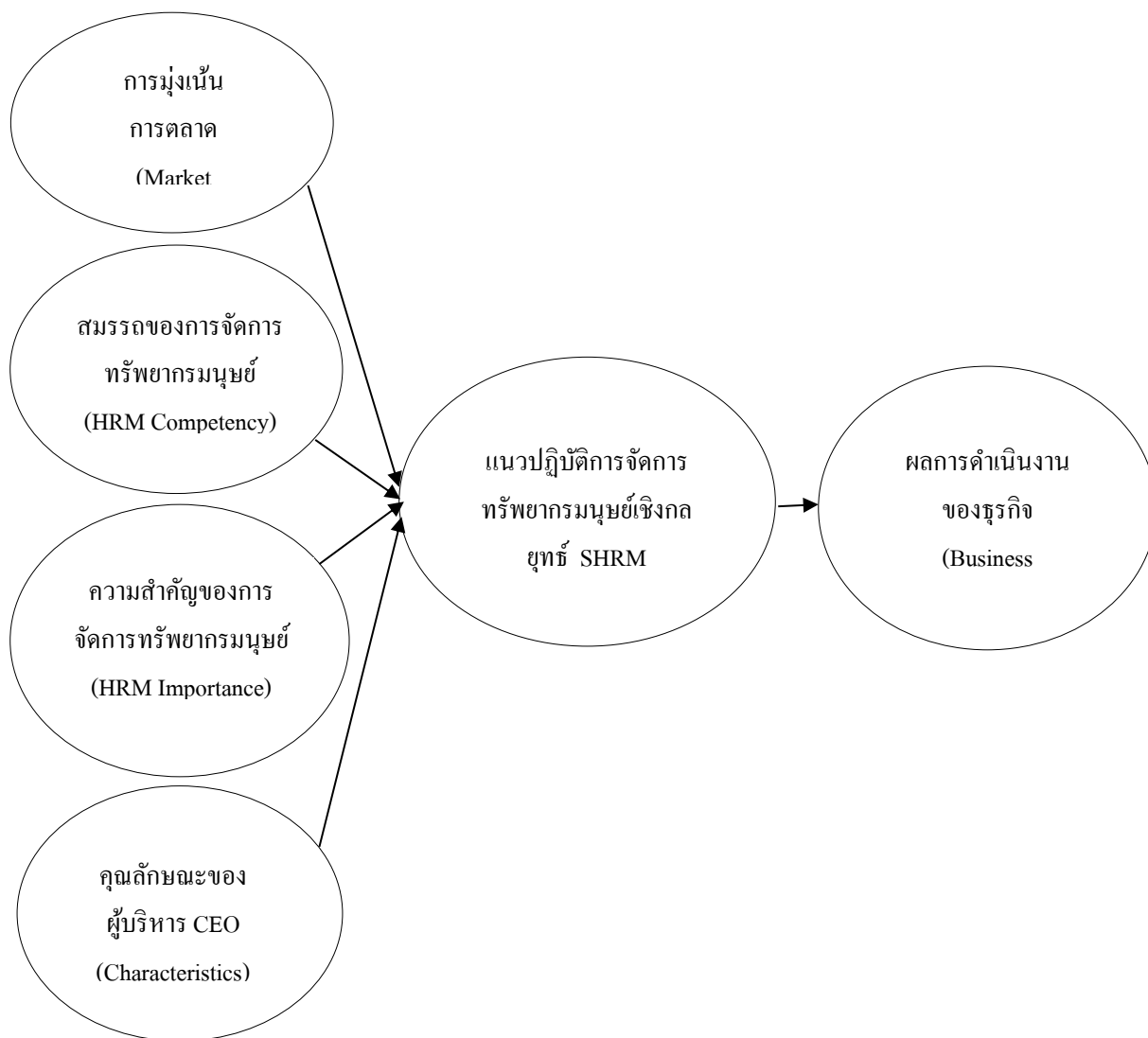
## 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถสร้างกรอบแนวคิดผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ในการวิจัยได้มีตัวแปรดังนี้คือ การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) (Charles Blankson, Kirsten Cowan, John Crawford, Stavros Kalafatis, Jaywant Singh and Stanley Coffie, 2013; Irene Hau-siu Chow & Stephen T.T. Teo & Irene K-H Chew, 2013; John E. Spillan, Ali Kara, Domfeh Obed King and Michael A. McGinnis, 2013; Lourdes Cauzo Bottala and Mari'a A' ngeles Revilla Camacho, 2013; Mahesh C. Gupta, Gurjeet Kaur Sahi and Hardeep Chahal, 2013; Yu Zhou, Ying Hong, And Jun Liu, 2013; Grant Alexander Wilson, Jason Perepelkin, David Di Zhang and Marc-Antoine Vachon 2014; Izaskun AGIRRE, Pedro REINARES and Amaia AGIRRE, 2014; Jing Liu and Jingqin Su, 2014; 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) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) (Anitha Thomas and Anirudha Panchal, 2010; Dave Ulrich, Wayne Brock bank and Michael Ulrich, 2010; Vinod Dumblekar, 2010; Chin- Chun Hsu, Keah Choon Tan, Tritos Laosirihongthong and G. Keong Leong, 2011; Ran Bhamra, Samir Dani and Tracy Bhamra, 2011; Sabine Rettinger, 2011; Steven A. Davis, 2011; Candice C. Festa, Carolyn McNamara Barry, Martin F. Sherman, and Rachel L. Grover 2012; Erin Wilson Burns, Laurence Smith and Dave Ulrich,

2012; Geraldine E. Hynes, 2012; Jin Zhang, PhD, iPMA-CP Quanquan Zheng, PhD. Li (Linda) Sun, EdD, iPMA-CP and Lu Zheng, 2012; Dana Mietzner and Martin Kamprath 2013; Alexander Alonso, James N. Kurtessis, Andrew A. Schmidt, Kari Strobel, and Brian Dickson 2015; Aqeel Ahmad, Abdul Rashid Kausar and Sarwar M. Azhar, 2015; Xiao-Mei Zheng, 2015; Xuan Bai & Jeanine Chang, 2015) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) (Peggy D. Brewer, Kristen L. Brewer, 2010; Wan-Jing April Chang and Tung Chun Huang, 2010; Feza Tabassum Azmi, 2011; Nien-Chi Liu and Min-Shi Liub, 2011; Mohan Thite, 2012; Elvira Nica, 2013; Yoon Jik Cho and Theodore H. Poister, 2013; Damianos Giannakis and Michael J. Harker, 2014; Woo Juna and Chris Rowley, 2014; Alexandra Dădârlat, Danut Dumitrașcu, 2015; Alvaro Cristiani and Jose' Mari'a Peiro, 2015; Clint Chadwick, Janice F. Super, And Kiwook Kwon, 2015; Suzy Fox, Renee L. Cowan, 2015) คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics) (Mikko H. Manner, 2010; Qin Yang, Monica Zimmerman, and Crystal Jiang, 2011; Tine Buyl, Christophe Boone, Walter Hendriks and Paul Matthyssens, 2011; Zoltan Matolcsy, Anna Wright, 2011; René Olie, Ad van Iterson, and Zeki Simsek, 2012; Steven N. Kaplan, Mark M. Klebanov, And Morten Sorensen, 2012; Suzanne J. Peterson, Benjamin M. Galvin and Donald Lange, 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) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Humana Resource Management) (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Mohan Thite, 2012; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Damianos Giannakisa and Michael J. Harker, 2013; Di Fan, Mike Mingqiong Zhang and Cherrie Jiuhua Zhu, 2013; Hyondong Kim & Kang Sung-Choon, 2013; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youun; Kim, Eugene, 2013; Tan Fee Yean. Khulida Kirana Yahya, 2013 Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Timothy C. Bednall, Karin Sanders and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015; Matsunaga, Masaki, 2015; Brown, Monica; Ivanov, Sergey, 2015; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015; Yahya, Khulida Kirana; Tan, Fee-Yean, 2015) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) (Feza Tabassum Azmi, 2011; Jason D. Shaw, Tae-Youun Park, and Eugene Kim, 2012; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012.; Zhaohong Lin, 2012; Cherrie Jiuhua Zhu, Brian K. Cooper, Stanley Bruce Thomson, Helen De Cieri and Shuming Zhao, 2013; David Giauque', Simon Anderfuhren-Biget', and Frédéric Varone, 2013; Kerstin Alfes, Catherine Truss,



Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Marieke van den Brink and Ben Fruytier, Marian Thunnissen, 2013; Anastasia A. Katou, Pawan S. Budhwar, And Charmi Patel, 2014; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Julie A. Cogin And Ian O. Williamson, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, And Adam Smale, 2014; Sven Hauff, Dorothea Alewell and Nina Katrin Hansen, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015; C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen, 2015) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 1.1



ภาพประกอบที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. คำถามเชิงการบริหาร

4.1 อิทธิพลของปัจจัยเหตุทางด้านการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) และคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics) ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยในระดับใด

4.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยในระดับใด

4.3 ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยควรเป็นอย่างไร

#### 5. สมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและอธิบายโดยละเอียดในบทที่ 2 สามารถนำมากำหนดวัตถุประสงค์คำถามในการวิจัย และสามารถกำหนดสมมติฐานในการวิจัยออกเป็น 5 สมมติฐาน ดังนี้คือ

สมมติฐานที่ 1: องค์ประกอบทางด้านการมุ่งเน้นการตลาดจะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 2: องค์ประกอบทางด้านสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 3: องค์ประกอบทางด้านความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 4: องค์ประกอบทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหารจะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมติฐานที่ 5: องค์ประกอบทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

## 6. ขอบเขตของการวิจัย

6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ซึ่งสามารถอธิบายขอบเขตด้านเนื้อหาของการวิจัย ดังนี้ การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Humana Resource Management) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance)

6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพและปริมณฑล

6.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

6.3.1 การกำหนดประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล โดยจำแนกประชากรออกเป็น 4 ประเภท โดยมีเกณฑ์ในการจำแนกดังนี้

ตารางที่ 1.2 แสดงกฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2545

ประเภท	วิสาหกิจขนาดกลาง		วิสาหกิจขนาดย่อม	
	จำนวนการจ้างงาน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	จำนวนการจ้างงาน (คน)	สินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)
กิจการการผลิต	51 – 200	เกินกว่า 50 - 200	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50
กิจการบริการ	51 – 200	เกินกว่า 50 - 200	ไม่เกิน 50	ไม่เกิน 50
กิจการค้าส่ง	26 – 50	เกินกว่า 50 - 100	ไม่เกิน 25	ไม่เกิน 50
กิจการค้าปลีก	16 - 30	เกินกว่า 30 - 60	ไม่เกิน 15	ไม่เกิน 30

ที่มา: กฎกระทรวงกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ถาวรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2545 (ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 119 ตอนที่ 93 ก หน้า 17 วันที่ 20 กันยายน 2545)

6.3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage-Sampling) โดยมีการแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มย่อยจำนวน 4 กลุ่ม หรือ 2 ขั้นตอน ซึ่งหน่วยขั้นที่ 1 เป็นการกำหนดประชากรตามหลักเกณฑ์เลือกประเภทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้การจัดสรรขนาดของตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิ หน่วยขั้นที่ 2 เป็นการเลือกตัวแทน

ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกตัวอย่างที่ใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยมีการสุ่มตัวอย่างจำแนกเป็นรายประเภท โดยจำแนกเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 520 ราย

6.4 ขอบเขตด้านเวลา การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวแบบผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ตั้งแต่ พ.ศ. 2559

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### 7.1 ประโยชน์ทางด้านวิชาการ

ทำให้ได้ข้อค้นพบในเชิงวิชาการเกี่ยวกับการอธิบายถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

### 7.2 ประโยชน์ทางด้านวิชาชีพหรือการนำไปปฏิบัติ

7.2.1 ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยเข้าใจถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย และสามารถนำผลของการวิจัยใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาเพื่อดำเนินกิจการ และพัฒนาปัจจัยเหตุให้มีความเหมาะสม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่การสร้างความสำเร็จในการแข่งขันเหนือคู่แข่งขั้นต่อไป

7.2.2 ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานขององค์การจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถนำแบบจำลองนี้มาประยุกต์ใช้กับธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

## 8. นิยามศัพท์

การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) หมายถึง กรอบความคิดของบริษัทหรือวัฒนธรรมซึ่งมุ่งเน้นกิจกรรมเพื่อทดสอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการรวบรวมข้อมูลตลาด การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดและเป้าหมายทางการ ไปปฏิบัติผ่านความพยายามร่วมกันของทั้งแผนกและลูกจ้าง ประกอบด้วย ทิศนะเน้นลูกค้า การเน้นคู่แข่ง และการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน (Naver & Slater, 1990)

สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) หมายถึง ความสามารถของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำหน้าที่ในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงความสามารถด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ประกอบด้วย ความสามารถส่วนบุคคล และความสามารถระหว่างบุคคล (Dutton & Ashford, 1993; Schuler, 1990)

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) หมายถึง บทบาทและหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามกลยุทธ์ที่ทางบริษัทกำหนดไว้ ประกอบด้วยการจัดสรรทรัพยากร และการบริหารจัดการงบประมาณ ให้แก่หน่วยธุรกิจ และแผนการทำงานต่างๆ Jacobs (1974); Pfeffer & Salancik (1978 )

คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics) หมายถึงลักษณะส่วนบุคคลของผู้ทำการตัดสินใจ ตามค่านิยมและความเชื่อพื้นฐานของผู้บริหารระดับสูง (CEO) (Hambrick & Brandon, 1988; Lewin & Stephens, 1994; Mintzberg, 1989) พบว่าของผู้จัดการระดับสูงประกอบด้วย อายุ การศึกษา ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง และประสบการณ์ด้านอาชีพมีความเกี่ยวข้องกับภาวะกลยุทธ์ (Brockman & Anthony, 1998; Hambrick & Fukutomi, 1991) กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Ensley, Pearson & Amason, 2002; Halebian & Finkelstein, 1993 Michael & Hambrick, 1992; Smith, Olian & Sims, 1994; Weinzimmer, 1997) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Finkelstein & Hambrick, 1996; Lyon & Ferrier, 2002; Weirsema & Bantel, 1992) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารจะประกอบไปด้วย

1. อายุของผู้บริหารระดับสูง (CEOs )
2. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง
3. การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง
4. ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง
5. ระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Humana Resource Management) หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับความต้องการเชิงกลยุทธ์ โดยการวางแผนระบบหรือแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกัน และมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตและนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการบรรลุผลการดำเนินงานขององค์กร และนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Huselid et al., 1997)

ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ ประกอบด้วย ความพึงพอใจของลูกค้า (Linlin Jin & Yinghong ZhongH, 2014)) ความพึงพอใจของพนักงานและผลกำไรของบริษัท Bart and Baetz (1998)