

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนวรรณกรรมเพื่อทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารอบโครงสร้างเชิงทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานของการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการทบทวนวรรณกรรมหรือเอกสารทางวิชาการต่างๆ ออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน

ตอนที่หนึ่ง เป็นการทบทวนวรรณกรรมโดยเริ่มจากทฤษฎีหลักที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการสร้างแนวความคิดในการสร้างกรอบวิจัย ทฤษฎีที่นำมาใช้หลัก คือ ทฤษฎีระบบ (System Theory) และทบทวนวรรณกรรมในแต่ละตัวแปรจากกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยในส่วนนี้จะทบทวนความหมายแนวคิด ทฤษฎี และ วิธีการวัดในแต่ละตัวแปร

ตอนที่สอง เป็นการอธิบายโดยสังเขปถึงคำจำกัดความที่หลากหลายรวมถึงความเข้าใจในโครงสร้างเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จากการบริหารงานบุคคล และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความกระจ่างชัดเจนมากขึ้น

ตอนที่สาม จะอภิปรายถึงความหมาย องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปรและปัจจัยเหตุที่ใช้ในกำหนดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการวิจัย

โดยผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเรียบเรียงรายละเอียดนำเสนอ ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ทฤษฎีระบบและแบบจำลอง (System Theory and Model)

ตอนที่ 2 นิยามของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM)

2.1 แนวคิดในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

2.2 ความแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารงานบุคคล

(Differentiation it from HRM and PM)

2.3 แบบจำลองและแนวทฤษฎีหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

(Major models and theories underlying: SHRM)

2.3.1 ความหมายและความเป็นมาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

(Normative Models Of SHRM)

2.3.2 แบบจำลองจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

(Empirical models of SHRM)

ตอนที่ 3 ความหมาย องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปร

- 3.1 การสังเคราะห์ตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของธุรกิจ
 - 3.2 ปัจจัยเหตุที่ใช้ในกำหนดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
 - 3.2.1 การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation)
 - 3.2.2 สมรรถนะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency)
 - 3.2.3 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance)
 - 3.2.4 คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics)
 - 3.2.5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของบริษัท
- 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ตอนที่ 1 ทฤษฎีระบบและแบบจำลอง(System Theory and Model)

ผู้ที่คิดทฤษฎีระบบ คือ Ludwig Von Bertalanffy ซึ่งเป็นนักชีววิทยา เขาเป็นคนแรกที่เขียนหนังสือชื่อ “General System Theory” โดยนำเอาแนวความคิดมาจากระบบชีววิทยา ซึ่งเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมว่าระบบชีววิทยาที่สมบูรณ์จะช่วยให้ทั้งคน สัตว์ และพืชสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ทั้งในด้านการเรียนรู้ ปฏิกริยาตอบสนอง และการแก้ปัญหา เขามีความเชื่อในเมื่อองค์การเป็นระบบเปิด จึงย่อมมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบมีความเกี่ยวพันต่อกันหลายด้าน หลายระดับ และส่วนต่างๆ ขององค์การก็เป็นส่วนสำคัญเท่าๆ กับตัวขององค์การเอง

ส่วนแบบจำลอง (Model) เป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการสร้าง ถ่ายทอด และยอมรับของความรู้เชิงวิทยาศาสตร์ โดยจะเชื่อมระหว่างทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์และประสบการณ์จริงทางโลก (World-as-experienced) สามารถใช้พรรณนาความเป็นจริงที่ถูกสังเกต (Reality-as-observed) สร้างขึ้นสำหรับเป้าประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงในลักษณะที่ทฤษฎีที่เป็นนามธรรมได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ได้ โดยที่แบบจำลองสามารถเป็นแนวความคิดของความเป็นจริงที่เป็นไปได้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานนามธรรมของทฤษฎี และเพื่อทำการเปรียบเทียบกับความเป็นจริงตามที่สังเกต อีกทั้งการออกแบบ การตีความ และการแปลความหมายของการปฏิบัติการทดลองในวิทยาศาสตร์สมัยใหม่จำนวนมากนั้นอาศัยการใช้การสร้างแบบจำลองเชิงคำนวณ (Gilbert, 2004)

ทฤษฎีระบบและแบบจำลองจะรวมเอาระบบย่อยทุกชนิดทั้งด้านชีวภาพ กายภาพ พฤติกรรม ความคิดเกี่ยวกับการควบคุม โครงสร้าง เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานไว้ด้วยกัน (Bertalanffy, von, L. 1968) แบบจำลองอย่างเป็นทางการนั้นมีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในวิทยาศาสตร์ทุกแขนง

ซึ่งการอนุมานในแบบจำลองที่กล่าวนั้นขนานกับความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลในโลกธรรมชาติ (Tron & Margaliot, 2004)

การศึกษาถึงองค์การ โดยเน้นเฉพาะ โครงสร้างตามแนวคิดของนักวิชาการกลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ทฤษฎีนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก การนำเอาแนวคิดของวิธีการเชิงระบบ (System Approach) มาใช้ในปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในประเทศไทยด้วยเหตุผลที่ว่าในปัจจุบันองค์การมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้นจึงยากที่จะพิจารณาถึงพฤติกรรมขององค์การ โดยให้ครอบคลุมได้หมดทุกแง่มุม ทำให้นักวิชาการการบริหารทฤษฎีองค์การสมัยใหม่หันมาศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์การ โดยมีความเห็นว่าองค์การเป็นระบบสังคมซึ่งเป็นระบบใหญ่ จึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา (Cristina Mele, Jacqueline Pels, Francesco Polese, 2010)

คำว่า “ระบบ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า หมายถึง ระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่างๆ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อนให้เข้าลำดับประสานกันเป็นอันเดียวตามหลักเหตุผลทางวิชาการ ปรากฏการณ์ทางธรรมชาติซึ่งมีส่วนสัมพันธ์ประสานเข้ากัน โดยกำหนดรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (จันทรานี สงวนนาม, 2545)

Luhmann, N. (1984) ให้คำจำกัดความของ วิธีการเชิงระบบ ว่าหมายถึงกระบวนการที่มุ่งถึงหลักการดำเนินงานที่ยึดเอาศูนย์รวมเป็นหลัก งานทุกชนิดเริ่มจากการมีจุดมุ่งหมายของงานที่เป็นปัญหาต้องแก้ไข วิธีการที่จะใช้แก้ปัญหา และวิธีการประเมินผลงานเพื่อเสนอแนะวิธีการแก้ไขและปรับปรุงในคราวต่อไป

Flood, R.L., & Jackson, M.C. (1991) ได้ให้ความหมายของคำว่า ระบบ ว่าหมายถึงการเรียงลำดับองค์ประกอบต่างๆ ซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน องค์ประกอบต่างๆ นั้นมีความสัมพันธ์และมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในระหว่างส่วนต่างๆ อยู่เสมอ

Littlejohn, S.W. (2001) กล่าวว่าคำว่า ระบบ ในการบริหารงานนั้นอาจกล่าวได้ว่าหมายถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีส่วนกระทบต่อปัจจัยระหว่างกันในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Midgley, G. (Ed.) (2003) กล่าวว่า ระบบ หมายถึงสิ่งซึ่งประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบหรือหน่วยย่อย องค์ประกอบหรือหน่วยย่อยเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด Cristina Mele, Jacqueline Pels, Francesco Polese (2010) กล่าวว่า ระบบเป็นกลุ่มขององค์ประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อกระทำกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามความต้องการขององค์การ

ปัจจุบันคำว่า “ระบบ” เป็นคำกล่าวที่ใช้กันแพร่หลายโดยทั่วไป เวลาที่กล่าวถึง ระบบ เราจะต้องคำนึงถึง 3 คำ (Cristina Mele, Jacqueline Pels, Francesco Polese, 2010)

1. การคิดอย่างมีระบบ (System Thinking) หมายถึง การคิดอย่างมีเหตุผลคิดอย่างรอบคอบถึงผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นทั้งในภาพรวม และทุกๆ ส่วนขององค์ประกอบย่อยของระบบว่าต่างก็มีส่วนสัมพันธ์กัน และสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

2. วิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (System Approach) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ โดยมีการนำเอาปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งปัจจัย กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจะมีส่วนสัมพันธ์กันและเป็นผลซึ่งกันและกัน

3. ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นทฤษฎีที่ระบุว่าองค์การประกอบด้วยส่วนประกอบที่เป็นอิสระและเป็นวิธีการบริหารงานที่จะเพิ่มความเข้าใจ รู้จุดเด่นจุดด้อยในองค์การ เพื่อการพัฒนาและแก้ปัญหาได้มากยิ่งขึ้น

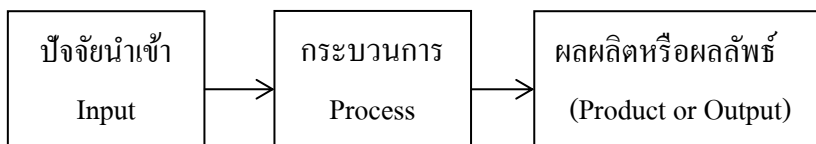
ทฤษฎีระบบเชื่อในหลักการของการมีเหตุและผลของสิ่งต่างๆ (Cause and Effect) ซึ่งเป็นหลักการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้ ทฤษฎีระบบไม่เชื่อผลของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เกิดจากสาเหตุเพียงสาเหตุเดียว แต่ทฤษฎีระบบเชื่อว่าปัญหาทางการบริหารที่เกิดขึ้นมักจะมาจากสาเหตุที่มากกว่าหนึ่งสาเหตุ ทฤษฎีระบบจะมองทุกๆ อย่างในภาพรวมของทุกองค์ประกอบมากกว่าที่จะมองเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ ทฤษฎีระบบคำนึงถึงผลของการปฏิบัติที่เป็น “Output” หรือ “Product” มากกว่า “Process” ซึ่งผลสุดท้ายของงานที่ได้รับอาจมีมากมายหลายสิ่ง ซึ่งก็คือผลกระทบ (Outcome or Impact) ที่เกิดขึ้นตามมาในภายหลังนั่นเอง สุดท้ายทฤษฎีระบบจะมีกระบวนการในการปรับเปลี่ยนและป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อบอกให้รู้ว่าระบบมีการเบี่ยงเบนอย่างไร ควรจะแก้ไขที่องค์ประกอบใดของระบบ ซึ่งก็คือ (System Analysis) นั่นเอง จากหลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบ ระบบ จึงประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ (Cristina Mele, Jacqueline Pels, Francesco Polese, 2010)

1. ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรทางด้านการบริหารในทุกๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations) ที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การ

2. กระบวนการ คือการนำเอาปัจจัย หรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อยๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศน์ การวัดและการประเมินผล การติดตาม ตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีผล

3. ผลผลิต หรือผลลัพธ์ เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ผลกระทบ เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลัง จากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดไว้ หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นก็ได้ ดังแสดงในภาพประกอบที่ 2.1



ภาพประกอบที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบของวิธีระบบ

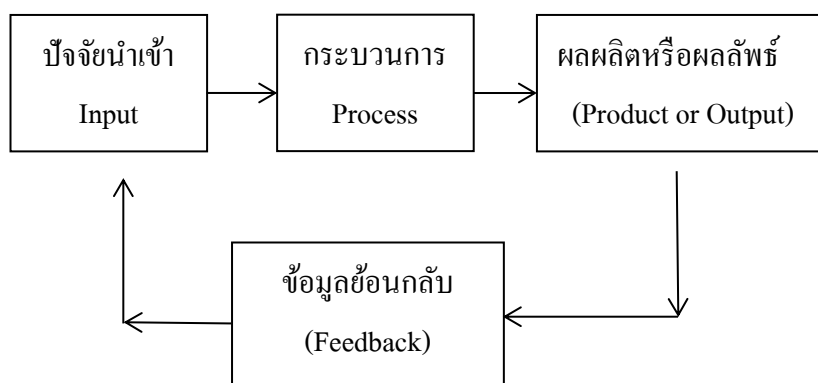
ทฤษฎีระบบมีความเชื่อว่า ระบบจะต้องเป็นระบบเปิด (Open System) กล่าวคือจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยได้รับอิทธิพล หรือผลกระทบตลอดเวลาจากสภาพแวดล้อม โดยมีรูปแบบของการจัดลำดับ (The Hierarchical Model) ในลักษณะของระบบใหญ่ และระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน และมีรูปแบบของป้อนเข้าและผลผลิต (Input Output Model) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลของปฏิสัมพันธ์ที่มีกับสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มต้นจากป้อนเข้า กระบวนการ และผลผลิตตามลำดับเป็นองค์ประกอบของระบบ ในแต่ละองค์ประกอบของระบบจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กันหรือมีผลกระทบต่อกันและกัน (The Entities Model) หมายความว่า ถ้าองค์ประกอบของระบบตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนไป ก็จะมีผลต่อการปรับเปลี่ยนขององค์ประกอบตัวอื่นด้วย

โดยแบบจำลองจะเป็นเครื่องมือที่จำเป็นในการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์สมัยปัจจุบัน เพื่อใช้ในการศึกษาเรียนรู้ การทดสอบ การคาดคะเน การอธิบาย การทำนาย วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่นักวิจัยต้องการทราบ ซึ่งเป็นตัวแทนในการศึกษาปรากฏการณ์ที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยง่าย และใช้ในการเชื่อมโยงทฤษฎีกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นทางโลก อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการใช้สร้างทฤษฎีได้เช่นกัน

แบบจำลองของการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis Model)

การนำเอาทฤษฎีระบบ หรือวิธีระบบ มาใช้ในปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในประเทศไทย หากนำมาใช้ให้ดี ถูกต้องและเหมาะสม ระบบก็จะช่วยให้องค์การของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยมีผล ในทางตรงกันข้าม หากนำมาใช้ไม่ถูกต้อง หรือองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบไม่สัมพันธ์กัน ก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้ ดังนั้นการนำเอาทฤษฎีระบบมาใช้ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบที่เรียกว่า System Analysis ควบคู่ไปด้วย

การวิเคราะห์ระบบจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า หากผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัญหานั้นจะเกิดจากองค์ประกอบใดของระบบ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันหรือไม่ อย่างไร ข้อมูลย้อนกลับ จะช่วยให้ทราบถึงประเภทของปัญหา จุดที่ต้องได้รับการพัฒนาแก้ไขหรือปรับปรุงได้มากขึ้น การแก้ไขปรับปรุงก็ต้องกระทำอย่างเป็นระบบ มิใช่แก้ไขเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น (Cristina Mele, Jacqueline Pels, Francesco Polese, 2010) ดังแสดงในภาพประกอบที่ 2.2



ภาพประกอบที่ 2.2 แสดงรูปแบบองค์ประกอบของวิธีระบบและการวิเคราะห์ระบบ

การวิเคราะห์ระบบ เป็นส่วนหนึ่งของวิธีระบบที่มุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าผลผลิตหรือผลลัพธ์ โดยมุ่งวิเคราะห์ปัญหา และเป็นกระบวนการประเมินวิธีระบบ การวิเคราะห์ระบบ เป็นขั้นแรกของการพัฒนาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้มีระบบการดำเนินการที่มีผล เพราะพัฒนาการคือการปรับปรุง เพื่อให้สภาพที่มีปัญหาอยู่หมดไป หรือเหลือน้อยลงตามศักยภาพของทรัพยากรและข้อจำกัดที่มีอยู่ ให้เกิดความสมดุลของโครงสร้างและองค์ประกอบต่างๆ ในระบบ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบ สรุปว่าการวิเคราะห์ระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลวิธีระบบในเรื่อง การประเมินความมีผลของระบบงาน ประเมินเวลา ประเมินการใช้งบประมาณ ประเมินความถูกต้องของกระบวนการ และประเมินผลผลิตหรือผลงาน โดยวิธีระบบและการวิเคราะห์ระบบเป็นกระบวนการที่ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ที่มีเหตุผล และมุ่งไปที่กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีขั้นตอน

การนำวิธีระบบมาใช้แก้ปัญหานั้น ก่อนอื่นควรจะต้องรู้และทำความเข้าใจว่า ปัญหาคืออะไรเสียก่อน (Cristina Mele, Jacqueline Pels, Francesco Polese, 2010) โดยทำการศึกษาว่าปัญหาเกิดขึ้นได้อย่างไร ปัญหา คือ ความแตกต่างระหว่างสภาพที่พึงประสงค์กับสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันหรืออาจกล่าวได้ว่า ปัญหา คือ ความเบี่ยงเบนของสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งแตกต่างกับสภาวะการณ์ที่ต้องการ

ประเภทของปัญหา แบ่งออกเป็นหลายประการ คือ ปัญหาที่แบ่งตามระดับความรุนแรงของสภาวะการณ์ของปัญหา (Degree or Condition of the Problem) แบ่งเป็น 3 ประเภทคือ ปัญหาที่เกิดจากสภาวะการณ์คงที่ (Stable) เช่น ปัญหาที่เกี่ยวกับเนื้องาน ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องรีบแก้ไข ปัญหาที่เกิดจากสภาวะการณ์ที่เป็นพลวัต (Dynamic) เช่น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคน และการปฏิบัติและปัญหาวิกฤต (Critical) เป็นปัญหารุนแรงที่จะต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ถ้าไม่แก้ไขจะส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่นๆ ได้

Frigg & Hartmann (2012) กล่าวถึง การสร้างแบบจำลองว่าเป็นศิลปะไม่มีขั้นตอนกระบวนการ เช่น เครื่องจักร ไม่มีกฎหรือสูตรตายตัวในการสร้าง รวมถึงกิจกรรมในการคิดที่สามารถบ่งบอกได้

ว่าอะไรเหมาะสมกัน และโอกาสที่จะสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับแบบจำลองได้อย่างไร ซึ่งแบบจำลองเมื่อได้สร้างขึ้นเสร็จ คนไม่ได้เรียนรู้คุณสมบัติจากแบบจำลองนั้นด้วยวิธีการมอง คนจำเป็นต้องนำไปใช้และปรับเปลี่ยน โดยการสร้างและการปรับเปลี่ยนแบบจำลองนั้นมีความแตกต่างกันไปแต่ละประเภทของแบบจำลอง และในการวิจัยปัจจุบันจำนวนมากทางสังคมศาสตร์และธรรมชาติศาสตร์นั้นพึ่งพาการจำลองแบบบนคอมพิวเตอร์

ขณะที่ Vickers Jr (2004) อธิบายถึงวัตถุประสงค์สูงสุดของการสร้างแบบจำลอง คือ การตรวจสอบทฤษฎี มุมมองนี้เน้นให้กรอบที่ครอบคลุมประเด็นในการสร้างแบบจำลองขึ้น โดยทฤษฎีนั้นเกี่ยวข้องในการอ้างรูปแบบของเหตุและผล และการทดสอบทฤษฎีนั้นจำเป็นต้องมีแบบจำลองการวัด ซึ่งปัญหาการวัด คือ การกำหนดว่าความสอดคล้องของการวัดนั้นได้รับการสร้างขึ้นโดยรูปแบบที่ถูกสังเกตของความเกี่ยวข้องระหว่างตัวชี้วัดที่ตั้งสมมติฐานของตัวแปร สร้างจากแบบจำลองการวัด นักวิจัยสามารถสำรวจรูปแบบของความเชื่อมโยง ระหว่างตัวแปรสร้างที่ถูกวัด และการวัดตัวแปรสร้างอื่นที่มีความเกี่ยวข้อง โดยรูปแบบเชิงประจักษ์ของความเชื่อมโยงนั้นเป็นตัวกำหนดความเที่ยงตรงของมาตรวัด รวมถึงการทดสอบอิทธิพลเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบของความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรสร้าง ซึ่งกรณีนี้รูปแบบที่ถูกทำนายขึ้นของความเชื่อมโยงเป็นสิ่งที่กำหนดแบบจำลองอิสระ (Substantive model) ขึ้น Willer (1986) อธิบายว่าสามารถแบ่งเป็นสองกระบวนการใหญ่ๆ ประกอบด้วย

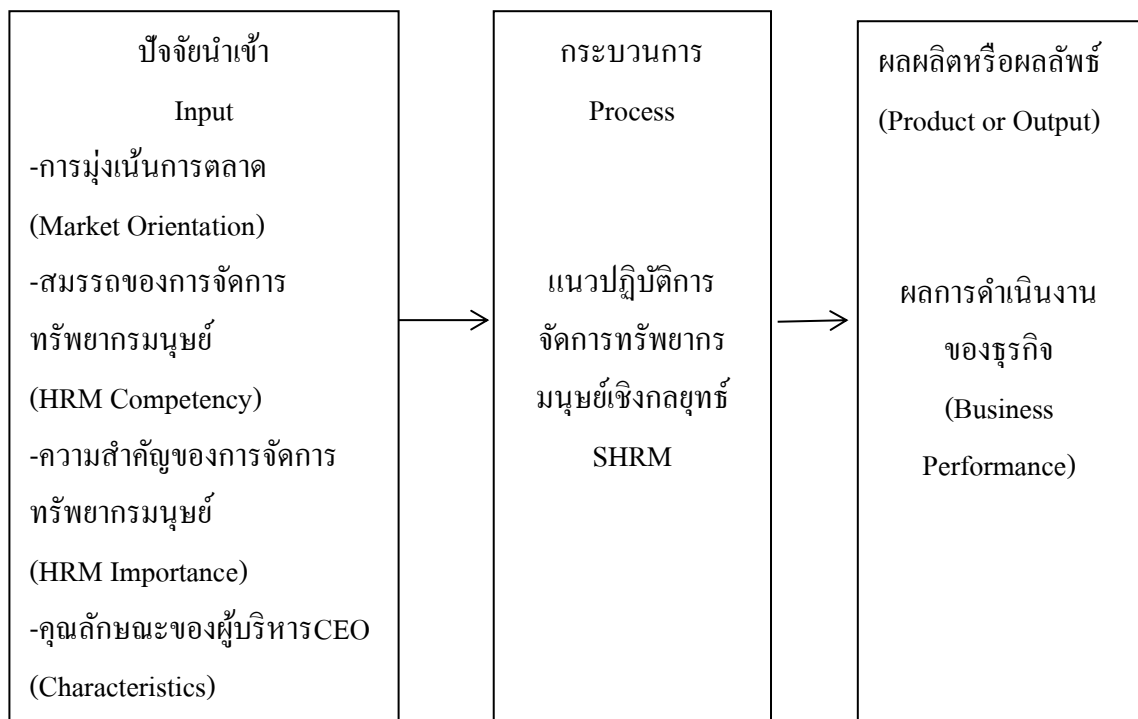
- 1) การสร้างแบบจำลอง
- 2) การหาความเที่ยงตรงของแบบจำลอง

ผู้วิจัยพบว่าการสร้างแบบจำลองมีลักษณะวิธีที่เหมือนกับการพัฒนาแบบจำลอง ดังนั้นจึงมีวิธีการเดียวกัน คือ การสร้างหรือพัฒนาแบบจำลองขึ้นจากข้อมูลที่สังเกตของปรากฏการณ์ที่ศึกษา จากการศึกษาเชิงประจักษ์ หรือจากทฤษฎี เป็นตัวแปรสร้าง รวมถึงความเชื่อมโยงที่เป็นเหตุเป็นผลระหว่างตัวแปรสร้าง และนำไปทดสอบหาความเที่ยงตรงของแบบจำลองพร้อมทั้งการวัดแบบจำลอง ซึ่งสามารถนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติมรายละเอียดของแบบจำลองเพื่อให้สามารถอธิบายทำนาย ระบุอิทธิพลของเป้าหมายที่ทำการศึกษาคิดยิ่งขึ้น

Gilbert & Ireton (2003) กล่าวถึงการวัดแบบจำลองจากการสร้างขึ้น สามารถบ่งชี้ถึงความมีประโยชน์ได้จากเกณฑ์ความเหมาะสมของแบบจำลองได้จากการหาความสัมพันธ์ (Relatedness) กับแบบจำลองอื่น โดยเฉพาะแบบจำลองอื่นที่มีเป้าหมายเดียวกัน สามารถเข้ากันได้กับแบบจำลองอื่นได้ดีขนาดใด นิยามอีกข้อคือความสอดคล้อง (Consistency)

ขณะที่ Sibley (2009) ได้กล่าวถึง การวัดแบบจำลอง อีกวิธีหนึ่งว่าจำเป็นต้องใช้การตัดสินใจจากผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคุณลักษณะของแบบจำลองว่าเข้ากันได้กับคุณลักษณะของเป้าหมายได้ดีเพียงใด นอกจากนั้น Vickers Jr (2004) ได้กล่าวไว้ว่าแบบจำลองที่มีคุณภาพสูงนั้นเป็นแบบจำลองที่มีพื้นฐานจากความรู้ที่สามารถเชื่อถือได้

นอกจากนี้ปัญหายังแบ่งได้ตามความเบี่ยงเบนของสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นจริงกับความต้องการที่เกิดในเวลาต่างกัน โดยเกิดจากปัญหาขัดข้อง ถ้าความเบี่ยงเบนเกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบันยังคงปรากฏอยู่และมีแนวโน้มว่าจะเกิดต่อไปในอนาคต เพราะมาตรการแก้ไขไม่ได้ผล จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุง เรียกว่า ปัญหาขัดข้อง ปัญหาป้องกัน ถ้าในอดีตไม่มีความเบี่ยงเบน แต่ปัจจุบันมีสิ่งบอกเหตุว่าจะเกิดความเบี่ยงเบนหรือเกิดปัญหาขึ้นในอนาคต ถ้าไม่ป้องกันเอาไว้ก่อนและสุดท้ายปัญหาเชิงพัฒนา ต้องการแก้ไขเปลี่ยนแปลง (Change) เพื่อปรับปรุงสภาพในอนาคตให้ดีกว่าเดิมอย่างมีเป้าหมายว่าจะพัฒนาในเรื่องใด จึงจะทำให้คุณภาพของงานสูงขึ้นผู้บริหารที่มีความเชื่อว่าผลของสถานการณ์เกิดจากสาเหตุใดเพียงสาเหตุเดียว (A Single-Causation) จะทำให้เกิดปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในประเทศไทย เขียนเป็นภาพได้ ดังภาพประกอบที่ 2.3



ภาพประกอบที่ 2.3 แสดงรูปแบบองค์ประกอบของวิธีระบบและการวิเคราะห์ระบบมาประยุกต์ใช้กับงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในประเทศไทย เกิดจากหลายสาเหตุตามแนวคิดของทฤษฎีระบบจะมีการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) สมรรถนะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics) เป็นปัจจัยนำเข้า โดยมีการนำเอาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ SHRM มา

ใช้เป็นกระบวนการในการนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) ต่อไป

จากวรรณกรรมที่ผู้วิจัยทำการทบทวนนั้นพบว่านักวิชาการต่างแบ่งแยกประเภทของแบบจำลองออกซึ่งปรากฏเป็นจำนวนมากในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบจำลองแนวคิด (Conceptual Model) มาใช้ในการสังเคราะห์ตัวแปร ซึ่งแบบจำลองนี้จะเป็นประเภทของแบบจำลองจิตใจเป็นแบบแผนซึ่งมนุษย์ได้สร้างแนวคิดเพื่อจัดระเบียบแบบจำลองจิตใจของตนเอง โดยประกอบด้วยสัญลักษณ์รูปภาพ และเรื่องราวที่รวมกันแสดงออกเป็นประเภทของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น พายุหิมะ สามารถรวมเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล รูปร่าง ความสำคัญ และภาพ นอกจากนี้ยังสามารถรวมประสบการณ์ส่วนบุคคลเกี่ยวกับอารมณ์ การสัมผัส รสชาติ กลิ่น และอื่นๆ ที่เรามีเกี่ยวกับพายุหิมะ โดยเมื่อรวมกันทั้งหมดก็จะเป็นการกำหนดแบบจำลองส่วนตัวของตนเองเกี่ยวกับพายุหิมะ ซึ่งคนอื่นอาจจะไม่มีแบบจำลองส่วนตัวเกี่ยวกับพายุหิมะที่แตกต่างออกไป (Gilbert & Ireton, 2003)

ตอนที่ 2 นิยามของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM)

2.1 แนวคิดในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

จากการทบทวนวรรณกรรม มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งออกเป็นยุคต่างๆ หลายยุค และมีความหมายหลากหลายความหมาย ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมของนักวิจัยต่างๆ ได้ดังนี้

ในยุคแรกๆ Guest (1989) ให้คำนิยามไว้โดยเน้นถึงธรรมชาติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นการบูรณาการระหว่างแนวปฏิบัติของทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ของบริษัทเข้าด้วยกันทั้งในระดับนโยบาย (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012) ไปจนถึงลำดับชั้นอำนาจที่แตกต่างกัน เพื่อให้การบรรลุเป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

Wright และ MacMahan (1992) ได้ให้นิยามกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า “รูปแบบของการแปรทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีการวางแผนไว้แล้ว (Mohan Thite, 2012; Hyondong Kim & Kang Sung-Choon, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Brown, Monica; Ivanov, Sergey, 2015) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

คล้ายๆ กัน Armstrong (2001) ได้ตั้งข้อสังเกตถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่าเป็น “แนวทางในการตัดสินใจและวางแผนขององค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในการจ้างงานและการสรรหา การฝึกอบรม การพัฒนา (Mohan Thite, 2012) การจัดการผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Damianos Giannakisa and Michael J. Harker. 2013) รวมไปถึง รางวัลและกลยุทธ์ความสัมพันธ์ของลูกจ้าง นโยบายและแนวปฏิบัติ

โดย Armstrong ได้เน้นย้ำว่าวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คือ การบูรณาการ โดยกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ถูกบูรณาการเข้าด้วยกันในแนวราบ (Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014) และยังถูกบูรณาการในแนวดิ่งเข้ากับกลยุทธ์ของบริษัทอีกด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นมีหลักการ ซึ่งแตกต่างออกไปจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการศึกษาลักษณะดั้งเดิมคือการให้ความสนใจไปที่กลุ่มของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบ เมื่อทดสอบความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร มิใช่ทดสอบผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้าน เพราะแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น ไม่ได้ทำงานแยกกันแต่เป็นการทำงานร่วมกันและหากพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วพนักงานนั้นประสบพบเจอกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลากหลายด้าน พร้อมๆ กัน (Ichniowski et al., 1997; Becker & Huselid, 1998; Lepak & Snell, 2002; Schuler & Jackson, 2005; Lepak et al., 2006; Jiang et al., 2012a; Hyondong Kim & Kang Sung-Choon, 2013; Matsunaga, Masaki, 2015)

การศึกษาเป็นแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านแทนการศึกษาเป็นระบบ จึงเป็นความล้มเหลวที่จะพิจารณาถึงศักยภาพที่สำคัญของด้านอื่นที่ไม่ได้นำมาศึกษาด้วย ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ามุมมองระบบนั้นมีความเหมาะสมกว่า เพราะสามารถสะท้อนเส้นทางที่หลากหลายว่าแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใดจะมีอิทธิพลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้สำเร็จได้แม่นยำกว่า (Becker & Huselid, 1998; Lepak et al., 2006; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean.Khulida Kirana Yahya, 2013) นอกจากนี้แนวคิดที่กล่าวถึงความสอดคล้องของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งได้อธิบายไว้ว่าระบบทั้งระบบนั้นดีกว่าผลรวมของส่วนย่อย “Whole is greater than the sum of the parts” (Becker & Huselid, 1998; Di Fan, Mike Mingqiong Zhang and Cherrie Jiuhua Zhu, 2013) ซึ่งข้อโต้แย้งว่าการมีอยู่ของหลักการที่แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกันสามารถพบได้ดังตัวอย่างการศึกษา Ichniowski et al. (1997) พบว่าแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มตัวอย่าง โรงงานเหล็กนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันสูง (Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014)

การศึกษาในลักษณะกลุ่มการปฏิบัติหรือระบบ เช่น ระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูง เป็นแนวคิดที่ร่วมสมัยและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการศึกษา (Boxall & Macky, 2007; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013) ซึ่งเปลี่ยนแปลงจากการวิจัยในลักษณะจุลภาค (Micro) สู่มุมมองที่เป็นลักษณะมหภาค (Macro) มากยิ่งขึ้น (Delery & Doty, 1996; Gurbuz & Mert, 2011; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013) โดยศึกษาบทบาทของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมุ่งเน้นที่การใช้ทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (ÇaliŞkan, 2010)

ความเหมาะสมเชิงกลยุทธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ของธุรกิจ (Bao & Analoui, 2011; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013) โดยนักวิชาการที่ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นสนใจในการศึกษาแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่รวมเป็นกลุ่มหรือที่เรียกว่า “Bundles” ที่นำไปปฏิบัติในการรวมกันเป็นรูปแบบของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการทำงานในลักษณะส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความแตกต่างจากการศึกษาแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านแยกกัน (Dyer & Reeves, 1995; Liao, 2005; Mohan Thite, 2012; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ถูกรวมเข้าด้วยกันเป็นคำถามในการวิจัยที่สำคัญที่สุดในการศึกษาเรื่องทรัพยากรมนุษย์ (Alcázar et al., 2005; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013) แต่อย่างไรก็ดียังมีปัญหาว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ และการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติในระดับความเข้มข้นต่างๆ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกันหรือไม่ หรือสภาพแวดล้อมด้านตลาดเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ โดยการส่งผ่านไปยังผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ยังคงเป็นคำถามสำคัญที่หลงเหลืออยู่สำหรับนักวิจัยและนักวิชาการ (Chang & Huang, 2005; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014)

Wright & McMahan (1992) ได้นิยามความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า รูปแบบของการวางแผนการใช้งานทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมต่างๆ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจากความหมายนี้แบ่งไว้ด้วยองค์ประกอบ 4 ด้านของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือ

1) การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นทรัพยากรที่ใช้ในเชิงกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015)

2) แนวคิดที่เน้นการใช้นโยบาย กิจกรรมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการบริหารคนในองค์กรเพื่อให้ได้มาด้านความได้เปรียบในการแข่งขัน (Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015)

3) รูปแบบและแผนที่อธิบายถึงกระบวนการและเป้าหมายของกลยุทธ์ การออกแบบที่สอดคล้องที่หมายถึงความเหมาะสมทั้งทางด้านแนวตั้ง (Vertical) กิจกรรมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และแนวนอน (Horizontal) เน้นถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่บูรณาการกิจกรรมการปฏิบัติเข้าร่วมกันทั้งหมดและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Di Fan, Mike Mingqiong Zhang and Cherrie Jiuhua Zhu, 2013)

4) คน กิจกรรม และรูปแบบที่ได้วางแผนไว้นั้น ได้รับการกำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Andersen et al., 2007; Altarawneh & Aldehayyat, 2011; Tan Fee Yean. Khulida Kirana Yahya, 2013; Brown, Monica; Ivanov, Sergey, 2015)

ในการศึกษากรณี Warwick study, ของ Hendry และ Pettigrew (1986) มีการนำแนวคิดนี้มาใช้เพื่อการสรุปนิยามของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยจับประเด็นความหมายสำคัญๆ ดังนี้ คือ

ประการแรก การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการวางแผน (Chang & Huang, 2005; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014) ซึ่งทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างแนวปฏิบัติของทรัพยากรมนุษย์กับการพยากรณ์แรงงานและแผนธุรกิจ

ประการที่สอง ในหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีการเน้นย้ำไปที่ความเข้ากันได้ระหว่างนโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ยิ่งขึ้น (Delery & Doty, 1996; Gurbuz & Mert, 2011; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013) เนื่องจากแนวปฏิบัติและระบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยเหลือให้ลูกจ้างมีพฤติกรรมที่เหมาะสมซึ่งส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ประการที่สาม การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แสดงให้เห็นแนวทางที่สอดคล้องกันในการออกแบบและจัดการบุคลากรที่สอดคล้องตามนโยบายการจ้างและกลยุทธ์ว่าด้วยกำลังคนของบริษัท ซึ่งมักจะได้รับการสนับสนุนโดยปรัชญาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Andersen et al., 2007; Altarawneh & Aldehayyat, 2011; Tan Fee Yean. Khulida Kirana Yahya, 2013; Brown, Monica; Ivanov, Sergey, 2015) ด้วยหลักปรัชญาด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งบูรณาการเข้ากับวัฒนธรรมของบริษัททำให้การพัฒนาแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องประสานเข้ากับทัศนคติและค่านิยมในการจัดการแต่ไม่ถูกควบคุมโดยความเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมได้ง่ายๆ

ประการสุดท้าย ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น ผู้คนถือว่าเป็น “ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์” ขององค์กร (Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015) และบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการบรรลุข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันก็ได้รับการยอมรับด้วยเช่นกัน

Dyer และ Holder (1988) เสริมว่าผู้วิจัยสามารถแยกความแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ออกจากกันและกันได้ โดยบทบาทและระดับองค์กรที่ทั้งสองมุ่งเน้นความสำคัญ (Mohan Thite, 2012; Hyondong Kim & Kang Sung-Choon, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Brown, Monica; Ivanov, Sergey, 2015) ถึงแม้ผู้จัดการสายการผลิตจะให้ความสำคัญลงในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแบบแผนทั่วไป แต่พวกเขาก็ยังคงเป็นผู้มีบทบาทหลักในการวางกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

โดยที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีบทบาทเชิงสนับสนุนเท่านั้น ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายบุคคลระดับกลางเข้าไปทำหน้าที่ในฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สมบูรณ์นั้น (Dima R. Jamali, Ali

M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015) การจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ก็มีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากร และด้วยเหตุนี้จึงมักจะถูกกำหนดให้อยู่ส่วนบนสุดเสมอ

Schuler (1992) ได้สรุปการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้โดยครอบคลุมสองมิติ คือ การบูรณาการ และการปรับเปลี่ยนในมิติแรก การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการบูรณาการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุความต้องการทางกลยุทธ์ของบริษัท

ในขณะที่อีกด้านหนึ่ง นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องอย่างมากกับขอบเขตนโยบายและลำดับชั้น ในมิติที่สอง มีการปรับแก้และคัดแปลงแนวปฏิบัติในด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยลูกจ้างตลอดการทำงานในแต่ละวันของพวกเขา (Andersen et al., 2007; Altarawneh & Aldehayyat, 2011; Tan Fee Yean, Khulida Kirana Yahya, 2013; Brown, Monica; Ivanov, Sergey, 2015) ทั้งสองมิตินี้สะท้อนให้เห็นถึงทักษะที่มีความเหมาะสมลงตัว มิติแรกเกี่ยวข้องกับความลงตัวภายในของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และความลงตัวภายนอกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ ในขณะที่มิติที่สองเน้นไปที่การรักษาความความลงตัวผ่านการปรับแต่งหน้าที่ของลูกจ้าง

Tyson (1995) ได้ให้นิยามกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า “ความมุ่งมั่นของบริษัททั้งเปิดเผยและปกปิดต่อการจัดการลูกจ้างซึ่งแสดงออกผ่านปรัชญา นโยบาย และแนวปฏิบัติ” (Chang & Huang, 2005; Timothy C. Bednall¹, Karin Sanders¹ and Piety Runhaar, 2014) โดยเน้นธรรมชาติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในฐานะเป็นการสะท้อนเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

Martell, Gupta และ Carroll (1996) มองการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางเชิงรุก จากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ พวกเขาอ้างว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท (Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015) และนำมาซึ่งผลของบริษัทโดยการมีส่วนช่วยเหลือต่อกระบวนการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติรวมไปถึงการวางกลยุทธ์ใหม่ๆ

ในภาพรวม คำนิยามว่าด้วยการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เหล่านี้เน้นถึงการรวมเอาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแบบแผนเดิมเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจยิ่งขึ้น (Delery & Doty, 1996; Gurbuz & Mert, 2011; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013) และการมีส่วนช่วยเหลือต่อการวางกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติซึ่งจะทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ โดยรวมเมื่อพิจารณาตามสมมติฐานที่ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งบริษัทสามารถนำมาใช้เพื่อช่วยในการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของตนเองได้ (Mohan Thite, 2012; Hyondong Kim & Kang Sung-Choon, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Brown, Monica; Ivanov, Sergey, 2015)

คั้งนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงแสดงให้เห็นถึงความคิดรวบยอดที่เน้นไปที่บทบาทหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ (Andersen et al., 2007; Altarawneh & Aldehayyat, 2011; Tan Fee Yean, Khulida Kirana Yahya, 2013; Brown, Monica; Ivanov, Sergey, 2015) การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาและกรอบความคิดของผู้นำธุรกิจภายใต้ค่านิยมและความเชื่อที่แอบแฝงอยู่ในการระดมทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท (Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015) เพื่อทำให้การพัฒนาธุรกิจประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น ในความหมายตรงนี้ คำศัพท์ เช่น

“บูรณาการ” (Armstrong, 2001; Guest, 1989; Schuler, 1992), “รูปแบบของการจัดการทรัพยากร” (Wright & MacMahan, 1992), “วิธีการ” (Wright & Snell, 1999) ล้วนสะท้อนให้เห็นถึงธรรมชาติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน

ผู้วิจัยสามารถทำความเข้าใจถึงความหมายและนัยพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ผ่านคำอธิบายเหล่านี้ในฐานะรูปแบบของกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าด้วยการจ้างงานที่มีประสิทธิผลและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทโดยการบูรณาการแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายและกลยุทธ์ของบริษัท (Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015) ด้วยวิธีการดังกล่าวนี้เท่านั้น ผู้วิจัยจึงสามารถเพิ่มผลความสามารถในการแข่งขันของบริษัทได้

ค่านิยมข้างต้นเน้นให้เห็นถึงความคิดรวบยอดของการบรรลุข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันผ่านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และบ่งชี้เป็นนัยถึงความหมายแบบสองมิติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ เหมาะสมทั้งภายนอกและภายในยิ่งขึ้น (Delery & Doty, 1996; Gurbuz & Mert, 2011; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013) กล่าวอีกนัยหนึ่ง นโยบายและแนวปฏิบัติว่าด้วยการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์นั้นจะไม่เพียงแต่สอดคล้องภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น (ความเหมาะสมภายใน) แต่ยังมีเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์กับเป้าหมายทางธุรกิจโดยรวมทั้งหมดเพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทจะบรรลุกลยุทธ์เป้าหมายได้ (ความเหมาะสมภายนอก)

ในการสร้างทฤษฎีของการเลือกใช้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรเลือกใช้โดยมากดำเนินการศึกษาภายใต้บริบทการจัดการกลุ่มที่พัฒนาขึ้น โดย Delery & Doty (1996) (Kaufman & Miller, 2011; Mohan Thite, 2012; Hyondong Kim & Kang Sung-Choon, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Brown, Monica; Ivanov, Sergey, 2015)

โดยที่ Delery & Doty (1996) ได้จำแนกและอธิบายถึงแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เด่นๆ อยู่ 3 แนวคิดไว้ในบทความ Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance

Predictions ประกอบด้วย แนวคิดสากล แนวคิดเชิงสถานการณ์ และแนวคิดองค์ประกอบ ซึ่งมีคุณลักษณะ 2 ประเภท คือ แนวทางเน้นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices approach) คือแนวคิดสากล (Andersen et al., 2007; Altarawneh & Aldehayyat, 2011; Tan Fee Yean, Khulida Kirana Yahya, 2013; Brown, Monica; Ivanov, Sergey, 2015) และแนวทางเน้นความเหมาะสมที่สุด (Best fit approach) คือ แนวคิดเชิงสถานการณ์ และแนวคิดองค์ประกอบโดยได้รับการศึกษามาอย่างต่อเนื่องและยังคงศึกษากันอยู่ในปัจจุบัน เช่น ตัวอย่างการศึกษาโดยนักวิจัยและนักวิชาการดังต่อไปนี้ Nigam, Nongmaithem, Sharma, & Tripathi, 2011; Waiganjo, Mukulu, & Kahiri, 2012; Fey, Morgulis-Yakushev, Park, & Björkman, 2009; Chang & Huang, 2005; Huang, 2001; Katou, 2008; 2010; 2012; Bao, Gordon, & Analoui, 2011; Shameem, 2011; Gooderham, Parry, & Ringdal, 2008; Alcázar, Fernández, & Gardey, 2005; Sun, Aryee, & Law, 2007; Chow, Huang, & Liu, 2008; Akhtar, Ding, & Ge, 2008; Ahmad & Schroeder, 2003, Savaneviciene & Stankeviciute, 2010; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015)

เมื่อพิจารณาจากคำนิยามดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้วิจัยให้คำนิยามการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในการศึกษานี้ถูกให้คำจำกัดความเป็นรูปแบบของแนวปฏิบัติและแนวนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีการวางแผน (Chang & Huang, 2005; Timothy C. Bednall, Karin Sanders and Piety Runhaar, 2014) ไว้แล้วซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงกรอบความคิดและปรัชญาของผู้นำธุรกิจในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาธุรกิจไปสู่ความสำเร็จผ่านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015) ส่วนในเชิงการดำเนินการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์หมายถึงกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวนหนึ่ง ซึ่งมีความสอดคล้องภายในและเข้ากันได้กับกลยุทธ์ของบริษัท (Mohan Thite, 2012; Hyondong Kim & Kang Sung-Choon, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Brown, Monica; Ivanov, Sergey, 2015)

2.2 ความแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารงานบุคคล (Differentiation it from HRM and PM)

เพื่อทำความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นถึงนัยของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงแยกแยะความแตกต่างออกจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมและการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ นักวิชาการได้แย้งว่ามັນยากที่จะให้คำนิยามที่ชัดเจนว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีความแตกต่างออกจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม เนื่องมาจากการขาดกรอบทฤษฎีที่แข็งแกร่ง (Dyer, 1985; Truss & Gratton, 1984; Wright & MacMahan, 1992; Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Damianos Giannakisa and Michael J. Harker, 2013; Di Fan, Mike

Mingqiong Zhang and Cherrie Jihua Zhu, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Yahya, Khulida Kirana; Tan, Fee-Yean, 2015)

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่พบในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยหลักๆ ประกอบด้วย

1.ระบบควบคุมทรัพยากรมนุษย์ (Control HR systems) ระบบควบคุมทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อลดต้นทุนแรงงานหรือเพิ่มประสิทธิภาพโดยบังคับใช้กฎระเบียบและกระบวนการทำงานให้พนักงานเชื่อฟังและปฏิบัติตาม และใช้การให้รางวัลโดยอ้างอิงจากเกณฑ์ผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ (Arthur, 1994; Mohan Thite, 2012; Hyondong Kim & Kang Sung-Choon, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Brown, Monica; Ivanov, Sergey, 2015)

ซึ่งแนวทางในการจัดการที่มุ่งเน้นการควบคุมมีแนวโน้มในการมุ่งเน้นการออกแบบงานที่แคบและเจาะจง การรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง มีความต้องการทักษะที่ต่ำ มีการฝึกอบรมเพียงเล็กน้อยเท่าที่จำเป็นให้ทำงานได้ และมีการพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานน้อย เป็นต้น ดังนั้นการใช้ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ลักษณะนี้จึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการเพิ่มผลผลิตจากพนักงานผ่านการบังคับใช้กฎระเบียบและกระบวนการเท่านั้น (Lepak et al., 2006; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean. Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall¹, Karin Sanders¹ and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015)

2.แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผูกพันสูง (High-commitment HR practices) ระบบทรัพยากรมนุษย์ผูกพันสูง (High-commitment HR systems) แทนที่จะพึ่งพาอาศัยการบังคับใช้กฎระเบียบและเฝ้าสังเกตอย่างใกล้ชิดเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ ระบบนี้สร้างปัจจัยแวดล้อมเพื่อสนับสนุน กระตุ้นพนักงานให้เข้าใจถึงเป้าหมายองค์กรและให้พนักงานทุ่มเทเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Lepak et al., 2006; Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Damianos Giannakisa and Michael J. Harker, 2013; Di Fan, Mike Mingqiong Zhang and Cherrie Jihua Zhu, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Yahya, Khulida Kirana; Tan, Fee-Yean, 2015)

จากที่ Arthur (1994) กล่าวว่าระบบทรัพยากรมนุษย์ผูกพันสูงทำให้ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานเป็นไปตามที่องค์กรต้องการด้วยวิธีการหล่อหลอมความเชื่อมโยงทางด้านจิตใจระหว่างเป้าหมายขององค์กรและพนักงานเข้าด้วยกัน กล่าวได้ว่ามุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานที่ผูกพันซึ่งสามารถไว้วางใจให้มีอิสระในการตัดสินใจเรื่องการทำงาน โดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

3.ระบบทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมสูง (High-involvement HR systems) เป็นระบบที่เริ่มต้นจากปรัชญาการจัดการและค่านิยมหลักที่เน้นถึงความสำคัญว่าพนักงานคือแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Bae & Lawler, 2000; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee

Yean, Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall¹, Karin Sanders¹ and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015)

ซึ่งมีความใกล้เคียงกับระบบทรัพยากรมนุษย์ผูกพันสูง โดยขณะที่ระบบทรัพยากรมนุษย์ผูกพันสูงมุ่งเน้นการสร้างปัจจัยแวดล้อมให้เป้าหมายพนักงานสอดคล้องกับองค์กร ระบบทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมสูงมุ่งเน้นการใช้กิจกรรมที่กำหนดขอบเขตและธรรมชาติของงานที่พนักงานปฏิบัติมากกว่า (Lepak et al., 2006) และได้รับการให้ความหมายไว้หลากหลาย แต่โดยทั่วไปแล้วระบบจะประกอบด้วย 3 มิติ คือ ข้อกำหนดของทักษะที่ค่อนข้างสูง งานที่ได้รับการออกแบบเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสและอิสระในการตัดสินใจในการใช้ทักษะทำงานร่วมกับพนักงานคนอื่น และโครงสร้างของรางวัลสูงใจเพื่อเพิ่มแรงจูงใจและความผูกพัน (Batt, 2002; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean. Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall¹, Karin Sanders¹ and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015)

ซึ่งเป็นระบบที่ต้องการลักษณะความเป็นเอกลักษณ์บางประการ และเป็นระบบที่สนับสนุนความผูกพันในส่วนพนักงานที่มีต่อองค์กร (Mohan Thite, 2012; Hyondong Kim & Kang Sung-Choon, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Brown, Monica; Ivanov, Sergey, 2015) ด้วยเหตุนี้จึงให้สิ่งจูงใจเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานให้ได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ขั้นต่ำ นอกจากนี้ระบบยังส่งเสริมด้านการได้มา การพัฒนา และการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพสูง เพื่อยกระดับความมีประสิทธิภาพขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น และมีความเป็นไปได้ที่จะรักษาความสามารถและความผูกพันของพนักงานที่สำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่รุนแรงไว้ได้ ทั้งนี้ระบบลักษณะนี้มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนความซับซ้อนและความคลุมเครือระหว่างเหตุและผล ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีฐานทรัพยากร (Bae & Lawler, 2000; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean. Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall¹, Karin Sanders¹ and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015)

4.แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผลการดำเนินงานสูง (High performance HR practices) ระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูง (High-performance work systems) เป็นที่ได้รับความสนใจมากที่สุด ในวรรณกรรมการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จากการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ได้พัฒนาเรื่อยมา (Lepak et al., 2006; Guthrie et al., 2009; Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015) ซึ่งกล่าวถึงวิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่อาศัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการช่วยแยกแยะเป้าหมายขององค์กรให้พนักงานรับทราบเพื่อให้พนักงานควบคุมพฤติกรรมการทำงานของตนเองให้บรรลุเป้าหมาย มิใช่ถูกควบคุมพฤติกรรมผ่านการกดดันและการลงโทษ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานผลการดำเนินงานสูงนั้นได้ให้เหตุผลที่กล่าวถึงการสรรหาและคัดเลือกอย่างเข้มงวด การใช้ผลตอบแทนสูงใจ ระบบการบริหาร

ผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการฝึกอบรม ไว้ว่าสามารถเพิ่มความรู้ ทักษะและความสามารถของพนักงานในองค์กร รวมถึงการเพิ่มแรงจูงใจ การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพขององค์กรไว้ได้ ซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพนี้เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาและดำเนินการแผนธุรกิจในเชิงกลยุทธ์ (Huselid, 1995; Becker et al., 1997) เช่นเดียวกับที่ Sun et al. (2007) ได้กล่าวโดยรวมถึงแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผลการดำเนินงานสูง ซึ่งประกอบด้วยความมั่นคงในงาน การฝึกอบรมทักษะอย่างครอบคลุม การเลื่อนตำแหน่งจากภายใน (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Damianos Giannakisa and Michael J. Harker, 2013; Di Fan, Mike Mingqiong Zhang and Cherrie Jihua Zhu, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Yahya, Khulida Kirana; Tan, Fee-Yean, 2015) การประเมินผลมุ่งเน้นผลลัพธ์ เส้นทางอาชีพที่กว้าง เป็นการส่งสัญญาณความตั้งใจขององค์กรในการสร้างความสัมพันธ์ทางการแลกเปลี่ยนระยะยาวต่อพนักงาน นอกจากนี้ยังเป็นการสนับสนุนความรู้สึกร่วมของพนักงานทางด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนซึ่งจูงใจพฤติกรรมของพนักงานให้สร้างผลงานสนับสนุนผลการดำเนินงานขององค์กร โดยรวมแล้วระบบนี้ได้รวมองค์ประกอบของทั้งระบบทรัพยากรมนุษย์ผูกพันสูงและระบบทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมสูง แต่เป็นขอบเขตที่กว้างกว่าทั้งสองระบบ (Lepak et al., 2006; (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean. Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015)

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการบางท่านที่พยายามวิเคราะห์ความแตกต่างของสองหัวข้อนี้ผ่านการสังเกตวิวัฒนาการในบทบาทหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารจัดการธุรกิจ Legge (1989) ทำการสรุปเกี่ยวกับการแยกแยะความแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารงานบุคคล โดยตั้งข้อสังเกตว่าการบริหารงานบุคคลเน้นความสำคัญไปที่การบริหารจัดการและการควบคุมดูแลลูกจ้าง ในขณะที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเน้นไปที่การจัดการทีมงานมากกว่า สายงานจัดการมีบทบาทมากในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Mohan Thite, 2012; Hyondong Kim & Kang Sung-Choon, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Brown, Monica; Ivanov, Sergey, 2015) ในขณะที่เดียวกันกลับไม่มีบทบาทในการบริหารงานบุคคลที่คล้ายๆ กัน วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญในการบริหารงานบุคคลแต่ไม่ใช่ในการบริหารงานบุคคล Legge ได้สรุปเพิ่มเติมว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเป็นกลยุทธ์มากกว่าการบริหารงานบุคคล

นอกจากนี้ Guest (1987, 1989) ได้เสนอแนะว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีแนวทางที่มีลักษณะเป็น “ปัจเจกนิยม” คือมุ่งความสนใจไปที่การพัฒนาปัจเจกบุคคล ความผูกพันและความยึดหยุ่นหรือความสามารถในการปรับตัว ซึ่งขัดแย้งกับแนวทางส่วนรวมนิยม (Collectivist) ของการบริหารงานบุคคล

ในขณะเดียวกัน Storey (1992) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า การบริหารงานบุคคลมีลักษณะเด่นมากกว่า โดยเน้นไปที่มุมมองว่าด้วย “ทรัพยากร” ที่มีต่อลูกจ้าง ซึ่งเน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนาลูกจ้างในขอบเขตของการพัฒนาธุรกิจที่กว้างขึ้น

นอกจากนี้ ยังพบว่าในบทสรุปของ Storey (1991) มีการกล่าวถึงรูปแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสองแบบ คือ แบบแข็ง และ แบบอ่อน โดยแบบแข็งจะเน้นด้านปริมาณ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแบบอ่อนจะคล้ายๆ กัน แต่จะเน้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ตามแบบแผน เน้นไปที่ความผูกพัน การจงใจ และความเป็นผู้นำ Storey แย้งว่าแบบแข็งจะครอบคลุมรูปแบบกิจกรรมที่ขยายขอบเขตมากกว่ากิจกรรมที่ครอบคลุมโดยการบริหารงานบุคคล ขณะที่แบบอ่อนจะสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่แฝงอยู่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาแต่เดิมเป็นส่วนใหญ่ (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Damianos Giannakisa and Michael J. Harker, 2013; Di Fan, Mike Mingqiong Zhang and Cherie Jiu Hua Zhu, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Yahya, Khulida Kirana; Tan, Fee-Yean, 2015) ตรงนี้สอดคล้องกับการอธิบายข้างต้นว่าด้วยความแตกต่างพื้นฐานระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการบริหารงานบุคคล

ในขณะเดียวกัน Guest (1991) ได้ให้แนวทางเลือกอีกแนวทางหนึ่งว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแก้ปัญหาความซ้ำซ้อนของคำจำกัดความเชิง มโนทัศน์ และเชิงประจักษ์ก่อนหน้านี้ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยพัฒนาตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นโยบาย และผลลัพธ์ขึ้นมา

ในส่วนที่เกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีข้อโต้แย้งว่าการโต้แย้งถกเถียงในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์หลักๆ แล้วแฝงอยู่ในความเกี่ยวข้องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ของบริษัท เมื่อเจาะจงลงไปอาจพิจารณาได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ของบริษัทและฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเอง (Armstrong, 2001; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Boxall, 1992; Truss&Gratton, 1994; (Mohan Thite, 2012; Hyondong Kim & Kang Sung-Choon, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Brown, Monica; Ivanov, Sergey, 2015)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เกิดขึ้นพร้อมกับการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมนั้น มีอาชีพจะมีความถนัดในเทคนิคซึ่งอยู่ในขอบเขตหน้าที่รองเฉพาะตน เช่น การสรรหาหรือการประเมินผล ในขณะเดียวกันจะให้ความสนใจในหน้าที่รองอื่นๆ น้อยกว่า เมื่อตระหนักถึงความสำคัญของหน้าที่รองดังกล่าวที่มีต่อกลยุทธ์ของบริษัท จึงมีการยกประเด็นด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหน้าที่เชิงกลยุทธ์บางประการขึ้นมา อาทิ “การสรรหาเชิงกลยุทธ์”, “การประเมินผลเชิงกลยุทธ์”, “การฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์” ฯลฯ (Fombrun,

Tichy & Deyanna, 1984; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean. Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall¹, Karin Sanders¹ and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015)

การยึดโยงเอาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ของบริษัทถูกจำกัดกับหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน โดยไม่มีการเกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหน้าที่รองต่างๆ ที่มีอยู่อย่างหลากหลาย (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015) นักวิชาการได้ชี้แนะคิดว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อนำให้เห็นว่าผลเสริมฤทธิ์ของหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์สามารถช่วยเสริมความพยายามของลูกจ้างไปสู่กลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างไร

อย่างไรก็ดี ชื่อที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์และระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เกิดขึ้นมากมายดังที่ได้กล่าวมา แต่วัตถุประสงค์ลักษณะเดียวกัน (Pfeffer, 1998; Lepak et al., 2006; Su & Wright, 2012) คือแนวคิดเกี่ยวกับการจะ ได้มาซึ่งผลกำไรผ่านคนได้อย่างไร (Pfeffer, 1998)

Boxall & Mackey (2007) ได้อธิบายความเชื่อมโยงที่เหมือนกันในความหมายว่าเป็นระบบของกิจกรรมที่เพิ่มการมอบหมายอำนาจพนักงาน การพัฒนาทักษะ และสิ่งจูงใจที่เพิ่มแรงจูงใจของพนักงานให้ใช้ประโยชน์จากอำนาจที่ได้รับจากการมอบหมาย ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีความหมายแตกต่างกัน (Mohan Thite, 2012; Hyondong Kim & Kang Sung-Choon, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Brown, Monica; Ivanov, Sergey, 2015) ไปตามที่นักวิชาการสร้างกรอบแนวความคิดของตนเอง สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | | | | | | | |
|--|------------------------|--------------------|-----------------|----------|----------------------|------------------------|--------------|---------------|
| | การสรรหาและคัดเลือก | การฝึกอบรมและพัฒนา | การโยกย้ายภายใน | ผลตอบแทน | ความมั่นคงในการทำงาน | การประเมินผลปฏิบัติงาน | การออกแบบงาน | การมีส่วนร่วม |
| Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| P. Jonck and E. Swanepoel, 2015 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Yahya, Khulida Kirana; Tan, Fee-Yean, 2015 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

ผู้วิจัยจึงนิยามความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ว่า กลุ่มของการปฏิบัติหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แยกกันแต่มีความเชื่อมโยงถึงกัน ประกอบด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วม

Wright and Snell (1999) ได้คำนิยามไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือ วิธีการที่ผู้วิจัยรวบรวมผู้คนเข้าด้วยกันและทำให้พวกเขาอยู่ในระบบเดียวกัน ซึ่งทำให้ผู้วิจัยมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

Truss and Gratton (1994) ยังได้นำเสนอว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงเอาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดีขึ้น และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสนับสนุนนวัตกรรมและความยืดหยุ่น การอธิบายทั้งสองประเด็นเน้นย้ำให้เห็นถึงธรรมชาติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในฐานะการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการและการแปรทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการทางธุรกิจให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (McMahan, Virick, & Wright, 1999; Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Damianos Giannakisa and Michael J. Harker, 2013; Di Fan, Mike Mingqiong Zhang and Cherrie Jihua Zhu, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Yahya, Khulida Kirana; Tan, Fee-Yean, 2015) ตรงนี้ช่วยแยกแยะความแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เชิงกลยุทธ์ออกจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป โดยที่ประเด็นหลังเป็นเพียงหน้าที่หนึ่งในธุรกิจเท่านั้น ด้วยวิวัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เข้าสู่ระบบที่ครอบคลุมมากขึ้น เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการทางธุรกิจในภาพรวมจึงสามารถมีส่วนช่วยเหลือต่อการตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กรได้ (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders 1 and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015)

อย่างไรก็ดี Wright and Boswell (2002) ได้สรุปไว้ในผลงานเมื่อเร็วๆ นี้ว่า ความแตกต่างระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ตั้งอยู่ในบทบาทและจุดเน้นที่แตกต่างกันของทั้งสองแนวทางเหล่านี้ เมื่อพิจารณาถึงแนวทางจุดภาคของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมเน้นไปที่ปัจเจกบุคคลมากกว่า ในขณะที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีลักษณะเป็นแนวทางมหภาคมากกว่า ซึ่งองค์กรจะถูกใช้ในระดับของการวิเคราะห์ (Mohan Thite, 2012; Hyondong Kim & Kang Sung-Choon, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Brown, Monica; Ivanov, Sergey, 2015) ในอีกด้านหนึ่ง ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมนั้นมีการศึกษาแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามหน้าที่รองแยกมาต่างหาก ซึ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สิ่งเหล่านี้จะถูกตรวจสอบในรูปแบบของระบบ

Truss and Gratton (1994) กล่าวว่าความแตกต่างพื้นฐานที่เห็นชัดอีกประการก็คือ ความแตกต่างเชิงคุณภาพระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป กล่าวคือ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นจะมีการเชื่อมโยงการแปรลูกจ้างและการจัดการภายในองค์กรเข้าด้วยกันภายในขอบเขตของธุรกิจทั้งหมดโดยรวม และตามบริบทสิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ ในขณะที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั่วไปนั้นเป็นเพียงกิจกรรมองค์กรหนึ่งเท่านั้นที่อยู่ภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall 1, Karin Sanders 1 and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015) ที่เห็นได้ชัดเจน คือ สายงานบริหารจะแบ่งปันความรับผิดชอบต่อการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และบทบาทเริ่มต้นและความมุ่งมั่นของผู้จัดการก็เป็นประเด็นที่เน้นย้ำในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน (Baker, 1999) รายละเอียดว่าด้วยการเปรียบเทียบรายละเอียดของการบริหารงานบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้แสดงไว้ในตาราง 2.3

ในส่วนที่ขัดแย้งกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งมองว่ามนุษย์เป็นสินค้า แต่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์กลับมองว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรชนิดหนึ่ง ในขณะที่สมมติฐานที่แฝงอยู่ในการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือมนุษย์เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ของบริษัท กล่าวโดยสังเขป คือ การลดต้นทุนให้เหลือน้อยที่สุดเป็นเป้าหมายของการบริหารงานบุคคลเปรียบเทียบกับ การเพิ่มมูลค่าให้มากที่สุดจากผลลัพธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Damianos Giannakisa and Michael J. Harker, 2013; Di Fan, Mike Mingqiong Zhang and Cherrie Jihua Zhu, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; Yahya, Khulida Kirana; Tan, Fee-Yean, 2015) ในขณะที่เป้าหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คือ ความมีประสิทธิภาพขององค์กรทั้งหมดโดยรวม อนึ่ง ธรรมชาติของการบริหารงานบุคคลมีลักษณะหลากหลายและมีลักษณะตั้งรับ (Reactive) แต่การจัดการทรัพยากรมนุษย์กลับมีลักษณะปัจเจกนิยม และเชิงรุก (Active) มากกว่า และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์และเชิงรุกสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในแง่ของระดับการเน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีความเกี่ยวข้องกับระดับสูงสุดขององค์กรมากกว่า ในขณะที่จุดเน้นของการบริหารงานบุคคลและการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำและระดับกลาง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แสดงบทบาทในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แต่การมีส่วนช่วยเหลือของการบริหารงานบุคคลมีน้อยมากและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็ทำหน้าที่ด้านการบริหารจัดการเป็นหลักเท่านั้น ในส่วนที่เกี่ยวกับผู้แสดงบทบาทหลักของทั้งสามแนวทางเหล่านี้ ทั้งผู้จัดการสายงานและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต่างก็มีบทบาทเชิงรุกในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แสดงบทบาทสนับสนุน ในขณะที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015) ผู้จัดการฝ่ายและมีอาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้แสดงบทบาทหลักโดยมีภาระงานเพียงไม่กี่อย่างเท่านั้นที่ถูกมอบหมายให้กับผู้จัดการสายงาน

ตารางที่ 2.2 แสดงการเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

| | การบริหารงานบุคคล (PM) | การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) | การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) |
|-------------------|---|-------------------------------------|--|
| สมมติฐานพื้นฐาน | มนุษย์คือสินค้า | มนุษย์คือทรัพยากร | มนุษย์คือทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ |
| เป้าหมาย | ผลได้จากกิจกรรมทางวิชาชีพที่มีการกำหนดไว้แล้ว | ผลลัพธ์ได้จากทรัพยากรมนุษย์รายบุคคล | ความมีประสิทธิภาพของทั้งองค์กรเป็นหนึ่งเดียว |
| ลักษณะโดยธรรมชาติ | หลากหลาย, ตั้งรับร่วมกัน | ปัจเจกนิยม เชิงรุก | เชิงกลยุทธ์ เชิงรุก |

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

| | การบริหารงานบุคคล (PM) | การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) | การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) |
|---------------------------|--|--|---|
| กรอบโครงสร้าง | ขาดกรอบโครงสร้างเชิงระบบ | มีโครงการหรือกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แยกมาต่างหาก โดยแยกมาจากรูปแบบอื่นๆ และจากสิ่งแวดล้อม | กว้าง เป็นไปตามสถานการณ์ มีกรอบโครงสร้างเชิงบูรณาการ ระบบทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและเสริมสร้างหรือเสริมฤทธิ์ทั้งสองฝ่าย |
| ระดับ | ระดับค่อนข้างต่ำ | ระดับกลาง | ระดับสูง |
| บริบท | ขอบเขตพิเศษภายในองค์กร | อยู่ภายในขอบเขตขององค์กร | มีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยทางองค์กรเช่นเดียวกับปัจจัยภายนอก |
| ข้อสัญญาผูกพันทางจิตวิทยา | โอนอ่อนผ่อนตาม | ผูกพัน | ผูกพันในระยะยาว/มีการพัฒนา |
| สถานะ | เล็กน้อย ไม่สำคัญ | หน้าที่เชิงการจัดการหลักๆ | หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ |
| ผู้แสดงบทบาท | ผู้จัดการสัญญา ผู้เชี่ยวชาญด้านการเจรจาส่วนรวม | มืออาชีพ/ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้จัดการสายงาน | ผู้จัดการสายงานและผู้จัดการทรัพยากรโดยมีบทบาทเสริมด้านทรัพยากรมนุษย์ |
| การปรับแนวคิด | ระยะสั้น | ระยะสั้น/ระยะยาว | ระยะยาว |

ที่มา: Wright & Boswell (2002), Truss & Gratton (1994) and Baker และคณะ (1999)

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยสามารถทำความเข้าใจความกระจ่างชัดในความคิดรวบยอดและนัยเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยแยกแยะความแตกต่างออกจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั่วไปและการบริหารงานบุคคล เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารงานบุคคลและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางจุดภาคระดับบริษัทโดยมีการปรับแนวคิดในระยะยาว ตรงนี้สะท้อนให้เห็นกรอบความคิดและปรัชญาของผู้นำองค์กรว่าด้วยกลยุทธ์การกระจายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บริษัทมีข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ครอบคลุมแนวปฏิบัติว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอยู่ในแนวเดียวกันกับกลยุทธ์ของบริษัททั้งภายในและภายนอกแต่ไม่ใช่แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แยกออกมาต่างหาก การปรับแนวคิดในระยะยาวเป็นลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในกระบวนการดังกล่าวนี้ ซึ่งอยู่เหนือบทบาทเชิงหน้าที่ ผู้จัดการฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) จะทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

2.3 แบบจำลองและแนวทฤษฎีหลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Major models and theories underlying: SHRM)

เพื่อทำความเข้าใจเพิ่มเติมถึงความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยการวางแผนกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และจัดเตรียมแนวทางเพื่อการพัฒนาเชิงทฤษฎีว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จึงจำเป็นต้องจัดทำตัวแบบว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

Truss and Gratton (1994) ได้จัดทำข้อสรุปว่าด้วยผลงานในอดีตเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเขาจำแนกตัวแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ออกเป็น 3 ประเภทพื้นฐาน คือ ตัวแบบปทัสถาน (Normative Model) ตัวแบบเชิงประจักษ์ และตัวแบบเชิงทฤษฎี

หนึ่ง ตัวแบบปทัสถาน ว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับประเด็นว่าด้วย “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีการทำงานอย่างไร และมีการจัดเตรียมแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดได้อย่างไร” (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall, Karin Sanders and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015)

สอง ตัวแบบเชิงประจักษ์ ได้มาจากข้อมูลหลักฐานซึ่งเก็บจากกลุ่มตัวอย่างบริษัท

สาม ตัวแบบเชิงทฤษฎี และตัวแบบเชิงมโนทัศน์ นั้นเป็นตัวแบบซึ่งย่อมาจากวรรณกรรม (Truss & Gratton, 1994)

ในบทวิจารณ์นี้ ผู้วิจัยรับเอาการจำแนกของ (Truss and Gratton, 1994; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall, Karin Sanders and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015) มาใช้เป็นบางส่วนเพื่ออธิบายถึงพัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในยุคแรกๆ เนื่องจากทั้งสองได้สรุปผลงานส่วนใหญ่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่นักวิชาการรุ่นก่อนทำไว้ได้อย่างเหมาะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรากฏขึ้นของตัวแบบปทัสถานและตัวแบบเชิงประจักษ์จำนวนหนึ่งในระยะเริ่มแรกของพัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ตอนต่อไปนี้จะเริ่มต้นด้วยการนำเข้าสู่ตัวแบบปทัสถานตามมาด้วยการอภิปรายเกี่ยวกับตัวแบบเชิงประจักษ์ และมีการอธิบายขยายความถึงทฤษฎีหลักๆ ซึ่งแฝงอยู่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยยึดตามการทบทวนว่าด้วยพัฒนาการเชิงทฤษฎีของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

2.3.1 ความหมายและความเป็นมาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Normative Models OF SHRM)

โดยพื้นฐานแล้ว ความหมายและความเป็นมาของในยุคแรกๆ ว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะมีลักษณะเชิงบรรยาย ซึ่งเน้นในเรื่องหน้าที่พื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เชิงกลยุทธ์และวิธีการทำงาน (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015) ในระยะแรกๆ ของพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ตัวแบบพื้นฐานบางอย่างเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ถูกสร้างขึ้นจากทัศนะว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นหลัก

ตรรกะพื้นฐานซึ่งแฝงอยู่ภายใต้ตัวแบบที่สถานเหล่านี้คือ “ทรัพยากรมนุษย์เป็นไปตามกลยุทธ์” ซึ่งบ่งชี้ว่าควรมีการตรวจสอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยประการแรกจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ จากนั้นก็กำหนดกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลขึ้นมาหลังดำเนินการตรวจสอบช่องว่างแล้ว (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean. Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015) นักวิชาการต่างๆ ก็ให้ตัวแบบที่หลากหลายโดยมีความคิดหลักว่าด้วยการบูรณาการกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ การทำงานหลายๆ ควบคู่ไปกับสายงานการวิจัยนี้ถูกระบุไว้ในตาราง 2.2

ในขณะที่มีการนำเสนอตัวแบบในยุคแรกๆ ว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ทางด้าน Devanna, Frombrun และ Tichy (1981) ก็ได้เน้นย้ำถึงการวิเคราะห์กลยุทธ์ทางธุรกิจและเน้นไปที่การสร้างองค์กรทรัพยากรมนุษย์โดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่กลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพัฒนาขึ้นมาจากการกิจและกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae- Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015) มีการแนะนำเทคนิคในการตรวจสอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการวินิจฉัยสถานะและขอบเขตของความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างหรือกระบวนการขององค์กรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์หรือภารกิจทางธุรกิจ

Tichy, Frombrun และ Devanna (1982) ก็เริ่มต้นด้วยกลยุทธ์บริษัทโดยโต้แย้งว่า โครงสร้างควรจะเป็นไปตามกลยุทธ์ นั่นคือกลยุทธ์ที่แตกต่างกันต้องมีโครงสร้างที่แตกต่างกันด้วยเช่นกัน และการวางแผนนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องปฏิบัติตามทั้งกลยุทธ์และโครงสร้างหรือเข้ากับกลยุทธ์เฉพาะอย่างและโครงสร้างที่สอดคล้องกันตามนั้น มันเป็นเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์ของกลยุทธ์ทางธุรกิจ โครงสร้างและทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยให้บริษัทประสบผลสำเร็จได้ นอกจากนี้ นักวิชาการกลุ่มนี้ยังเสนอแนวคิด “วัฏจักรทรัพยากรมนุษย์” ประกอบด้วย การสรรหา, การประเมินผล, รางวัล และการพัฒนา (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015) โดยเน้นว่าจำเป็นต้องเชื่อมโยงกระบวนการเหล่านี้เข้ากับกลยุทธ์ของบริษัทและสนับสนุนการตระหนักถึงกลยุทธ์ทางธุรกิจ มีการเน้นให้เห็นความสำคัญของข้อเสนอแนะบางประการว่าผู้วิจัยจะนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร นักวิชาการทั้งสามเสนอว่าองค์กรภายในของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการเชื่อมโยงการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เข้ากับสายการจัดการมีบทบาทสำคัญในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

โดยจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยไม่สามารถสรุปให้มีความหมายเดียวได้อย่างชัดเจน ถึงแม้จะมีการใช้แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อย่างแพร่หลาย โดยนักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ไว้ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

| นักวิจัยและนักวิชาการ | ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ |
|------------------------------|--|
| Miles and Snow (1978) | การจ้างงานเชิงกลยุทธ์ตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ควรจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ประเภทต่างๆ บริษัทซึ่งรับเอากลยุทธ์ที่เป็นเอกลักษณ์มาใช้ เช่น กลยุทธ์ตั้งรับ (Defender), กลยุทธ์ขวนโอกาส (Prospector) หรือ กลยุทธ์วิเคราะห์ (Analyzer) นั้น ควรจะพิจารณาแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเน้นเป็นพิเศษไปที่การสร้างทักษะ การเรียนรู้จากภายนอก หรือการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ |
| Devanna และคณะ (1981) | องค์กรทรัพยากรมนุษย์เป็นธรรมชาติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยมีกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญ มีการแนะนำเทคนิคในการตรวจสอบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อตรวจหาช่องว่างระหว่างโครงสร้างหรือกระบวนการทางองค์กรกับกลยุทธ์หรือภารกิจ |
| Tichy และคณะ (1982) | นำเสนอปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งสองได้แย้งว่าการวางนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์เหมาะสมกับกลยุทธ์เฉพาะอย่างและโครงสร้างที่สอดคล้องตรงกัน มีการเสนอแนะถึงวัฏจักรทรัพยากรมนุษย์ด้วยซึ่งประกอบด้วยการสรรหา การประเมิน รางวัลและการพัฒนา และกระบวนการทั้งหมดเหล่านี้จำเป็นต้องเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์ของบริษัทสนับสนุนการตระหนักถึงกลยุทธ์ทางธุรกิจ องค์กรภายในของทรัพยากรมนุษย์และการเชื่อมโยงหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์เข้ากับการจัดการสายงานเป็นกุญแจสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ |

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

| นักวิจัยและนักวิชาการ | ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ |
|---|--|
| Baird and Meshoulam (1988) | การอธิบายอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทัศนนะว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การปรับให้อยู่ในแนวเดียวกันระหว่างปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกและขั้นพัฒนาการขององค์กรถือว่าเป็นพื้นฐานของตัวแบบ “ความเหมาะสมภายใน” และ “ความเหมาะสมภายนอก” ของ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ แมทริกซ์กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ยังได้มาจากการรวมขั้นพัฒนาการห้าขั้นและองค์ประกอบทางกลยุทธ์หกอย่าง ซึ่งล้วนเน้นความสำคัญของกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเพาะซึ่งบริษัทสามารถใช้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร |
| Dyer and Holder (1988) | ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์สามประการที่บริษัทจะนำมาพิจารณาประกอบด้วย การชักนำ การลงทุน และการเกี่ยวพัน |
| Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (1988) | มีการจัดกลุ่มเพื่ออธิบายถึงการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างกลยุทธ์ของบริษัทกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ที่บริษัทตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกันซึ่งแสดงออกโดยสองมิติ คือ ความพร้อมขององค์กรและความคาดหวังในการเติบโตของบริษัท |
| Schuler (1992) | กำหนดแบบจำลอง 5 P (ปรัชญา , นโยบาย , โครงการ , แนวปฏิบัติ และกระบวนการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์) เพื่อให้รายละเอียดด้านกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเชื่อมโยงของความต้องการเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจซึ่งมีกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ |
| Wright & McMahan (1992) | รูปแบบของการวางแผนการใ้ใช้งานทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย |
| Huselid (1993) | แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เริ่มจากการ โนม้ น้าวและช่วยดำเนินการแผนด้านกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร |
| Kane and Palmer (1995) | กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรจะเป็นส่วนสำคัญในการบรรลุกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีกลยุทธ์หน้าที่รองที่หลากหลายซึ่งสนับสนุนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์โดยรวม |

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

| นักวิจัยและนักวิชาการ | ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ |
|--------------------------------|--|
| Chang & Huang (2005) | ระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญและบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนและการดำเนินการ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการออกแบบเพื่อให้มั่นใจว่าทุนมนุษย์ขององค์กรก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร |
| Andersen et al. (2007) | การจัดการ โดยเน้นถึงสองมิติที่สำคัญให้เห็นถึงความแตกต่างจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมคือ ทางด้านแนวตั้ง (Vertical) โดยเชื่อมโยงแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกระบวนการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและแนวนอน (Horizontal) เน้นถึงความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่บูรณาการการปฏิบัติเข้าด้วยกันทั้งหมดและสนับสนุนซึ่งกันและกัน |
| Ngo et al. (2008) | การสร้างความกลมกลืนของทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร และแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นการได้มา การพัฒนาและการจูงใจคน |
| Ferguson & Reio Jr. (2010) | กระบวนการซึ่งเป็นพลวัต เช่น การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และผลตอบแทน ที่ช่วยให้องค์กรสามารถได้มา พัฒนา และใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่ดีเยี่ยมและความได้เปรียบในการแข่งขัน |
| Altarawneh & Aldehayyat (2011) | การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับความต้องการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร |
| Nigam et al. (2011) | เน้นความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กร |
| Oladipo & Abdulkadir (2011) | การมุ่งเน้นทางการจัดการเพื่อทำให้มั่นใจว่าทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นได้ใช้เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร |
| Chan & Mak (2012) | ระบบของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กร แรงจูงใจและโอกาสแก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร |

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

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

จากการให้ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่นักวิจัยและนักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้น อาจมีความแตกต่างกันในเนื้อหาปลีกย่อยบางส่วน และไม่มีความเป็นนันทามติ (Gurbuz & Mert, 2011; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall¹, Karin Sanders¹ and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015) แต่ความหมายหลักส่วนใหญ่จะสอดคล้องกันว่า มีความเกี่ยวข้องกับการออกแบบกลุ่มของแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกันภายในและนำไปปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าทุนมนุษย์ขององค์กรสามารถนำพาให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ (Huselid et al., 1997) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงนิยามความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับความต้องการเชิงกลยุทธ์ โดยการวางแผนระบบหรือแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องกัน (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015) และมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตและนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานขององค์กร และนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

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

รับการนำมาใช้การสร้างกรอบในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย แนวคิดพฤติกรรม (Behavioural perspective) ทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) ทฤษฎีต้นทุนตัวแทน/ธุรกรรม (Agency/ Transaction cost theory) ทฤษฎีระบบเกี่ยวกับกระบวนการติดต่อและควบคุม (Cybernetic theory) ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource dependence theory) และทฤษฎีสถาบัน (Institutional theory) ซึ่งจากการศึกษาของ Alcázar et al. (2005) พบว่าการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในอดีตที่ผ่านมา ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตนั้นประกอบด้วยสองทฤษฎีหลัก คือ แนวคิดพฤติกรรม (Behavioural perspective) และทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) ซึ่งเป็นเสาหลักในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในขณะที่ Boselie et al. (2005) พบจากการวิเคราะห์การศึกษา 104 งานหลักที่มีอิทธิพลกับแวดวงสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมาว่า นักวิชาการได้ผสมผสานทฤษฎีใหญ่สามทฤษฎี คือ ทฤษฎีสถานการณ์ (Contingency) ทฤษฎีฐานทรัพยากร (RBV) และทฤษฎีความสามารถ แรงจูงใจ และโอกาส (Ability, Motivation and Opportunity – AMO theory) รวมเข้าเป็นทฤษฎีภาพรวมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015)

Kane and Palmer (1995) ได้นำเสนอตัวแบบที่คล้ายๆ กันอีกแบบหนึ่งซึ่งยืนยันถึงตรรกะพื้นฐานในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า นโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ควรจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมซึ่งควรจะได้มาจากกลยุทธ์ทางธุรกิจ

นักวิชาการในยุคต่อมาพัฒนาต่อขอยอดความคิดนี้เพิ่มเติม ยกตัวอย่าง เช่น Miles and Snow (1984) ได้ทำการจำแนกกลยุทธ์แบบดั้งเดิมขึ้นมา ข้อโต้แย้งหลักของพวกเขาคือการใช้นโยบายและแนวปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ควรจะสอดคล้องกับกลยุทธ์ประเภทต่างๆ บริษัทซึ่งรับเอากลยุทธ์ที่เป็นเอกลักษณ์มาใช้ เช่น กลยุทธ์ตั้งรับ (Defender), กลยุทธ์ฉวยโอกาส (Prospector) หรือ กลยุทธ์วิเคราะห์ (Analyzer) (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean. Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015) ควรจะพิจารณาถึงแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเน้นไปที่การสร้างทักษะ การเรียนรู้จากภายนอก หรือการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ

Schuler (1992) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในแบบจำลอง 5 P ของเขา โดยตั้งข้อสังเกตถึงความสำคัญของการหลอมละลายปรัชญาด้านทรัพยากรมนุษย์ นโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ โครงการด้านทรัพยากรมนุษย์ แนวปฏิบัติและกระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์ (5Ps)

Dyer and Holder (1988) ได้สรุปกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์สามประการที่บริษัทสามารถใช้ได้ เช่น การชักนำ การลงทุน และการเกี่ยวพัน ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันมีการ

อภิปรายอย่างเป็นระบบ โดย Baird and Meshoulan (1988) ได้ทำการสรุปทัศนะ “ที่เหมาะสม” ว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีการอภิปรายถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกต่างๆ และขั้นพัฒนาการขององค์กรในฐานะพื้นฐานของตัวแบบ “ความเหมาะสมภายใน” และ “ความเหมาะสมภายนอก” ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall¹, Karin Sanders¹ and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015) ทั้งสองได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับแมทริกซ์เชิงกลยุทธ์ว่าด้วยทรัพยากรมนุษย์ผ่านการรวมขั้นพัฒนาการห้าระยะและองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์หกอย่างของบริษัท โดยยึดตามประเด็นนี้ทั้งสองได้อธิบายถึงกลยุทธ์ว่าด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทสามารถปฏิบัติตามเพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้ ด้วยการศึกษาริเริ่มต้นในระยะเวลาพัฒนาการ ในเวลาต่อมาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีการนำแนวคิดที่ว่าด้วย “ความเหมาะสม” มาใช้เป็นความคิดหลักซึ่งแฝงอยู่ในทฤษฎีว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีความหลากหลาย อย่างไรก็ตาม ประเด็นนี้ก็มีการวิพากษ์วิจารณ์เช่นเดียวกันซึ่งจะมีการอภิปรายในรายละเอียดต่อไป

ที่แตกต่างจากแบบจำลองข้างต้นซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นไปที่ “การเข้ากันได้” ระหว่างนโยบายและแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ของบริษัท Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (1988) ได้นำเสนอการแบ่งประเภทกลยุทธ์ทางเลือกใหม่ ซึ่งบริษัทสามารถนำไปใช้ได้ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ซึ่งอธิบายประกอบเหตุการณ์ได้สองมิติด้วยกัน คือ ความพร้อมขององค์กรและความคาดหวังในการเติบโตของบริษัท มีการแนะนำกลยุทธ์ “ขยายตัว” เมื่อทั้งความพร้อมขององค์กรและความคาดหวังในการเติบโตล้วนอยู่ในระดับที่สูง กลยุทธ์นี้ประยุกต์ใช้ได้กับบริษัทซึ่งมีตำแหน่งที่มั่นคงในกระแสหลักแห่งอุตสาหกรรมการเติบโตด้วยประเด็นเรื่องการจัดสรรทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุด (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015) บริษัทซึ่งปฏิบัติตามกลยุทธ์นี้ควรจะให้ความสนใจกับประเด็นเรื่องวัฒนธรรมและพยายามที่จะปลูกฝังทักษะจำเพาะของบริษัทและอุตสาหกรรม นอกจากนี้ บริษัทเหล่านี้ควรจะระบุและปรับสมดุลความหลากหลายของต้นทุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและรักษาการเจริญเติบโตได้

องค์กรควรจะได้รับเอากลยุทธ์ “การพัฒนา” มาใช้ถ้ามีการคาดหวังการเจริญเติบโตที่สูงแต่มีความพร้อมต่ำ ความสำคัญสูงสุดอันดับแรกสำหรับบริษัทที่รับเอากลยุทธ์การพัฒนามาใช้ คือ การวางกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วยทางเลือกที่เป็นไปได้สามทาง คือ การลงทุนอย่างหนักในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับปรุงให้ความยืดหยุ่นในการนำไปปฏิบัติให้ดีขึ้น (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean. Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall¹, Karin Sanders¹ and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015) การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของบริษัท เพื่อสะท้อนถึงการขาดความพร้อม หรือการเลือกที่จะแปลงกลยุทธ์ในการปฏิบัติ

ของบริษัทด้วยการแปลงทักษะ และทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เป็นทุนของบริษัท ความสำคัญอยู่ที่บริษัทเหล่านี้จะต้องดำเนินการประเมินผลอย่างถี่ถ้วนก่อนทำการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ใดๆ และพิจารณาอย่างถี่ถ้วนถึงความมีประสิทธิผลทางธุรกิจในระยะยาว

องค์กรมักจะรับเอากลยุทธ์ด้าน “ความสามารถในการผลิต” มาปรับใช้โดยมีความคาดหวังต่ำแต่มีความพร้อมอย่างมากต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากการเน้นในกลยุทธ์ของบริษัทเหล่านี้เป็นไปตามการหาช่องทางให้กับผลของกิจกรรมการผลิต ดังนั้นควรจัดทำตัวเลือกโดยคำนึงว่าผู้วิจัยจะรักษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบันได้อย่างไรผ่านทรัพยากรมนุษย์และพิจารณาว่าธุรกิจใดที่ควรลงทุนในอนาคต

เมื่อทั้งความพร้อมและความคาดหวังการเติบโตล้วนต่ำลง ทางองค์กรควรจะพิจารณาถึงกลยุทธ์ในการ “ปรับทิศทาง” บริษัทสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมของลูกค้าหรือเปลี่ยนแปลงจุดเน้นทางธุรกิจ หันกลับไปมองรอบข้างหรือพิจารณาทางออกเป็นกลยุทธ์ทางเลือกสองตัวเลือก จำเป็นต้องมีการตรวจสอบทั้งวัฒนธรรมองค์กรและปรัชญาในการใช้ประโยชน์เนื่องมาจากมีการปรับเปลี่ยนทิศทางใหม่หรือความหลากหลายภายใต้สภาวะแวดล้อมนี้

การแบ่งหมวดเป็นสองมิติดังกล่าวช่วยแก้ปัญหาข้อบกพร่องของตัวแบบก่อนหน้านี้ เนื่องจากมันเป็นแนวทางที่ชัดเจนกว่าเดิม ซึ่งบริษัทสามารถปฏิบัติตามได้ในการออกแบบนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของตน เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการกลยุทธ์บางอย่าง อย่างไรก็ตามการแบ่งหมวดนี้เน้นความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมากกว่าการวางกลยุทธ์ใหม่ๆ และมองข้ามความสามารถในการควบคุมขององค์กรและการเลือกเชิงกลยุทธ์ (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean, Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall¹, Karin Sanders¹ and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015) แต่การแบ่งหมวดก็ไม่ครอบคลุมตัวแปรเชิงบริบทภายนอกที่อาจมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

กล่าวโดยสรุป ตัวแบบที่สถานส่วนใหญ่ที่ปรากฏในขอบเขตของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เริ่มต้นด้วยกลยุทธ์ของบริษัท กล่าวคือกลยุทธ์ทางธุรกิจจะมาก่อนเป็นอันดับแรก ตามมาด้วยกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015) ยิ่งไปกว่านั้น แบบจำลองดังกล่าวยังเน้นด้วยว่าควรมีการพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์โดยยึดตามกลยุทธ์ของบริษัท ทั้งนี้เพื่อสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้น ตระกาะเดียวกันนี้ยังใช้ได้กับหน้าที่รองของกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีหลากหลายแตกต่างกันไป จำเป็นที่จะต้องกำหนดกลยุทธ์เชิงหน้าที่เหล่านี้ขึ้นมาตามกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์โดยรวม ขณะที่นักวิชาการบางท่านเน้นไปที่กลยุทธ์เชิงหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเกี่ยวข้องกับเนื้อหาและกระบวนการ

การพัฒนากลยุทธ์เชิงหน้าที่เหล่านี้ (Devanna และคณะ (1981), Kane and Palmer, 1995; Schuler, 1992; Tichy และคณะ (1982)

แต่นักวิชาการท่านอื่นๆ กลับให้ความสนใจกับความสามารถเข้ากันได้ของกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์กับทั้งกลยุทธ์ในทางธุรกิจและปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมซึ่งเกี่ยวพันในการวิเคราะห์กลยุทธ์ ซึ่งพัฒนาขึ้นมาจากขอบเขตของบริบทที่กว้างขึ้น (Baird and meshoulan, 1988; Dyer and Holder, 1988; Lengnick-Hall, 1988; Miles and Snow; 1984; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015)

ตัวแบบเหล่านี้มีส่วนต่อการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยทำความเข้าใจกระจำจัดในด้านพื้นฐานของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในฐานะเป็นการเกี่ยวโยงของกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และการอธิบายให้เห็นถึงตัวแปรภายใน และตัวแปรภายนอกที่อาจจะก่อให้เกิดหรือมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม ตัวแบบดังกล่าวมีลักษณะเชิงบรรยายและอาจให้เพียงแนวทางทั่วไปว่าด้วยหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผู้ประกอบการธุรกิจ ทั้งนี้ยังคงต้องการความเข้าใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งยึดพื้นฐานจากการวิเคราะห์เชิงทฤษฎีที่เหมาะสม และข้อสรุปที่ได้จากการวัดความเป็นจริงในทางธุรกิจ

2.3.2 แบบจำลองจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Empirical models of SHRM)

โดยยึดตามข้อมูลที่ได้จากการสังเกตในบริษัทที่ดำเนินธุรกิจบางแห่ง ตัวแบบเชิงประจักษ์หมายถึง “การสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นจริงในองค์กรเชิงกลยุทธ์ได้อย่างใกล้ชิด มากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่ย่อมาจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่นำเสนอในตัวแบบปทัสถาน (Truss and Gratton, 1994) เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแบบปทัสถานว่าด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์พบว่าตัวแบบเชิงประจักษ์ว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นค่อนข้างมีจำนวนน้อยกว่า อย่างไรก็ตาม ยังคงมีตัวแบบในการวิจัยบางอย่างซึ่งได้มาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น การศึกษาแห่งวอร์วิกซึ่งดำเนินการ โดย Hendry and Pettigrew (1986), Hendry, Pettigrew and Sparrow (1988), Lundberg (1985), Hendry and Pettigrew (1990) และอื่นๆ สิ่งที่แตกต่างกันจากตัวแบบปทัสถานซึ่งครอบคลุมตัวแปรที่มีจำกัดเท่านั้น (ซึ่งโดยมากเป็นเพียงกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์) คือแบบจำลองเชิงประจักษ์จะประกอบด้วยปัจจัยเชิงบริบทที่กว้างกว่า เช่น ตัวแปรด้านสังคม เศรษฐกิจ, ด้านเทคนิค และตัวแปรภายใน เช่น ด้านอุตสาหกรรม, การเคลื่อนไหวของกลุ่มคู่แข่ง โครงสร้างและกลยุทธ์ ฯลฯ (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015) ยกตัวอย่าง เช่น มีโครงการดำเนินการศึกษาสามปี

โดยนักวิชาการชาวอังกฤษ ณ มหาวิทยาลัยวอร์วิคซึ่งดำเนินการศึกษาความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมืองและธุรกิจกับการปรากฏหรือวิวัฒนาการที่สอดคล้องกันของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสหราชอาณาจักรโดยผ่านการวิเคราะห์แบบเข้มข้นระยะยาว รวมถึงการศึกษาแบบตัดขวาง ณ จุดเวลาใดเวลาหนึ่งโดยใช้ตัวอย่างจาก 85 บริษัททั่วภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมในอังกฤษ

Hendry and Pettigrew (1986) ได้ทำการสรุปความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในบริบทของสหราชอาณาจักรในฐานะการนำมาใช้ในการวางแผนกำลังคน ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกันในการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยยึดตามนโยบายการจ้างและกลยุทธ์ของบริษัท กล่าวคือการเข้ากันได้ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ของบริษัทที่มีความชัดเจนและการมองเห็นในฐานะเป็นทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัทซึ่งมีข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน

ต่อมา Hendry และคณะ (1988) ก็ได้วิเคราะห์พลวัตทางสิ่งแวดล้อม (การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก) ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องจัดการรับมือและรวมถึงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งบริษัทจะรับมาใช้อันประกอบด้วยกรอบการอบรมใหม่อย่างเป็นทางการ ระบบรับบุคคลเข้าทำงานใหม่ที่ยืดหยุ่น และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับเริ่มต้น (entry level) (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean, Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall¹, Karin Sanders¹ and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015)

ส่วนในสหรัฐอเมริกา Lundberg (1985) ได้ตรวจสอบตัวแบบเชิงประจักษ์ว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยยึดตามกรณีศึกษาในบริษัทเรย์โนลด์ส์ ซึ่งครอบคลุมปัจจัยระดับสังคมและองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

นอกจากนั้น Storey (1992) ก็ได้โต้แย้งว่าวิธีการที่มีประสิทธิผลที่สุดในการเพิ่มผลความเข้าใจของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คือ สร้างตัวแบบจากรรณกรรม และทำการทดสอบในเวลาต่อมาโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์จริงๆ แล้วนี่เป็นกระบวนการปรับแนวคิด หรือ มโนทัศน์โดยธรรมชาติ

Truss and Gratton (1994) ได้จัดทำ “ผังมโนทัศน์” ขึ้นมาชุดหนึ่งเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ผ่านการอธิบายกระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยมีพื้นฐานจากการทบทวนวรรณกรรมอย่างทะลุปรุโปร่ง กล่าวคือ ลักษณะภายนอกมีผลกระทบต่อกระบวนการทางธุรกิจและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างไร (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015) ตัวแบบนี้ได้รับการเสริมด้วยทัศนระบบเปิดว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ที่มีเจตนากับกลยุทธ์ที่มีการตระหนัก เช่นเดียวกันทั้งสองท่านได้นั้นความสำคัญในตัวแบบว่าบริบทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิง

กลยุทธ์นั้นได้มาจากทั้งกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีเจตนาและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีเจตนาซึ่งต่างก็พัฒนาขึ้นมาจาก “บริบททางกลยุทธ์” ของบริษัท แต่จริงๆ แล้วการแทรกแซงด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ตระหนักถึงอาจจะแตกต่างจากกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ที่มีเจตนา

กล่าวอีกแง่หนึ่ง กิจกรรมทางทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวซึ่งเกิดขึ้นภายในองค์กรไม่จำเป็นต้องไปในแนวเดียวกันกับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นย้ำมาโดยตลอดก็ได้ เห็นได้ชัดเจนว่ามันเป็นช่องว่างที่การศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคตสามารถเข้าไปเติมเต็มได้เนื่องจากมันเป็นกิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นที่ตระหนักที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทที่น่าเสียดายที่ไม่มีการอธิบายเฉพาะเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการออกแบบเชิงประจักษ์โดย Truss and Gratton ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบความแตกต่างดังกล่าว (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall, Karin Sanders and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015)

กล่าวโดยสังเขป การศึกษาเชิงประจักษ์ว่าด้วยการสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เหล่านี้มีลักษณะเชิงอุปนัยโดยธรรมชาติ การศึกษาดังกล่าวเป็นความพยายามอันมีคุณค่าในการสกัดเอาแนวความคิดจากการปฏิบัติขององค์กร ดังนั้น มันจึงฝังอยู่และสะท้อนให้เห็นความเป็นจริงทางธุรกิจ ข้อเสียของตัวแบบเหล่านี้แฝงอยู่ในความยากลำบากของการวางข้อสรุปเกี่ยวกับข้อค้นพบจากบริษัทในพื้นที่จำเพาะทางภูมิศาสตร์ซึ่งจะช่วยป้องกันการพัฒนาทฤษฎีสากลว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean, Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall, Karin Sanders and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015) กล่าวคือ ควรตั้งข้อสังเกตไว้ว่าการศึกษาเชิงประจักษ์เหล่านี้ช่วยยกระดับความสำคัญของการตรวจสอบตัวแปรเชิงบริบท มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การตรวจสอบปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งแวดล้อมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ช่วยนำไปสู่ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นถึงบทบาทและกลไกของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ตัวแบบเชิงทฤษฎีว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Theoretical models of SHRM) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบเชิงทฤษฎีว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น ผลงานจากการวิจัยเป็นผลงานที่ทรงคุณค่ามากที่สุดจนกระทั่งบัดนี้คือ การสรุปกรอบโครงสร้างที่หลากหลาย

Wright and McMahan (1992) ในผลงานชุดนี้มีการอภิปรายแบบจำลองหลักหกอย่างซึ่งประกอบด้วยทัศนคติเชิงกลยุทธ์สี่อย่าง คือ ทัศนคติเชิงพฤติกรรม, ทฤษฎีตัวแทนหรือการดำเนินธุรกิจ, มุมมองที่มีพื้นฐานจากทรัพยากรของบริษัท และตัวแบบเชิงสหวิทยาการหรือไฮเบอร์เนติกส์ และมุมมองที่ไม่ใช่กลยุทธ์สองอย่าง คือ ทฤษฎีสถาบัน และทฤษฎีทัศนคติที่ขึ้นอยู่กับทรัพยากร (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015)

ในเวลาต่อมา McMahan และคณะ (1999) ก็ได้ปรับปรุงกรอบโครงสร้างนี้ให้มีความทันสมัยมากขึ้น โดยเพิ่มเติมพัฒนาการที่เกิดขึ้นเมื่อเร็วๆ นี้ในสาขาวิชาลงไป เช่น ทักษะว่าด้วยนิเวศวิทยา ประชากร และทฤษฎีว่าด้วยมนุษย์เป็นเงินทุนชนิดหนึ่ง

ในฐานะทักษะพื้นฐานซึ่งแฝงอยู่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ แนวทางเชิงพฤติกรรมเน้นไปที่การตระหนักถึงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรผ่านพฤติกรรมที่เหมาะสมของลูกจ้าง สันนิษฐานว่าในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องมีแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะเฉพาะเพื่อเสริมและเสริมแรงพฤติกรรมลูกจ้างที่แตกต่างกันไปซึ่งเป็นที่ต้องการโดยกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป ในอีกนัยหนึ่ง พฤติกรรมลูกจ้างจะทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้ไกล่เกลี่ยระหว่างแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ของบริษัท

ตัวอย่างที่เป็นแบบฉบับในเรื่องนี้รวมถึงผลงานของ Schuler และ Jackson (1987) ซึ่งใช้แบบจำลองกลยุทธ์ในการแข่งขันโดย Porter (1980) ซึ่งเชื่อมโยงกลยุทธ์ต่างๆ เข้ากับแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีลักษณะเฉพาะตัว (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015)

นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ Miles and Snow (1984) ที่อภิปรายไปก่อนหน้านี้ รวมถึงผลงานของ Hendry and Pettigrew (1986) ว่าด้วยแมทริกซ์ BCG และอื่นๆ Wright & McMahan (1982) ได้แย้งว่า “สาระสำคัญ” ของการศึกษาเหล่านี้ก็คือพฤติกรรมของลูกจ้างมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำกลยุทธ์เชิงแข่งขันไปปฏิบัติ ยกตัวอย่างเช่น ในกลยุทธ์ที่มีชื่อว่า “วัจเงิน” ในแมทริกซ์ BCG นั้นมีความจำเป็นจะต้องสรรหาผู้จัดการอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้บุคลิกภาพ และทักษะของพวกเขาสามารถเข้ากับกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม และระบบรางวัลที่เหมาะสมก็นับว่ามีประโยชน์เช่นกัน คล้ายๆ กัน การจัดประเภทลูกจ้างปัจจุบันตามผลและศักยภาพของพวกเขาก็มีความหมายต่อการอำนวยความสะดวกให้กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean, Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015)

ถึงแม้ความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติกับพฤติกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์จะเป็นจุดเน้นร่วมในแนวทางเชิงพฤติกรรม แต่แทบจะไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับการเกี่ยวโยงกันระหว่างพฤติกรรมกับกลยุทธ์ ดังนั้น มันจึงยากที่จะวางข้อสรุปของบริษัทว่าด้วยบทบาทเชิงไกล่เกลี่ยของพฤติกรรมลูกจ้างในความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติกับกลยุทธ์ นอกจากนี้ นักวิจารณ์ยังแย้งว่าไม่มีใครสนใจผลกระทบของทักษะลูกจ้างต่อพฤติกรรมของพวกเขาเองและกระบวนการเรียนรู้ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งทำให้ทักษะนี้เป็นภาระอธิบายบางส่วนถึงประเด็นปัญหาเบื้องต้นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Lado & Wilson; 1994 McMahan และคณะ, 1999; Isabel M. Prieto and M. Pilar

Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015)

ทัศนะว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐานของบริษัท (RBV) (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) ได้รับความนิยมนในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา ข้อเสนอพื้นฐานหลักก็คือทรัพยากรของบริษัทอาจจะเป็นแหล่งข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันที่สำคัญได้ ทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจหลักที่บริษัทหนึ่งๆ ควบคุม และสามารถส่งผลต่อความสามารถแข่งขันได้ของบริษัท ทรัพยากรมนุษย์อาจจะเป็นแหล่งข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืนของบริษัท เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองต่อเงื่อนไขในการเป็นทรัพยากรประเภทดังกล่าว นั่นคือ มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถเลียนแบบได้และไม่สามารถหามาทดแทนใหม่ได้ (Barney & Wright, 1998; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean. Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015)

กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความสามารถในการแข่งขันที่มีลักษณะเฉพาะของบริษัทนั้นสามารถหาได้จากทักษะของลูกจ้างที่มีคุณค่า หาได้ยาก เรียนรู้ใหม่ได้และทดแทนใหม่ได้ และพวกเขายังโต้แย้งว่าทรัพยากรของมนุษย์นั่นเองซึ่งทำหน้าที่เป็นเหมือนแหล่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม ผู้ที่เน้นให้เห็นถึงบทบาทที่สำคัญของแนวปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ในการได้มาซึ่งข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืนสำหรับบริษัทคือ Schuler and MacMillan (1984) และ Ulrich (1991) ซึ่งเชื่อว่ามันเป็นแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เด่นและกระตุ้นทักษะและพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทหนึ่งๆ เนื่องจากแนวปฏิบัติในด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกใช้โดยบริษัทหนึ่งๆ ผังตัวอยู่ในบริบทของบริษัทอยู่แล้วและไม่ถูกเลียนแบบและทำซ้ำได้ง่ายซึ่งทำให้มีความเป็นไปได้ที่จะเป็นแหล่งข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนของบริษัท (Boxall, 1996)

อีกสายงานหนึ่งของทัศนะว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐานของบริษัทยังเน้นย้ำบทบาทที่สำคัญของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการได้มา ซึ่งข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันสำหรับบริษัท ซึ่งมีชื่อเรียกว่า “ทัศนะที่มีสมรรถนะเป็นฐาน” ข้อโต้แย้งที่แฝงอยู่ในทัศนะนี้คือลูกจ้างที่มีสมรรถนะเป็นแหล่งข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันของบริษัท (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean. Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015)

Lado และคณะ (1992) เชื่อว่าสมรรถนะที่มีเอกลักษณ์มีส่วนต่อข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืนของบริษัท เนื่องจากมันเสริมให้บริษัทมีข้อได้เปรียบบางประการ สมรรถนะขององค์กรเหล่านี้ซึ่งรวมถึงสมรรถนะเชิงการจัดการ สมรรถนะที่มีตัวป้อนเป็นฐาน (Input-based) สมรรถนะในการแปลงรูป และสมรรถนะที่มีผลผลิตเป็นฐาน (output-based) อาจเป็นแหล่งข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืนของบริษัท ถ้าสมรรถนะจำเพาะกับบริษัทมีลักษณะต่างกัน และค่อนข้างไม่เคลื่อนไหวโดย

ธรรมชาติ (Lado & Wilson, 1994; Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015)

นอกจากนี้สมรรถนะเหล่านี้ยังเป็นตัวเลือกและพฤติกรรมที่มีเจตนาซึ่งผู้นำเชิงกลยุทธ์ในบริษัทเข้าไปใช้อู่ การออกแบบระบบทรัพยากรมนุษย์ซึ่งช่วยปรับสมรรถนะเชิงองค์กรให้ง่ายขึ้น ส่งผลต่อการปรับปรุงผลประกอบการสุทธิขององค์กร ยกเว้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เอง (Huselid, 1995; Ludo & Wilson, 1994)

ดังนั้น สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่แฝงอยู่ควรจะครอบคลุมในสิ่งที่เรียกว่า “แนวปฏิบัติซึ่งเสริมสมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์”

ทัศนคติด้านต้นทุนธุรกรรมและต้นทุนตัวแทน เป็นสองทฤษฎีหลักๆ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของเศรษฐศาสตร์ ทั้งสองทฤษฎีถูกยืมมาใช้ในสาขาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เนื่องจากความเป็นไปได้ของการประยุกต์ใช้ในการอธิบายถึงปัญหาที่ปรากฏขึ้นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับชั้นอำนาจ (Wright และคณะ, 1982) ต้นทุนทางธุรกรรม (Transaction Cost) ก่อขึ้นในกระบวนการแลกเปลี่ยนของมนุษย์ซึ่งรวมถึงต้นทุนในการเจรจา การเฝ้าติดตามและการบังคับใช้สัญญาในการแลกเปลี่ยนนี้ ด้วยต้นทุนที่เพิ่มขึ้น (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015) จึงมีแนวโน้มที่จะทำให้ความสัมพันธ์ทางการแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นภายในองค์กร ส่วนต้นทุนตัวแทน (Agency Cost) เป็นต้นทุนในการรักษาสัญญาที่มีผลระหว่างหัวหน้ากับตัวแทนเมื่อตัวแทน (ซึ่งก็คือฝ่ายที่ให้บริการแก่หัวหน้า) ประพฤติตนโดยมีข้อได้เปรียบและมีผลประโยชน์ต่อตนเองในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ในความหมายนี้ การควบคุมกลายมาเป็นหัวใจหลักของทั้งสองประเด็น ความเป็นไปได้ที่ระบบทรัพยากรมนุษย์จะแสดงบทบาทหน้าที่เชิงควบคุมดังกล่าว เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินงานของลูกจ้าง โดยการเฝ้าติดตามพฤติกรรมเสี่ยงงานและให้รางวัลเมื่อพวกเขาสร้างคุณประโยชน์

McMahan และคณะ (1999) ตั้งเกดว่าทัศนคติด้านต้นทุนธุรกรรมถูกนำมาใช้มากที่สุดในการศึกษาการชดเชย การควบคุมองค์กรหลากหลายรูปแบบสามารถหาพบได้จากงานวิจัยในอดีต ซึ่งรวมถึงการควบคุมผู้บริหารชั้นสูง (CEO), การควบคุมระบบราชการ, การควบคุมพฤติกรรม และการควบคุมผลการทำงาน ฯลฯ (Ferner, 2000; Flynn & Stratton, 1981; Rowe & Wright, 1977; Schneider, 1988; Toyne & Miller, 1998; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean. Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015) บริษัทที่มีความเชื่อมั่นในการควบคุมข้างต้น โดยใช้แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ เพื่อเฝ้าติดตามและกระตุ้นผู้ดำเนินธุรกิจเพื่อที่จะบรรลุผล

ทางด้าน การปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรและส่วนบุคคล ยกตัวอย่าง เช่น การชดเชยโดยใช้ หุ่นเป็นฐานในระดับต่างๆ จะส่งผลทำให้มีการควบคุมผู้ควบคุมผู้บริหารชั้นสูง ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของพวกเขาและการสัมฤทธิ์ผลตามนั้น (Toyne & Miller, 1996) คล้ายๆ กัน การควบคุม พฤติกรรมเชิงบวกและเชิงลบผ่านการยกย่องชมเชย การให้รางวัลหรือการลงโทษและการลดขั้นจะมี ผลกระทบที่มีนัยสำคัญต่อลูกจ้างที่มีปัญหา (Flynn & Stratton, 1981)

ทั้งที่มีการเน้นย้ำทฤษฎีตัวแทนไปที่การปรับสิ่งกระตุ้นจูงใจให้อยู่ในระดับเดียวกัน แต่ ธรรมชาติเชิงการบริหารของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดการควบคุมระบบราชการ ซึ่งมีความ สำคัญต่อผลขององค์กรมากกว่า การวิจัยซึ่งดำเนินการโดย Ferner (2000) บ่งชี้ว่าผู้วิจัยสามารถ เสริมผลกระทบของการควบคุมระบบราชการได้โดยนำมาใช้ด้วยกัน โดยมีกลไกควบคุมทางสังคม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการสรรสร้างค่านิยมและความเชื่อส่วนรวม (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015)

เมื่อยึดตามแนวทางเชิงระบบ แบบจำลองไซเบอร์นาติก สันนิษฐานว่าองค์กรมีความเป็น ระบบ ไม่ว่าจะเปิดหรือปิดโดยมีตัวป้อน ปริมาณงาน และผลผลิต ในขณะที่ระบบปิดแบบดั้งเดิมไม่ สามารถพิจารณาออกเหนือจากอิทธิพลได้ แต่แบบจำลองไซเบอร์นาติกสามารถเน้นไปที่ระบบเปิด โดยพิจารณาถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกกับองค์กร

คำอธิบายโดย Wright & Snell (1991) บรรยายถึงแบบจำลองโรงเรียนแบบเปิดโดยมีสมรรถนะ ของลูกจ้างเป็นตัวป้อน (ซึ่งได้มาจากสภาพแวดล้อม) พฤติกรรมของลูกจ้างเป็นปริมาณงานและผล การทำงานและจิตพิสัยเป็นผลผลิต ทั้งสองได้นำเสนอจุดเน้นสองประเด็นว่าการจัดการทรัพยากร มนุษย์เชิงกลยุทธ์ควรมีหน้าที่คือ การจัดการสมรรถนะ และการจัดการพฤติกรรม โดยที่ตัวหลังจะ ครอบคลุมการเรียนรู้สมรรถนะ (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015) การใช้ประโยชน์ การเก็บรักษาและการสูญเสียสมรรถนะ ต่อมา Snell (1992) ได้พัฒนาทฤษฎีบทว่าด้วยการควบคุม การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยพิจารณากระบวนการทั้งหมด ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวป้อน พฤติกรรมและผลผลิต โดยอธิบายถึงบทบาทเชิงใกล้เคียงของข้อมูลเชิงบริหารต่อความสัมพันธ์ ระหว่างการควบคุมการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ซึ่งเน้นย้ำให้เห็นแนวความคิดที่ว่ากรอบ กลยุทธ์ที่ต่างกันจำเป็นต้องมีแนวปฏิบัติในการควบคุมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

ซึ่งแตกต่างจากการวิเคราะห์เชิงเศรษฐกิจ (ต้นทุน-ประสิทธิผล) ซึ่งมีอยู่ในทัศนะเชิงกลยุทธ์ ข้างต้น ทัศนะซึ่งขึ้นอยู่กับทรัพยากรและทฤษฎีสถาบันเน้นไปที่อิทธิพลของพลังภายนอกต่อกระบวนการ ทางธุรกิจ ทัศนะซึ่งขึ้นอยู่กับทรัพยากรเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองกับอำนาจภายใน

และระหว่างองค์กร (Wright & McMahan, 1992) ในขณะที่ทฤษฎีสถาบันเน้นไปที่ผลกระทบของสถาบันต่อการปฏิบัติขององค์กร

ข้อโต้แย้งพื้นฐานซึ่งแฝงอยู่ภายใต้ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร คือ ความสัมพันธ์ของอำนาจภายในและระหว่างองค์กร (Pfeffer & Salancik, 1978) การดำรงอยู่ของการเมืองและความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจที่ไม่สมดุลป้องกันไม่ให้อำนาจกำหนดระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีเหตุผลและทำให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทเองได้อย่างสมบูรณ์แบบ มีการสันนิษฐานว่าองค์กรเชื่อมั่นในทรัพยากรที่มีคุณค่าเพื่อการดำเนินการที่ต่อเนื่อง และความสามารถในการควบคุมทรัพยากรเหล่านี้ส่งผลให้บุคคลหรือองค์กรมีแหล่งอำนาจที่สำคัญ (Pfeffer, 1981) ยิ่งทรัพยากรมีน้อยลงเท่าใดความต้องการอำนาจที่จะมาควบคุมทรัพยากรนั้นๆ ก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น ตรงนี้มีหลักฐานมาสนับสนุนชัดเจนจากผลกระทบของฐานอำนาจสัมพันธ์ของแผนกหนึ่งๆ ว่าด้วยการจัดสรรทรัพยากรให้กับแผนกนั้นๆ (Pfeffer & Moore, 1980; Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae- Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015) นอกเหนือจากผลกระทบของอำนาจต่อตัวเลือกในการตัดสินใจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นายโดยตรงของทัศนียังเกี่ยวข้องกับงานจ้างงานโดยองค์กรภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำธุรกิจซึ่งได้รับประโยชน์จากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์มีแนวโน้มที่จะตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ผู้นำดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะเพิ่มอำนาจหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนำไปสู่ความสำคัญเป็นอันดับแรกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และรวมถึงการจ้างงานภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

North (1990); Scott (1987) กล่าวว่า สถาบันในฐานะสิ่งแวดล้อมภายนอกสำคัญซึ่งองค์กรปลูกฝังจะทำหน้าที่ควบคุมตัวเลือกขององค์กรและการตระหนักถึงการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีการโต้แย้งกันว่ากระบวนการทางกฎหมายของแนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่บริษัทจะต้องพิจารณา องค์กรสามารถสร้างต้นแบบแนวปฏิบัติของตนผ่านกระบวนการเลียนแบบ นอกจากนี้ เป็นไปได้ว่าสามารถนำแนวปฏิบัติขององค์กรไปสู่สถาบันได้โดยผ่านกระบวนการประทับตรา (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean. Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall, Karin Sanders and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015) สิ่งเหล่านี้เป็นหลักฐานบางส่วนของกรอบการรับเอา “แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ” บางอย่างมาปรับใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ยิ่งไปกว่านั้น ผู้วิจัยควรให้ความสนใจกับข้อโต้แย้งอีกด้านหนึ่ง เมื่อพิจารณาหน้าที่พื้นฐานของสถาบันทั้งสามประการ ซึ่งประกอบด้วย อำนาจปทัสถาน, อำนาจควบคุม และอำนาจบังคับ สำหรับองค์กรซึ่งอยู่ภายใต้แรงกดดันของสถาบันที่แตกต่างกัน อาจจะมีปัจจัยทางสถาบันที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสาเหตุให้ควมมีประสิทธิผลของการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความแตกต่างหลากหลายกัน

โดยสรุป ทักษะทั้งสองล้วนเอื้อประโยชน์ต่อความเข้าใจในการตัดสินใจขององค์กรซึ่งยากที่จะอธิบายโดยใช้ตรรกะทางเศรษฐศาสตร์โดยเน้นผลกระทบของกระบวนการก่อสร้างสังคมและการเมืองซึ่งเป็นบทบาทของปัจจัยทางสถาบันหลายปัจจัย

นอกเหนือจากทฤษฎีหลักหกประการข้างต้น ทักษะอื่นๆ ก็มีศักยภาพในการอธิบายประเด็นภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ยกตัวอย่างเช่น ทักษะว่าด้วยนิเวศวิทยาประชากร (PE) ซึ่งมีผู้นามาปรับใช้คือ Welbourne and Andrews (1996) เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (คุณค่าทางทรัพยากรมนุษย์และรางวัลที่มีพื้นฐานจากองค์กร) กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของตัวอย่างบริษัท IPO ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าแนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สามารถทำนายผลตั้งต้นและการอยู่รอดในระยะยาวของบริษัท เนื่องมาจากมันมีบทบาทในฐานะการดำเนินการส่วนรวมเพื่อเสริมแรงเครือข่ายเชิงโครงสร้างของบริษัท (Renate Ortlieb and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall, Karin Sanders and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015)

กล่าวโดยสรุป ทักษะข้างต้นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อธิบายถึงประเด็นที่ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แสดงบทบาทในองค์กรได้อย่างไรจากหลากหลายมุมมอง ซึ่งรวมทั้งทักษะทางเศรษฐกิจและสังคมวิทยา ในความเป็นจริงแล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางซึ่ง “มีลักษณะเฉพาะ” หรือ “เปิดเผยอย่างเด่นชัด” โดยความเกี่ยวข้องของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015) สำคัญของแนวทางดังกล่าวอาจจะอธิบายได้โดยทฤษฎีที่แตกต่างกัน ถึงแม้จะขาดทฤษฎีที่เป็นหนึ่งเดียวกันว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ แต่ผู้วิจัยก็สามารถดึงเอาความหมายพื้นฐานบางอย่างเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และนับว่าด้วยกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ออกมาจากทักษะเหล่านี้ได้

ภายในระบบซึ่งถูกกำหนดโดยแนวทางไซเบอร์เนติก ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรชนิดหนึ่ง ซึ่งถูกมองได้ว่าเป็นตัวป้อนให้กับองค์กรนั้นๆ มีการอธิบายจากมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based View - RBV) ว่าทำไมทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะของผู้คนจึงมีส่วนต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทได้ ในกระบวนการนี้ บทบาทของทรัพยากรมนุษย์และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการอำนวยความสะดวกให้กับการบรรลุกลยุทธ์ทางธุรกิจมีความชัดเจนโดยทักษะเชิงพฤติกรรมซึ่งโต้แย้งว่าการมีส่วนช่วยของทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรนั้นจะต้องพานพบกับพฤติกรรมที่เหมาะสมจากลูกจ้าง และแนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มี

ประสิทธิผลก็มีความสำคัญยิ่งต่อการกระตุ้นและการเฝ้าจับตาดูอย่างใกล้ชิดให้แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมออกมา (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean, Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall¹, Karin Sanders¹ and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015) ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม/ ทฤษฎีตัวแทนช่วยอธิบายเพิ่มเติมถึงบทบาทเชิงกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับการควบคุมซึ่งปรากฏขึ้นมาในกระบวนการอันสลับซับซ้อนนี้ ถึงที่สุดแล้ว องค์กรในฐานะเป็นระบบเปิดหนึ่งและมีคำจำกัดความตามที่เสนอว่าด้วยระบบได้รับอิทธิพลโดยสิ่งแวดล้อมภายนอกโดยตรง ทัศนะว่าด้วยการพึ่งพาทรัพยากรเปิดเผยให้เห็นถึงบทบาทของอิทธิพลทางการเมืองภายในและภายนอกองค์กร และทฤษฎีเชิงสถาบันเกี่ยวข้องกับผลกระทบขององค์ประกอบภายนอกที่หลากหลายต่อการใช้ประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าในกลุ่มของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ข้างต้น มุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรเป็นทฤษฎีที่สำคัญซึ่งนักวิชาการใช้เพื่ออธิบายและอภิปรายประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีการโต้แย้งว่าทั้งที่มีการวิพากษ์ในเรื่องมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรบางประเด็น (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall¹, Karin Sanders¹ and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015) (เช่น จำนวนของมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรที่เสถียรและการไม่สามารถอธิบายถึงกระบวนการระหว่างผลการดำเนินงานของธุรกิจกับทรัพยากร

Priem & Butler, 2001 กล่าวไว้ว่า แต่ข้อได้เปรียบของมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรในการอธิบายถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อยู่ตรงที่จุดเน้นของมันซึ่งเชื่อมโยงข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันของบริษัทกับทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สามารถเลียนแบบได้ซึ่งแตกต่างจากทรัพยากรที่มองเห็นได้ชัด เช่น ทรัพยากรเชิงกายภาพ หรือเชิงเทคโนโลยี นอกจากนี้มันยังเน้นไปที่ระบบอันซับซ้อนซึ่งมีพื้นฐานของแนวปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์จำนวนหนึ่งในการสร้างข้อได้เปรียบให้กับบริษัท และยังรวมถึงความเกี่ยวข้องที่ระดับบริษัทในการสร้างข้อได้เปรียบเชิงแข่งขัน แต่ไม่ตั้งอยู่บนผลเชิงพฤติกรรม และความหลากหลายของมัน ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการศึกษาต่างๆ ได้หลากหลายชนิด (Delery & Shaw, 2001) เนื่องจากบริษัทในประเทศไทยจำเป็นต้องจัดการกับปริมาณการแข่งขันที่สูงขึ้นแข่งกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจกับระบบการตลาด บริษัทดังกล่าวจึงมีความต้องการเพิ่มขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน นอกเหนือจากการใช้ข้อได้เปรียบในการจัดการความสัมพันธ์ภายนอกได้ดีกว่า (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015) ดังนั้น จึงมีความเป็นไปได้ว่าในการศึกษานี้มีการใช้มุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรในการอธิบายถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิง

กลยุทธ์และผลกระทบของมันต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัทของกิจการในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมเชิงสถาบันของเศรษฐกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงในประเทศไทย ทฤษฎีสถาบันก็ถูกนำมาใช้เป็นตัวเสริมกับมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรเพื่ออธิบายถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในบริษัทไทย

ยิ่งไปกว่านั้น ในการสำรวจ “กล่องดำ” ซึ่งมีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่จริงๆ แล้วมีความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ว่าทรัพยากรจะมีประโยชน์เมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไร ตรงนี้ภารกิจหลักคือ หากคำตอบให้ได้ว่าบริษัทที่ประสบผลสำเร็จซึ่งมีข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากทรัพยากรที่หายากและไม่มีใครเหมือนนั้นจะยังคงแข่งขันได้อีกหรือไม่ภายใต้สภาวะการณ์ทั้งหมด (Priem & Butler, 2001) กล่าวอีกนัยหนึ่ง มีความจำเป็นจะต้องศึกษาบริบททางสังคมและทางสถาบันซึ่งแฝงอยู่ภายใต้การเลือกสรรทรัพยากรและกระบวนการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร เพื่อที่จะเข้าใจถึงเงื่อนไขที่บริษัทจะใช้กลยุทธ์แปรทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Oliver, 1997; Renate Ortlieb and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall, Karin Sanders and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015)

เนื่องจากองค์กรตั้งอยู่ในสิ่งแวดล้อมเชิงสถาบันที่ค่อนข้างกว้างและได้รับอิทธิพลโดยตัวแปรซึ่งแทนสิ่งแวดล้อมในด้านต่างๆ ดังนั้น ในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยเชิงบริบทดังกล่าวร่วมด้วย (Paauwe & Boselie, 2003) ทฤษฎีสถาบันเป็นส่วนเสริมต่อมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรและเกี่ยวข้องกับบทบาทของกระบวนการปรับเปลี่ยน, บรรทัดฐานและวัฒนธรรมกับการเรียนรู้ในการหล่อหลอมและตีความกระบวนการทางสังคมและพฤติกรรมองค์กร (Scott, 2002) เมื่อพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมทางการเมือง สังคม และวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะในประเทศไทย มีการเสนอว่าทฤษฎีเชิงสถาบันมีความเป็นประโยชน์อย่างยิ่งเพื่อความเข้าใจถึงการจัดการและองค์กรในเศรษฐกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงในประเทศไทย (Hoskisson, Eden, Lau & Wright, 2000; Peng, 2003; Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015) นี่เป็นเพราะแรงกดดันในสถาบันที่มีอยู่มากทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็นจะส่งอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการธุรกิจที่หลากหลายวิธีการด้วยกัน บทบาทของอำนาจสถาบันมีความเด่นชัดเป็นพิเศษในเศรษฐกิจในประเทศไทยที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการควบคุมของรัฐต่อการจัดการธุรกิจด้านต่างๆ และแม้แต่แรงกดดันในอุดมคติต่อกรอบความคิดของผู้คนในระบบเก่า ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่ถูกวางแผนไว้แล้ว บริษัทไทยยังคงได้รับผลกระทบจากการควบคุมและแรงกดดันดังกล่าวไม่มากนักน้อยในระยะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สิ่งเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในกิจการชาวไทย ดังนั้น ทักษะเชิงสถาบันและมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรจึงเป็นทฤษฎีสองอย่างที่อาจจะมีความสามารถในการประยุกต์ใช้สูงในการศึกษาว่าความ

สามารถจำเพาะ (มุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร- RBV) และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร (ทฤษฎีสถาบัน) จะมีอิทธิพลต่อการใช้ประโยชน์จากการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัทในประเทศไทยได้อย่างไร

ในฐานะความคิดพื้นฐานซึ่งฝังอยู่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทักษะที่มีความเหมาะสมได้ถูกนำมาใช้โดยนักวิจัยมาโดยตลอด โดยพื้นฐานแล้ว ความเหมาะสมมีคำจำกัดความถึงรูปแบบของการแปรทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้แล้วซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บริษัทบรรลุเป้าหมายของตนได้ (Wright & McMahan, 1992; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean. Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015) มีความเหมาะสมสองชนิดที่ระบุไว้ในวรรณกรรม คือ ความเหมาะสมภายในและความเหมาะสมภายนอก

Baird and Meshoulam (1988) กล่าวว่าความเหมาะสมภายใน คือ ความสอดคล้องลงตัวระหว่างแนวปฏิบัติต่างๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในขณะที่ความเหมาะสมภายนอกหมายถึงการปรับแนวปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัทให้ตรงกัน (Schuler & Jackson, 1987; Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015) ยังมีการจำแนกเพิ่มเติมถึงความเหมาะสมภายนอกว่าเป็นความเหมาะสมระหว่างทักษะลูกจ้างกับกลยุทธ์และความเหมาะสมของพฤติกรรมลูกจ้างกับกลยุทธ์ (Wright & Snell, 1998)

ตารางที่ 2.4 แสดงความเหมาะสมและความสามารถในการยืดหยุ่นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

| ความเหมาะสมภายใน (Internal Fit) | ความเหมาะสมภายนอก (External Fit) |
|---|---|
| ความสอดคล้องลงตัวระหว่างแนวปฏิบัติต่างๆ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Baird & Meshoulam, 1988) | การปรับแนวปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัทให้ตรงกัน (Schuler & Jackson, 1987) และความเหมาะสมระหว่างทักษะลูกจ้างกับกลยุทธ์และความเหมาะสมของพฤติกรรมลูกจ้างกับกลยุทธ์ (Wright & Snell, 1998) |

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ความสามารถในการยืดหยุ่น: คือขอบเขตซึ่งทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทครอบครองทักษะและชุดรายการพฤติกรรมที่สามารถเป็นตัวเลือกให้บริษัทในการแสวงหาทางเลือกการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ รวมไปถึงขอบเขตซึ่งระบุถึงแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นและพัฒนา จนนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อทำให้ทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวมีความยืดหยุ่นมากที่สุด (Wright & Snell, 1998)

| ความยืดหยุ่นของทรัพยากร (Resource Flexibility) | ความยืดหยุ่นของการประสาน (Coordination Flexibility) |
|--|--|
| ขอบเขตซึ่งทรัพยากรมนุษย์ทางธุรกิจสามารถถูกปรับและประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ | ขอบเขตซึ่งบริษัทสามารถสังเคราะห์ใหม่ กำหนดค่าใหม่ และแปรแนวปฏิบัติทรัพยากรมนุษย์ใหม่ |

ที่มา: Wright & McMahan, 1992

จากตารางที่ 2.4 แสดงมโนทัศน์พื้นฐานของความเหมาะสมทั้งสองชนิด โดยละเอียดจากคำนิยามข้างต้น ความเหมาะสมภายในหรือความเหมาะสมในแนวราบมุ่งเป้าที่ความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในหมู่หน้าที่ย่อยของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเน้นให้เห็นความสำคัญของความสอดคล้องลงตัวซึ่งกันและกันในการบรรลุถึงผลทวิคูณ โดยรวม (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall¹, Karin Sanders¹ and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015) ในขณะที่ความเหมาะสมภายนอกหรือความเหมาะสมในแนวตั้งนั้น จะหมายถึงการประสานกันระหว่างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ของบริษัท เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการออกแบบนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับแนวปฏิบัติตามความต้องการหรือข้อกำหนดของบริษัท

อย่างไรก็ตาม การศึกษาที่มีอยู่ซึ่งตั้งอยู่บนทัศนะความเหมาะสมล้วนเปิดกว้างต่อการวิพากษ์โดยนักวิชาการในบทความเมื่อเร็วๆ นี้ มีข้อโต้แย้งหนึ่งว่าแบบจำลองความเหมาะสมไม่มีส่วนของการวัดความมีประสิทธิภาพขององค์กร (Boxall, 1992) ซึ่งทำให้ผลกระทบที่เกิดจากความเหมาะสมไม่ได้ถูกทดสอบ นอกจากนี้ แบบจำลองความเหมาะสมในปัจจุบันยังถูกจำกัดกับกลยุทธ์ในการลงทุนในธุรกิจหลายประเภทหรือ portfolio strategy (เช่นการศึกษาของ Miles & Snow) โดยไม่สนใจการทดสอบซึ่งใช้แนวทางของกลยุทธ์อื่นๆ (Schular, 1992; Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015) ดังนั้น มันจึงไม่สามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างกระบวนการและเนื้อหาของกลยุทธ์ได้ (Boxall, 1992)

ในขณะที่ Dyer (1985) ได้ตั้งคำถามเพิ่มเติมว่ากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีความแตกต่างจากการนำทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติหรือไม่ เนื่องจากจริงๆ แล้ว แนวปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ที่วางแผนไว้ซึ่งเข้ากันได้กับกลยุทธ์ของบริษัทนั้นไม่จำเป็นต้องนำไปปฏิบัติเสมอไป (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall¹, Karin Sanders¹ and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015) ธรรมชาติที่ปรากฏของทั้งทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์จะทำให้สถานการณ์มีความซับซ้อนมากขึ้นและประเด็นเรื่องความถูกต้องของแบบจำลองที่จับคู่กันได้ก็จะมี ความรุนแรงมากยิ่งขึ้น

Wright and Fisherman (1999) ได้สรุปปัญหาเชิงทฤษฎีของแบบจำลองความเหมาะสมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และตั้งข้อสังเกตไว้ว่า “การขาดฉันทามติต่อแบบจำลองเชิงทฤษฎีของความเหมาะสม การใช้แบบจำลองความเหมาะสมที่ไม่สอดคล้องกัน และตัวเลือกของโครงสร้างซึ่งตั้งสมมติฐานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมก็ไม่สอดคล้องกัน” ทั้งสองแย้งว่าแบบจำลองความเหมาะสมไม่สามารถอธิบายได้ว่า “แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัทได้อย่างไร” ตรงนี้เนื่องมาจากความกำกวมของข้อสมมติฐานที่แฝงอยู่ภายใต้แบบจำลองความเหมาะสมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีการตั้งข้อสันนิษฐานว่าในการที่จะให้แบบจำลองความเหมาะสมสามารถปฏิบัติได้นั้น จะต้องมีการตอบสนองจากลูกจ้าง ในส่วนของกลยุทธ์เฉพาะ และว่าชุดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้อูกจ้างเกิดการตอบสนองได้

อย่างไรก็ตาม ข้อสันนิษฐานสองประการนี้โดยตัวมันเองแล้วก็ยังไม่สมบูรณ์นัก (Cappelli & Singh, 1992; Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015) เหมือนกับการอธิบายถึงกลยุทธ์ที่ปรากฏขึ้นมาโดยตั้งใจของ Mintzberg ซึ่งพบว่ามีช่องว่างระหว่างแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่วางแผนไว้แล้ว และแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีการตระหนัก ทั้งที่มีแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเข้ากันได้กับกลยุทธ์ที่วางแผนไว้แล้ว แต่จริงๆ แล้วแนวปฏิบัติดังกล่าวก็ไม่จำเป็นต้องมีการตระหนักหรือนำไปปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ซึ่งทำให้ไม่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

อีกด้านหนึ่งของพลวัตของกระบวนการความเหมาะสมแฝงอยู่ในธรรมชาติของทรัพยากรมนุษย์ แบบจำลองความเหมาะสมปัจจุบันสันนิษฐานว่าทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะตั้งรับ (reactive) ดังนั้น ผลประโยชน์ส่วนบุคคลจึงดูเหมือนจะไม่มีผลสำคัญต่อความสัมพันธ์ครั้งนี้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะเคลื่อนไหวและบางครั้งก็ทำงานเชิงรุกเพื่อที่จะนำพลังอำนาจมาให้ปัจจัยความเหมาะสมมีพลวัตมากขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น แบบจำลองความเหมาะสมยังไม่สามารถยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ของบริษัทว่ามีลักษณะเอื้อต่อกัน

ทั้งสองฝ่าย (Boxall, 1992) ในที่สุด แบบจำลองความเหมาะสม “กลยุทธ์แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์” ก็ไม่สามารถรวมเอาด้านอื่นๆ ซึ่งมีความจำเป็นต่อแบบจำลอง “ความเหมาะสม” อันแท้จริง นอกจากนี้ควรตั้งข้อสังเกตถึงความสามารถเข้ากันได้ของลูกจ้างหรือทรัพยากรมนุษย์กับด้านอื่นๆ ขององค์กรอีกด้วย

ยกตัวอย่างเช่น Wright and Snell (1998) ได้นำเสนอว่าระบบทรัพยากรมนุษย์ทั้งสามด้าน ซึ่งประกอบด้วย แนวปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ ทักษะของลูกจ้าง และพฤติกรรมของลูกจ้างนั้นล้วนมีความสำคัญยิ่งต่อการบรรลุถึงความเหมาะสมเข้ากันได้

คล้ายๆ กัน Jackson, Schuler and Rivero (1989) ได้ทำการตรวจสอบความเหมาะสมระหว่างกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมของบริษัทกับแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นไปที่การกำหนดบทบาทของปัจจัยอื่นๆ ขององค์กร เช่น โครงสร้างบริษัท ขนาด เทคโนโลยีกับอุตสาหกรรมและอื่นๆ (Boxall, 1992)

ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องเน้นไปที่การปรับกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดอย่างชัดเจน (ซึ่งเกี่ยวข้องกับเนื้อหาและระดับ) ให้ตรงกันกับแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงระบบ นอกจากความต้องการต่อการพัฒนาทฤษฎีที่ซับซ้อนว่าด้วยกลยุทธ์ในการเติมเต็มแบบจำลองความเหมาะสมที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ ยังจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยเชิงบริบทที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์นี้และเปิดเผยด้วยวิธีการที่ครอบคลุมมากกว่า (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015) ยิ่งไปกว่านั้น กลไกซึ่งขับเคลื่อนการเอื้ออาศัยซึ่งกันและกันดังกล่าว คุ่มค่าต่อการศึกษา ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสำรวจแนวทางพลวัตต่อกลยุทธ์ กระบวนการภายในของการเชื่อมโยงแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับพฤติกรรมและทักษะของลูกจ้างเพื่อที่จะเข้าใจว่า “สามารถพัฒนาสมรรถนะเชิงกลยุทธ์นั้นขึ้นมาได้อย่างไร” (Chadwick & Cappelli, 1999)

โดยยึดตามการอภิปรายโดย Venkatraman (1989), Wright and Sherman (1999) วิเคราะห์มุมมองของความเหมาะสมเป็นการประมาท เป็นการใกล้เคียง เป็นการจับคู่ เป็นองค์รวมทั้งหมด เป็นการเบี่ยงเบน โครงร่างและเป็นความแปรผันร่วม ตามลำดับ ทั้งสองได้ชี้ให้เห็นว่ามีแบบจำลองความเหมาะสมที่ไม่สอดคล้องในวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีอยู่ โดยมีผลที่ขัดแย้งเนื่องจากความกำกวมของแบบจำลองความเหมาะสม (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall, Karin Sanders and Piety Runhaar, 2014; Denise Welch; Ingmar Björkman, 2015)

ทั้งที่มีการยอมรับกันโดยทั่วไปเกี่ยวกับความเหมาะสม ในฐานะเป็นความคิดรวบยอดที่สำคัญซึ่งแฝงอยู่ใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ แต่ก็มีการวิพากษ์เกิดขึ้นเพราะผู้ประกอบการวิชาชีพและนักวิชาการตระหนักว่าความเหมาะสมไม่เพียงพอต่อความสำเร็จทางธุรกิจในสภาพแวดล้อม

ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน มีการโต้แย้งว่าการจับคู่ระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ของบริษัทให้เข้ากันในช่วงระยะเวลาหนึ่งนั้นไม่เพียงพอที่จะสนองตอบต่อความต้องการในการพัฒนาธุรกิจในระยะยาว ความสามารถในการยืดหยุ่นก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะให้บริษัทแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ควรจะนำประเด็นเรื่องความเหมาะสมและความยืดหยุ่นไปพิจารณาเพื่อเพิ่มข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจ (Dyer & Reeves, 1995; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Wright & Sherman, 1999; Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; Tan Fee Yean. Khulida Kirana Yahya, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014; Dima R. Jamali, Ali M. El Dirani and Ian A. Harwood, 2015)

ยกตัวอย่าง เช่น Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (1988) ได้นำเสนอว่าความเหมาะสมหรือความเข้ากันได้ไม่จำเป็นจะต้องเป็นที่พึงปรารถนาขององค์กรเสมอไป เนื่องจากยังมีความจำเป็นที่จะต้องขาดความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงหรือการแปลงรูปองค์กร (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae-Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015) วิธีการจัดกลุ่มช่วยเติมเต็มช่องว่างนี้โดยให้กลยุทธ์เชิงทางเลือกที่บริษัทสามารถใช้ได้ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ เพื่อบรรลุความเหมาะสมให้ได้

Milliman, Von Glinow, and Nathan (1991) ได้ให้ทัศนะว่าด้วยความเหมาะสมและความยืดหยุ่นซึ่งแตกต่างจากมุมมองต่อความเหมาะสมโดย Lengnick-Hall and Lengnick-Hall ที่ไม่เป็นไปในแนวเดียวกันโดยเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการตัดแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุถึงความเหมาะสมให้ได้ ขณะดังกล่าวสรุปว่ามุมมองที่ไม่เป็นไปในแนวเดียวกันว่าด้วยความเหมาะสมนั้นมีลักษณะเชิงบรรยาย ในขณะที่มุมมองเชิงเกื้อกูลว่าด้วยความเหมาะสมนั้นมีลักษณะเชิงกำหนดบังคับโดยธรรมชาติ และว่าทัศนะทั้งสองมุมมองนี้มีความแตกต่างในห้วงเวลาของมันโดยมุมมองแรกเน้นไปที่จุดเวลาเดียว ในขณะที่มุมมองที่สองเน้นไปที่เส้นเวลาที่กินเวลาค่อนข้างยาวนาน นอกจากนี้พวกเขายังให้ข้อเสนอเกี่ยวกับทั้งความเหมาะสมและความยืดหยุ่นในวงจรชีวิตขององค์กรที่แตกต่างกัน (OLC) ของบริษัทข้ามชาติ (MNCs) อีกด้วย (Renate Ortlieba and Barbara Sieben, 2012; John W. Medcofa and Lynda J. Song, 2013; Mitchell, Rebecca; Obeidat, Shatha; Bray, Mark, 2013; Timothy C. Bednall1, Karin Sanders1 and Piety Runhaar, 2014; Denice Welch; Ingmar Björkman, 2015) โดยพื้นฐานแล้ว ความยืดหยุ่นมีนิยามหมายถึงขอบเขตซึ่งทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทหนึ่งๆ มีทักษะและชุดรายการเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บริษัทมีตัวเลือกในการแสวงหากกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันได้ และที่เพิ่มเติมคือขอบเขตซึ่งแนวปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นสามารถถูกระบุ พัฒนาและนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วเพื่อทำให้ทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้มีความยืดหยุ่นมากที่สุด (Wright and Snell, 1998) (c.f. ตาราง 2 – 3) ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีการระบุความยืดหยุ่นสองชนิด ความยืดหยุ่นของทรัพยากรหมายถึงขอบเขตซึ่งทรัพยากรมนุษย์เชิงธุรกิจสามารถถูกตัดแปลงและประยุกต์ใช้ภายใต้

สถานการณ์ต่างๆ และความยืดหยุ่นในการประสานงาน หมายถึง ขอบเขตซึ่งบริษัทสามารถสังเคราะห์ใหม่, กำหนดใหม่และแปรแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ทรัพยากรของคนใหม่

ในเวลาต่อมา มีความพยายามโดย Wright and Snell (1998) ผ่านการนำเสนอกรอบโครงสร้างที่เป็นหนึ่งว่าด้วยความเหมาะสมและความยืดหยุ่นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทั้งสองยืนยันว่ามีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุถึงความเหมาะสมและความยืดหยุ่นในเวลาเดียวกัน หรือไม่เช่นนั้นก็มีลักษณะเกื้อกูลซึ่งกันและกันผ่านการเสริมสมรรถนะขององค์กรในการหล่อหลอมทั้งระบบทรัพยากรมนุษย์และทักษะกับพฤติกรรมลูกจ้าง Milliman และคณะ (1991) ได้ตรวจสอบเส้นโค้งการเรียนรู้ขององค์กร (OLC) ในฐานะผู้ใกล้ชิดความสัมพันธ์ระหว่างความเหมาะสมกับความยืดหยุ่นในบริษัทข้ามชาติซึ่งช่วยเพิ่มเติมความเข้าใจถึงความบังเอิญและกลไกของความสัมพันธ์นี้ (Isabel M. Prieto and M. Pilar Pérez Santana, 2012; Shaw, Jason D.; Park, Tae- Youn; Kim, Eugene, 2013; Bagdadli, Silvia; Hayton, James C, 2014; P. Jonck and E. Swanepoel, 2015)

กล่าวโดยสรุป มุมมองว่าด้วยความเหมาะสมสะท้อนให้เห็นถึงความคิดรวบยอดพื้นฐานว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งหมายถึงความสอดคล้องลงตัวของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ความเหมาะสมภายใน) และการปรับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกันกับกลยุทธ์ของบริษัท (ความเหมาะสมภายนอก) ดังนั้น มุมมองว่าด้วยความเหมาะสมจึงถูกใช้เป็นเกณฑ์พื้นฐานของการศึกษานี้ และในฐานะเป็นตัวเสริมมุมมองว่าด้วยความเหมาะสม มุมมองว่าด้วยความยืดหยุ่นอธิบายถึงการจัดตั้งความเหมาะสมที่ยั่งยืนในบริษัท ซึ่งพยายามหาข้อได้เปรียบโดยใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในส่วนประเด็นตรงนี้ มุมมองว่าด้วยความเหมาะสมจึงเน้นไปที่วิธีการซึ่งเป็นกิจกรรมทางทรัพยากรมนุษย์บางอย่างที่บริษัทรับเอามาเพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ต่อการเพิ่มผลในการแข่งขัน ในขณะที่มุมมองว่าด้วยความยืดหยุ่นเน้นความจำเป็นของการสร้างความเหมาะสมอย่างต่อเนื่องตลอดการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนสำหรับบริษัท ทั้งสองมุมมองนี้มีความสอดคล้องลงตัวกับข้อโต้แย้งพื้นฐานซึ่งแฝงอยู่ภายใต้มุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรของบริษัท ดังนั้นจึงถูกใช้เป็นความคิดรวบยอดพื้นฐานซึ่งแฝงอยู่ได้ข้อโต้แย้งเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นหัวข้อในการศึกษานี้

ตอนที่ 3 ความหมาย องค์ประกอบและความสัมพันธ์ของตัวแปร

จากการทบทวนวรรณกรรมและการสัมภาษณ์ให้มุมมองแก่นักวิจัยในการตรวจสอบปัจจัย เหตุที่ใช้ในกำหนดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ไปใช้และปฏิบัติของผู้ประกอบการ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จึงกล่าวถึงสภาพการใช้ แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเอื้อประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการแบบจำลองเชิงทฤษฎีของการศึกษานี้ถูกกำหนดให้เป็นพื้นฐานในการสร้างและพัฒนาสมมติฐานในการวิจัย โดยในการวิจัยครั้งนี้จะมีการดำเนินการทดสอบปัจจัยกำหนดหลายตัวเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) นอกจากนี้ในบทนี้ยังมีการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) กับผลการดำเนินงานของบริษัทและตัวแปรหลายตัว ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ดังกล่าว กรอบโครงสร้างเชิงความคิดของการศึกษานี้ได้อธิบายประกอบไว้ในภาพประกอบที่ 1 ในกรอบแนวคิดจากการวิจัย บทที่ 1 ประกอบไปด้วย 3 ส่วนหลักๆ ดังนี้คือ

ส่วนแรกเป็นการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยผลทั้งทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์

ส่วนที่สองคือแบบจำลองซึ่งเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบปัจจัยกำหนดสี่ตัวว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อันได้แก่

1. การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation)
2. สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency)
3. ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance)
4. คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics)

ส่วนที่สามประกอบด้วยตรวจสอบตัวแปรต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กับผลในการดำเนินงานของธุรกิจ และนำไปสู่การสร้างสมมติฐานในการวิจัยต่อไป

3.1 การสังเคราะห์ตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการทบทวนวรรณกรรม เพื่อศึกษาปัจจัยทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อนำมาใช้เป็นตัวแปรตาม ดังนี้

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) มีคำนิยามเชิงปฏิบัติการให้เป็นชุดกิจกรรมหนึ่งซึ่งครอบคลุมแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความสอดคล้องภายในและปรับเข้ากันได้กับกลยุทธ์ที่สะท้อนให้เห็นกรอบความคิดและปรัชญาของผู้นำธุรกิจในการอำนวยความสะดวกให้กับ

การพัฒนาธุรกิจและประสพผลสำเร็จผ่านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นๆ ตรงนี้สอดคล้องกับความหมาย และกรอบแนวความคิดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

Barney (1991); Rumelt (1984); Wernerfelt (1984) รายงานว่า มุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐาน (RBV) ในฐานะที่เป็นทฤษฎีหนึ่งซึ่งเชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ได้รับความน่าเชื่อถือในการศึกษาว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) มุมมองดังกล่าวถูกเน้นย้ำ โดยนักทฤษฎีที่ใช้ทรัพยากรเป็นฐานว่าทรัพยากรภายในของบริษัทอาจจะเป็นแหล่งข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและบุคคลก็เปรียบเหมือนทรัพยากรชนิดดังกล่าวซึ่งมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ต่อบริษัท (Barney & Wright, 1998; Wright, McMahan, & McWilliams, 1994) นอกจากนี้ Barney (1991) ยังได้กล่าวว่าทรัพยากรมนุษย์อาจจะเป็แหล่งข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนถ้าทรัพยากรดังกล่าวมีคุณค่า หายาก ไม่สามารถเลียนแบบได้และไม่สามารถหาทดแทนใหม่ได้

สำคัญยิ่งไปกว่านั้น มุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐาน (RBV) ไม่เพียงแต่ให้ความเข้าใจที่หยั่งลึก ซึ่งให้คุณค่าแก่ทรัพยากรมนุษย์และบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการนำกลยุทธ์ของบริษัทไปปฏิบัติแต่ยังให้แนวทฤษฎีแก่การมีประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการก่อให้เกิดสมรรถนะเชิงกลยุทธ์อีกด้วย (Barney, 1991) นี้เป็นเพราะแนวปฏิบัติและแนวนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะพิเศษที่มีความสลับซับซ้อนทางสังคมและมีความอ่อนไหวทางประวัติศาสตร์ ซึ่งอาจจะทำให้บริษัทมีความยืดหยุ่นและการประสานงานมากขึ้นเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

Boxall (1996) กล่าวว่านอกเหนือจากทัศนคติอื่นๆ เช่น ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่สามารถอธิบายได้ มุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐาน (RBV) บ่งชี้เป็นนัยว่าสามารถบรรลุข้อได้เปรียบทางทรัพยากรมนุษย์ได้ และการแปรทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทก็สามารถนำมาข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืนมาสู่บริษัทได้

เมื่อพิจารณาถึงตรรกะพื้นฐานที่ได้แสดงไว้ข้างต้น มุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐาน (RBV) มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อกิจการของผู้ประกอบการ นับตั้งแต่การเข้าร่วมในองค์กรการค้าโลกของประเทศ เมื่อพิจารณาถึงแรงกดดันที่เป็นผลตามมาซึ่งบริษัทต้องเผชิญหน้าอันเนื่องมาจากการแข่งขันที่เข้มข้นนั้น การระดมทรัพยากรและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรที่มีคุณค่า เช่น ทรัพยากรมนุษย์ การเพิ่มผลของความสามารถในการแข่งขันขององค์กรก็เป็นภารกิจที่เร่งด่วนสำหรับบริษัท มุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐานเน้นถึงความสำคัญของความสามารถในการแข่งขันผ่านการระดมทรัพยากรภายในและอธิบายถึงเงื่อนไขต่อการตระหนักถึง

Wright, Dunford, & Snell (2001) กล่าวว่าสมมติฐานซึ่งแฝงอยู่ภายใต้มุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐาน (RBV) เกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แฝงอยู่ในบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัท มีการถกเถียงกันว่ากลยุทธ์เฉพาะอย่าง

ใดๆ ของบริษัทจำเป็นต้องมีชุดพฤติกรรมที่มีความแตกต่างจากลูกจ้าง และแนวนโยบายกับการปฏิบัติ ด้านทรัพยากรมนุษย์บางอย่างก็อาจจะก่อให้เกิดการตอบสนองจากลูกจ้าง เพื่อที่จะตระหนักถึงกลยุทธ์ ของบริษัท (Cappelli & Singh, 1992) ตรงนี้คล้ายกับทัศนคติความเหมาะสมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากร มนุษย์เชิงกลยุทธ์ กล่าวอีกนัยหนึ่ง บริษัทสามารถใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษที่ไม่เหมือน ใครนี้ซึ่งแฝงไว้ด้วยความเป็นไปได้เชิงการผลิต (Boxall, 1996) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของ บริษัทและได้มาซึ่งความสามารถในการแข่งขัน

ยิ่งไปกว่านั้น Boxall (1996) ยังกล่าวว่าองค์กรต่างๆ สามารถใช้ข้อได้เปรียบของกระบวนการ ทางมนุษย์ได้ซึ่งเป็น “หน้าที่หนึ่งของชุดกระบวนการที่มีความกำกวมเป็นบางครั้ง มีความซับซ้อน ทางสังคมและมีวิวัฒนาการทางประวัติศาสตร์ เช่น การเรียนรู้ ความร่วมมือและนวัตกรรม” ข้อได้ เปรียบทางกระบวนการมนุษย์ได้มาจากแนวปฏิบัติและระบบที่ต้องพึ่งพาเนื่องจากการเอื้ออาศัยและ การพึ่งพาระหว่างกันในกลุ่มแนวปฏิบัตินั้น ไม่สามารถเลียนแบบได้ (Wright และคณะ, 2001) แนว ปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสินทรัพย์มนุษย์ที่ให้ข้อได้เปรียบ เชิงการแข่งขันแก่บริษัท (Barney & Wright, 1998) เหมือนกับที่ Boxall (1998) ได้อธิบายประกอบ ไว้ว่าทั้งสองประเด็นนี้มีความสำคัญทั้งคู่เพราะความตั้งมั่นของสมรรถภาพและสมรรถนะหลักของ บริษัทขึ้นอยู่กับความร่วมมือการพัฒนาทักษะมนุษย์เพื่อแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองต่อ เป้าหมายทางกลยุทธ์และสนับสนุนระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อกระตุ้นลูกจ้างให้เรียนรู้ ทักษะและการสื่อสาร

ดังนั้น การลงทุนในการสร้างทักษะลูกจ้างและการอุทิศตนเพื่อการพัฒนากระบวนการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพนั้นนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อบริษัทหนึ่งๆ ในการที่จะตระหนัก ถึงศักยภาพของการเพิ่มเติมข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของตนเองผ่านการใช้ประโยชน์จากลูกจ้าง ซึ่งมีคุณค่าและไม่สามารถเลียนแบบได้ ยกตัวอย่าง เช่น Huselid, Jackson and Schuler (1997) พบ ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทกับความ สามารถในการแข่งขันของบริษัทเอง โดยทำการศึกษากับบริษัทในสหรัฐฯ ทั้งหมด 293 แห่ง

นอกจากนี้ Huang (2000) ยังได้ทำการตรวจสอบตัวอย่างบริษัททั้งหมด 315 แห่งในไต้หวัน และพบว่า บริษัทที่ประสบผลสำเร็จมักจะรับเอาแนวทางการจัดการที่มีประสิทธิภาพมาใช้กับฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ของตน

ทางด้าน Bae and Lawler (2000) ซึ่งทำการตรวจสอบบริษัทสัญชาติเกาหลีจำนวน 138 แห่ง สรุปว่าบริษัทที่ให้คุณค่าต่อทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์สูงจะมีแนวโน้มในการ ดำเนินงานได้อย่างมีผลมากกว่า นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยซึ่งดำเนินการ โดย Bjorkman and Fan (2002) ว่าด้วยบริษัทลงทุนในต่างประเทศหรือบริษัทข้ามชาติของผู้ประกอบการ ที่ยืนยันถึงความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องเชิงบวกของการใช้แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลสูงกับการดำเนินงาน ของบริษัท

ในการนี้ บุริมสิทธิ์ ซึ่งผู้นำของบริษัทให้มา นับว่ามีความสำคัญ เนื่องจากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์และระบบทรัพยากรมนุษย์ต้องการการสนับสนุนทั้งด้านการเงินและทางจิตวิทยาจากผู้นำธุรกิจ อาจสังเกตได้จากผลการสัมภาษณ์ซึ่งความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นของผู้บริหารมีความเกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์จากการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ สมรรถนะของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็มีส่วนช่วยเหลือต่อระบบทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการอีกด้วย ทั้งสองประเด็นนี้ได้รับการระบุโดยผู้จัดการที่ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ประโยชน์จากการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในประเทศจีน

ตามหลักของมุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐาน บริษัทต้องแข่งขันกับทรัพยากรที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นและการสรรหา การสะสม และการเลือกสรรทรัพยากรอันมีค่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง

Barney, (1991), Nelson & Winter (1982) กล่าวว่าข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันของบริษัทมาจากการรวมเอาทรัพยากรซึ่งประกอบด้วยสินทรัพย์ สมรรถนะและกระบวนการเข้าด้วยกันอย่างมีเอกลักษณ์

ในขณะที่ Oliver (1997) เสริมว่า การเลือกสรรและการสะสมทรัพยากรเป็นหน้าที่หนึ่งของการตัดสินใจภายในของบริษัท นอกจากนี้ คุณลักษณะของผู้บริหาร ของบริษัทหนึ่งๆ ก็มีอิทธิพลต่อการกำกับและความเร็วของกระบวนการสะสมทรัพยากร (Roth, 1995) นี่เป็นกระบวนการฝังใจของคุณลักษณะผู้บริหาร ในทรัพยากรซึ่งมีการสะสมมา พิจารณาตามบทบาทที่สำคัญของคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) ในการทำการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ข้อมูลซึ่งได้มาจากผู้จัดการ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังยืนยันด้วยว่าคุณสมบัติส่วนบุคคลซึ่งมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการปฏิรูปแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ดังนั้นคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) จึงถูกตรวจสอบในฐานะปัจจัยกำหนดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในประเทศ

คล้ายๆ กัน Wright และคณะ (2001) อภิปรายว่าตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ของบริษัทเป็นตัวกำหนดการสรรหาและการแปรทรัพยากร นอกจากนี้ Day, 1994; Kohli and Jaworski, 1990; Kumar, Subramanian & Yauger, 1998; Sin, Tse, yau, Lee, Chow & Lau, 2000 ได้เสริมว่า ถ้าบริษัทหนึ่งๆ มีทิศทางมุ่งไปทางการตลาดมากขึ้น บริษัทก็จะมีวิจรรณญาณมากขึ้นในการสะสมทรัพยากรที่ไม่อาจเลียนแบบได้เพื่อยกระดับสถานภาพของบริษัทเองในตลาด และแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์บางอย่างก็อาจจะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะซึ่งนำไปสู่ผลในการดำเนินงานในระดับสูงของบริษัท ข้อสังเกตที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการ คือ จุดเน้นของบริษัทไปยังตลาดจะสนับสนุนการนำแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อันมีประสิทธิผลไปใช้ประโยชน์ซึ่งมีแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของบริษัทต่อความต้องการของตลาด ด้วยเหตุนี้ การมุ่งไปยังการตลาดจึงได้รับการตรวจสอบด้วยในฐานะปัจจัยกำหนดหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในประเทศ

จากมุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐาน ความแตกต่างของบริษัทในการแปรทรัพยากรและสมรรถภาพทำให้บริษัทสามารถบรรลุถึงผลประโยชน์ที่เหนือระดับปกติได้ Oliver (1997) ระบุว่า การตัดสินใจของบริษัทในการสรรหา และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรซึ่งมีลักษณะพิเศษ ความมีเหตุผลทางเศรษฐศาสตร์มีขอบเขตจำกัด โดย “ข้อมูลอันจำกัด อคติทางความคิด และความคลุมเครือเชิงสาเหตุ (Causal Ambiguity)” ทั้งๆ ที่มีประเด็นนี้ แต่จนบัดนี้คุณสมบัติของทรัพยากรและตลาดทรัพยากรที่อธิบายถึงความแตกต่างของบริษัทก็ยังไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการด้านกลยุทธ์ ดังนั้น การศึกษาบริบททางสังคมที่แฝงอยู่ภายใต้การตัดสินใจเลือกสรรทรัพยากรจึงมีความหมายยิ่ง เนื่องจากทรัพยากรถูกฝังอยู่ในบริบททางสังคมบางอย่าง (Oliver, 1997; Pauwe & Boselie, 2003) แรงสถาบันมีผลกระทบต่อกระบวนการเลือกสรรและการสะสมทรัพยากรเนื่องจากองค์การจำเป็นต้องปฏิบัติตามสิ่งแวดล้อมบรรทัดฐาน ซึ่งทำหน้าที่หล่อหลอมรสนิยมและความชอบของผู้คน (Dacin, 1997; DiMaggio & Powell, 1983)

ด้วยมีลักษณะที่เอื้อต่อมุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐานซึ่งเกี่ยวข้องกับแรงเศรษฐกิจเป็นส่วนใหญ่ ทัศนะทางสถาบันได้เน้นย้ำบทบาทของบรรทัดฐานทางสถาบันซึ่งเป็นตัวกำหนดโครงสร้างทรัพยากรและกระบวนการเชิงกลยุทธ์ (Dacin, Ventresca & Beal, 1999; Scott, 1987) แรงสถาบันมีความสำคัญต่อการสรรสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนสำหรับบริษัทหนึ่งๆ เนื่องจากองค์ประกอบทางสถาบันอาจจะจำกัดการสรรหาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้ ดังนั้น การศึกษาถึงอิทธิพลของบริบททางสังคมภายในขอบเขตซึ่งทรัพยากรถูกเลือกสรร สะสม และใช้ประโยชน์มาจึงมีความสำคัญ เราสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของบริษัทได้ถ้าบริษัทดังกล่าวสามารถสร้างหรือแปรทุนสถาบันบางอย่างเพื่อปรับการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมมากที่สุด ในทางตรงกันข้าม ความสามารถในการผลิตของทรัพยากรบริษัทจะอ่อนลงถ้าการได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีคุณค่าต้องเผชิญกับอุปสรรคทางสังคมและการเมือง (Oliver, 1991; 1997)

ด้วยเหตุนี้ เมื่อพิจารณาว่ายังมีการศึกษาจำนวนไม่มากนักซึ่งมีพื้นฐานของมุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐานซึ่งเน้นไปที่การตรวจสอบความแตกต่างเชิงกลยุทธ์ในบริบททางสังคมของเศรษฐกิจที่กำลังปรากฏ (Hoskisson และคณะ, 2000) การศึกษานี้มีการทบทวนวรรณกรรมปัจจุบันไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลในการดำเนินงาน โดยการตรวจสอบอิทธิพลของปัจจัยสถาบันต่อผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ในการนิยามความหมายและมาตรวัดของผลการดำเนินงานของธุรกิจมีหลากหลายแนวคิดที่แตกต่างกัน โดยผลการดำเนินงานของธุรกิจจะเป็นการประเมินผลจากการที่ธุรกิจดำเนินนโยบายและการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Bourgeois & Astley, 1979, Cheng & McKinley, 1983, White & Hamermesh, 1981, Carsten Daugbjerg Kim Mannemar Sønderskov, 2012, Andrew Laing

& Peter Anthony Bacevice, 2013, Nazirah Zainul Abidin, Nur Azila Adros and Hasnanywati Hassan, 2014)

ในการวิจัยทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ประเด็นทางด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจมีคำถามที่หลากหลาย (Connolly, Conlon, & Deutsch, 1980; Ford & Schellenberg, 1982, Shouming Chen Zhiguo Liao, Tammi Redd and Sibir Wu, 2013, Linlin Jin & Yinghong ZhongH, 2014) ผลการดำเนินงานของธุรกิจตัวแปรจะถูกวัดในหลายมิติ ดังนี้ในการวัดเพียงแบบเดียวไม่เพียงพอที่จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรในแต่ละตัวแปร (Chakravathy, 1986, Carsten Daugbjerg Kim Mannemar Sønderskov, 2012, Stephen F. Hamilton, Timothy J. Richards and Kyle W. Stiegert, 2013, Xin Ying Qiu, Padmini Srinivasan and Yong Hu, 2014) และการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจสามารถวัดได้หลากหลายวิธี

Welch (1993) วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจจาก 3 ปัจจัย คือ ความพึงพอใจของลูกค้า (Linlin Jin & Yinghong ZhongH, 2014) ความพึงพอใจของพนักงานและผลกำไรของบริษัท Bart and Baetz (1998) ผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยศึกษาจากความสัมพันธ์ในการกำหนดพันธกิจขององค์กรเกิดจาก 5 ปัจจัย โดย 4 ปัจจัย เป็นปัจจัยทางการเงิน (Ji-Hwan Lee, Chul Choi and Jae Min Kim, 2012, Xin Ying Qiu, Padmini Srinivasan and Yong Hu, 2014) และอีกปัจจัยเป็นปัจจัยทางด้านพฤติกรรม (Andrew Laing & Peter Anthony Bacevice, 2013, Shouming Chen Zhiguo Liao, Tammi Redd and Sibir Wu, 2013)

ในการวิจัยหลายงานได้มีการศึกษาการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยเน้นการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจแบ่งออกเป็นประเด็นหลักๆ 2 ประเด็น คือ

1. วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจที่เป็นตัวเงิน

วิธีการการวัดปัจจัยทางการเงินแบบนี้วัดจากจำนวนเงินจริงๆ มากกว่าวัดจากพฤติกรรม (Nazirah Zainul Abidin, Nur Azila Adros and Hasnanywati Hassan, 2014) เพราะการวัดทางการเงินเป็นข้อมูลที่สามารถจับต้องได้จริง (Linlin Jin & Yinghong ZhongH, 2014) โดยพิจารณาจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงนั่นเอง (Cheng & McKinley, 1983, Ji-Hwan Lee, Chul Choi and Jae Min Kim, 2012, Stephen F. Hamilton, Timothy J. Richards and Kyle W Stiegert, 2013, Xin Ying Qiu, Padmini Srinivasan and Yong Hu, 2014)

Bourgeois (1980a) วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจจากการวัดปัจจัยทางการเงินเพราะวิธีการนี้จะทำให้ระดับความเชื่อมั่นในการรายงานผลการวิจัยไปยังผู้บริหารมีน้ำหนักกว่าแบบไม่ใช่ตัวเงินเป็นตัววัด โดยการวิจัยนำปัจจัยทางการเงินมาใช้ ได้แก่ อัตราผลตอบแทนจากการขาย (Return on Sales: ROS) (Brush & Vander Werf, 1990, McDougall, Covin, Ribinson, & Herron, 1994, Ji-Hwan Lee, Chul Choi and Jae Min Kim, 2012, Andrew Laing & Peter Anthony Bacevice, 2013); อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA) (David, 1989; Roth & Ricks, 1994); ร้อยละ

การเปลี่ยนแปลงของยอดขายในแต่ละปี (Brush & Vander Werf, 1990, McDougall, Covin, Ribinson, & Herron, 1994, Carsten Daugbjerg Kim Mannemar Sønderskov, 2012) และร้อยละการเปลี่ยนแปลงของกำไร (Stephen F. Hamilton, Timothy J. Richards and Kyle W. Stiegert, 2013, Lian Zhou & Min Li, (2014)

จากการศึกษาของ Dess and Robinson (1984), พบว่าในการใช้มาตรวัดทางด้านการเงิน เป็นสิ่งที่ดีแต่ปัญหาที่ค้นพบ พบว่า บางข้อมูลในรายการของการวัดทางด้านการเงินเป็นความลับทางธุรกิจ (Shouming Chen Zhiguo Liao, Tammi Redd and Sibin Wu, 2013) การรวบรวมข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลอาจให้ข้อมูลที่บิดเบือน การวัดความผิดพลาดจะเกิดขึ้นสูง (Nazirah Zainul Abidin, Nur Azila Adros and Hasnanywati Hassan, 2014) และหลากหลายงานวิจัยได้นำข้อมูลทุกมิติมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย (Anderson & Paine, 1975; Buzzell, Gale, & Sultan, 1975; Glueck & Willis, 1979; San Miguel, 1977, Carsten Daugbjerg Kim Mannemar Sønderskov, 2012, Linlin Jin & Yinghong ZhongH, 2014) ในกรณีศึกษาจากธุรกิจขนาดเล็กการเปิดเผยข้อมูลทางด้านการเงิน เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก (Linlin Jin & Yinghong ZhongH, 2014) และค่อนข้างผิดพลาดทำให้ผลการวัดที่ได้มีความคลาดเคลื่อนและที่สำคัญประเด็นเหล่านี้เป็นประเด็นที่ค่อนข้างอ่อนไหว เพราะข้อมูลที่ได้จะมีผลต่อหุ้นส่วนและผู้ถือหุ้นทุกคนในการให้ข้อมูล (Ji-Hwan Lee, Chul Choi and Jae Min Kim, 2012, Andrew Laing & Peter Anthony Bacevice, 2013)

การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจแบบหลายมิติกับแบบมิติเดียว (Multi-Dimensional vs. Uni-Dimensional Measures) การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจได้มีผู้วิจัยให้ความสำคัญต่อความเที่ยงตรง (Shouming Chen Zhiguo Liao, Tammi Redd and Sibin Wu, 2013) ของมาตรวัดที่ใช้ในการวิจัย (Prehalad & Hamel, 1994, Waddock & Graves, 1997, Carsten Daugbjerg Kim Mannemar Sønderskov, 2012, Lian Zhou & Min Li, (2014) Prahalad and Hamel (1994) พบว่าการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เช่น ความคาดหวังของลูกค้า (Linlin Jin & Yinghong ZhongH, 2014) กฎระเบียบกำลังการผลิต และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Stephen F. Hamilton, Timothy J. Richards and Kyle W. Stiegert, 2013) โดยในการวิจัยมีการใช้มาตรวัดที่เป็นตัวเงินและมาตรวัดทางสังคม โดยทั้ง 2 มาตรวัดค่อนข้างยากในการกำหนดตัวแปรเชิงปฏิบัติการ (Dess & Robinson, 1984, Kirchhoff, 1977, Ji-Hwan Lee, Chul Choi and Jae Min Kim, 2012) การใช้มาตรวัดทั้ง 2 มุมมองจะทำให้การวิจัยมีความเที่ยงตรงในการวัดมากขึ้นแต่ก็เป็นการยากที่จะเข้าถึงข้อมูลได้ครบถ้วนทั้ง 2 มุมมอง จากเหตุผลว่ามาตรวัดที่เป็นตัวเงินเป็นมาตรวัดที่แสดงผลลัพธ์จากการดำเนินงานได้ขององค์กรได้ดีโดยเฉพาะเป็นการศึกษาในประเด็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ (Stephen F. Hamilton, Timothy J. Richards and Kyle W. Stiegert, 2013) และมาตรวัดจะเป็นปัจจัยทางด้านยอดขาย กำไร ต้นทุน คุณภาพ และลักษณะของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น (Nazirah Zainul Abidin, Nur Azila Adros and Hasnanywati Hassan, 2014)

2. วัตถุประสงค์ดำเนินงานของธุรกิจที่ไม่เป็นตัวเงิน

เป็นการประเมินแบบแบบทัศนคติเป็นมาตรที่ใช้ในการแก้ไขปัญหามาจากการรวบรวมข้อมูล ที่เก็บในอุตสาหกรรมต่างกัน (Dess & Robinson, 1984, Govindarajan, 1988, Miller, 1988, Carsten Daugbjerg Kim Mannemar Sønderskov, 2012, Linlin Jin & Yinghong ZhongH, 2014) โดยมาตรวัด ที่ไม่เป็นตัวเงินจะนำมาใช้ในการเปรียบเทียบข้อมูลในรายอุตสาหกรรม (Bourgeois, 1980, Dess, & Robinson, 1984, Wooldridge & Floyd, 1990, Ji-Hwan Lee, Chul Choi and Jae Min Kim, 2012) จาก การศึกษาของ Bowman and Ambrosini's (1997) พบว่าสมาชิกของทีมผู้บริหารระดับสูงมีการให้ คะแนนระดับการดำเนินของผู้บริหารเหล่านั้น การให้คะแนนจะเป็นการให้คะแนนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ของบริษัทที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการทำกำไรและยอดขายของบริษัทอย่างไร (Linlin Jin & Yinghong ZhongH, 2014) Bowman and Ambrsini, ใช้กลุ่มตัวอย่างในอุตสาหกรรมเดิมแต่ เพิ่มตัวแปรควบคุมที่ผลกระทบก็คือเงื่อนไขของอุตสาหกรรม การวิจัยพบว่าธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรม เดียวกันจะมีโครงสร้างต้นทุนและรายรับเหมือนกัน (Shouming Chen Zhiguo Liao, Tammi Redd and Sibin Wu, 2013) และสามารถนำอัตราความสามารถในการทำกำไรมาเปรียบเทียบกันได้ (Carsten Daugbjerg Kim Mannemar Sønderskov, 2012, Nazirah Zainul Abidin, Nur Azila Adros and Hasnanywati Hassan, 2014)

การวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจสามารถวัดได้จากมาตรวัดทัศนคติและมาตรวัดที่เป็น ตัวเงิน (Carsten Daugbjerg Kim Mannemar Sønderskov, 2012, Ji-Hwan Lee, Chul Choi and Jae Min Kim, 2012, Xin Ying Qiu, Padmini Srinivasan and Yong Hu, 2014) ส่วนมาตรวัดการมุ่งเน้น ตลาด เครื่องมือที่ใช้จะเป็นแบบหลายมิติ โดยมาตรวัดทัศนคติจะเป็นการให้คะแนนต่อวัดผลการ ดำเนินงานรวมของธุรกิจเปรียบเทียบกับคู่แข่งหลัก ส่วนมาตรวัดที่เป็นตัวเงินจะวัดจากส่วนแบ่ง ทางการตลาดในรูปของเงิน และผลการวิจัยพบว่าปัจจัยการมุ่งเน้นตลาดมีผลกระทบต่อวัดผลการ ดำเนินงานของธุรกิจ (Andrew Laing & Peter Anthony Bacevice, 2013, Linlin Jin & Yinghong ZhongH, 2014) ในมาตรวัดทัศนคติแต่ไม่ส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งการตลาด ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมใน การศึกษาครั้งนี้หากการศึกษาเป็นแบบ cross-sectional studies การวัดแบบทัศนคติมีความเหมาะสม มากกว่าการมาตรวัดที่เป็นตัวเงิน (Shouming Chen Zhiguo Liao, Tammi Redd and Sibin Wu, 2013, Stephen F. Hamilton, Timothy J. Richards and Kyle W. Stiegert, 2013, Lian Zhou & Min Li, (2014)

3.2 ปัจจัยเหตุที่ใช้ในกำหนดของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ปัจจัย 4 อย่าง ได้รับการตรวจสอบในฐานะเป็นปัจจัยกำหนดการใช้แนวทางการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในการศึกษานี้ ทั้งสี่ปัจจัย ประกอบด้วย

1. การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation)
2. สมรรถนะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency)
3. ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance)

4. คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics)

ในการวิจัยครั้งนี้ การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) และสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันและทรัพยากรในปัจจุบันของบริษัทมากกว่า ในขณะที่ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) และคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics) แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของกรอบความคิดและจุดเน้นของผู้นำธุรกิจ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการอภิปรายเกี่ยวกับมุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐาน (RBV) ปัจจุบันเหล่านี้ได้ถูกนำไปถกเถียงในวงกว้างว่ามีผลกระทบต่อการใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในประเทศ

3.2.1 การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation)

ความคิดรวบยอดด้านการตลาดเป็นหลักสำคัญ การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) มีคำจำกัดความว่า “วัฒนธรรมองค์กรซึ่งสรรค์สร้างพฤติกรรมที่จำเป็นอย่างมีประสิทธิภาพและมีผลเพื่อสร้างผลในการดำเนินงานที่เหนือกว่าสำหรับผู้ซื้อและส่งผลกระทบต่อผลในการดำเนินงานที่ต่อเนื่องสำหรับธุรกิจ (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)

การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) ยังมีความหมายถึงกระบวนการและกิจกรรมข้ามสายงาน (Cross-Functional) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าผ่านการประเมินข้อมูลทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง (Deng & Dart, 1999; Deshpande & Farley, 2000; John E. Spillan, Ali Kara, Domfeh Obed King and Michael A. McGinnis, 2013; Yu Zhou, Ying Hong, And Jun Liu, 2013; Grant Alexander Wilson, Jason Perepelkin, David Di Zhang and Marc-Antoine Vachon, 2014; Yang Chen, Guiyao Tang, Jiafei Jin, Ji Li and Pascal Paille, 2015) บริษัทซึ่งมุ่งเน้นทิศทางการตลาดจะเกี่ยวข้องใน “การสร้างสรรค้ภูมิปัญญาทางการตลาดทั่วทั้งองค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของลูกค้าทั้งปัจจุบันและในอนาคต การเผยแพร่ภูมิปัญญานั้นภายในองค์กรทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง และรวมถึงการดำเนินการหรือการตอบสนองทั้งองค์กรต่อภูมิปัญญาทางการตลาด” (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993)

องค์ประกอบเชิงพฤติกรรมหลักสามประการของการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) ประกอบด้วยทัศนคติเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (โดยคร่าวๆ หมายถึงการมุ่งเน้นลูกค้า) การเน้นคู่แข่งและการประสานงานระหว่างฝ่ายงาน (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) คล้ายๆ กัน จากทัศนคติเชิงกลยุทธ์ขององค์กร Ruckett

(1992) ได้ให้คำนิยามการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) ไว้ว่าหมายถึงการดำเนินการทางธุรกิจซึ่งนำทางโดยข้อมูลที่ได้รับจากตลาด การติดตามการดำเนินการรายบุคคลไปยังตลาดที่ให้บริการ และการดำเนินการ โดยส่วนรวมทั้งข้ามฝ่ายและข้ามแผนกภายในองค์กร หรือไม่เช่นนั้น อาจสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) มีลักษณะพิเศษในทั้งสามด้านต่อไปนี้ คือ การได้รับข้อมูลของลูกค้า การพัฒนาแผนกลยุทธ์ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล และการนำแผนการสู่การปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Kohli, & Jaworski, 1990; Shapiro, 1988; 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)

ในการศึกษานี้ การมุ่งเน้นตลาดมีนิยามว่า กรอบความคิดหรือวัฒนธรรมบริษัทซึ่งมุ่งเน้นกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าซึ่งได้รับโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการตลาด การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด และการติดตามการนำเข้าเป้าหมายการตลาดไปสู่การปฏิบัติผ่านความพยายามร่วมกันของแผนกต่างๆ และลูกจ้างองค์กร

ด้วยเหตุนี้ ผู้ประกอบการจึงมีแรงจูงใจสูงขึ้นเพื่อตอบสนองต่อสัญญาณทางการตลาดและนำการผลิตเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจซึ่งมีพื้นฐานอยู่บนข้อมูลทางการตลาด (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) ด้วยความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงกระบวนการทางการตลาด ลูกค้าจึงได้รับการปลูกฝังให้มีความอ่อนไหวต่อตลาด ในอีกด้านหนึ่ง ในขณะที่การแข่งขันทางการตลาดมีความรุนแรงเพิ่มขึ้นนั้น ความสำคัญจะทวีขึ้นเมื่อบริษัทวางกลยุทธ์โดยยึดตามความต้องการของลูกค้าและความต้องการของตลาดเพื่อทำกำไรได้มากขึ้น สิ่งที่จะบ่งชี้ได้จากการสัมพัทธ์คือกรอบความคิดซึ่งเน้นไปที่การตลาดมีความสำคัญต่อการนำแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผู้ประกอบการ หลักฐานเชิงประจักษ์ยังได้บ่งชี้ว่าบริษัทเริ่มมีลักษณะมุ่งไปในการตลาดมากขึ้น ถึงแม้บางบริษัทจะมีแนวโน้มน้อยกว่าก็ตาม (Deng & Dart, 1999; Deshpande & Farley, 2000; Jefferson & Xu, 1991; Sin และคณะ, 2000; John E. Spillan, Ali Kara, Domfeh Obed King and Michael A. McGinnis, 2013; Yu Zhou, Ying Hong, And Jun Liu, 2013; Grant Alexander Wilson, Jason Perepelkin, David Di Zhang and Marc-Antoine Vachon, 2014; Yang Chen, Guiyao Tang, Jiafei Jin, Ji Li and Pascal Paille', 2015)

เมื่อพิจารณาถึงการพัฒนาเศรษฐกิจและการปฏิรูปวิสาหกิจที่ไม่ราบเรียบในประเทศแล้ว พบว่าในที่สุดแล้วบริษัทที่มีลักษณะมุ่งไปการตลาดน้อยกว่าจะมีพฤติกรรมที่ไม่เป็นไปทางการตลาดเท่ากับบริษัทที่ผ่านการปฏิรูปแล้ว ยกตัวอย่าง เช่น เมื่อเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจ พบว่าบริษัทเอกชนให้คุณค่ากับองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) มากกว่า (Deng & Dart, 1999;

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) บริษัทเอกชนมีพันธะผูกพันที่สูงกว่าต่อการสร้างความพอใจให้กับลูกค้าเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งของตน ในขณะที่รัฐวิสาหกิจจะมีข้อผูกมัดโดยการผลิตหรือตามเกณฑ์ผลผลิตรวมซึ่งกำหนดขึ้นมาโดยรัฐ นอกจากนี้ ยังพบว่าบริษัทร่วมทุนที่มีหุ้นส่วนซึ่งมีประสบการณ์ในการแข่งขันทางการตลาดมากกว่า มีลักษณะเชิงการแข่งขันมากกว่า (Deshpande & Farley, 2000; John E. Spillan, Ali Kara, Domfeh Obed King and Michael A. McGinnis, 2013; Yu Zhou, Ying Hong, And Jun Liu, 2013; Grant Alexander Wilson, Jason Perepelkin, David Di Zhang and Marc-Antoine Vachon, 2014; Yang Chen, Guiyao Tang, Jiafei Jin, Ji Li and Pascal Paille', 2015)

ตารางที่ 2.5 แสดงตัวแปรการมุ่งเน้นการตลาด และแหล่งอ้างอิง

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | |
|--------------------------------|------------------------|------------------------|
| | การหาข้อมูลตลาด | การใช้ข้อมูลทางการตลาด |
| Shapiro, 1988 | √ | √ |
| Naver & Slater, 1990 | √ | √ |
| Naver & Slater, 1990 | √ | √ |
| Kohli, & Jaworski, 1990 | √ | √ |
| Kohli & Jaworski, 1990 | √ | √ |
| Jefferson & Xu, 1991 | √ | √ |
| Ruckett (1992) | √ | √ |
| Kohli, Jaworski & Kumar, 1993) | √ | √ |
| Jaworski & Kohli, 1993 | √ | √ |
| Deng & Dart, 1999 | √ | √ |
| Deng & Dart, 1999 | √ | √ |
| Deng & Dart, 1999 | √ | √ |
| Deshpande & Farley, 2000; | √ | √ |
| Deshpande & Farley, 2000 | √ | √ |

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | |
|--|------------------------|------------------------|
| | การหาข้อมูลตลาด | การใช้ข้อมูลทางการตลาด |
| Sin และคณะ , 2000 | √ | √ |
| Deshpande & Farley, 2000 | √ | √ |
| Charles Blankson, Kirsten Cowan และคณะ, 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 | √ | √ |

โดยนัยของคำจำกัดความข้างต้นว่าด้วยการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) และการพัฒนาเศรษฐกิจการตลาด พบว่าถ้าบริษัทแห่งหนึ่งมีลักษณะมุ่งเน้นไปที่การตลาด (Market Orientation) มากกว่า มีความเป็นไปได้ว่าบริษัทดังกล่าวจะวางแผนบนพื้นฐานของความต้องการทางการตลาด และความต้องการของลูกค้า หรือไม่เช่นนั้นบริษัทจะรับเอากลยุทธ์บางอย่างมาใช้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด นอกจากนี้ บริษัทก็จะพยายามระดมสรรพกำลังลูกจ้างให้ดีที่สุดเพื่อแสดงพฤติกรรมเพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (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) ยิ่งไปกว่านั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่แผนกหรือขอบเขตการทำงานหลายๆ ส่วนซึ่งรวมถึงแผนกทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำงานเป็นอิสระมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์ตามความต้องการของตลาด ดังนั้น แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเข้ากันได้กับกลยุทธ์ของบริษัทก็มีแนวโน้มว่าจะถูกนำมาใช้ด้วย นั่นคือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุความสอดคล้องภายในของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เช่นเดียวกับการปรับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับกลยุทธ์ของบริษัทเพื่อชักนำให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสมจากลูกจ้างเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า จึงอาจคาดหวังได้ผู้ประกอบการ ที่มุ่งเน้นการทำตลาดมากกว่า จะมีแนวโน้มที่จะใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มากกว่าบริษัทอื่นๆ (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) ยกตัวอย่าง เช่น ระบบประเมินผลซึ่งมุ่งเน้นลูกค้า และโครงการฝึกอบรมและพัฒนาที่เน้นการบริการเป็นสำคัญล้วนช่วยให้บริษัทปรับปรุงระดับความพึงพอใจแก่ลูกค้า ดังนั้นระบบดังกล่าวจึงช่วยเอื้ออำนวยให้การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัทต่อความต้องการของลูกค้าประสบความสำเร็จได้ (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) ดังนั้น สำหรับบริษัทที่มีลักษณะมุ่งเน้นการตลาดมากกว่าแล้ว ความเป็นไปได้ของการใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ก็จะยิ่งสูงขึ้น

ด้วยเหตุนี้ จึงสามารถกำหนดสมมติฐานได้ว่า

สมมติฐานที่ 1: องค์ประกอบทางการมุ่งเน้นการตลาดจะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3.2.2 สมรรถนะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency)

บนพื้นฐานของมุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐาน มีการถกเถียงกันในวงกว้างว่าสมรรถนะเป็นแหล่งความสามารถในการแข่งขันของบริษัทหรือไม่ และยังมีข้อโต้แย้งว่าสมรรถนะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) เป็นทรัพยากรประเภทหนึ่งที่บริษัทสามารถแปรมาใช้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive edge) (Dyer, 1999; Ulrich, Brockbank & Yeung, 1989; Wright & McMahan, 1992; 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)

มีคำนิยามว่าเป็นโครงสร้างระดับบริษัท สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) หมายถึงความสามารถของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และมีอาชีพซึ่งทำหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Anitha Thomas and Anirudha Panchal, 2010; Chin-Chun Hsu, Keah Choon Tan, Tritos Laosirihongthong and G. Keong Leong, 2011; Jin Zhang, PhD, iPMA-CP Quan quan 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) สมรรถนะดังกล่าวประกอบด้วย ความสามารถแบบมืออาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและความสามารถระหว่างบุคคลซึ่งมีความสำคัญต่อการสื่อสารและการประสานงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับทั้งผู้จัดการระดับสูงและสายงานของบริษัท (Dutton & Ashford, 1993; Schuler, 1990; Vinod Dumblekar, 2010; Sabine Rettinger, 2011; Sabine Rettinger, 2011; Candice C. Festa, Carolyn McNamara Barry, Martin F. Sherman, and Rachel L. Grover 2012; Aqeel Ahmad, Abdul Rashid Kausar and Sarwar M. Azhar, 2015)

นักทฤษฎีซึ่งใช้สมรรถนะเป็นฐานอ้างถึงสมรรถนะด้านการจัดการว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญขององค์กร และสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นสมรรถนะประเภทหนึ่งขององค์กร สมรรถนะขององค์กรมีคำนิยามว่า “ทรัพยากรและสมรรถนะจำเพาะของบริษัทที่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนา เลือกลงและนำกลยุทธ์เพิ่มมูลค่าไปปฏิบัติ” (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)

ในฐานะเป็นสมรรถนะหนึ่งขององค์กร สมรรถนะทางฝ่ายบริหารเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรผ่านความมุ่งมั่นในการสรรหาและการจัดเตรียมทรัพยากรทางธุรกิจ กระบวนการแปลงรูปทรัพยากรไปเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีค่าและกระบวนการผ่านส่งคุณค่าไปยังผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร (Lado และคณะ, 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) ความสามารถเชิงกลยุทธ์ซึ่งผู้จัดการถือครองอยู่ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับการแสดงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจให้ชัดเจน การสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังสมาชิกธุรกิจ และการระดมลูกจ้างให้ตระหนักถึงวิสัยทัศน์ (Westley & Mingzberg, 1989)

นอกจากนี้ ยังถือได้ว่าผู้ประกอบการยังขาดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่เพียงพอ (Hu, 2002; 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) อย่างไรก็ตามในเวลาต่อมาซึ่งมักจะมีประสบการณ์มากในการจัดการธุรกิจสมัยใหม่และประสบการณ์ในการเป็นผู้จัดการที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ ความสามารถเชิงการจัดการยังได้ถูกเน้นเป็นอย่างมากผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์กรในการจัดการกับการแข่งขันทางการตลาด โครงสร้างองค์กรในรัฐวิสาหกิจกระตุ้นฝ่ายบริหารให้แสดงภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลออกมา (Tsui, Wang, Xin, Zhang & Fu, 2004; 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)

บริษัทข้ามชาติในบางประเทศทำหน้าที่เป็นตัวแบบให้กับบริษัทท้องถิ่นได้เรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวมีประสิทธิผลเป็นพิเศษในบริษัทร่วมทุน (Li, 1992) ในจีน บริษัทเอกชนภายในประเทศมักจะไว้วางใจในผู้จัดการของตนเองเป็นส่วนใหญ่ในการนำพาการพัฒนาธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากการได้รับการปกป้องสนับสนุนจากรัฐบาลน้อย (Wang, Tsui, Zhang & Ma, 2004; Young, 1995; Vinod Dumblekar, 2010; Sabine Rettinger, 2011; Sabine Rettinger, 2011; Candice C. Festa, Carolyn McNamara Barry, Martin F. Sherman, and Rachel L. Grover 2012; Aqeel Ahmad, Abdul Rashid Kausar and Sarwar M. Azhar, 2015)

อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทประเภทอื่นๆ พบว่าการสรรหาและการนำความสามารถไปใช้ประโยชน์ในบริษัทเอกชนยังคงมีจำกัดเนื่องจากมันมีความดึงดูดใจต่อผู้จัดการที่มีคุณภาพน้อยกว่า เนื่องจากโอกาสในการทำงานและศักยภาพในการอยู่รอด และการลงทุนระดับต่ำในการฝึกอบรมด้านการจัดการ (Wang และคณะ, 2004; 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)

ดังนั้น จึงมีความไม่สมคูลเกิดขึ้นระหว่างบริษัทจีนประเภทต่างๆ ในแง่ของสมรรถนะในการจัดการของผู้จัดการบริษัทที่มีการตั้งข้อสังเกตว่าสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นความสามารถซึ่งการจัดการที่สำคัญเนื่องจากพบว่าผู้จัดการและมีอาชีพฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในกระบวนการสร้างกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Dutton & Ashford, 1993; Guth & MacMillan, 1986; Schilit, 1987; 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)

หลักฐานจากการศึกษาเชิงคุณภาพซึ่งดำเนินการในบริษัทท้องถิ่นและบริษัทข้ามชาติซึ่งมีฐานที่สิงคโปร์ยังได้ยืนยันถึงบทบาทที่สำคัญของสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการใช้กิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท Khatri and Budhwar (2002) ซึ่งใช้การสัมภาษณ์ผู้จัดการจากบริษัทที่ประกอบอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องจักรในสิงคโปร์เป็นฐาน พบว่าสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวมกับความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) (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) ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยฝ่ายบริหารชั้นสูงเป็นตัวกำหนดบทบาทและสถานะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการนำแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปใช้ด้วย (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) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ซึ่งให้สัมภาษณ์ในการศึกษาของพวกเขาได้วิจารณ์ว่าสมรรถนะของพวกตนมีความสำคัญต่อการได้รับความไว้วางใจจากฝ่ายบริหารระดับสูงซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ พวกเขายังได้วิจารณ์ว่าหากพวกเขาสามารถแสดงความสามารถเพียงพอต่อการจัดการประเด็นปัญหาด้านการทำงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อทำให้ฝ่ายบริหารระดับสูง (Vinod Dumblekar, 2010; Sabine Rettinger, 2011; Sabine Rettinger, 2011; Candice C. Festa, Carolyn McNamara Barry, Martin F. Sherman, and Rachel L. Grover 2012; Aqeel Ahmad, Abdul Rashid Kausar and Sarwar M. Azhar, 2015) เชื่อมั่นแล้ว เมื่อนั้นพวกเขาก็จะได้รับเชิญให้เข้าร่วมในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ของบริษัท

ตารางที่ 2.6 แสดงตัวแปรสมรรถนะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์องค์กรและแหล่งอ้างอิง

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | | |
|---------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|------------------|
| | สมรรถนะทางวิชาชีพ | สมรรถนะที่เกี่ยวกับการดำเนินงานธุรกิจ | สมรรถนะส่วนบุคคล |
| Schilit & Locke, 1982 | √ | √ | √ |
| Golden & Ramanujam, 1985 | √ | √ | √ |
| Guth & MacMillan, 1986 | √ | √ | √ |
| Schilit, 1987 | √ | √ | √ |
| Guest, 1987 | √ | √ | √ |
| Tsui (1987) | √ | √ | √ |
| Ulrich, Brockbank & Yeung, 1989 | √ | √ | √ |
| Westley & Mingzberg, 1989 | √ | √ | √ |
| Schuler, 1990 | √ | √ | √ |
| Wright & McMahan, 1992 | √ | √ | √ |
| Lado และคณะ, 1992 | √ | √ | √ |
| Dutton & Ashford, 1993 | √ | √ | √ |
| Dutton & Ashford, 1993 | √ | √ | √ |
| Dutton & Ashford, 1993 | √ | √ | √ |
| Lado & Wilson, 1994 | √ | √ | √ |
| Huselid, 1995 | √ | √ | √ |
| Huselid และคณะ, 1997 | √ | √ | √ |
| Dyer, 1999 | √ | √ | √ |
| Schuler, 1999 | √ | √ | √ |
| Young, | √ | √ | √ |
| Khatri and Budhwar (2002) | √ | √ | √ |
| Lewis (2003) | √ | √ | √ |
| Hu, Tsui, Wang, Xin, Zhang & Fu, 2004 | √ | √ | √ |

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | | |
|---|------------------------|---------------------------------------|------------------|
| | สมรรถนะทางวิชาชีพ | สมรรถนะที่เกี่ยวกับการดำเนินงานธุรกิจ | สมรรถนะส่วนบุคคล |
| Wang, Tsui, Zhang & Ma, 2004 | √ | √ | √ |
| Wang และคณะ ,2004 | √ | √ | √ |
| Anitha Thomas and Anirudha Panchal , 2010 | √ | √ | √ |
| Dave Ulrich, Wayne Brockbank 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 | √ | √ | √ |
| Li (Linda) Sun,EdD, iPMA-CP and Lu Zheng, 2012 | √ | √ | √ |
| Dana Mietzner and Martin Kamprath 2013 | √ | √ | √ |

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | | |
|--|------------------------|---------------------------------------|------------------|
| | สมรรถนะทางวิชาชีพ | สมรรถนะที่เกี่ยวกับการดำเนินงานธุรกิจ | สมรรถนะส่วนบุคคล |
| 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 | √ | √ | √ |

ตรงนี้ได้รับการยืนยันโดยการตรวจสอบซึ่งดำเนินการโดย Lewis (2003) โดยใช้รัฐวิสาหกิจของหลายๆ ประเทศในการดำเนินการ พบว่า สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในผู้ประกอบการให้ดีขึ้น (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)

ด้วยเหตุนี้โดยยึดเอาการอภิปรายข้างต้นเกี่ยวกับเหตุผลเชิงทฤษฎีเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ร่วมกับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการ สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) ซึ่งเป็นที่เข้าใจในฐานะความสามารถซึ่งแสดงออกโดยผู้จัดการและมีอาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานเป็นองค์รวม ซึ่งประกอบด้วยความสามารถเชิงวิชาชีพ ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและความสามารถระหว่างบุคคลจะช่วยสนับสนุนการใช้ประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ ข้อโต้แย้งดังกล่าวมีดังนี้ว่า :

สมมติฐานที่ 2: องค์ประกอบทางด้านสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3.2.2 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance)

เป็นที่ถกเถียงกัน โดยใช้ตรรกะที่มีทรัพยากรเป็นฐานว่าบริษัทสามารถได้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบด้านกระบวนการทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ซึ่งได้มาจากความกำกวมเชิงสาเหตุ ความซับซ้อนทางสังคม กระบวนการที่มีวิวัฒนาการทางสังคมซึ่งเลียนแบบยากโดยคู่แข่งของบริษัท (Boxall, 1996; Grant, 1991; Lado & Wilson, 1994; 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 Dădârlat, Danut Dumitrașcu, 2015; Clint Chadwick, Janice F. Super, and Kiwook Kwon, 2015)

การตั้งมั่นของกระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำธุรกิจ ดังที่ได้ให้นิยามความหมายในการศึกษานี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สะท้อนให้เห็นถึงกรอบความคิดและปรัชญาของผู้นำธุรกิจเพื่อหาผลกระทบเชิงบวกจากความเกี่ยวโยงกันของกลยุทธ์ทางธุรกิจและการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแทนด้วยชุดกิจกรรมซึ่งครอบคลุมแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องภายในและเข้ากันได้กับกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการสะท้อนถึงความชอบต่อกลยุทธ์ของผู้นำธุรกิจ (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) บทบาทของผู้นำธุรกิจจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปใช้ในบริษัท ถ้ามีการรับรู้ว่าทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าและฝ่ายบริหารระดับสูงให้ความสนใจที่มากพอต่อฝ่ายจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์แล้วก็จะได้รับการสนับสนุนอุมมามากขึ้นและได้รับสถานะที่สูงขึ้นซึ่งจะช่วยเอื้ออำนวยให้ระบบทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพมีความมั่นคงและทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการเชิงกลยุทธ์ของบริษัทมากขึ้น ดังนั้นมันจึงมีความเป็นไปได้ที่บริษัทดังกล่าวจะพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น

จากการทบทวนวรรณกรรมว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งชี้ถึงการยอมรับอย่างกว้างขวางโดยผู้ปฏิบัติการและนักวิจัยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการตั้งข้อสันนิษฐานว่าผู้นำธุรกิจให้การยอมรับถึงความสำคัญของประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปรับปรุงและการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถ้าเพียงแต่ผู้นำธุรกิจดังกล่าวมองการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความสำคัญ พวกเขาก็จะมีพันธะสัญญาที่ชัดเจนและเปิดเผยในการอุทิศตนเพื่อการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับหน้าที่ฝ่ายอื่นๆ ของบริษัท (Brewster, Larrsen & Mayrhofer, 1997; Budhwar, 2000; Mitsuhashi, Park, Wright & Chua, 2000; 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)

Jacobs (1974); Pfeffer & Salancik (1978) ระบุว่าทัศนคติที่พึงพาทรัพยากรได้ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่าทรัพยากรเป็นตัวกำหนดการตั้งมั่นและการพัฒนาองค์กร โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับการจัดแบ่งทรัพยากรขององค์กร และองค์กรมักจะเชื่อมั่นในองค์ประกอบกับการควบคุมทรัพยากร (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) ผู้จัดการระดับสูงในฐานะผู้นำกลยุทธ์ขององค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดสรรทรัพยากรให้แก่หน่วยธุรกิจและแผนกการทำงานต่างๆ ถ้าผู้จัดการระดับสูงรับรู้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความสำคัญ อันดับแรกซึ่งสัมพันธ์กับการทำงานส่วนอื่นๆ ก็เป็นไปได้ว่าข้อห่วงใยต่างๆ จะมุ่งไปสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ด้วยเหตุนี้ จึงมีความน่าจะเป็นว่าแผนกจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีข้อได้เปรียบมากกว่าในแง่ของระดับงบประมาณซึ่งสัมพันธ์กับหน้าที่การทำงานอื่นๆ

การวิจัยเชิงประจักษ์ให้การสนับสนุนข้อโต้แย้งนี้เช่นเดียวกัน (Bae & Lawler, 2000; Bennett และคณะ, 1998; Kane & Palmer, 1995; Khatri & Budhwar, 2002; Tsui, 1990; 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) ในจำนวนผลงานเหล่านี้ งานสัมมนาของ Tsui (1990) ว่าด้วยผลกระทบของการรับรู้ทางองค์ประกอบจำนวนมากต่อความมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ตรวจสอบผู้บริหารระดับสูงในฐานะเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด ในฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 2.7 แสดงตัวแปรความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแหล่งอ้างอิง

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | |
|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| | เกิดความความต้องการของผู้นำ | เกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่ |
| Jacobs (1974) | √ | √ |
| Pfeffer & Salancik (1978) | √ | √ |
| Tsui, 1990 | √ | √ |
| Grant, 1991 | √ | √ |

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | |
|--|-----------------------------|--------------------------|
| | เกิดความความต้องการของผู้นำ | เกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่ |
| Lado & Wilson, 1994 | √ | √ |
| Kane & Palmer, 1995 | √ | √ |
| Boxall, 1996 | √ | √ |
| Brewtster, Larrsen & Mayrhofer, 1997 | √ | √ |
| Bennett และคณะ, 1998 | √ | √ |
| Fan, 1998 | √ | √ |
| Budhwar, 2000 | √ | √ |
| Mitsubishi, Park, Wright & Chua, 2000 | √ | √ |
| Bae & Lawler, 2000 | √ | √ |
| Morrow, 2000 | √ | √ |
| Khatri and Budhwar (2002) | √ | √ |
| Bowen, Galang and Pillai (2002) | √ | √ |
| 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 | √ | √ |
| Keh-Luh Wang; Chi Chiang; Chiu-Mei Tung, 2012 | √ | √ |
| Mohan Thite, 2012 | √ | √ |
| Elvira Nica , 2013 | √ | √ |

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | |
|--|-----------------------------|--------------------------|
| | เกิดความความต้องการของผู้นำ | เกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่ |
| Yoon Jik Cho and Theodore H. Poister, 2013. | √ | √ |
| Damianos Giannakis and Michael J. Harker, 2014 | √ | √ |
| In 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 | √ | √ |

Kane และ Palmer (1995) ได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในประเทศออสเตรเลีย และพบว่า ความสำคัญเป็นอันดับแรกของผู้จัดการระดับสูงในการทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลที่มีนัยสำคัญต่อนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (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 Dădârlat, Danut Dumitrașcu, 2015; Clint Chadwick, Janice F. Super, And Kiwook Kwon, 2015)

Bae and Lawler (2000) ได้ทดสอบบริษัทจำนวน 138 แห่งในประเทศเกาหลีใต้และยืนยันถึงบทบาทเชิงบวกของคุณค่าของฝ่ายจัดการต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าด้วยการรับเอากลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเกี่ยวข้องสูงมาใช้ นอกจากนี้ด้วยการดำเนินการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างโดยใช้ผู้จัดการ 35 คน จากบริษัทในท้องถิ่นและบริษัทระหว่างประเทศจำนวน 9 แห่ง จากอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องจักรในสิงคโปร์

Khatri and Budhwar (2002) พบว่าความเข้าใจอย่างลึกซึ้งของฝ่ายจัดการระดับสูงรวมกับสมรรถนะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวกำหนดบทบาทและสถานะของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและมีอิทธิพลเหนือการใช้ประโยชน์จากแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (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) ลำดับสุดท้าย ในการศึกษาเปรียบเทียบซึ่งดำเนินการโดย Bowen, Galang and Pillai (2002) พบว่าสถานะของแผนกจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องกับเชิงบวกกับการใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในหลายๆ ประเทศซึ่งรวมถึงประเทศจีนด้วย ธรรมชาติที่แฝงอยู่ภายใต้ข้อโต้แย้งคือสถานะของแผนกจัดการทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมพัวพันในประเด็นเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความเกี่ยวข้องของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ในบริบทของประเทศจีน ตรงนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงสำหรับบริษัทจีนซึ่งยังคงต่อสู้ดิ้นรนในระยะแรกของระบบเศรษฐกิจแบบสังคมนิยม มีความเร่งด่วนอย่างยิ่งที่จะต้องลงทุนในการทำงานฝ่ายจัดการหลายรูปแบบเพื่อปรับปรุงความมีผลและความสามารถในการผลิตของกิจการชาวจีนให้ดีขึ้น (Fan, 1998; 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) บุริมสิทธิซึ่งผู้นำทางธุรกิจให้มาจะมีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาการทำงาน นอกจากนี้ในการตรวจสอบเบื้องต้นในการศึกษานี้ยังได้รับการสนับสนุนจากหลักฐานซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการชาวจีนอีกด้วย ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สองคนได้ยกความดีของความสำเร็จในการปฏิรูปแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้กับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ของฝ่ายบริหารระดับสูง แต่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จากบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง (บริษัท D) กลับสับสนไปถึงการด้อยพัฒนาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และพบว่ามาจากการที่ผู้นำทางธุรกิจขาดความเชื่อมั่นและความมุ่งมั่นที่เพียงพอต่อการลงทุนในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (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)

ดังนั้น ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้จัดการระดับสูงในทางเลือกการปฏิบัติและการจัดสรรงบประมาณเพื่อบรรลุถึงความสอดคล้องภายในและความสามารถเข้ากันได้ของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สูงขึ้น นับว่าความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) ซึ่ง

รับรู้โดยผู้นำธุรกิจมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปใช้ ตรงนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการปฏิรูปแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และรวมถึงการสร้างความเป็นกลางให้กับลักษณะบางด้านที่ไม่สมเหตุผล ยิ่งไปกว่านั้น การสนับสนุนการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริงซึ่งสะท้อนให้เห็นจากที่นั่งในตำแหน่งผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ยังว่างอยู่ในทีมจัดการระดับสูงและงบประมาณที่จัดสรรให้กับแผนกทรัพยากร มนุษย์จะสนับสนุนการพิจารณาประเด็นปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (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) และทำให้แนวโน้มที่บริษัทจะนำการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การใช้งานสูงขึ้น

สมมติฐานที่ 3: องค์กรประกอบทางด้านความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะมีผล กระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

3.2.4 คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics)

ตามพื้นฐานว่าด้วยระดับขั้นที่สูงกว่าและทัศนภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ลักษณะทางสังคม และจิตวิทยาของผู้จัดการระดับสูงเป็นปัจจัยกำหนดการออกแบบขององค์กรและกระบวนการเชิงกลยุทธ์ ที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง (Hambrick & Mason, 1984; Lewin & Stephens, 1994; 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)

ข้อสันนิษฐานพื้นฐานของระดับขั้นที่สูงกว่าหรือมุมมองว่าด้วยความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีอยู่ว่าทางเลือกเชิงกลยุทธ์ขององค์กรหนึ่งๆ จะรวมเอาองค์ประกอบเชิงพฤติกรรมขนาดใหญ่เข้าไว้ ด้วยซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะส่วนบุคคลของผู้ทำการตัดสินใจ พวกเขาอาจจะฝังใจในค่านิยม ของตนเองโดยการปลูกฝังค่านิยมเหล่านี้ลงในการออกแบบขององค์กร ค่านิยมและความเชื่อพื้นฐาน ของผู้บริหารระดับสูง (CEO) (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) พบว่าของผู้จัดการระดับสูงซึ่งประกอบด้วยอายุ การศึกษา ระยะเวลาดำรง ตำแหน่ง และประสบการณ์ด้านอาชีพมีความเกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ (Brockman & Anthony, 1998; Hambrick & Fukutomi, 1991) กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Ensley, Pearson & Amason,

2002; Halebian & Finkelstein, 1993 Michael & Hambrick, 1992; Smith, Smith, Olian & Sims, 1994; Weinzimmer, 1997) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Finkelstein & Hambrick, 1996; Lyon & Ferrier, 2002; Weirsema & Bantel, 1992; 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) โดยคุณลักษณะของผู้บริหารจะประกอบไปด้วย

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

คุณลักษณะผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญเป็นพิเศษเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีคุณลักษณะที่เหนือกว่าเมื่อเทียบกับผู้จัดการระดับสูงอื่นๆ ในการตัดสินใจทิศทางขององค์กร (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) บทบาทในฐานะผู้กำหนดขอบเขต (boundary spanner) ซึ่งผู้บริหารระดับสูงถืออยู่นั้นเป็นคุณสมบัติที่เด่นชัดซึ่งสร้างลักษณะพิเศษให้กับกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูง (Daft, Sormunen, & Parks, 1988) และวิธีการซึ่งผู้บริหารระดับสูงรับรู้ถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อทิศทางของบริษัท (Mintzberg, 1987; 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)

ตารางที่ 2.8 แสดงตัวแปรผลคุณลักษณะของผู้บริหารและแหล่งอ้างอิง

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | | | | |
|--|---------------------------------|--|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| | อายุของผู้บริหารระดับสูง (CEOs) | ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง | การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง | ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง | ระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง |
| March and Simon, 1958 | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| Child, 1974 | | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Hofstede, 1980 | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Hambrick & Mason, 1984 | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Mintzberg, 1987 | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Hambrick & Brandon, 1988 | | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Daft, Sormunen, & Parks, 1988 | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Mansfield, 1988 | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Mintzberg, 1989 | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| Zahra & Pearce, 1989 | | | ✓ | ✓ | |
| Bantel & Jackson, 1989 | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| North, 1990 | | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Thomas, Litschert & Ramaswamy, 1991 | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| Miller, 1991 | | ✓ | | ✓ | |
| Hitt & Tyler, 1991 | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Michael & Hambrick, 1992 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Weirsema & Bantel, 1992 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Wiersama & Bantel, 1992 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Haleblian & Finkelstein, 1993 | | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Hambrick, Geletkanycz, & Fredrickson, 1993 | | ✓ | | ✓ | |

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|--|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| | อายุของผู้บริหารระดับสูง (CEOs) | ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง | การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง | ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง | ระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง |
| Miller, 1993 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Schwenk, 1993 | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Lewin & Stephens, 1994 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Smith , Smith, Olian & Sims, 1994 | | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Lewin & Stephens, 1994 | | | ✓ | ✓ | |
| Roth, 1995 | | ✓ | | ✓ | |
| Thong & Yap, 1995 | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| Judge and Dobbins ,1995 | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Finkelstein & Hambrick , 1996 | | ✓ | | ✓ | |
| Warner, 1996 | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Weinzimmer, 1997 | | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Kitchell ,1997 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Brockman & Anthony, 1998 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Papadakis & Bourantas , 1998 | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Ettie, 1998 | | ✓ | | ✓ | |
| Papadakis and Bourantas, 1998 | | ✓ | | ✓ | |
| Lau, 1998 | | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Papadakis & Bourantas, 1998 | | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Hambrick & Fukutomi, 1999 | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | | | | |
|---|---------------------------------|--|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| | อายุของผู้บริหารระดับสูง (CEOs) | ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง | การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง | ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง | ระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง |
| Daellenbach, McCarthy & Schoenecker , 1999 | √ | √ | √ | √ | |
| Wang & Mobley, 1999 | | | √ | √ | |
| Tihanyi, Ellstrand, Daily and Dalton, 2000 | √ | | √ | √ | √ |
| Lin , 2001 | √ | √ | | √ | |
| Young, Ahlstrom, Bruton & Chan , 2001 | | √ | | √ | |
| Tan, Chung & Tan, 2001 | | √ | | √ | |
| Young & McGuinness , 2001 | | √ | | √ | √ |
| Lin, 2001 | | √ | | √ | √ |
| Ensley, Pearson & Amason, 2002 | | √ | √ | √ | √ |
| Lyon & Ferrier, 2002 | √ | √ | | √ | |
| Barker & Mueller, 2002 | √ | √ | | √ | |
| Barker & Mueller, 2002 | √ | √ | | √ | |
| Koufopoulos, 2002 | | | √ | √ | |
| Ensley และคณะ , 2002 | | | √ | √ | √ |
| Barker and Mueller; 2002 | | √ | √ | √ | |
| Song, Almeida, & Wu , 2003 | √ | √ | | √ | √ |
| Tsui, Schoonhoven, Meyer, Lau & Milkovich, 2004 | √ | √ | √ | √ | |
| Wang, 2004 | √ | √ | √ | √ | |
| Peng, 2004 | √ | √ | √ | √ | |

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | | | | |
|---|---------------------------------|--|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| | อายุของผู้บริหารระดับสูง (CEOs) | ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง | การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง | ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง | ระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง |
| Li, 2004 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Hoskisson และคณะ, 2005 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 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 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ทำการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัท และการศึกษาเชิงประจักษ์ส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับระดับชั้นที่สูงกว่าก็ยืนยันถึงบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการหล่อหลอมทีมจัดการระดับสูง จริงๆ แล้ว องค์ประกอบของ TMT ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทำให้ความมีประสิทธิภาพของความเหมือนหรือความต่างของ TMT ขึ้นอยู่กับความชอบส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับสูง (Lewin & Stephens, 1994; Zahra & Pearce, 1989; 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)

ในการศึกษาเชิงประจักษ์เมื่อเร็วๆ นี้ พบว่าผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทเชิงกำหนดในการรับเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ (Thong & Yap, 1995; 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) นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Daellenbach, McCarthy & Schoenecker, 1999; Papadakis & Bourantas, 1998) และการใช้จ่ายด้านวิจัยและพัฒนาขององค์กร (Barker & Mueller, 2002) ครอบคลุมไปซึ่งแฝงอยู่ภายใต้การวิจัยเหล่านี้คือการตัดสินใจขององค์กรในการเข้าร่วมกิจกรรมเช่นการรับเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ การใช้จ่ายเงินด้านการวิจัยและพัฒนาและนวัตกรรมเป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ซึ่งได้รับอิทธิพลโดยตรงโดยผู้บริหารระดับสูงเนื่องจากการตัดสินใจเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันและความสามารถในการผลิตของบริษัท (Barker & Mueller, 2002; Ettie, 1998; Mikko H. Manner, 2010; Zoltan Matolcsy, Anna Wright, 2011; René Olie, Ad van Itersen, and Zeki Simsek, 2012; Shihping Kevin Huang, 2013; Li-Qun Wei, Dequin Chen, Michael N. Young and Xinran Wang, 2014)

เมื่อพิจารณาว่าจริงๆ แล้วการตัดสินใจและกลยุทธ์ ซึ่งทำโดยผู้บริหารระดับสูงเป็นการสะท้อนค่านิยมและกระบวนการทางความคิดของผู้บริหารระดับสูงแล้วคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) ก็มีความสำคัญ ตามตรรกะนี้ เนื่องจากการตัดสินใจของบริษัทต่อการรับเอาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ มีความเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร บทบาทของผู้บริหารระดับสูงจึงถือว่าตรงประเด็น

จากการศึกษาบริบทในประเทศจีน พบว่า บทบาทของผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญเป็นพิเศษแทนที่จะเป็นทีมจัดการระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจากสังคมในประเทศจีนมีลักษณะพิเศษมาแต่เดิมจากความห่างไกลของอำนาจระดับสูง (Hofstede, 1980; Wang & Mobley, 1999) และผู้นำธุรกิจก็มีแนวโน้มลักษณะอำนาจนิยมเนื่องจากการเน้นในเรื่องระบบชนชั้นในสังคมจีน (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) ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในบริษัททำให้พวกเขามีอำนาจที่โดดเด่นในด้านการตัดสินใจเหนือกว่าผู้จัดการคนอื่นๆ นอกจากนี้ การปกครองบริษัทในปัจจุบันของบริษัทจีนในช่วงการเปลี่ยนถ่ายทางเศรษฐกิจมีลักษณะเด่นโดยระบบที่เรียกว่า กฎ One Man Rule (กฎการปกครองโดยบุคคลเดียว) ซึ่งผู้บริหารระดับสูงครอบงำการควบคุมและการจัดการบริษัทจีนทั้งหมด (Lin, 2001; 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)

ตรงนี้ยังสะท้อนให้เห็นโดยปรากฏการณ์ที่เรียกว่า ปรากฏการณ์มือหนึ่ง ซึ่งปรากฏขึ้นมาในบริษัทจีนซึ่งผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการหล่อหลอมกลยุทธ์และพัฒนาการของบริษัท ในการสำรวจเมื่อเร็วๆ นี้ซึ่งดำเนินการโดย Korn/ Ferry International ร่วมกับคณะบริหารธุรกิจนานาชาติแห่งมหาวิทยาลัยกรุงปักกิ่ง พบว่าน่าประหลาดใจที่ 69 เปอร์เซ็นต์ของรองประธานจากบริษัทจีนซึ่งกำลังถูกสอบสวนมีความตั้งใจที่จะออกจากบริษัทที่ทำงานในปัจจุบันเนื่องมาจากความคาดหวังของพวกเขาต่อความเป็นไปไม่ได้ที่จะได้รับมอบอำนาจที่เพียงพอโดยมือหนึ่งของบริษัท (Wang, 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) ในประเทศจีน ทั้งที่มีกฎหมายบริษัทกำหนดไว้ว่าผู้บริหารระดับสูงจะต้องได้รับการเลือกตั้งในการประชุมของผู้ถือหุ้น แต่ผู้บริหารระดับสูงในรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่กลับได้รับการแต่งตั้งโดยผู้ถือหุ้นที่ทำการควบคุม (คือรัฐ) แทนที่ที่ได้รับการแต่งตั้ง ตำแหน่งของพวกเขาที่ค่อนข้างมีความมั่นคง ตรงนี้นำไปสู่อำนาจสัมบูรณ์ของผู้บริหารระดับสูงในบริษัท แต่มันก็เป็นอุปสรรคขัดขวางการเลื่อนขั้นของผู้จัดการอาวุโสคนอื่นๆ ด้วย แม้แต่ในทีมฝ่ายบริหารระดับสูงเองก็ยังยากที่จะคาดหวังว่าสมาชิกในทีมแสดงความคิดที่ก้าวร้าวออกมา ซึ่งอาจจะแตกต่างจากผู้บริหารระดับสูงโดยตรงเมื่อพิจารณาถึงธรรมชาติที่อ่อนน้อมถ่อมตนของวัฒนธรรมจีน (Young, Ahlstrom, Bruton & Chan, 2001; 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)

หลักฐานอื่นๆ มีความเกี่ยวข้องกับความเหมือนกันของผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีความโดดเด่นในรัฐวิสาหกิจต่างๆ จำนวนมาก ยังมีผู้บริหารระดับสูงจำนวนมาก ซึ่งทำหน้าที่เป็นประธานบอร์ดด้วย ซึ่งส่งผลทำให้เกิดอิทธิพลขั้นสุดท้ายในกระบวนการตัดสินใจของบริษัท อย่างไรก็ตาม นี่ไม่ใช่การทำงานเพื่อต้านกับผลในการดำเนินงานของกิจการในจีนเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมที่รุนแรงของระบบเศรษฐกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงของจีน (Tan, Chung & Tan, 2001; Peng, 2004; Mikko H.

Manner, 2010; Zoltan Matolcsy, Anna Wright, 2011; René Olie, Ad van Itersson, and Zeki Simsek, 2012; Shihping Kevin Huang, 2013; Li-Qun Wei, Dequin Chen, Michael N. Young and Xinran Wang, 2014)

เมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารระดับสูงจากรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารระดับสูงจากบริษัทที่ลงทุนในต่างประเทศ (FIEs) และบริษัทเอกชนมีอำนาจปกครองตนเองในการจัดระบบการผลิตทางธุรกิจมากกว่าและมีความรับผิดชอบต่อความสามารถทำกำไรของบริษัทมากกว่า (Tsui และคณะ 2004) ในบริษัทเอกชน พบว่า มือหนึ่ง มักจะเป็นเจ้าของบริษัทที่แท้จริง ดังนั้นจึงถืออำนาจในการตัดสินใจที่เด็ดขาด ผู้จัดการมืออาชีพมักจะไม่ใช่คนที่เชื่อถือมากเท่ากับญาติหรือเพื่อนที่ดีของเจ้าของบริษัท ถึงแม้พวกเขาอาจมีความสามารถมากก็ตาม นั่นคือเหตุผลที่ทำไม “มือที่สอง” หรือ “มือที่สาม” จะพิจารณาการย้ายออกเป็นทางเลือกใหม่ในการแสวงหาการพัฒนาอาชีพเพิ่มเติม ข้อเท็จจริงเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงอำนาจพื้นฐานที่ผู้บริหารระดับสูงครองอยู่ในบริษัทจีน

มีการศึกษาหนึ่งที่พบว่าสาเหตุของความล้มเหลวของผู้ประกอบการที่มีชื่อเสียงบางแห่งน่าจะมาจากพฤติกรรม “วีรบุรุษ” ของผู้บริหารระดับสูง (Li, 2004; Mikko H. Manner, 2010; Tine Buyl, Christophe Boone, Walter Hendriks and Paul Matthysens, 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) ผู้บริหารระดับสูงเหล่านี้มีลักษณะพิเศษที่มีความมั่นใจสูงและมักมองข้ามความเป็นประชาธิปไตยในการตัดสินใจซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาท “เชิงเผด็จการ” ของผู้บริหารระดับสูงในการจัดการบริษัทเชิงกลยุทธ์ รายงานของ Li ชุดนี้ยังให้ตัวอย่างประกอบการอธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวด้วย บริษัทอ้างถึงบุคคลซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในหมู่ชาวจีน เช่น กลุ่ม YueHua (กลุ่มผู้ผลิตโทรทัศน์สี), กลุ่ม SanZhu (กลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ) หรือบริษัท Little Duck Electronic Co. (ผลิตเครื่องซักผ้า) ผู้บริหารระดับสูงเหล่านี้ไม่ได้ใช้กลไกการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและด้วยการเจริญเติบโตของบริษัทการเป็นวีรบุรุษดังกล่าวก็เริ่มมีความจริงจังมากขึ้น มีการวางกลยุทธ์หลักด้วยตนเองโดยไม่มีกรรมการหรือกับผู้จัดการอาวุโสคนอื่นๆ ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารดังกล่าวกลับไม่ไว้วางใจในตัวผู้จัดการและพนักงานลูกจ้างเลย และบางครั้งถึงขนาดจงใจปลดผู้จัดการอาวุโสออกด้วยซ้ำไป (Mikko H. Manner, 2010; Zoltan Matolcsy, Anna Wright, 2011; René Olie, Ad van Itersson, and Zeki Simsek, 2012; Shihping Kevin Huang, 2013; Li-Qun Wei, Dequin Chen, Michael N. Young and Xinran Wang, 2014)

ทั้งที่ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของบริษัท แต่จนกระทั่งบัดนี้ก็ยังไม่มีการศึกษาใดที่ทำการตรวจสอบผลกระทบของคุณลักษณะของผู้บริหาร CEO ต่อการใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน วรรณกรรมที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่าขาดข้อค้นพบที่เพียงพอเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในทางเลือกเชิงกลยุทธ์ของบริษัท

ซึ่งดำเนินการในระบบเศรษฐกิจที่กำลังปรากฏ (Hoskisson และคณะ, 2000; 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)

ดังได้กล่าวไว้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สะท้อนให้เห็นถึง กรอบความคิด และปรัชญาของผู้นำธุรกิจว่าด้วยการวางแผนและการระดมทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อการบรรลุ ข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้ ผลกระทบของคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) จึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากความเชื่อและปรัชญาของผู้นำธุรกิจเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะส่วนบุคคลของเขาหรือเธอ รวมไปถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) ด้วย ผลกระทบดังกล่าวมีความเด่นชัดมากในสภาพแวดล้อมที่รุนแรงของเศรษฐกิจที่กำลังปรากฏ (Koufopoulos, 2002) ดังนั้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องตรวจสอบบทบาทของคุณลักษณะของผู้บริหาร CEO ว่าด้วยการใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ (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)

ในการศึกษาคั้งนี้ มีการสำรวจคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) ที่ได้รับการตรวจสอบคุณลักษณะของผู้บริหาร CEO ดังกล่าว ประกอบด้วย อายุ ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษา แพล่งและประสบการณ์ของการเป็นผู้บริหารระดับสูง คุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) เหล่านี้ ได้รับการตรวจสอบเนื่องจากมันถูกระบุให้เป็นปัจจัยสำคัญซึ่งมีผลกระทบต่อทางเลือกเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง (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) และยังมีความเกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการอีกด้วย โดยทั่วไปแล้ว เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางที่ค่อนข้างใหม่สำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ดังนั้นบริษัทที่มีผู้นำระดับสูงที่มีอายุค่อนข้างน้อย ดำรงตำแหน่งปัจจุบันด้วยระยะเวลาค่อนข้างสั้น มีระดับการศึกษาสูงและมีประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัทต่างชาติมาก่อน ก็มักจะมีความโน้มสูงว่าจะใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในบริษัทของผู้ประกอบการ

จากการศึกษา นอกจากนี้ เป็นเรื่องธรรมดาในประเทศจีนที่ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท จะได้รับการแต่งตั้งมาจากรัฐบาลกลางโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของรัฐวิสาหกิจต่างๆ (Young & McGuinness, 2001; 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) ผู้จัดการระดับสูงบางคนยังได้รับการแต่งตั้งให้เข้ารับหน้าที่ในบริษัทร่วมทุนกับหุ้นส่วนในท้องถิ่น ถ้าผู้บริหารระดับสูงถูกแต่งตั้งจากรัฐบาลโดยไม่มีการสรรหาตามพื้นฐานของการประเมินความสามารถและศักยภาพส่วนบุคคลแล้ว (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) ก็มีความเป็นไปได้ น้อยว่าผู้บริหารระดับสูงจะมีความสามารถหรือรอบความคิดในการวางระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ด้วยฝีมือตนเองเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ดังนั้น จึงมีความเป็นไปได้น้อยลงที่บริษัทดังกล่าวจะนำแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ มีการให้สมมติฐานจำเพาะไว้ในการอภิปราย ดังต่อไปนี้

จากการทบทวนวรรณกรรมได้แสดงให้เห็นว่าผู้จัดการที่อายุน้อยมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มากกว่าในขณะที่ยุโรปที่มีอายุมากกว่าอาจจะมีแนวโน้มไปในทางอนุรักษ์นิยมมากกว่า (Hambrick & Mason, 1984; Wiersama & Bantel, 1992; 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) ยกตัวอย่างเช่น มีการศึกษาหนึ่งซึ่งจัดทำโดย Tihanyi, Ellstrand, Daily and Dalton (2000) ซึ่งพบว่าผู้บริหารที่มีอายุค่อนข้างน้อยนั้นมีแนวโน้มที่จะแสดงออกถึงความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์มากกว่าและเผชิญกับความเสี่ยงซึ่งเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงระหว่างชาติด้วยเช่นกัน คล้ายๆ กัน Barker and Mueller (2002) พบว่าอายุของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้องกับเชิงลบกับค่าใช้จ่ายด้านวิจัยและพัฒนาของบริษัท Hambrick and Mason (1984) ตั้งข้อสังเกตไว้ว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้จัดการที่อายุน้อยกว่า พบว่าผู้จัดการที่มีอายุมากกว่าจะมีแนวโน้มสูงกว่าที่จะปฏิบัติตามสถานะดั้งเดิมของตนและพวกเขาอาจจะมีอุปสรรคในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ Child (1974) ได้อธิบายว่า ผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า มีความอดทนทางกายภาพและทางจิตใจน้อยกว่าซึ่งสองสิ่งนี้มีความจำเป็นต่อการนำความเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (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)

เมื่อพิจารณาว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางเชิงระบบมากกว่าต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัท และเมื่อเปรียบเทียบกับจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป จะพบว่ามันเป็นเรื่องที่ยากขึ้นในแวดวงของผู้ประกอบการ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการหนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับ ทดสอบ และนำมาใช้เป็นลำดับสุดท้าย นี่เป็นกระบวนการเรียนรู้และความพยายามโดยผู้นำธุรกิจ ดังนั้น เนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้ที่ค่อนข้างต่ำ (คือมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้หรือเรียนรู้ได้ช้า) และทัศนคติเชิงอนุรักษ์นิยมมากกว่า

หรือการเลี้ยงความถี่ของผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีอายุน้อยกว่า ทำให้ ผู้บริหารระดับสูงที่อายุน้อยกว่ามีแนวโน้มสูงกว่าที่จะยอมรับและใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในบริษัทของตน

นอกจากนี้จากการศึกษา พบว่า ระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงมีความเกี่ยวข้องกับเชิงลบกับทางเลือกเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับภูมิประเทศใหม่ (Hambrick and Mason, 1984) และเกี่ยวข้องกับพันธะผูกพันกับสถานะเดิมที่สูงขึ้นของบริษัท (Bantel & Jackson, 1989; Hambrick, Geletkanycz, & Fredrickson, 1993; 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) ทั้งนี้ ที่ ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งยาวนานในบริษัทและมีความจงรักภักดีและมีพันธะผูกพันที่สูงกว่า แต่พวกเขาก็มีแนวโน้มที่ก้าวร้าวน้อยกว่าในการคาดหวังโอกาสทางธุรกิจและการเข้าร่วมในนวัตกรรมใหม่ๆ (Thomas, Litschert & Ramaswamy, 1991; 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) ดังนั้น จึงมีความเป็นไปได้น้อยกว่าที่พวกเขาจะพัฒนากลยุทธ์และโครงสร้างที่จับคู่กับสิ่งแวดล้อมภายนอก (Miller, 1991) ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารระดับสูงหน้าใหม่มีแนวโน้มที่จะได้รับการแต่งตั้งมากขึ้น เนื่องจากการขาดแคลนความรู้เชิงสถาบัน และมีแนวโน้มสูงที่จะรับเอารูปแบบการจัดการเชิงปรึกษาและประชาธิปไตยมาใช้ (Miller, 1993) Schwenk (1993) ได้เสนอแนะและยืนยันเชิงประจักษ์ว่าระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงมีความเกี่ยวข้องกับเชิงบวกกับคุณสมบัติรับใช้ตนเองซึ่งเกี่ยวข้องกับเชิงลบกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

มีข้อถกเถียงข้างต้นเกี่ยวกับผลกระทบเชิงลบของระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรกับนวัตกรรมของบริษัท แต่ก็ยังพบผลกระทบเชิงลบจากการศึกษาเชิงประจักษ์ก่อนหน้านี้ ยกตัวอย่าง เช่น Miller (1991) พบว่า ระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงมีความเกี่ยวข้องกับเชิงลบระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม และในทางกลับกันมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลในการดำเนินการของบริษัท

Judge and Dobbins (1995) ได้ตรวจสอบผลกระทบของระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงต่อการตระหนักของผู้อำนวยความสะดวกถึงรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ในการทำงานที่ใกล้ชิดระหว่างผู้อำนวยความสะดวกกับผู้บริหารระดับสูง (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) และในทางกลับกันมีผลกระทบเชิงบวกต่อผลในการทำงานของบริษัทอีกด้วย พวกเขาพบความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงกับการตระหนักของบุคคลภายนอก

ในทางตรงกันข้าม Kitchell (1997) พบความสัมพันธ์เชิงบวกอันมีนัยสำคัญของระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงต่อความมั่นคงทางเทคโนโลยีของบริษัทในบริบทของประเทศแคนาดา นอกจากนี้ Papadakis and Bourantas (1998) ก็ตรวจพบผลกระทบเชิงบวกของระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงต่อนวัตกรรมของบริษัทในกระบวนการผลิตอีกด้วย

การศึกษาครั้งนี้พยายามตรวจสอบผลกระทบของระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงต่อการใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ เปรียบเทียบกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางจัดการที่ค่อนข้างใหม่ (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) การริเริ่มและการนำแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีผู้นำธุรกิจที่สามารถนำกรอบความคิดเพื่อความเปลี่ยนแปลงและการปรับเข้ากันได้เป็นอย่างดีตาม โดยยึดตามตรรกะข้างต้น ผู้นำที่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งที่ยาวนานในตำแหน่งปัจจุบันจะเริ่มเล็ดยามากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะผูกพันกับสถานะเดิมมากขึ้นซึ่งจะทำให้แนวโน้มที่จะริเริ่มโครงการนวัตกรรมใหม่ๆ ลดน้อยลงไปตามลำดับ

นี่เป็นเรื่องที่ค่อนข้างเป็นจริงของผู้ประกอบการ เนื่องจากการแทรกแซงสถาบันซึ่งผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องดำเนินการนั้นค่อนข้างสูงและสลับซับซ้อนเป็นอย่างยิ่งในระหว่างการแปลงรูปทางเศรษฐกิจจากระบบที่ถูกวางแผนไปสู่ระบบที่ใช้ตลาดเป็นฐาน ดังที่เราได้อภิปรายมาข้างต้นแล้วว่า ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในรัฐวิสาหกิจชาวจีนนั้นจริงๆ แล้วเป็นเพียงตัวแทนแห่งรัฐเท่านั้น โดยพื้นฐานแท้จริงแล้ว การแต่งตั้งของพวกเขาขึ้นมาโดยรัฐบาลระดับสูง นั้นถูกกำหนดโดยการเมือง (Lin, 2001) ดังนั้น การเน้นไปที่การจัดการธุรกิจเป็นหลักจึงมีแรงขับเคลื่อนทางการเมืองและไม่ถูกส่งออกไปยังผลประโยชน์ของการพัฒนาองค์กรและการขยายสวัสดิการของลูกจ้างให้มากที่สุด (Lau, 1998; 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) ความปลอดภัยทางการเมืองมีความสำคัญมากสำหรับพวกเขาซึ่งสัมพันธ์กับความเสี่ยงด้านการจัดการ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนวัตกรรม ยิ่งพวกเขายังคงอยู่ในตำแหน่งนานขึ้นเท่าใด แรงกดดันดังกล่าวซึ่งได้รับจากทั้งแรงกดดันทางการเมืองและเชิงสถาบัน รวมถึงการขาดสิ่งจูงใจที่จะปรับปรุงผลและความสามารถในการผลิตให้ดีขึ้นก็จะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นเท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงมีแนวโน้มน้อยลงที่จะคาดหวังว่าผู้บริหารระดับสูงชาวจีนซึ่งมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งที่ยาวนานจะเกี่ยวข้องในการแสวงหาประโยชน์และเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างน้อยเมื่อเทียบกับผู้บริหารในโลกตะวันตก (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)

แม้แต่บริษัทเอกชนที่มีการพัฒนาขึ้นมาใหม่ ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีอำนาจสูงสุดในมือก็ยังมีอุปสรรคในการนำนวัตกรรมใหม่ๆ เมื่อพวกเขาอยู่ในตำแหน่งฝ่ายบริหารที่ยาวนานกว่า เนื่องจากการขาดระบบธรรมาภิบาลองค์กรที่มีประสิทธิผล Miller (1991) กล่าวว่าความพอใจในตนเอง การมีอิทธิพลเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และความปรารถนาที่จะต่อต้านความเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเป็นประชาธิปไตยที่ลดลงป้องกันไม่ทำให้พวกเขามีความก้าวร้าวมากขึ้นในการนำความเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (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) นั่นคือเหตุผลที่ว่าทำไมการส่งเสริมผู้บริหารระดับสูงที่มีอายุน้อยกว่าและมีความสามารถมากกว่าจึงเป็นหนึ่งในแนวคิดริเริ่มหลักในการปฏิรูปธุรกิจ ผู้บริหารระดับสูงใหม่ๆ กลุ่มนี้ซึ่งมีความอ่อนน้อมถ่อมตนน้อยลงต่อการผูกมัดทางสถาบันและมีแนวโน้มจะดำเนินความเสี่ยงมากขึ้นจะมีแนวโน้มที่จะใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มากขึ้น

ปัจจัยย่อยในการศึกษานี้พบว่ามี การตรวจสอบการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง ไม่ว่าจะได้รับการแต่งตั้งโดยรัฐบาลหรือไม่ก็ตามในฐานะเป็นลักษณะเฉพาะทางผู้บริหารระดับสูงที่สำคัญซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อการใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ ตรงนี้มีสาเหตุหลักเนื่องมาจากสิ่งแวดล้อมเชิงสถาบันพิเศษที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องจัดการ จีนเป็นประเทศแห่งการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูปจากระบบเศรษฐกิจแบบวางแผนไปสู่เศรษฐกิจการตลาด และประเด็นสถาบันบางด้านซึ่งก่อขึ้นภายใต้แผนเศรษฐกิจที่ถูกละทิ้งยังคงมีอิทธิพลต่อองค์กรเนื่องจากแรงเนื้อหาของสถาบัน (North, 1990; Warner, 1996; 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)

ในประเทศจีน ธุรกิจต่างๆ มักจะถูกควบคุมโดยรัฐทั้งทางตรงและทางอ้อมภายใต้เศรษฐกิจที่ถูกละทิ้งไว้แล้ว รัฐสร้างผลกระทบต่อประเด็นด้านการจัดการของบริษัทเป็นอย่างมาก และมีการตระหนักในเรื่องนี้บางส่วนผ่านการแต่งตั้งผู้นำระดับสูงของบริษัท โดยปกติแล้ว ส่วนหรือแผนกที่เกี่ยวข้องซึ่งปฏิบัติหน้าที่อยู่จะมอบหมายและแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงให้กับบริษัท (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) การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงโดยรัฐบาลเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งรัฐสอดแทรกอิทธิพลการควบคุมลงไปในการบริหาร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับแต่งตั้งอาจจะไม่เคยฝึกอบรมในสาขาธุรกิจ

หรือมีความรู้เกี่ยวข้องในการจัดการธุรกิจมาก่อน ผู้บริหารดังกล่าวไม่จำเป็นจะต้องเป็นผู้สมัครที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งนี้ถ้าได้รับการประเมินโดยยึดตามเกณฑ์วัตถุประสงค์ (Objective Criteria) บางอย่างในด้านการคัดเลือกผู้นำทางธุรกิจ เช่น สมรรถนะด้านการจัดการ ความสามารถด้านภาวะผู้นำ ฯลฯ ยิ่งไปกว่านั้น เนื่องจากพวกเขาได้รับมอบหมายให้จัดการบริษัท พวกเขาจึงขาดความคิดริเริ่มที่เพียงพอที่จะรับเอานวัตกรรมมาใช้เพื่อปรับปรุงระดับความสามารถทำกำไรของบริษัทหรือผลประโยชน์ของลูกจ้าง แต่พวกเขากลับให้ความสำคัญอันดับแรกกับการสนองตอบข้อเรียกร้องทางการเมืองของรัฐบาล (Lau, 1998; 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) ระบบการแต่งตั้งดังกล่าวสร้างความแข็งแกร่งให้กับความเชื่อมโยงของผู้นำธุรกิจกับข้าราชการของรัฐ การควบคุมโดยคนในแม้กระทั่งการคอร์รัปชันซึ่งจะกีดกันอนาคตของการพัฒนาธุรกิจในบริษัทจีน (Lin, 1998) ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทซึ่งผู้บริหารระดับสูงไม่ได้รับการแต่งตั้งโดยรัฐบาลแล้ว พบว่าบริษัทที่มีผู้บริหารระดับสูงซึ่งถูกแต่งตั้งโดยรัฐบาลมีแนวโน้มที่จะใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์น้อยลง หรือไม่เช่นนั้น

นอกเหนือจากปัจจัยที่กล่าวมาแล้วพบว่าปัจจัยทางด้านประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูงมีผลกระทบที่มีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจและรวมถึงพฤติกรรมหรือสิ่งที่ดำเนินการปฏิบัติประสบการณ์การทำงานกับบริษัทที่แตกต่างกันทำให้ทัศนคติมุมมองของคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) กว้างขึ้นและทำให้พวกเขามีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นในการแก้ปัญหา ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) ซึ่งได้รับการเลื่อนขั้นจากภายนอกมีแนวโน้มที่จะนำความเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง บุคคลและกระบวนการมากกว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร CEO ซึ่งได้รับการเลื่อนขั้นจากภายใน (Hambrick & Mason, 1984; Mikko H. Manner, 2010; Zoltan Matolcsy, Anna Wright, 2011; René Olie, Ad van Itersen, and Zeki Simsek, 2012; Shihping Kevin Huang, 2013; Li-Qun Wei, Dequin Chen, Michael N. Young and Xinran Wang, 2014)

นอกจากนี้ March and Simon (1958) ได้เสนอแนะว่า นวัตกรรมใหม่ๆ มักจะมาจากกรีย้มมากกว่าการแทรกแซง การศึกษาหลายชุดได้แสดงให้เห็นว่าการแสวงหาแหล่งความรู้จากภายนอกองค์กรจะรวดเร็วและเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการพัฒนาภายใน (Mansfield, 1988; 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) วิธีการที่มีประสิทธิผลในการดึงเอาความรู้จากภายนอกคือผ่านการเรียนรู้โดยการทำงาน หรือการได้รับความรู้ผ่านการจ้างผู้เชี่ยวชาญซึ่งเป็นเจ้าของความรู้ (Song, Almeida, & Wu, 2003; 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)

เมื่อพิจารณาว่าความสามารถในการเคลื่อนไหวสามารถเอื้ออำนวยต่อการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบริษัท มีความเป็นไปได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO) ซึ่งมีประสบการณ์ก่อนหน้าในบริษัทต่างประเทศมีความเป็นไปได้ในการนำความคิดและวิธีการใหม่ๆ มายังบริษัทศูนย์กลาง (Focal Firm) (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) พวกเขาอาจจะมีความประสงค์ที่จะสร้างสรรค์ความเปลี่ยนแปลงเนื่องจากพวกเขามีการเปรียบเทียบกับบริษัทเหล่านี้ที่พวกเขาเคยมีส่วนเกี่ยวข้องด้วย ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารระดับสูงยังมีความเต็มใจที่จะทำลายสถานะเดิมเนื่องจากพวกเขาอยากที่จะทดลองและปฏิบัติในสิ่งที่พวกเขาได้เรียนรู้จากบริษัทและเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ดีสำหรับบริษัทศูนย์กลาง

เนื่องจากผู้ประกอบการยังล่าช้ากว่าบริษัทชาติตะวันตก ในแง่ของการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีประสบการณ์ก่อนหน้าในเรื่องประเทศตะวันตกโดยเฉพาะบริษัทในประเทศตะวันตกมาก่อนจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทศูนย์กลางในจีนมากในแง่ของการเรียนรู้และถ่ายโอนความคิดและวิธีการใหม่ๆ ว่าด้วยการปฏิรูปการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ของผู้ประกอบการ (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) ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารระดับสูงเหล่านี้จึงอาจจะกระตุ้นให้มีการนำเอาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ในบริษัทท้องถิ่นของตนเนื่องจากพวกเขาจะมีความรู้และความมุ่งมั่นมากกว่าในความพยายามนำการเปลี่ยนแปลงเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารที่ไม่มีประสบการณ์ดังกล่าวเพื่อการทดสอบความคิดเชิงนวัตกรรมของผู้ประกอบการ

ในการศึกษาที่ผ่านมาในอดีต มีการตรวจสอบชี้ชัดถึงระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูงในฐานะที่เป็นลักษณะหลักเฉพาะหนึ่งทางคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจและรวมถึงนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วย (Bantel & Jackson, 1989; Barker & Mueller, 2002, Papadakis & Bourantas, 1998; 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) พบว่ายิ่งผู้บริหารระดับสูงมีระดับการศึกษามากขึ้นเท่าใด พวกเขาก็จะยิ่งมีความสลับซับซ้อนทางความคิดเพิ่มมากขึ้นด้วยซึ่งทำให้พวกเขามีความสามารถในการซึมซับความรู้ใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้นอันจะเป็นการเพิ่มแนวโน้มในการยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ (Hambrick & Mason, 1984; Hitt & Tyler, 1991; 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)

ทั้งที่มีการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของการศึกษา แต่ผลของความเกี่ยวข้องระหว่างประเภทของการศึกษากับนวัตกรรมและตัวแปรผลลัพธ์อื่นๆ ก็ยังไม่มีการสรุปชัดเจน (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) อย่างไรก็ตามการศึกษาส่วนใหญ่เกี่ยวกับผลกระทบของระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูงบ่งชี้ถึงข้อสรุปที่มีนัยสำคัญและมั่นคง คาดหวังว่าข้อสรุปสามารถนำไปปฏิบัติได้ในการใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทจีน เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีระดับการศึกษาที่สูงขึ้นจะมีแนวโน้มมากขึ้นที่จะรับเอามุมมองที่เปิดกว้างและครอบคลุมมากขึ้นในความเข้าใจถึงความหมายเชิงกลยุทธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (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) และเปิดรับเอาการออกแบบนวัตกรรมใหม่ๆ เกี่ยวกับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเช่นกัน ดังนั้น จึงมีการนำเสนอในการศึกษานี้ว่าผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีระดับการศึกษาสูงกว่าจะมีแนวโน้มสูงขึ้น ที่จะนำเอาแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ ข้อถกเถียงดังกล่าวบ่งชี้ถึงสมมติฐานต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 4: องค์ประกอบทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหารจะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

โดยในการกำหนดสมมติฐานย่อยของคุณลักษณะของผู้บริหารจะประกอบไปด้วย

สมมติฐานที่ 4a: อายุของผู้บริหารระดับสูง (CEOs) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

สมมติฐานที่ 4b: ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM)

สมมติฐานที่ 4c: การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM)

สมมติฐานที่ 4d: ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

สมมติฐานที่ 4e: ระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

3.2.5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของบริษัท

โดยพื้นฐานของมุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สามารถชักนำให้เกิดผลในการทำงานของบริษัทที่ปรับปรุงดีขึ้น (Lyles, 1990; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, And Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) นี่เป็นเพราะทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีทักษะและความสามารถที่มีคุณค่าและยากที่จะเลียนแบบจะทำให้บริษัทมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Barney, 1991; Feza Tabassum Azmi, 2011; Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012.; David Giaque', 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) นอกจากนี้ แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ก็สามารถใช้เป็นแหล่งข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทได้เนื่องจากกระบวนการสร้างคุณค่าทางทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความซับซ้อนทางสังคมและขึ้นอยู่กับแนวทางนั้นยากต่อการเลียนแบบโดยคู่แข่งของบริษัท (Boxall, 1996 ; 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)

นักวิชาการบางท่าน เสนอแนะว่าสามารถเพิ่มผลการทำงานของบริษัทได้ จนถึงระดับที่สามารถบรรลุถึงความสอดคล้องภายในระหว่างแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (ความเหมาะสมภายใน) และความสามารถเข้ากันได้ของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ของบริษัท (Baird & Meshoulam, 1988, Huselid, 1993; Truss and Gratton, 1994; 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) นอกจากนี้ Guest (1987) ยังได้เน้นย้ำถึงความจำเป็นของมิติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถูกบูรณาการเข้ากับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากผลกระทบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะอ่อนลงถ้าการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ไม่ถูกบูรณาการเข้ากับระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จยังมีศักยภาพในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Guest, 1987; Feza Tabassum Azmi, 2011; Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012.; David Giaque', 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) ด้วยเหตุนี้การใช้แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงถือต่อการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร โดยผลการดำเนินงานของบริษัทแสดงดังตาราง

Legge (1995) ได้ขยายความแบบจำลองของ Guest โดยระบุถึงด้านที่สำคัญหลายๆ ด้านของการบูรณาการเชิงกลยุทธ์ซึ่งรวมถึงความสามารถเข้ากันได้ของนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ทางธุรกิจและการนำความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่กระบวนการทางธุรกิจโดยรวม ยกตัวอย่างเช่น การรับเอาระบบแบบจงใจมาใช้ซึ่งนโยบายชัดเจน การประเมินผลและระบบพัฒนาอาชีพที่สอดคล้องกันสามารถเติมเต็มซึ่งกันและกันได้และนำผลกระทบเชิงบวกมาสู่ผลการดำเนินงานของบริษัท (Niehaus, 1995; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, And Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) ในขณะที่ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทก็สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับผลการดำเนินงานของธุรกิจได้ (Youndt และคณะ, 1996; 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. William son, 2014; C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen, 2015)

ตารางที่ 2.9 แสดงตัวแปรผลการดำเนินงานของบริษัทและแหล่งอ้างอิง

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | |
|--|------------------------------|--------------------------------|
| | ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน | ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน |
| Ansoff, 1969 | | √ |
| Legge, 1978 | | √ |
| Schendel & Patton, 1978 | | √ |
| Tsui, 1978 | √ | √ |
| Aldrich, 1979 | | √ |
| DiMaggio & Powell, 1983 | | |
| Beer, Specter, Lawrence, Quinn & Walton (1984) | √ | √ |
| Hitt & Ireland, 1984 | √ | √ |
| Miles and Snow (1984) | √ | |
| Wernerfelt (1984) | √ | |

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | |
|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | ผลการดำเนินงานที่เป็น ตัวเงิน | ผลการดำเนินงานที่เป็น ตัวเงิน |
| Barney , 1986 | √ | √ |
| Guth & Macmillan, 1986 | | √ |
| Venkatraman&Ramanujam ,1986 | | √ |
| Guest (1987) | | √ |
| Schuler และ Jackson (1987) | | √ |
| Kravetz, 1988 | √ | √ |
| Ansoff, 1988 | √ | √ |
| Boxall,Baird & Meshoulam, 1988 | √ | |
| Boisot & Child, 1999 | √ | |
| Ichniowski (1990) | √ | |
| Lyles, 1990 | | √ |
| North, 1990 | | √ |
| Sun, 1990 | | √ |
| Barney, 1991 | | √ |
| Arthur ,1992 | √ | √ |
| Snell (1992) | √ | √ |
| Doty, Glick & Huber, 1993 | √ | √ |
| Ichniowskiและคณะ (1993) | √ | √ |
| Meyer, Tsui&Hinings, 1993 | √ | √ |
| Arthur,1994 | √ | √ |
| Arthur, 1994 | √ | √ |
| Barney ,19994 | √ | √ |
| Osterman, 1994 | √ | √ |

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | |
|---|----------------------------------|------------------------------------|
| | ผลการดำเนินงานที่เป็น ตัวเงิน | ผลการดำเนินงานที่ ไม่ใช่ตัวเงิน |
| Pfeffer (1994) | √ | √ |
| Truss & Gratton, 1994 | √ | √ |
| Truss and Gratton, 1994 | √ | √ |
| Dyer & Reeves , 1995 | √ | √ |
| Huselid, 1995 | √ | √ |
| Legge (1995) | √ | √ |
| Niehaus, 1995 | √ | √ |
| Becker & Gerhart , 1996 | √ | √ |
| Delaney & Huselid, 1996 | √ | √ |
| Delery & Doty, 1996 | √ | √ |
| Mac Duffie (1996) | √ | √ |
| Warner , 1996 | √ | √ |
| Youndt, Snell , Dean & Lepak, 1996 | √ | √ |
| Ichniowski, Shaw, and Prensushi, 1997 | √ | |
| Brewster, 1999 | √ | |
| Chadwick & Cappelli, 1999 | √ | |
| Chow, Fung & Ngo, 1999 | √ | |
| Ferris และคณะ , 1999 | | √ |
| Ferris, Hochwater, Buckley , Harrel-Cook, & Frink, (1999) | | √ |
| Goodall & Warner, 1999 | √ | |
| Hassard , Sheehan & Morris, 1999 | √ | |
| Lepak และ Snell (1999) | √ | |
| Purcell, 1999 | √ | √ |

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | |
|--|----------------------------------|------------------------------------|
| | ผลการดำเนินงานที่เป็น ตัวเงิน | ผลการดำเนินงานที่ ไม่ใช่ตัวเงิน |
| Wong, Maher, Jenner, Appell & Hebert, 1999 | √ | √ |
| Gerhart, Wright, McMahan & Snell, 2000 | √ | √ |
| Bruton, Ahlstrom & Chan, 2000 | √ | √ |
| Ding และคณะ, 2000) | √ | √ |
| Huang ,1998 , 2000 ; | √ | √ |
| Ahlstorm & Bruton , 2001 | √ | √ |
| Ding & Akhtar, 2001 | √ | √ |
| Scott, 2001 | √ | √ |
| Wright, Gardner, Moynihan. Park, Gerhart&Delery (2001) | | √ |
| Li & Feng, 2002 | | √ |
| Rapert, Velliquette & Garretson, 2002 | | √ |
| Wright and Boswell ,2002 | √ | |
| Bae และคณะ, 2003 | √ | |
| Singh, 2003 | √ | |
| Sterling, 2003) | √ | |
| Melian-Gonzalez and Verano-Tocorante (2004) | √ | |
| Feza Tabassum Azmi, 2011 | √ | |
| Jason D. Shaw,Tae-Youn 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 | √ | √ |

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

| ผู้วิจัยและปีที่ทำการศึกษา | ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา | |
|---|------------------------------|--------------------------------|
| | ผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงิน | ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ตัวเงิน |
| 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. Cugin 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 | √ | √ |

ก่อนหน้านี้มี การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับ ผลการดำเนินงานของบริษัทเชิงประจักษ์โดยนักวิจัยกลุ่มหนึ่ง โดยใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิง กลยุทธ์ในแง่มุมต่างๆ เช่น ระบบเพิ่มผลทุนมนุษย์ (Huselid, 1995; Jason D. Shaw, Tae-Youn Park, and Eugene Kim, 2012; Cherrie Jiuhua 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) กลุ่มแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (MacDuffie, 1995) และแนวปฏิบัติเชิงความร่วมมือและนวัตกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ (Ichniowski และคณะ, 1997) ผลการวิจัยเหล่านี้ล้วนสนับสนุนว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งมีลักษณะเด่นโดยกรอบความคิดของผู้บริหารว่าด้วยการระดมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป้าหมายทางธุรกิจจะส่งเสริมผลในการทำงานของบริษัท เมื่อเร็ว ๆ นี้ มีการดำเนินการวิจัยสายงานนี้โดยใช้บริษัทจากหลายๆ บริษัทที่ตั้งอยู่ภายนอกประเทศสหรัฐฯ ซึ่งรวมถึงบริษัทจากกลุ่มประเทศเอเชีย-แปซิฟิกด้วย (Bae และคณะ, 2003; Huang, 1998, 2000; Singh, 2003; 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) ดังนั้น จึงอาจพบการสนับสนุนเพิ่มเติมจากการศึกษาเหล่านี้ในส่วนของความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Wright and Boswell, 2002)

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

สามารถสรุปแนวทางหลักๆ ได้สามประการสำหรับการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท กล่าวคือ ทศนะหรือมุมมองว่าด้วย “แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ/สากลนิยม” , “ความเหมาะสมที่เป็นเลิศ/ตามสถานการณ์” และแนวทาง “เชิงโครงสร้าง” สันนิษฐานได้ว่าแนวทาง “แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ” หรือสากลนิยมมีแนวปฏิบัติทางทรัพยากรมนุษย์ที่เหนือกว่าแนวทางอื่นๆ บริษัทซึ่งรับเอาแนวทางนี้มาใช้จะบรรลุถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจได้ดีกว่า

Pfeffer (1994) ได้นำเสนอว่า การใช้แนวปฏิบัติทั้ง 16 ประการ ซึ่งรวมถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาแบบเข้ม การจ่ายตามแรงจูงใจการมีส่วนร่วมของลูกจ้างและการให้อำนาจ การเลื่อนขั้นภายในองค์กรและอื่นๆ ล้วนจะช่วยส่งเสริมให้ความสามารถในการผลิตขององค์กรและระดับผลกำไรเพิ่มขึ้นได้ (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)

สอดคล้องกับ Huselid (1995) ได้ทดสอบผลกระทบเชิงบวกของ “แนวปฏิบัติว่าด้วยผลการดำเนินงานของธุรกิจระดับสูง หรือ HPWP” ซึ่งครอบคลุมโครงการออกแบบงานอย่างเป็นทางการ โครงการคุณภาพงาน การแบ่งปันข้อมูลอย่างเป็นทางการและการประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจและอื่นๆ อัตราการเข้าออกของลูกจ้างพนักงาน (Turnover) ความสามารถในการผลิตและตัวบ่งชี้ทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) และผลกำไร นอกจากนี้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศอื่นๆ ก็ถูกระบุเป็น “แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่” (Osterman, 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), แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ “เชิงก้าวหน้า” (Delaney & Huselid, 1996; Kravetz, 1988; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) และแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ “เชิงความร่วมมือและนวัตกรรม” (Ichniowski, Shaw, and Prennushi, 1997; 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) แนวปฏิบัติเหล่านี้ถูกเสนอเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจทุกชนิดโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของบริบทเชิงสิ่งแวดล้อม

โดยพื้นฐานแล้ว แนวทางนี้มีลักษณะเป็นกฎและสะท้อนให้เห็นถึงการยอมรับข้อโต้แย้งควมรวมต่อการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ระดับโลก (Brewster, 1999; 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) อย่างไรก็ตาม ทั้งที่มีความง่ายแฝงอยู่แต่ที่ชนะที่เป็นสากลนิยมนี้ก็มีจุดอ่อนอยู่ที่การเพิกเฉยต่อความแตกต่างระหว่างองค์กร

เหมือนดังที่ Purcell (1999) ได้วิพากษ์ไว้ว่าที่ชนะแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดมีความขัดแย้งกับมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร เนื่องจากมันเป็นไปได้ที่จะมีข้อปฏิบัติบางประการซึ่งมีความสำคัญอย่างเป็นสากลมากกว่าแนวปฏิบัติอื่นๆ และในเวลาเดียวกันก็รักษาความหายากและการไม่สามารถเลียนแบบได้

ที่ขัดแย้งกับแนวทางว่าด้วย “แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด” แนวทางเชิงโครงสร้างว่าด้วยความเหมาะสมที่เป็นเลิศ/ ตามสถานการณ์มีลักษณะเป็นบริบทโดยธรรมชาติ แนวทางทั้งสองต่างก็เน้นไปที่ความเข้าใจถึงความแตกต่างของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในบริบทต่างๆ และเน้นถึงการสำรวจเหตุผลของความแตกต่างดังกล่าว กล่าวคือสิ่งที่มีมาก่อนแล้วที่แตกต่างจากตรรกะที่แฝงอยู่ภายใต้ที่ชนะมุมมอง “แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ” (Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) ซึ่งเกี่ยวข้องกับเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัทก็คือ จุดเน้นของแนวทางตามสถานการณ์/

เชิงโครงสร้างแฝงอยู่ในการอธิบายถึงหน้าที่ของปัจจัยเชิงบริบทดังกล่าวซึ่งส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท (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)

นักทฤษฎีพบว่าด้วยความเหมาะสมที่เป็นเลิศ/ ความบังเอิญได้โต้แย้งว่าความสอดคล้องของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับประเด็นด้านองค์กรอื่นๆ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร (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. Cugin and Ian O. Williamson, 2014; C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen, 2015) กลยุทธ์ทางธุรกิจในฐานะเป็นปัจจัยพึ่งพาซึ่งมีความสำคัญอย่างหนึ่งได้รับการพิจารณามากที่สุดในการตรวจสอบถึงความเชื่อมโยงระหว่างแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ ส่วนใหญ่แล้ว ความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัทจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน

Miles and Snow (1984) ได้ทำการจัดกลุ่มที่เป็นแบบฉบับขึ้นมาโดยเสนอให้เห็นถึงแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันซึ่งเป็นที่ต้องการโดยกลยุทธ์ของบริษัท เช่น กลยุทธ์ขวนอโอกาส (Prospector) กลยุทธ์วิเคราะห์ (analyzer) และกลยุทธ์ปกป้อง (Defender)

Schuler และ Jackson (1987) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่าบริษัทซึ่ง ติดตามกลยุทธ์ประเภทต่างๆ เช่น การลดต้นทุน การปรับปรุงคุณภาพ และนวัตกรรม จำเป็นต้องหลอมแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับจุดเน้นต่างๆ เข้าสู่กระบวนการทางธุรกิจ (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) เพื่อปรับปรุงพัฒนาความมีประสิทธิภาพขององค์กรให้ดีขึ้น

Lepak และ Snell (1999) ตระหนักว่าไม่ใช่ลูกจ้างทุกคนที่จะมีทักษะและความรู้ซึ่งมีความสำคัญทางกลยุทธ์เท่ากัน ดังนั้น พวกเขาจึงพัฒนาโครงสร้างทางทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาเพื่อเปิดเผยถึงแนวปฏิบัติในการจ้างที่เหมาะสมสำหรับทุนมนุษย์ชนิดต่างๆ ซึ่งถูกรวมเข้าด้วยกันโดยใช้รูปแบบการจ้างที่แตกต่างกัน พวกเขาได้นำเสนอคุณค่าและความเป็นเอกลักษณ์ของทุนมนุษย์ออกเป็นสองมิติซึ่งแฝงอยู่ภายใต้โครงสร้างทางทรัพยากรมนุษย์ เมื่อทุนมนุษย์ของบริษัทหนึ่งๆ มีคุณค่าและความเป็นเอกลักษณ์สูง โครงสร้างทางทรัพยากรมนุษย์ก็ควรจะมี “มีพันธะผูกพัน” กับรูปแบบการจ้างที่เหมาะสมของฝ่ายพัฒนาภายใน (Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, and Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius,

Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) เมื่อทุนมนุษย์ของบริษัทหนึ่งๆ ก่อนข้างมีคุณค่าแต่ไม่มีเอกลักษณ์โดดเด่นเพียงพอ ดังนั้น รูปแบบการจ้างควรจะเป็น “การจัดหา” และแนวปฏิบัติของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ควรจะต้องอยู่บนพื้นฐานของตลาด เมื่อทั้งคุณค่าและเอกลักษณ์ของทุนมนุษย์ของบริษัทหนึ่งๆ มีค่า บริษัทก็ควรจะได้รับเอารูปแบบการจ้างงาน “โดยใช้สัญญาจ้าง” และสอดคล้องกับโครงสร้างของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สุดท้ายสำหรับบริษัทซึ่งมีทุนมนุษย์มีความเป็นเอกลักษณ์สูงแต่มีคุณค่าต่ำ “การเป็นพันธมิตร” เป็นรูปแบบการจ้างที่เหมาะสมและมีลักษณะมุ่งประสานงานกับ โครงสร้างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี

Melian-Gonzalez and Verano-Tocorante (2004) ได้ทดสอบเชิงประจักษ์กับ โครงสร้างทางทรัพยากรมนุษย์ มีการใช้รูปแบบแนวปฏิบัติฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ชุดหนึ่งเพื่อทำการทดสอบการสามารถประยุกต์ใช้กับงานหรือแรงงานประเภทต่างๆ (การรวมคุณค่าและเอกลักษณ์เข้าด้วยกัน) (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) ผลการวิจัยยืนยันถึงแบบจำลองข้างต้นและการสามารถประยุกต์ใช้กับแนวทางเชิงสถานการณ์ (Contingency approach) ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

นอกจากนี้ Snell (1992) ได้ทำการศึกษาการประยุกต์ใช้ทฤษฎีว่าด้วยการควบคุมการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยได้ตรวจสอบบทบาทเชิงใกล้เคียงของข้อมูลฝ่ายบริหาร (มาตรฐานผลการดำเนินงานของธุรกิจที่ตลกผิดและความรู้ว่าด้วยเหตุและผล) ต่อความสัมพันธ์ระหว่างบริบทเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ (ซึ่งประกอบด้วยการบูรณาการการไหลของงาน, ความแปรผันระหว่างสินค้าและตลาดกับขนาด) กับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (ประกอบด้วย การควบคุมผลผลิต, การควบคุมพฤติกรรมและการควบคุมวัตถุดิบหรือตัวป้อน) (Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) และมีการเสริมประเด็นเพิ่มเติมว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยเชิงบริบทของบริษัทและการใกล้เคียงบางอย่างก็มิอยู่เหมือนกับข้อมูลเชิงบริหารในการศึกษาของเขา

ในการเปรียบเทียบสองแนวทางข้างต้น จะพบว่าทั้งสองแนวทางสะท้อนให้เห็นถึงทั้งสองประเด็นของความเหมาะสม กล่าวคือ แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ/ สากถนิยมสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองแนวราบหรือความเหมาะสมภายในเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่แนวทางความเหมาะสมที่เป็นเลิศหรือตามสถานการณ์กลับเน้นย้ำไปที่มุมมอง “แนวตั้งหรือความเหมาะสมภายนอก” มากกว่า (Purcell, 1999; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven,

2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) นี้เป็นเพราะแนวทางแรกมีลักษณะตามแบบฉบับโดยแนวปฏิบัติที่เรียกว่า “แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ” และลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวคือความสอดคล้องภายใน นอกเหนือจากความสามารถประยุกต์ใช้ซึ่งเป็นหนึ่งเดียวกันกับทุกบริบท แต่แนวทางที่สองมีความเกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของบริษัท หรือความเหมาะสมระหว่างแนวทางดังกล่าว นั่นคือความเหมาะสมภายนอก เมื่อมองจากทัศนคติตรงนี้ แนวทางทั้งสองถือว่าเป็นส่วนเสริมเอื้อซึ่งกันและกัน (Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996; Jason D. Shaw, Tae-Youn Park, and Eugene Kim, 2012; Cherrie Jiuhua 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) Guest (1987) ได้อ้างถึงตรงนี้โดยกล่าวว่าสามารถทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จได้โดยผ่านการบูรณาการของระบบภายในของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่นเดียวกับบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์ของบริษัท ภายใต้ตรรกะนี้รวมกับความสลับซับซ้อนของสิ่งแวดล้อมต่อความสามารถประยุกต์ใช้ได้ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท พบว่าการศึกษาว่าด้วยแนวทางความเหมาะสมที่เป็นเลิศหรือแนวทางตามสถานการณ์เป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากกว่า ด้วยความสอดคล้องภายในบางอย่างของแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นฐาน จำเป็นต้องมีการตรวจสอบเพิ่มเติมถึงการปรับแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวให้ตรงกับกลยุทธ์ของบริษัท (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) การตรวจสอบเชิงประจักษ์ว่าด้วยการขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ นับว่ามีประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากยังมีการระบุตัวแปรเชิงบริบทมากขึ้นเท่าใดก็ยิ่งเข้าใจหลักการปรับแนวให้ตรงกับความเป็นจริงทางธุรกิจมากขึ้นเท่านั้น

แนวทางเชิงโครงสร้างพื้นฐาน (Configurational Approach) ซึ่งแตกต่างจากแนวทางตามสถานการณ์แต่เดิมมีลักษณะเด่นที่หลักการตั้งคำถามองค์รวมและมีลักษณะเฉพาะโดยการสันนิษฐานเชิงระบบว่าด้วย “การถึงจุดหมายที่เท่าเทียมกัน หรือ Equifinality” (Doty, Glick & Huber, 1993; Meyer, Tsui & Hinings, 1993; Feza Tabassum Azmi, 2011; Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012; David Giaque', 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) ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น “ระบบ” หรือ “รูปแบบ” ของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ จะถูกระดมเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ การรวมเอาแนวปฏิบัติด้าน

ทรัพยากรมนุษย์บางอย่างก็มีประสิทธิภาพเท่าเทียมกันในส่วนหนึ่งของผลของบริษัทซึ่งมีกลยุทธ์จำเพาะของบริษัท การศึกษาเชิงประจักษ์ไปตามแนวทางนี้ประกอบด้วยระบบ “ลดต้นทุน” และ “เพิ่มพันธะสัญญาสูงสุด” ของ Arthur (1992), กลุ่มของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ของ MacDuffie (1995) และ “ระบบแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เชิงนวัตกรรม” กับผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัทของ Ichniowski และคณะ (1997) และอีกครั้งหนึ่งที่แนวทางเชิงโครงสร้างสะท้อนให้เห็นถึงทักษะความเหมาะสมทั้งแนวราบและแนวดิ่งซึ่งสอดคล้องกับทักษะความเหมาะสมที่ตั้งข้อสังเกตไว้ข้างต้น (Delery & Doty, 1996) ตาราง 2 – 4 นำเสนอการสรุปทั้งสามแนวทางนี้ไว้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อโต้แย้งพื้นฐานกับการประยุกต์ใช้ในวรรณกรรม (Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015)

ความคิดรวบยอดว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นที่นิยมนับว่าบริษัทสามารถได้ประโยชน์จากแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องภายในและสามารถปรับเข้าได้กับกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม การที่จะให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลกระทบต่อผลประกอบการสุทธิของบริษัทโดยไม่ต้องมีการนำแนวปฏิบัติอันสลับซับซ้อนไปดำเนินการอย่างรอบคอบนั้นเป็นเรื่องที่ยาก (Feza Tabassum Azmi, 2011; Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012; David Giaouque', 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) ในระหว่างกระบวนการความร่วมมือและการประสานงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับการทำงานของสายงานเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อยึดตามทั้งการถกเถียงเชิงทฤษฎีและผลของการสัมภาษณ์ผู้จัดการ มีการระบุความขัดแย้งเบื้องต้นระหว่างสายงานกับการทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เหตุผลหนึ่งซึ่งถูกระบุจากการสัมภาษณ์คือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถูกมองข้ามมาเป็นเวลานานในการจัดการธุรกิจ แผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถได้รับความเคารพนับถือและให้ความสนใจเพียงพอและเป็นเหตุให้ไม่ได้รับความปรึกษาโดยฝ่ายจัดการสายงาน การขาดจุดเน้นในเรื่องการทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจจะเกี่ยวข้องกับความกำกวมของบทบาทเชิงองค์กรของมืออาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์และขอบเขตเชิงบริบทของฝ่ายงาน (Legge, 1978; Jason D. Shaw, Tae-Youn Park, and Eugene Kim, 2012; Cherrie Jiuhua 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)

ยิ่งไปกว่านั้น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์กับฝ่ายจัดการสายงานส่วนใหญ่แล้วเนื่องมาจากผู้จัดการสายงานมีแนวโน้มการปรับทิศทางการระยะสั้นเพื่อตอบสนองต่อความ

กังวลเกี่ยวกับลูกจ้างในปัจจุบัน ในขณะที่การทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการไกล่เกลี่ยและปรับสมดุลกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว (Tsui, 1978; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, And Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) เป้าหมายซึ่งแตกต่างกันดังกล่าวซึ่งทั้งสองแผนกยึดถือกันนั้นวางกันไม่ให้ทั้งสองแผนกดำเนินการสื่อสารและประสานงานอย่างดีในกระบวนการปฏิบัติจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาถึงบทบาทที่สำคัญของการปรับแนวทางการทำงานในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ความมีประสิทธิภาพและความมีผลของการนำแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเพิ่มขึ้นถ้าสามารถตระหนักถึงการประสานงานระหว่างสองฝ่ายนี้ (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) ดังนั้น ถ้าสามารถปรับแนวระหว่างสายการทำงานและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่สูงขึ้นให้ตรงกันได้แล้ว ความเป็นไปได้ในการมีผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งกว่าต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก็จะสูงขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าระดับการปรับแนวทางในบริษัทมีต่ำกว่า ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก็จะต่ำลง

ตามทฤษฎีสถาบัน องค์กรถูกควบคุมโดยองค์ประกอบทางสถาบันหลายตัวซึ่งมีทั้งมองเห็นและมองไม่เห็น (North, 1990; Scott, 2001; Feza Tabassum Azmi, 2011; Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012; David Giaouque', 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) ระหว่างกลไกสถาบันทั้งสามประเภท คือ บังคับ เลียนแบบ และบรรทัดฐาน แรงกดดันเชิงบังคับเกี่ยวข้องกับอิทธิพลจากการตรากฎหมายและการปรับเปลี่ยนของรัฐ (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2001) ผู้ประกอบการ บริษัทได้รับอิทธิพลโดยปัจจัยสถาบันดังกล่าวในระหว่างการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจจากระบบเศรษฐกิจที่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวดไปสู่ระบบเศรษฐกิจตลาดแบบสังคมนิยม และมีขอบเขตของข้อจำกัดดังกล่าวสำหรับบริษัทในระดับต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น ที่อำนาจตัดสินใจถูกมอบให้กับผู้ประกอบการ ซึ่งผ่านการปฏิรูปธุรกิจอย่างลึกซึ้ง แต่การควบคุมทั้งการใช้ประโยชน์และการดำเนินการทางธุรกิจยังคงมีอยู่ในรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ บริษัทร่วมทุนซึ่งมีหุ้นส่วนในท้องถิ่นมีข้อจำกัดอยู่บ้าง ดังจะเห็นได้จากผลของการสัมภาษณ์ผู้จัดการ พบว่าบริษัทเอกชนที่พัฒนาใหม่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงข้อจำกัดเหล่านี้ได้ แม้ว่าอาจจะสะท้อนให้เห็นในรูปแบบที่แตกต่างกันไป (Ahlstorm & Bruton, 2001; Goodall & Warner, 1999; Warner, 1996; Feza Tabassum Azmi,

2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015)

สิ่งที่ระบุจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการสายงาน/ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทเงิน แรง สถาบันที่เป็นฉบับซึ่งเกี่ยวข้องกับจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอำนาจปกครองตนเองของบริษัทในการจ้างและปลดออกลูกจ้างซึ่งทำหน้าที่เหมือนเป็นข้อจำกัดจากรัฐที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ แม้การแทรกแซงโดยรัฐในการปฏิรูปจะลดลง แต่บริษัทเงินก็ยังคงประสบกับปัญหาการขาดสิทธิเด็ดขาดในการตัดสินใจจ้างงานและปลดออกลูกจ้าง โดยเฉพาะในบริษัทที่ถูกควบคุมโดยรัฐก่อนหน้านี้ (Chow, Fung & Ngo, 1999; Hassard, Sheehan & Morris, 1999; Li & Feng, 2002; 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)

แม้จะมีระดับเสรีภาพที่ค่อนข้างสูงในการรับสมัครลูกจ้าง แต่บริษัทเอกชนก็ได้รับการสนับสนุนให้ยอมรับพนักงานที่ถูกปลดออกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในช่วงปี 1990 ด้วยการปรับโครงสร้างรัฐวิสาหกิจใหม่ (Sun, 1990) จริงๆ แล้วนี่เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการแทรกแซงโดยรัฐในส่วนของอำนาจปกครองตนเองของบริษัทในการสรรหาพนักงาน บริษัทร่วมทุนกับหุ้นส่วนในท้องถิ่นก็ได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน (Bruton, Ahlstrom & Chan, 2000) หลักฐานเชิงประจักษ์บ่งชี้ว่าบุคลากรส่วนเกินซึ่งได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมกับบริษัทร่วมทุนมีจำนวนสูงถึงร้อยละ 50 ของลูกจ้างของบริษัทร่วมทุน และจำนวนนี้ส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาน้อย (Wong, Maher, Jenner, Appell & Hebert, 1999; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, And Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) ตรงนี้เพิ่มมูลค่าของแรงงาน และทำให้ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทร่วมทุนลดลง

การเข้าแทรกแซงกระบวนการสรรหาบุคลากรใหม่และการยับยั้งโดยรัฐไปจำกัดขอบเขตของบริษัทหนึ่งๆ ในการปรับกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ในมาตรฐาน โดยมีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและปลดลูกจ้างที่ไร้ผลออก นอกจากนี้ยังไปจำกัดความสามารถของบริษัทในการจัดเตรียมส่วนผสมบุคคลที่เหมาะสมไปตามการตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ความมีประสิทธิภาพของการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับผลกระทบด้วย ทั้งหมดเหล่านี้จะเป็นอุปสรรคขัดขวางองค์กรในการเก็บเกี่ยวผลกระทบเชิงบวกที่มีศักยภาพจากการใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Jason D. Shaw, Tae -Youn Park, and Eugene Kim, 2012; Cherrie Jiuhua 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) ในลักษณะนี้ บริษัทซึ่งได้รับการแทรกแซงด้านการสรรหาลูกจ้างและการให้ลูกจ้างออกนอกลำโพงจะมีขอบเขตในการจัดการกับประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์มากกว่าและจะมีความเป็นไปได้สูงกว่าที่จะประสบผลสำเร็จในการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า นอกจากนี้ บริษัทซึ่งมีขอบเขตของการปกครองตนเองสูงกว่าในการจ้างและปลดออกลูกจ้างจะได้ประโยชน์จากแนวทางจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มากกว่า ในแง่ของอิทธิพลของแนวทางดังกล่าวต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ขนาดบริษัทนั้นมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลในการดำเนินงานเนื่องจากบริษัทที่มีขนาดแตกต่างกันย่อมมีความสามารถที่แตกต่างกันในการดำเนินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ตามมุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐาน (RBV) Barney (1991; 1994), Wernerfelt (1984) ได้กล่าวไว้ว่าทรัพยากรและความสามารถที่แตกต่างกันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการคงอยู่ขององค์กรและการพัฒนา (Feza Tabassum Azmi, 2011; Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012; David Giaque', Simon Anderfuhren-Biget', and Frédéric Varone, 2013; Julie A. Cugin and Ian O. Williamson, 2014; C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen, 2015) ที่สัมพันธ์กับบริษัทขนาดเล็กคือ บริษัทขนาดใหญ่จะมีความสามารถในการแข่งขันมากกว่าในแง่ของการสรรหาซึ่งทรัพยากรอันหลากหลายรูปแบบและการนำทรัพยากรนั้นๆ ไปใช้ประโยชน์ซึ่งรวมถึงทรัพยากรหลักบางตัวเพื่อนำเข้าหมายเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ถึงแม้บริษัทขนาดเล็กกว่าจะมีความยืดหยุ่นและมีนวัตกรรมดีกว่า แต่บริษัทขนาดใหญ่ก็ได้ประโยชน์จากระบบบริหารจัดการที่สมบูรณ์แบบมากกว่าและมีผู้จัดการที่เป็นมืออาชีพและผ่านการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี (Hitt & Ireland, 1984; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, and Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) สำหรับการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งบริษัทนำไปใช้นั้น การนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพนับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในด้านการจัดสรรทรัพยากรและกลไกเชิงโครงสร้างและการจัดการบางอย่าง (Ansoff, 1988; Rapert, Velliquette & Garretson, 2002; Sterling, 2003)

ในกระบวนการนี้ มีความสำคัญที่จะต้องแปรทรัพยากรที่เหมาะสมและประสานงานกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทำให้กิจกรรมเชิงกลยุทธ์เหล่านี้เกิดขึ้นได้ (Ansoff, 1969; Guth & Macmillan, 1986; Feza Tabassum Azmi, 2011; Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012; David Giaque', Simon Anderfuhren-Biget', and Frédéric Varone, 2013; Julie A. Cugin and

Ian O. Williamson, 2014; C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen, 2015) ในการนี้ การมีทรัพยากรที่เพียงพอและกลไกที่เหมาะสมมีความสำคัญค่อนข้างมากกว่าความสามารถในการปรับตัวของบริษัท อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรที่หลากหลายจะแตกต่างกันไปในบริษัทที่มีขนาดแตกต่างกัน บริษัทขนาดใหญ่จะอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจมากกว่า ในแง่ของการสรรหาทรัพยากรและการจัดการหน้าที่ฝ่ายต่างๆ (Hitt & Ireland, 1984) บริษัทขนาดใหญ่อยู่ในตำแหน่งที่ดีกว่าในการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมของตนผ่านการประมวลผลและการเข้าครอบครอง ซึ่งช่วยลดความสลับซับซ้อนที่พวกเขาต้องเผชิญ (Aldrich, 1979; Boisot & Child, 1999; 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) วรรณกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศจีนได้บ่งชี้ว่าโดยปกติแล้วบริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่าในประเทศจีนมักจะไม่ถูกลดทอนว่าจะได้รับผลกระทบจากแรงเฉื่อยที่สูงขึ้นในแง่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเหล่านั้นมีแนวโน้มว่าจะรับเอาระบบที่มีการแข่งขันมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทที่มีขนาดเล็กกว่า (Ding และคณะ, 2000)

นอกเหนือจากการเข้าถึงทรัพยากรที่ค่อนข้างง่ายกว่าแล้ว บริษัทขนาดใหญ่ก็มักจะมีระบบจัดการภายในที่สมบูรณ์แบบมากกว่า เพื่อนำแผนการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ บริษัทขนาดใหญ่ยังมีแนวโน้มว่าจะมีโครงสร้างองค์กรที่เป็นระบบมากกว่าอีกด้วย ซึ่งรวมถึงแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์ เพื่อนำแนวปฏิบัติและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ (Ding & Akhtar, 2001; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทขนาดใหญ่ยังมีแนวโน้มว่าจะมีการจัดเตรียมการทำงานที่เป็นโครงสร้างมากกว่าซึ่งตรงนี้ทำให้มีกลไกในการสื่อสารและการประสานงานที่สมบูรณ์แบบมากกว่าเพื่อสนับสนุนการนำแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (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) เพื่อส่งเสริมผลของการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ตรงนี้ยังอธิบายถึงเหตุผลที่ว่าทำไมขนาดบริษัทถึงไม่ถูกตรวจสอบในฐานะปัจจัยกำหนดหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เนื่องจากบริษัทขนาดใหญ่มักจะมีทิศทางมุ่งไปยังการตลาดมากกว่า เพราะบริษัทเหล่านี้มีอำนาจมากในการแข่งขันในตลาด และยังสามารถสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถมากกว่าและให้ความสนใจกับการระดมและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมากกว่า (ซึ่งรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ด้วย)

ด้วยเหตุนี้ บริษัทขนาดใหญ่จึงมีความสามารถที่จะได้รับประโยชน์จากการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) มากกว่าบริษัทขนาดเล็กซึ่งสอดคล้องกับหลักการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ที่บริษัทจะได้รับประโยชน์จากนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว ซึ่งมีความสอดคล้องภายในและมีแนวทางที่เข้ากันได้ภายนอกกับกลยุทธ์ของบริษัท (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) กล่าวง่าย ๆ คือ ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัทขนาดใหญ่จะสูงกว่า เนื่องจากมันมีทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์ให้ใช้อยู่และมีระบบการจัดการที่สมบูรณ์เพื่อนำแนวทางจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

มีการอภิปรายอีกประเด็นหนึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจจากทัศนะเกี่ยวกับทฤษฎีโครงสร้างว่าด้วยตัวแปรสำคัญซึ่งแฝงอยู่ภายใต้ความเชื่อมโยงนี้ (Guest, 1997; 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) ในการวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องมีรายการแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอันหนึ่งเดียวกัน มีการโต้แย้งว่ามันเป็นผลกระทบเสริมฤทธิ์ซึ่งกันและกันของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งส่งผลต่อข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัท แต่ไม่ใช่แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ใดๆ หรือการเพิ่มเติมใดๆ (Barney, 1986; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, And Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) อย่างไรก็ตามก็ไม่มีหลักฐานที่สอดคล้องซึ่งอธิบายถึงสิ่งที่ก่อให้เกิดระบบหรือกลุ่มก่อนนี้

ยกตัวอย่าง เช่น Dyer and Reeves (1995) พบว่ากลุ่มก่อนเพียงจำนวนหนึ่งซึ่งถูกจำแนกประเภทจากการศึกษาแบบฉบับดังกล่าวครอบคลุมแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลากหลายรูปแบบ พิจารณาการศึกษา 4 ชุดเป็นตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย Arthur, (1994), Ichniowski (1990), Ichniowski และคณะ (1993) และ MacDuffie (1995) ผู้จัดทำวิจัยดังกล่าว พบว่า จำนวนของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งครอบคลุมในการศึกษาเหล่านี้มีตั้งแต่ 6 ถึง 11 รายการ และวัดได้ทั้งหมด 28 รายการแตกต่างกันไป คำศัพท์เฉพาะอย่างเช่น “แนวปฏิบัติผลสูง” หรือ “แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ” มีความแตกต่างกันไปอย่างมีนัยสำคัญในแง่ของแนวปฏิบัติที่รวมเข้าไว้ด้วยโดยที่บางแนว

ปฏิบัติมีความขัดแย้งซึ่งกันและกัน (Becker & Gerhart, 1996; Dyer & Reeves, 1995; 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) ยกตัวอย่างเช่น “การจ่ายเงินแปรผัน” ได้รับการเน้นในระดับต่ำในระบบพันธะผูกมัดของ Arthur’s (1994) ในขณะที่ในระบบทรัพยากรมนุษย์ซึ่งกำหนดโดย

Mac Duffie (1996) and Huselid (1995) ได้รับการเน้นย้ำเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ โดยธรรมชาติการวัดซึ่งใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่มีลักษณะจำเพาะมากเกินไปที่จะมีด้วยข้อมูลเพียงพอที่จะสะท้อนออกมาได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจนมากกว่า เพื่อให้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากกว่าและให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงควมมีประสิทธิผลของแนวปฏิบัติเหล่านี้และความเหมาะสมเมื่อพิจารณาถึงความแปรปรวนในเป้าหมายขององค์กร (Ferris และคณะ, 1999; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015)

ในเชิงประจักษ์ ผลที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แสดงให้เห็นว่ากลุ่มหรือแนวปฏิบัติที่ดัดเลิไม่ได้ถูกนำไปใช้โดยบริษัทที่ถูกตรวจสอบส่วนใหญ่ ยกตัวอย่างเช่น ในการทบทวนซึ่งเปิดเผยในวรรณกรรมซึ่งจัดทำโดย Dyer and Reeves (1995) ว่า 1/4 และ 4/5 ของบริษัทที่ทำการศึกษา มีแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งไม่ถูกรวมกลุ่มอย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้ การรับเอาการรวมแนวปฏิบัติหลายๆ ประการ ไม่ว่าจะระบบหรือเป็นกลุ่มในฐานะตัวช่วยของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงถูกตั้งคำถามในวงกว้าง (Feza Tabassum Azmi, 2011; Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012; David Giaouque', 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)

ประเด็นการวัดอีกอย่างหนึ่งเกี่ยวข้องกับแหล่งข้อมูล โดยพิจารณาว่าการศึกษาก่อนหน้านี้ส่วนใหญ่ซึ่งเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ใช้แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวช่วย แต่ข้อมูลถูกเก็บรวบรวมจากผู้จัดการหรือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (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) โดยมากมักจะใช้ผู้ตอบรับ (Respondent) เพียงคนเดียว จากนั้นความถูกต้องเที่ยงตรงของโครงสร้างก็มีความเสี่ยงเนื่องจากมันประกอบด้วยความคิดพลาดในการวัดเป็นจำนวนมาก

Wright, Gardner, Moynihan, Park, Gerhart & Delery (2001) ได้ให้หลักฐานแสดงถึงการปรากฏความผิดพลาดในการวัดโดยการทดสอบสามองค์กรจากอุตสาหกรรมที่ต่างกันที่ระดับบริษัท ระดับธุรกิจและระดับงาน

ตามลำดับต่อมา Gerhart, Wright, McMahan & Snell (2000) ก็ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าทฤษฎีการสรุปอ้างอิง (Generalizability) (Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) สามารถใช้ในการประมาณความน่าเชื่อถือในการวิจัยผล-ทรัพยากรมนุษย์โดยเสนอแนะว่าในการจัดการกับปัญหานี้ด้วยการวัด ในการศึกษาในอนาคตควรมีการใช้ตัวชี้วัดหลายๆ ตัว

การวิพากษ์ลำดับที่สองของการวัดเกี่ยวกับแบบจำลองกลยุทธ์ทั่วไปซึ่งใช้ในการทดสอบแนวทาง “ความเหมาะสมที่เป็นเลิศ” หรือแนวทางตามสถานการณ์ มีหลายๆ ประเด็นเกี่ยวกับแบบจำลองกลยุทธ์จำเพาะซึ่งถูกใช้บ่อยๆ (Feza Tabassum Azmi, 2011; Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012; David Giaque', 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) เช่น แบบจำลองของ Porter (1980) และ Miles and Snow (1978) ซึ่งคุ้มค่าต่อการสังเกต ประเด็นแรกคือ ทั้งที่มีข้อได้เปรียบในแบบจำลองเหล่านี้ (ตัวอย่างเช่น ความง่าย) แต่กลยุทธ์จำเพาะทั่วไปนี้มีลักษณะสามัญมากเกินไปที่จะตีความหมายด้วยบริบทจำเพาะได้ ซึ่งทำให้เกิดความสับสนอันแท้จริง ระหว่างตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ของบริษัท กับแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ถูกเปิดเผยออกมา (Chadwick & Cappelli, 1999; 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)

ประเด็นที่สอง ธรรมชาติที่มีลักษณะร่วมกันของกลยุทธ์จำเพาะเหล่านี้มักจะถูกมองข้ามไป ด้วยเหตุนี้จึงนำไปสู่การจับคู่ที่ไม่ถูกต้องของระดับในการศึกษาว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ยกตัวอย่างเช่น มีนักวิชาการหลายท่านพยายามที่จะประยุกต์ใช้แบบจำลองของ Porter (ซึ่งเป็นแบบจำลอง SBU เช่นเดียวกัน) เข้ากับการวิเคราะห์ระดับองค์กร (Feza Tabassum Azmi, 2011; Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012; David Giaque', 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)

ประเด็นที่สาม แบบจำลองเชิงกลยุทธ์จำเพาะเหล่านี้โดยธรรมชาติแล้วมีเฉพาะตัวสูง จึงสันนิษฐานถึงการไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเชิงกลยุทธ์อื่นๆ ในขณะที่องค์กรกำลังพยายามมุ่งไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ประเด็นสุดท้าย เนื่องจากแบบจำลองเชิงกลยุทธ์จำเพาะเหล่านี้มีความเสถียรโดยธรรมชาติ นักวิชาการซึ่งรับเอากลยุทธ์จำเพาะเหล่านี้มาใช้จึงไม่สามารถเข้าใจถึงพลวัตของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ดังนั้นจึงไม่สามารถเปิดเผยปฏิสัมพันธ์ที่แท้จริงระหว่างกลยุทธ์ของบริษัทกับหน้าที่เชิงทรัพยากรมนุษย์ได้

บทวิพากษ์สุดท้ายเกี่ยวข้องกับรางวัลของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มาตรการที่หลากหลายเกี่ยวกับผลลัพธ์ขององค์กรของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สามารถพบเห็นได้ในวรรณกรรม Beer, Specter, Lawrence, Quinn & Walton (1984) ได้จัดประเภทผลลัพธ์ในระยะสั้นหลายๆ ประการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ออกเป็นพันธะผูกพัน จุดคุ้มทุน (อรรถประโยชน์) (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) ของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์สมรรถนะและความสอดคล้องระหว่างลูกจ้างและฝ่ายจัดการ (หมายเหตุเป็น 4-Cs) Guest (1989) ได้แย้งว่าการเพิ่มความสามารถของบริษัทเพื่อบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ พันธะผูกพันที่เพิ่มขึ้น การปรับปรุงคุณภาพในพฤติกรรมเชิงการจัดการกับความยืดหยุ่นส่วนตัวชีวิตที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม เขาไม่สามารถอธิบายได้ว่าทำไมตัวชี้วัดเหล่านี้จึงเหนือกว่าเกณฑ์อื่นๆ และมีวิธีการวัดได้อย่างไร (Truss & Gratton, 1994; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, and Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015)

นักวิชาการบางท่านพยายามที่จะวัดความมีประสิทธิภาพผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นปัจจัยตัวกลางระหว่างการเชื่อมโยงกันของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท

Huselid (1985) ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความมีประสิทธิภาพผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างความมีประสิทธิภาพผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรและพบว่าความสัมพันธ์ของทั้งคู่มีลักษณะเชิงบวก อย่างไรก็ตาม สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในตัวมันเองไม่ใช่ตัวแทนเต็มรูปแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และมันยังไม่สามารถหาข้อสรุปได้ในส่วนที่เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นผลโดยตรงของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (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) เนื่องจากมันจับประเด็นในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพียงด้านเดียวเท่านั้น กล่าวคือ ความไม่สอดคล้องภายในของแนวปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือความเหมาะสมภายใน ส่วนอีกด้านหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ก็พบว่าการปรับแนวปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับกลยุทธ์ขององค์กรก็ถูกมองข้าม นอกจากนี้ อนาคตที่เป็นไปได้ก็ปรากฏขึ้นในการศึกษาของเขา เนื่องจากทั้งการวัดสมรรถนะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความมีประสิทธิภาพเป็นผลมาจากการสำรวจผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท (Feza Tabas sum 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)

นอกจากนี้ เพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษาผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์พบว่ายังไม่มีการศึกษาถึงการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจซึ่งได้มาจากการใช้วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อย่างละเอียดลึกซึ้งแต่อย่างใด การศึกษาเชิงประจักษ์ส่วนใหญ่เกี่ยวกับความสัมพันธ์นี้ใช้เพียงบางประเด็นที่จำกัดเท่านั้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลการทำงานขององค์กร (ตัวอย่างเช่น Arthur, 1994; Huselid, 1995; Ichniowski และคณะ (1997); Mac Duffie, 1995; 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) จริงๆ แล้วผลการทำงานขององค์กรครอบคลุมในหลายๆ ด้าน เช่น สถานะทางการเงิน, ตำแหน่งทางการตลาด, ผลในการดำเนินการและอื่นๆ การรับเอาความคิดรวบยอดมิติเดียวในการวัดผลของธุรกิจค่อนข้างเป็นปัญหาอยู่เนื่องจากธรรมชาติที่มีความขัดแย้งของมิติในผลว่าด้วยความสามารถในการทำกำไรระยะสั้นและการเติบโตในระยะยาว และปัญหาที่เกี่ยวข้องของการรวมเข้าด้วยกันเป็นมิติรวมอันเดียว (Schendel & Patton, 1978; Venkatraman & Ramanujam, 1986; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015)

โดยสรุป เพื่อหลีกเลี่ยงการเป็นตัวแทนที่น่าสงสัยของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีโครงสร้างหนึ่งซึ่งจับเอาความหมายเบื้องต้นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ได้ ในการศึกษา การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีคำนิยามว่าเป็นแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ชุดหนึ่งที่อยู่ในแนวเดียวกันกับกลยุทธ์ของบริษัท โดยมีค่านิยมและความเชื่อที่แฝงอยู่ในผู้นำทางธุรกิจในเรื่องการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติเชิงกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

มันสะท้อนให้เห็นถึง กรอบความคิดหรือปรัชญาของผู้บริหารกิจการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีกลยุทธ์ (Feza Tabassum Azmi, 2011; Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012; David Giaque', 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) มันเป็นการกำหนดควบคุมในระดับกลยุทธ์และนโยบาย แต่ไม่ใช่กิจกรรมในระดับหน้าที่ซึ่งมีรายละเอียดถึงแม้มันจะสะท้อนให้เห็น โดยแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ระดับหน้าที่ก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงแนวทางที่เต็มไปด้วยการโต้แย้งกันซึ่งรับมาโดยการศึกษาก่อนหน้านี้ เช่น ความสอดคล้องของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งอ้างว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ และความแปรผันของกลยุทธ์ซึ่งใช้ในการศึกษาที่รับเอาแนวทางตามสถานการณ์เชิงโครงสร้างมาการใช้วิธีการบรรยายถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ระดับบริษัทซึ่งมีลักษณะเฉพาะ โดยมุมมองความเหมาะสมทั้งสองมุมมองก็จะมี ความเหมาะสมมากกว่า

นอกจากนี้ Ferris, Hochwater, Buckley, Harrel-Cook, & Frink, (1999) ได้กล่าวว่ายังมีความจำเป็นที่จะต้องสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านการตรวจสอบเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลกระทบเชิงใกล้ไกลและผลกระทบเชิงกำกับเพื่อที่จะทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความแปรผันที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงนี้ การตรวจสอบผู้ใกล้ไกลที่ส่งผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของบริษัทจะช่วยให้การติดตามพลวัตของการเชื่อมโยงนี้ (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)

ประการสุดท้าย เพื่อจัดการรับมือกับปัญหาเกี่ยวกับความถูกต้องของโครงสร้าง เพื่อลดผลกระทบทั้งที่เป็นผลกระทบข้างขึ้นจากความผิดพลาดทางระบบ และผลกระทบข้างลงจากความผิดพลาดของการสุ่ม ควรจะหลีกเลี่ยงผู้ตอบรับรายบุคคลซึ่งนำมาใช้ทั้งข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์และข้อมูลด้านผลการดำเนินงาน และใช้วิธีสอบถามจากผู้จัดอันดับต่างๆ สำหรับการวัดผลทางธุรกิจ (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) ยิ่งไปกว่านั้น เพื่อที่จะทำความเข้าใจที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ควรมีการวัดผลแบบต่างๆ และจำเป็นต้องดำเนินการวิเคราะห์แยกกันต่างหาก

ความคิดรวบยอดว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์บ่งชี้เป็นนัยว่าบริษัทสามารถได้ประโยชน์จากแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องภายในและสามารถปรับเข้าได้กับกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม การที่จะให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลกระทบต่อผลประกอบการสุทธิของบริษัท โดยไม่ต้องมีการนำแนวปฏิบัติอันสลับซับซ้อนไปดำเนินการ

อย่างรอบคอบนั้นเป็นเรื่องที่ยาก (Feza Tabassum Azmi, 2011; Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012; David Giaque', 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) ในระหว่างกระบวนการความร่วมมือและการประสานงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับการทำงานของสายงานเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อยึดตามทั้งการถกเถียงเชิงทฤษฎีและผลของการสัมภาษณ์ผู้จัดการ มีการระบุความขัดแย้งเบื้องต้นระหว่างสายงานกับการทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เหตุผลหนึ่งซึ่งถูกระบุจากการสัมภาษณ์คือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถูกมองข้ามมาเป็นเวลายาวนานในการจัดการธุรกิจ แผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถได้รับความเคารพนับถือและให้ความสนใจเพียงพอและเป็นเหตุให้ไม่ได้รับคำปรึกษาโดยฝ่ายจัดการสายงาน การขาดจุดเน้นในเรื่องการทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจจะเกี่ยวข้องกับความกำกวมของบทบาทเชิงองค์กรของมืออาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์และขอบเขตเชิงบริบทของฝ่ายงาน (Legge, 1978)

ยิ่งไปกว่านั้น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์กับฝ่ายจัดการสายงานส่วนใหญ่แล้วเนื่องมาจากผู้จัดการสายงานมีแนวโน้มการปรับทิศทางระยะสั้น เพื่อตอบสนองต่อความกังวลเกี่ยวกับลูกจ้างในปัจจุบัน ในขณะที่การทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการไกล่เกลี่ยและปรับสมดุลกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว (Tsui, 1978; Jason D. Shaw, Tae -Youn Park, and Eugene Kim, 2012; Cherrie Jiuhua 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) เป้าหมายซึ่งแตกต่างกันดังกล่าวซึ่งทั้งสองแผนกยึดถือกันนั้นวางกันไม่ให้ทั้งสองแผนกดำเนินการสื่อสารและประสานงานอย่างดีในกระบวนการปฏิบัติจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาถึงบทบาทที่สำคัญของการปรับแนวทางการทำงานในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ความมีประสิทธิผลและความมีผลของการนำแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเพิ่มขึ้นถ้าสามารถตระหนักถึงการประสานงานระหว่างสองฝ่ายนี้ ดังนั้น ถ้าสามารถปรับแนวระหว่างสายการทำงานและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่สูงขึ้นให้ตรงกันได้แล้ว ความเป็นไปได้ในการมีผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งกว่าต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก็จะสูงขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าระดับการปรับแนวทางในบริษัทมีต่ำกว่า ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก็จะต่ำลง

ตามทฤษฎีสถาบัน องค์กรถูกควบคุมโดยองค์ประกอบทางสถาบันหลายตัวซึ่งมีทั้งมองเห็นและมองไม่เห็น (North, 1990; Scott, 2001) ระหว่างกลไกสถาบันทั้งสามประเภท คือ บังคับเลียนแบบ และบรรทัดฐาน แรงกดดันเชิงบังคับเกี่ยวข้องกับอิทธิพลจากการตรากฎหมายและการปรับเปลี่ยนของรัฐ (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2001; Jason D. Shaw, Tae -Youn Park, and Eugene Kim, 2012; Cherrie Jiuhua 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) ผู้ประกอบการบริษัทได้รับอิทธิพลโดยปัจจัยสถาบันดังกล่าว ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจจากระบบเศรษฐกิจที่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวดไปสู่ระบบ เศรษฐกิจตลาดแบบสังคมนิยม และมีขอบเขตของข้อจำกัดดังกล่าวสำหรับบริษัทในระดับต่างๆ ยกตัวอย่าง เช่น ทั้งที่อำนาจตัดสินใจถูกมอบให้กับผู้ประกอบการ ซึ่งผ่านการปฏิรูปธุรกิจอย่างลึกซึ้ง แต่การควบคุมทั้งการใช้ประโยชน์และการดำเนินการทางธุรกิจยังคงมีอยู่ในรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ บริษัทร่วมทุน ซึ่งมีหุ้นส่วนในท้องถิ่นมีข้อจำกัดอยู่บ้าง ดังจะเห็นได้จากผลของการสัมภาษณ์ผู้จัดการ พบว่าบริษัทเอกชนที่พัฒนาใหม่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงข้อจำกัดเหล่านี้ได้ แม้ว่าอาจจะสะท้อนให้เห็น ในรูปแบบที่แตกต่างกันไป (Ahlstorm & Bruton, 2001; Goodall & Warner, 1999; Warner, 1996; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015)

ดังที่ระบุจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการสายงาน/ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทจีน แรงสถาบันที่เป็นฉบับซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอำนาจปกครองตนเองของ บริษัทในการจ้างและปลดออกลูกจ้างซึ่งทำหน้าที่เหมือนเป็นข้อจำกัดจากรัฐที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากร มนุษย์ แม้การแทรกแซงโดยรัฐในการปฏิรูปจะลดลง แต่บริษัทจีนก็ยังคงประสบกับปัญหาการขาด สิทธิเด็ดขาดในการตัดสินใจจ้างงานและปลดออกลูกจ้าง โดยเฉพาะในบริษัทที่ถูกควบคุมโดยรัฐ ก่อนหน้านี้ (Chow, Fung & Ngo, 1999; Hassard, Sheehan & Morris, 1999; Li & Feng, 2002; 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)

แม้จะมีระดับเสรีภาพที่ค่อนข้างสูงในการรับสมัครลูกจ้าง แต่บริษัทเอกชนก็ได้รับการ สนับสนุนให้ยอมรับพนักงานที่ถูกปลดออกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในช่วงปี 1990 ด้วยการปรับ โครงสร้างรัฐวิสาหกิจใหม่ (Sun, 1990) จริงๆ แล้วนี่เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการแทรกแซงโดยรัฐ ในส่วนของอำนาจปกครองตนเองของบริษัทในการสรรหาพนักงาน บริษัทร่วมทุนกับหุ้นส่วนใน ท้องถิ่นก็ได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน (Bruton, Ahlstrom & Chan, 2000; 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) หลักฐานเชิงประจักษ์บ่งชี้ว่าบุคลากรส่วนเกินซึ่งได้รับมอบหมายให้เข้า ร่วมกับบริษัทร่วมทุนมีจำนวนสูงถึงร้อยละ 50 ของลูกจ้างของบริษัทร่วมทุน และจำนวนนี้ส่วนใหญ่ ได้รับการศึกษาน้อย (Wong, Maher, Jenner, Appell & Hebert, 1999; Jason D. Shaw, Tae-Youn Park,

and Eugene Kim, 2012; Cherrie Jiuhua 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) ตรงนี้เพิ่มมูลค่าของแรงงานและ ทำให้ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทร่วมทุนลดลง

การเข้าแทรกแซงกระบวนการสรรหาบุคลากรใหม่และการยับยั้งโดยรัฐไปจำกัดขอบเขตของบริษัทหนึ่งๆ ในการปรับกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ในมาตรฐาน โดยมีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและปลดลูกจ้างที่ไร้ผลออก นอกจากนี้ยังไปจำกัดความสามารถของบริษัทในการจัดเตรียมส่วนผสมบุคคลที่เหมาะสมไปตามการตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ความมีประสิทธิภาพของการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับผลกระทบด้วย ทั้งหมดเหล่านี้จะเป็นอุปสรรคขัดขวางองค์กรในการเก็บเกี่ยวผลกระทบเชิงบวกที่มีศักยภาพจากการใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) ในลักษณะนี้ บริษัทซึ่งได้รับการแทรกแซงด้านการสรรหาลูกจ้างและการให้ลูกจ้างออกน้อยกว่าจะมีขอบเขตในการจัดการกับประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์มากกว่าและจะมีความเป็นไปได้สูงกว่าที่จะประสบความสำเร็จในการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า นอกจากนี้ บริษัทซึ่งมีขอบเขตของการปกครองตนเองสูงกว่าในการจ้างและปลดออก ลูกจ้างจะได้ประโยชน์จากแนวทางจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มากกว่า ในแง่ของอิทธิพลของแนวทางดังกล่าวต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ขนาดบริษัทนั้นมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลในการดำเนินงานเนื่องจากบริษัทที่มีขนาดแตกต่างกันย่อมมีความสามารถที่แตกต่างกัน ในการดำเนินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ตามมุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐาน (RBV) Barney (1991; 1994), Wernerfelt (1984) ได้กล่าวไว้ว่าทรัพยากรและความสามารถที่แตกต่างกันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการคงอยู่ขององค์กรและการพัฒนา ที่สัมพันธ์กับบริษัทขนาดเล็ก คือ บริษัทขนาดใหญ่จะมีความสามารถในการแข่งขันมากกว่าในแง่ของการสรรหาซึ่งทรัพยากรอันหลากหลายรูปแบบ และการนำทรัพยากรนั้นๆ ไปใช้ประโยชน์ ซึ่งรวมถึงทรัพยากรหลักบางตัวเพื่อนำเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Jason D. Shaw, Tae -Youn Park, and Eugene Kim, 2012; Cherrie Jiuhua 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) ถึงแม้บริษัทขนาดเล็กกว่าจะมีความยืดหยุ่นและมีนวัตกรรมดีกว่า แต่บริษัทขนาดใหญ่ก็ได้ประโยชน์ จากระบบบริหารจัดการที่สมบูรณ์แบบมากกว่าและมีผู้จัดการที่เป็นมืออาชีพและผ่านการฝึกอบรมมา

เป็นอย่างดี (Hitt & Ireland, 1984; 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) สำหรับการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งบริษัทนำไปใช้นั้น การนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพนับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในด้านการจัดสรรทรัพยากรและกลไกเชิงโครงสร้างและการจัดการบางอย่าง (Ansoff, 1988; Rapert, Velliquette & Garretson, 2002; Sterling, 2003; Feza Tabassum Azmi, 2011; Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012.; David Giaque', 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)

ในกระบวนการนี้ มีความสำคัญที่จะต้องแปรทรัพยากรที่เหมาะสมและประสานงานกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กิจกรรมเชิงกลยุทธ์เหล่านี้เกิดขึ้นได้ (Ansoff, 1969; Guth & Macmillan, 1986; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, and Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, And Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) ในการนี้ การมีทรัพยากรเพียงพอและกลไกที่เหมาะสมมีความสำคัญค่อนข้างมากกว่าความสามารถในการปรับตัวของบริษัท อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรที่หลากหลายจะแตกต่างกันไปในบริษัทที่มีขนาดแตกต่างกัน บริษัทขนาดใหญ่จะอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจมากกว่าในแง่ของการสรรหาทรัพยากรและการจัดการหน้าที่ฝ่ายต่างๆ (Hitt & Ireland, 1984) บริษัทขนาดใหญ่อยู่ในตำแหน่งที่ดีกว่าในการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมของตนผ่านการประมวลผลและการเข้าครอบครอง ซึ่งช่วยลดความสลับซับซ้อนที่พวกเขาต้องเผชิญ (Aldrich, 1979; Boisot & Child, 1999; 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) วรรณกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศจีนได้บ่งชี้ว่าโดยปกติแล้วบริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่าในประเทศจีนมักจะไม่ต้องถูกคาดหวังว่าจะได้รับผลกระทบจากแรงเฉื่อยที่สูงขึ้นในแง่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเหล่านั้นมีแนวโน้มว่าจะรับเอาระบบที่มีการแข่งขันมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทที่มีขนาดเล็กกว่า (Ding และคณะ, 2000; Feza Tabassum Azmi, 2011; Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012.; David Giaque', 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)

นอกเหนือจากการเข้าถึงทรัพยากรที่ค่อนข้างง่ายกว่าแล้ว บริษัทขนาดใหญ่ก็มักจะมีระบบจัดการภายในที่สมบูรณ์แบบมากกว่าเพื่อนำแผนการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ บริษัทขนาดใหญ่ยังมีแนว

โน้มน้าวจะมีโครงสร้างองค์กรที่เป็นระบบมากกว่าอีกด้วย ซึ่งรวมถึงแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์เพื่อนำแนวปฏิบัติและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ (Ding & Akhtar, 2001; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, and Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทขนาดใหญ่ยังมีแนวโน้มจะมีการจัดเตรียมการทำงานที่เป็นโครงสร้างมากกว่า ซึ่งตรงนี้ทำให้มีกลไกในการสื่อสารและการประสานงานที่สมบูรณ์แบบมากกว่าเพื่อสนับสนุนการนำแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมผลของการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ตรงนี้ยังอธิบายถึงเหตุผลที่ว่าทำไมขนาดบริษัทถึงไม่ถูกตรวจสอบในฐานะปัจจัยกำหนดหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เนื่องจากบริษัทขนาดใหญ่มักจะมีทิศทางมุ่งไปยังการตลาดมากกว่า (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) เพราะบริษัทเหล่านี้มีอำนาจมากในการแข่งขันในตลาด และยังสามารถสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถมากกว่าและให้ความสนใจกับการระดมและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมากกว่า (ซึ่งรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ด้วย)

ด้วยเหตุนี้ บริษัทขนาดใหญ่จึงมีความสามารถที่จะได้รับประโยชน์จากการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) มากกว่าบริษัทขนาดเล็กซึ่งสอดคล้องกับหลักการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ที่บริษัทจะได้ประโยชน์จากนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว ซึ่งมีความสอดคล้องภายในและมีแนวทางที่เข้ากันได้ภายนอกกับกลยุทธ์ของบริษัท (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. Cugin and Ian O. Williamson, 2014; C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen, 2015) กล่าวง่ายๆ คือ ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัทขนาดใหญ่จะมีสูงกว่า เนื่องจากมันมีทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์ให้ใช้และมีระบบการจัดการที่สมบูรณ์เพื่อนำแนวทางจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

มีการอภิปรายอีกประเด็นหนึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจจากที่ชนะเกี่ยวกับทฤษฎีโครงสร้างว่าด้วยตัวแปรสำคัญซึ่งแฝงอยู่ภายใต้ความเชื่อมโยงนี้ (Guest, 1997; 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) ในการวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องมีรายการแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอันหนึ่งเดียวกัน มีการโต้แย้ง

ว่ามันเป็นผลกระทบเสริมฤทธิ์ซึ่งกันและกันของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัท แต่ไม่ใช่แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ใดๆ หรือการเพิ่มเติมใดๆ (Barney, 1986; Jason D. Shaw, Ta-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) อย่างไรก็ตาม ไม่มีหลักฐานที่สอดคล้องซึ่งอธิบายถึงสิ่งที่ก่อให้เกิดระบบหรือกลุ่มก่อนนี้

ยกตัวอย่าง เช่น Dyer and Reeves (1995) พบว่า กลุ่มก่อนเพียงจำนวนหนึ่งซึ่งถูกจำแนกประเภทจากการศึกษาแบบฉบับดังกล่าวครอบคลุมแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลากหลายรูปแบบ พิจารณาการศึกษา 4 ชุด เป็นตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย Arthur, (1994), Ichniowski (1990), Ichniowski และคณะ (1993) และ MacDuffie (1995) ผู้จัดทำวิจัยดังกล่าว พบว่า จำนวนของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งครอบคลุมในการศึกษาเหล่านี้มีตั้งแต่ 6 ถึง 11 รายการและวัดได้ทั้งหมด 28 รายการแตกต่างกันไป คำศัพท์เฉพาะอย่าง เช่น “แนวปฏิบัติผลสูง” หรือ “แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ” มีความแตกต่างกันไปอย่างมีนัยสำคัญในแง่ของแนวปฏิบัติที่รวมเข้าไว้ โดยที่บางแนวปฏิบัติมีความขัดแย้งซึ่งกันและกัน (Becker & Gerhart, 1996; Dyer & Reeves, 1995) ยกตัวอย่างเช่น “การจ่ายเงินแปรผัน” ได้รับการเน้นในระดับต่ำในระบบพันธะผูกมัดของ Arthur’s (1994) ในขณะที่ในระบบทรัพยากรมนุษย์ซึ่งกำหนดโดย (Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015)

Mac Duffie (1996) and Huselid (1995) ได้รับการเน้นย้ำเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ โดยธรรมชาติการวัดซึ่งใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่มีลักษณะจำเพาะมากเกินไปที่จะมีด้วยข้อมูลเพียงพอที่จะสะท้อนออกมาได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจนมากกว่าเพื่อให้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากกว่าและให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความมีประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติเหล่านี้และความเหมาะสมเมื่อพิจารณาถึงความแปรปรวนในเป้าหมายขององค์กร (Ferris และคณะ, 1999; Jason D. Shaw, Ta-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)

ในเชิงประจักษ์ ผลที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แสดงให้เห็นว่ากลุ่มหรือแนวปฏิบัติที่ดีเลิศไม่ได้ถูกรับไปใช้โดยบริษัทที่ถูกตรวจสอบส่วนใหญ่ ยกตัวอย่าง เช่น ในการทบทวนซึ่งเปิดเผยในวรรณกรรมซึ่งจัดทำโดย Dyer and Reeves (1995) ว่า 1/4 และ 4/5

ของบริษัทที่ทำการศึกษามีแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งไม่ถูกรวมกลุ่มอย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้ การรับเอาการรวมแนวปฏิบัติหลายๆ ประการไม่ว่าจะเป็นระบบหรือเป็นกลุ่มในฐานะตัวช่วยของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงถูกตั้งคำถามในวงกว้าง (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. Cugin and Ian O. Williamson, 2014; C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen, 2015)

ประเด็นการวัดอีกอย่างหนึ่งเกี่ยวข้องกับแหล่งข้อมูล โดยพิจารณาว่าการศึกษาก่อนหน้านี้ส่วนใหญ่ซึ่งเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ใช้แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวช่วย แต่ข้อมูลถูกเก็บรวบรวมจากผู้จัดการ หรือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยมากมักจะใช้ผู้ตอบรับ (Respondent) เพียงคนเดียว จากนั้นความถูกต้องเที่ยงตรงของโครงสร้าง ก็มีความเสี่ยงเนื่องจากมันประกอบด้วยความผิดพลาดในการวัดเป็นจำนวนมาก

Wright, Gardner, Moynihan, Park, Gerhart & Delery (2001) ได้ให้หลักฐานแสดงถึงการปรากฏความผิดพลาดในการวัดโดยการทดสอบสามองค์กรจากอุตสาหกรรมที่ต่างกันที่ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับงาน

ตามลำดับต่อมา Gerhart, Wright, McMahan & Snell (2000) ก็ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าทฤษฎีการสรุปอ้างอิง (Generalizability) สามารถใช้ในการประมาณความน่าเชื่อถือในการวิจัยผล-ทรัพยากรมนุษย์โดยเสนอแนะว่าในการจัดการกับปัญหานี้ด้วยการวัด ในการศึกษาในอนาคตควรจะมีการใช้ตัวชี้วัดหลายๆ ตัว (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)

การวิพากษ์ลำดับที่สองของการวัดเกี่ยวกับแบบจำลองกลยุทธ์ทั่วไปซึ่งใช้ในการทดสอบแนวทาง “ความเหมาะสมที่เป็นเลิศ” หรือแนวทางตามสถานการณ์ มีหลายๆ ประเด็นเกี่ยวกับแบบจำลองกลยุทธ์จำเพาะซึ่งถูกใช้บ่อยๆ เช่น แบบจำลองของ Porter (1980) และ Miles and Snow (1978) ซึ่งคุ้มค่าต่อการสังเกต ประเด็นแรก คือ ทั้งที่มีข้อได้เปรียบในแบบจำลองเหล่านี้ (ตัวอย่าง เช่น ความง่าย) แต่กลยุทธ์จำเพาะทั่วไปนี้มีลักษณะสามัญมากเกินไปที่จะตีความหมายด้วยบริบทจำเพาะได้ซึ่งทำให้เกิดความสับสนอันแท้จริงระหว่างตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ของบริษัทกับแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกเปิดเผยออกมา (Chadwick & Cappelli, 1999; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, and Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015)

ประเด็นที่สอง ธรรมชาติที่มีลักษณะร่วมกันของกลยุทธ์จำเพาะเหล่านี้มักจะถูกมองข้ามไป ด้วยเหตุนี้จึงนำไปสู่การจับคู่ที่ไม่ถูกต้องของระดับในการศึกษาว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ยกตัวอย่าง เช่น มีนักวิชาการหลายท่านพยายามที่จะประยุกต์ใช้แบบจำลอง ของ Porter (ซึ่งเป็นแบบจำลอง SBU เช่นเดียวกัน) เข้ากับการวิเคราะห์ระดับองค์กร ประเด็นที่สาม แบบจำลองเชิงกลยุทธ์จำเพาะเหล่านี้โดยธรรมชาติแล้วมีเฉพาะตัวสูง จึงสันนิษฐานถึงการไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเชิงกลยุทธ์อื่นๆ (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) ในขณะที่องค์กรกำลังพยายามมุ่งไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ประเด็นสุดท้าย เนื่องจากแบบจำลองเชิงกลยุทธ์จำเพาะเหล่านี้มีความเสถียรโดยธรรมชาติ นักวิชาการซึ่งรับเอากลยุทธ์จำเพาะเหล่านี้มาใช้จึงไม่สามารถเข้าใจถึงพลวัตของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ดังนั้นจึงไม่สามารถเปิดเผยปฏิสัมพันธ์ที่แท้จริงระหว่างกลยุทธ์ของบริษัทกับหน้าที่เชิงทรัพยากรมนุษย์ได้

บทวิพากษ์สุดท้ายเกี่ยวข้องกับการวัดผลของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มาตรการที่หลากหลายเกี่ยวกับผลลัพธ์ขององค์กรของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สามารถพบเห็นได้ในวรรณกรรม Beer, Specter, Lawrence, Quinn & Walton (1984) ได้จัดประเภทผลลัพธ์ในระยะสั้นหลายๆ ประการ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ออกเป็นพันธะผูกพันจุดคุ้มทุน (อรรถประโยชน์) ของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์สมรรถนะและความสอดคล้องระหว่างลูกจ้างและฝ่ายจัดการ (หมายเหตุเป็น 4-Cs) (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) Guest (1989) ได้แย้งว่าการเพิ่มความสามารถของบริษัทเพื่อบูรณาการการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ พันธะผูกพันที่เพิ่มขึ้น การปรับปรุงคุณภาพในพฤติกรรมเชิงการจัดการกับความยืดหยุ่นล้วนเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม เขาไม่สามารถอธิบายได้ว่า ทำไมตัวชี้วัดเหล่านี้ จึงเหนือกว่าเกณฑ์อื่นๆ และมีวิธีการวัดได้อย่างไร (Truss & Gratton, 1994; 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)

นักวิชาการบางท่านพยายามที่จะวัดความมีประสิทธิภาพผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นปัจจัยตัวกลางระหว่างการเชื่อมโยงกันของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท

Huselid (1985) ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความมีประสิทธิภาพผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างความมีประสิทธิภาพผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรและพบว่าความสัมพันธ์ของทั้งคู่มีลักษณะ

เจียงปวก (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) อย่างไรก็ตาม สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในตัวเองไม่ใช่ตัวแทนเต็มรูปแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และมันยังไม่สามารถหาข้อสรุปได้ในส่วนที่เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นผลโดยตรงของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เนื่องจากมันจับประเด็นในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพียงด้านเดียวเท่านั้น กล่าวคือ ความไม่สอดคล้องภายในของแนวปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือความเหมาะสมภายใน (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) ส่วนอีกด้านหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ก็พบว่า การปรับแนวปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับกลยุทธ์ขององค์กรก็ถูกมองข้าม นอกจากนี้ ทัศนคติที่เป็นไปได้ก็ปรากฏขึ้นในการศึกษาของเขาเนื่องจากทั้งการวัดสมรรถนะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความมีประสิทธิภาพเป็นผลมาจากการสำรวจผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

นอกจากนี้ เพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษาผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ พบว่า ยังไม่มีการศึกษาถึงการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งได้มาจากการใช้วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อย่างละเอียดลึกซึ้งแต่อย่างใด การศึกษาเชิงประจักษ์ส่วนใหญ่เกี่ยวกับความสัมพันธ์นี้ใช้เพียงบางประเด็นที่จำกัดเท่านั้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลการทำงานขององค์กร (ตัวอย่างเช่น Arthur, 1994; Huselid, 1995; Ichniowski และคณะ (1997); Mac Duffie, 1995; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) จริงๆ แล้ว ผลการทำงานขององค์กรครอบคลุมในหลายๆ ด้าน เช่น สถานะทางการเงิน, ตำแหน่งทางการตลาด, ผลในการดำเนินการ และอื่นๆ การรับเอาความคิดรวบยอดมิติเดียวในการวัดผลของธุรกิจค่อนข้างเป็นปัญหาอยู่ เนื่องจากธรรมชาติที่มีความขัดแย้งของมิติในผลว่าด้วยความสามารถในการทำกำไรระยะสั้นและการเติบโตในระยะยาว และปัญหาที่เกี่ยวข้องของการรวมเข้าด้วยกันเป็นมิติรวมอันเดียว (Schendel & Patton, 1978; Venkatraman & Ramanujam, 1986; 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)

โดยสรุป เพื่อหลีกเลี่ยงการเป็นตัวแทนที่น่าสงสัยของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีโครงสร้างหนึ่งซึ่งจับเอาความหมายเบื้องต้นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ได้ ในการศึกษา การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีคำนิยามว่าเป็นแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ชุดหนึ่งที่อยู่ในแนวเดียวกันกับกลยุทธ์ของบริษัท โดยมีค่านิยมและความเชื่อที่แฝงอยู่ในผู้นำทางธุรกิจในเรื่องการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติเชิงกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (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) มันสะท้อนให้เห็นถึง กรอบความคิดหรือปรัชญาของผู้นำธุรกิจต่อการจัดกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีกลยุทธ์ มันเป็นการกำหนดควบคุมในระดับกลยุทธ์และนโยบาย แต่ไม่ใช่กิจกรรมในระดับหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียดถึงแม้มันจะสะท้อนให้เห็นโดยแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ระดับหน้าที่ก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงแนวทางที่เต็มไปด้วยการโต้แย้งกันซึ่งรับมาโดยการศึกษาก่อนหน้านี้ เช่นความสอดคล้องของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอ้างว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ และความแปรผันของกลยุทธ์ซึ่งใช้ในการศึกษาที่รับเอาแนวทางตามสถานการณ์เชิงโครงสร้างมาการใช้วิธีการบรรยายถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ระดับบริษัท (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) ซึ่งมีลักษณะเฉพาะ โดยมุมมองความเหมาะสมทั้งสองมุมมองก็จะมี ความเหมาะสมมากกว่า

นอกจากนี้ Ferris, Hochwater, Buckley, Harrel-Cook, & Frink, (1999) ได้กล่าวว่า ยังมีความจำเป็นที่จะต้องสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านการตรวจสอบเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลกระทบเชิงใกล้ไกลและผลกระทบเชิงกำกับเพื่อที่จะทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความแปรผันที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงนี้ การตรวจสอบผู้ใกล้ไกลที่ส่งผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของบริษัทจะช่วยให้การติดตามพลวัตของการเชื่อมโยงนี้ (Jason D. Shaw, Tae - Youn Park, and Eugene Kim, 2012; Cherrie Jiuhua 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)

ประการสุดท้าย เพื่อจัดการรับมือกับปัญหาเกี่ยวกับความถูกต้องของโครงสร้าง เพื่อลดผลกระทบ ทั้งที่เป็นผลกระทบขาขึ้นจากความผิดพลาดทางระบบ และผลกระทบขาลงจากความผิดพลาดของการสุ่ม ควรจะหลีกเลี่ยงผู้ตอบรับรายบุคคลซึ่งนำมาใช้ทั้งข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ และข้อมูลด้านผลการดำเนินงาน (Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, and

Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) และใช้วิธีสอบถามจากผู้จัดอันดับต่างๆ สำหรับการวัดผลทางธุรกิจ ยิ่งไปกว่านั้น เพื่อที่จะทำความเข้าใจที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ควรมีการวัดผลแบบต่างๆ และจำเป็นต้องดำเนินการวิเคราะห์ แยกกันต่างหาก

ความคิดรวบยอดว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์บ่งชี้เป็นนัยว่าบริษัทสามารถได้ประโยชน์จากแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสอดคล้องภายในและสามารถปรับเข้าได้กับกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม การที่จะให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลกระทบต่อผลประกอบการสุทธิของบริษัทโดยไม่ต้องมีการนำแนวปฏิบัติอันสลับซับซ้อนไปดำเนินการอย่างรอบคอบนั้นเป็นเรื่องที่ยาก (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) ในระหว่างกระบวนการความร่วมมือและการประสานงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับการทำงานของสายงานเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อยึดตามทั้งการถกเถียงเชิงทฤษฎีและผลของการสัมภาษณ์ผู้จัดการ มีการระบุความขัดแย้งเบื้องต้นระหว่างสายงานกับการทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เหตุผลหนึ่งซึ่งถูกระบุจากการสัมภาษณ์คือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถูกมองข้ามมาเป็นเวลานานในการจัดการธุรกิจ แผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถได้รับความเคารพนับถือและให้ความสนใจเพียงพอและเป็นเหตุให้ไม่ได้รับคำปรึกษาโดยฝ่ายจัดการสายงาน การขาดจุดเน้นในเรื่องการทำงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์อาจจะเกี่ยวข้องกับความกำกวมของบทบาทเชิงองค์กรของมืออาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์และขอบเขตเชิงบริบทของฝ่ายงาน (Legge, 1978; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015)

ยิ่งไปกว่านั้น ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์กับฝ่ายจัดการสายงานส่วนใหญ่แล้วเนื่องมาจากผู้จัดการสายงานมีแนวโน้มการปรับทิศทางระยะสั้นเพื่อตอบสนองต่อความกังวลเกี่ยวกับลูกจ้างในปัจจุบัน ในขณะที่การทำงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการไกล่เกลี่ยและปรับสมดุลกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว (Tsui, 1978; 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) เป้าหมายซึ่งแตกต่างกันดังกล่าว ซึ่งทั้งสอง

แผนกยึดถือมั่นขวางกั้นไม่ให้ทั้งสองแผนกดำเนินการสื่อสารและประสานงานอย่างดีในกระบวนการปฏิบัติจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาถึงบทบาทที่สำคัญของการปรับแนวทางการทำงานในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ความมีประสิทธิภาพและผลของการนำแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเพิ่มขึ้นถ้าสามารถตระหนักถึงการประสานงานระหว่างสองฝ่ายนี้ (Jason D. Shaw, Tae-Youn Park, and Eugene Kim, 2012; Cherrie Jiuhua 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) ดังนั้น ถ้าสามารถปรับแนวระหว่างสายการทำงานและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่สูงขึ้นให้ตรงกันได้แล้ว ความเป็นไปได้ในการมีผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งกว่าต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก็จะสูงขึ้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าระดับการปรับแนวทางในบริษัทมีต่ำกว่า ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจก็จะต่ำลง

ตามทฤษฎีสถาบัน องค์การถูกควบคุมโดยองค์ประกอบทางสถาบันหลายตัว ซึ่งมีทั้งมองเห็นและมองไม่เห็น (North, 1990; Scott, 2001) ระหว่างกลไกสถาบันทั้งสามประเภท คือ บังคับเลียนแบบ และบรรทัดฐาน แรงกดดันเชิงบังคับเกี่ยวข้องกับอิทธิพลจากการตรากฎหมายและการปรับเปลี่ยนของรัฐ (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2001; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) ผู้ประกอบการ บริษัท ได้รับอิทธิพลโดยปัจจัยสถาบันดังกล่าวในระหว่างการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจจากระบบเศรษฐกิจที่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวดไปสู่ระบบเศรษฐกิจตลาดแบบสังคมนิยม และมีขอบเขตของข้อจำกัดดังกล่าวสำหรับบริษัทในระดับต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น ทั้งที่อำนาจตัดสินใจถูกมอบให้กับผู้ประกอบการ ซึ่งผ่านการปฏิรูปธุรกิจอย่างลึกซึ้ง แต่การควบคุมทั้งการใช้ประโยชน์และการดำเนินการทางธุรกิจยังคงมีอยู่ในรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ บริษัทร่วมทุนซึ่งมีหุ้นส่วนในท้องถิ่นมีข้อจำกัดอยู่บ้าง ดังจะเห็นได้จากผลของการสัมภาษณ์ผู้จัดการพบว่าบริษัทเอกชนที่พัฒนาใหม่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงข้อจำกัดเหล่านี้ได้ แม้ว่าอาจจะสะท้อนให้เห็นในรูปแบบที่แตกต่างกันไป (Ahlstorm & Bruton, 2001; Goodall & Warner, 1999; Warner, 1996; 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)

ดังที่ระบุจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการสายงาน/ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทเงินแรง สถาบันที่เป็นฉบับซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอำนาจปกครองตนเองของบริษัทในการจ้างและปลดออกลูกจ้างซึ่งทำหน้าที่เหมือนเป็นข้อจำกัดจากรัฐที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์

แม้การแทรกแซงโดยรัฐในการปฏิรูปจะลดลง แต่บริษัทจีนก็ยังคงประสบกับปัญหาการขาดสิทธิ์เด็ดขาดในการตัดสินใจจ้างงานและปลดออกลูกจ้าง โดยเฉพาะในบริษัทที่ถูกควบคุมโดยรัฐก่อนหน้านี้ (Chow, Fung & Ngo, 1999; Hassard, Sheehan & Morris, 1999; Li & Feng, 2002; 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)

แม้จะมีระดับเสรีภาพที่ค่อนข้างสูงในการรับสมัครลูกจ้าง แต่บริษัทเอกชนก็ได้รับการสนับสนุนให้ยอมรับพนักงานที่ถูกปลดออกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในช่วงปี 1990 ด้วยการปรับโครงสร้างรัฐวิสาหกิจใหม่ (Sun, 1990) จริงๆ แล้วนี่เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการแทรกแซงโดยรัฐในส่วนของอำนาจปกครองตนเองของบริษัทในการสรรหาพนักงาน บริษัทร่วมทุนกับหุ้นส่วนในท้องถิ่นก็ได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน (Bruton, Ahlstrom & Chan, 2000; Jason D. Shaw, Tae -Youn Park, and Eugene Kim, 2012; Cherie Jiu-hua 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) หลักฐานเชิงประจักษ์บ่งชี้ว่าบุคลากรส่วนเกินซึ่งได้รับมอบหมายให้เข้าร่วมกับบริษัทร่วมทุนมีจำนวนสูงถึงร้อยละ 50 ของลูกจ้างของบริษัทร่วมทุน และจำนวนนี้ส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาน้อย (Wong, Maher, Jenner, Appell & Hebert, 1999; 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. William son, 2014; C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen, 2015) ตรงนี้เพิ่มมูลค่าของแรงงาน และทำให้ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทร่วมทุนลดลง

การเข้าแทรกแซงกระบวนการสรรหาบุคลากรใหม่และการยับยั้งโดยรัฐไปจำกัดขอบเขตของบริษัทหนึ่งๆ ในการปรับกลุ่มทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่ในมาตรฐานโดยมีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและปลดลูกจ้างที่ไร้ผลออก นอกจากนี้ยังไปจำกัดความสามารถของบริษัทในการจัดเตรียมส่วนผสมบุคคลที่เหมาะสมไปตามการตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ความมีประสิทธิภาพของการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับผลกระทบด้วย ทั้งหมดเหล่านี้จะเป็นอุปสรรคขัดขวางองค์กรในการเก็บเกี่ยวผลกระทบเชิงบวกที่มีศักยภาพจากการใช้แนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, and Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) ในลักษณะนี้ บริษัทซึ่งได้รับการแทรกแซงด้านการสรรหาลูกจ้างและการให้ลูกจ้างออกน้อยกว่าจะมีขอบเขตในการจัดการกับประเด็นด้านทรัพยากรมนุษย์มากกว่าและจะมีความเป็นไปได้สูงกว่าที่จะประสบผลสำเร็จในการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มากกว่า (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) นอกจากนี้ บริษัทซึ่งมีขอบเขตของการปกครองตนเองสูงกว่าในการจ้างและปลดออกลูกจ้างจะได้ประโยชน์จากแนวทางจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มากกว่า ในแง่ของอิทธิพลของแนวทางดังกล่าวต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ขนาดบริษัทนั้นมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างแนวทางจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลในการดำเนินงานเนื่องจากบริษัทที่มีขนาดแตกต่างกันย่อมมีความสามารถที่แตกต่างกันในการดำเนินการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ตามมุมมองว่าด้วยทรัพยากรเป็นฐาน (RBV) Barney (1991; 19994), Wernerfelt (1984) ได้กล่าวไว้ว่าทรัพยากรและความสามารถที่แตกต่างกันมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการคงอยู่ขององค์กรและการพัฒนา ที่สัมพันธ์กับบริษัทขนาดเล็กคือ บริษัทขนาดใหญ่จะมีความสามารถในการแข่งขันมากกว่าในแง่ของการสรรหาซึ่งทรัพยากรอันหลากหลายรูปแบบและการนำทรัพยากรนั้นๆ ไปใช้ประโยชน์ ซึ่งรวมถึงทรัพยากรหลักบางตัวเพื่อนำเข้ามายังเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ถึงแม้บริษัทขนาดเล็กกว่าจะมีความยืดหยุ่นและมีนวัตกรรมดีกว่า แต่บริษัทขนาดใหญ่ก็ได้ประโยชน์จากระบบบริหารจัดการที่สมบูรณ์แบบมากกว่าและมีผู้จัดการที่เป็นมืออาชีพและผ่านการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี (Hitt & Ireland, 1984; 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) สำหรับการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งบริษัทนำไปใช้นั้น การนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพนับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในด้านการจัดสรรทรัพยากรและกลไกเชิงโครงสร้างและการจัดการบางอย่าง (Ansoff, 1988; Rapert, Velliquette & Garretson, 2002; Sterling, 2003; 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)

ในกระบวนการนี้ มีความสำคัญที่จะต้องแปรทรัพยากรที่เหมาะสมและประสานงานกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กิจกรรมเชิงกลยุทธ์เหล่านี้เกิดขึ้นได้ (Ansoff, 1969; Guth & Macmillan, 1986; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) ในการนี้การมีทรัพยากรเพียงพอและกลไกที่เหมาะสมมีความสำคัญค่อนข้างมากกว่า ความสามารถในการปรับตัวของบริษัท อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรที่หลากหลายจะแตกต่างกันไป

ในบริษัทที่มีขนาดแตกต่างกัน บริษัทขนาดใหญ่จะอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจมากกว่าในแง่ของการสรรหาทรัพยากรและการจัดการหน้าที่ฝ่ายต่างๆ (Hitt & Ireland, 1984; 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) บริษัทขนาดใหญ่อยู่ในตำแหน่งที่ดีกว่าในการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมของคนผ่านการประมวลผลและการเข้าครอบครองซึ่งช่วยลดความสลับซับซ้อนที่พวกเขาต้องเผชิญ (Aldrich, 1979; Boisot & Child, 1999) วรรณกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในประเทศจีนได้บ่งชี้ว่าโดยปกติแล้วบริษัทที่มีขนาดใหญ่กว่าในประเทศจีนมักจะไม่ต้องคาดหวังว่าจะได้รับผลกระทบจากแรงเหนือที่สูงขึ้นในแง่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัทเหล่านั้นมีแนวโน้มว่าจะรับเอาระบบที่มีการแข่งขันมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทที่มีขนาดเล็กกว่า (Ding และคณะ, 2000; Jason D. Shaw, Tae-Youn Park, and Eugene Kim, 2012; Cherie 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)

นอกเหนือจากการเข้าถึงทรัพยากรที่ค่อนข้างง่ายกว่าแล้ว บริษัทขนาดใหญ่ก็มักจะมีระบบจัดการภายในที่สมบูรณ์แบบมากกว่า เพื่อนำแผนการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ บริษัทขนาดใหญ่ยังมีแนวโน้มว่าจะมีโครงสร้างองค์กรที่เป็นระบบมากกว่าอีกด้วยซึ่งรวมถึงแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์เพื่อนำแนวปฏิบัติและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ (Ding & Akhtar, 2001; 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. Cugin and Ian O. Williamson, 2014; C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen, 2015) ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทขนาดใหญ่ยังมีแนวโน้มว่าจะมีการจัดเตรียมการทำงานที่เป็นโครงสร้างมากกว่าซึ่งตรงนี้ทำให้มีกลไกในการสื่อสารและการประสานงานที่สมบูรณ์แบบมากกว่าเพื่อสนับสนุนการนำแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมผลของการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ตรงนี้ยังอธิบายถึงเหตุผลที่ว่าทำไมขนาดบริษัทถึงไม่ถูกตรวจสอบในฐานะปัจจัยกำหนดหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เนื่องจากบริษัทขนาดใหญ่มักจะมีทิศทางมุ่งไปยังการตลาดมากกว่า เพราะบริษัทเหล่านี้มีอำนาจมากในการแข่งขันในตลาด และยังสามารถสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถมากกว่าและให้ความสนใจกับการระดมและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมากกว่า (ซึ่งรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ด้วย) (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)

ด้วยเหตุนี้ บริษัทขนาดใหญ่จึงมีความสามารถที่จะได้รับประโยชน์จากการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) มากกว่าบริษัทขนาดเล็กซึ่งสอดคล้องกับหลักการของการจัดการทรัพยากร

มนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ที่บริษัทจะได้ประโยชน์จากนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว ซึ่งมีความสอดคล้องภายในและมีแนวทางที่เข้ากันได้ภายนอกกับกลยุทธ์ของบริษัท กล่าวง่ายๆ คือ ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) ต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในบริษัทขนาดใหญ่จะมีสูงกว่า (Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, and Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) เนื่องจากมันมีทรัพยากรที่อุดมสมบูรณ์ให้ใช้อยู่และมีระบบการจัดการที่สมบูรณ์เพื่อนำแนวทางจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ มีการอภิปรายอีกประเด็นหนึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจจากทัศนะเกี่ยวกับทฤษฎีโครงสร้างว่าด้วยตัวแปรสำคัญซึ่งแฝงอยู่ภายใต้ความเชื่อมโยงนี้ (Guest, 1997; 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) ในการวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องมีรายการแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอันหนึ่งเดียวกัน มีการโต้แย้งว่ามันเป็นผลกระทบเสริมฤทธิ์ซึ่งกันและกันของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ซึ่งส่งผลกระทบต่อได้เปรียบเชิงการแข่งขันของบริษัท แต่ไม่ใช่แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ใดๆ หรือการเพิ่มเติมใดๆ (Barney, 1986; 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. Cugin and Ian O. Williamson, 2014; C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen, 2015) อย่างไรก็ตาม ไม่มีหลักฐานที่สอดคล้องซึ่งอธิบายถึงสิ่งที่ก่อให้เกิดระบบหรือกลุ่มก้อนนี้

ยกตัวอย่าง เช่น Dyer and Reeves (1995) พบว่ากลุ่มก้อนเพียงจำนวนหนึ่ง ซึ่งถูกจำแนกประเภทจากการศึกษาแบบฉบับดังกล่าวครอบคลุมแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์หลากหลายรูปแบบ พิจารณาการศึกษา 4 ชุดเป็นตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย Arthur, (1994), Ichniowski (1990), Ichniowski และคณะ (1993) และ MacDuffie (1995) ผู้จัดทำวิจัยดังกล่าวพบว่าจำนวนของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งครอบคลุมในการศึกษาเหล่านี้ มีตั้งแต่ 6 ถึง 11 รายการ และวัดได้ทั้งหมด 28 รายการแตกต่างกันไป คำศัพท์เฉพาะอย่างเช่น “แนวปฏิบัติผลสูง” หรือ “แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ” มีความแตกต่างกันไปอย่างมีนัยสำคัญในแง่ของแนวปฏิบัติที่รวมเข้าไว้ด้วยโดยที่บางแนวปฏิบัติมีความขัดแย้งซึ่งกันและกัน (Becker & Gerhart, 1996; Dyer & Reeves, 1995; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine

Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, and Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) ยกตัวอย่าง เช่น “การจ่ายเงินแปรผัน” ได้รับการเน้นในระดับต่ำในระบบพันธะผูกมัดของ Arthur’s (1994) ในขณะที่ในระบบทรัพยากรมนุษย์ซึ่งกำหนดโดย

Mac Duffie (1996) and Huselid (1995) ได้รับการเน้นย้ำเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ โดยธรรมชาติการวัดซึ่งใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่มีลักษณะจำเพาะมากเกินไปที่จะมีด้วยข้อมูลเพียงพอที่จะสะท้อนออกมาได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่ชัดเจนมากกว่าเพื่อให้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากกว่าและให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความมีประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติเหล่านี้และความเหมาะสมเมื่อพิจารณาถึงความแปรปรวนในเป้าหมายขององค์กร (Ferris และคณะ, 1999; 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)

ในเชิงประจักษ์ ผลที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์แสดงให้เห็นว่ากลุ่มหรือแนวปฏิบัติที่ดัดเลิไม่ได้ถูกรับไปใช้โดยบริษัทที่ถูกตรวจสอบส่วนใหญ่ ยกตัวอย่าง เช่น ในการทบทวนซึ่งเปิดเผยในวรรณกรรมซึ่งจัดทำโดย Dyer and Reeves (1995) ว่า 1/4 และ 4/5 ของบริษัทที่ทำการศึกษามีแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งไม่ถูกรวมกลุ่มอย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้ การรับเอาการรวมแนวปฏิบัติหลายๆ ประการไม่ว่าจะเป็นระบบหรือเป็นกลุ่มในฐานะตัวช่วยของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงถูกตั้งคำถามในวงกว้าง (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)

ประเด็นการวัดอีกอย่างหนึ่งเกี่ยวข้องกับแหล่งข้อมูล โดยพิจารณาว่าการศึกษาก่อนหน้านี้ส่วนใหญ่ซึ่งเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ใช้แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวช่วย แต่ข้อมูลถูกเก็บรวบรวมจากผู้จัดการหรือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยมากมักจะใช้ผู้ตอบรับ (Respondent) เพียงคนเดียว (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) จากนั้นความถูกต้องเที่ยงตรงของโครงสร้างก็มีความเสี่ยง เนื่องจากมันประกอบด้วยความผิดพลาดในการวัดเป็นจำนวนมาก

Wright, Gardner, Moynihan. Park, Gerhart & Delery (2001) ได้ให้หลักฐานแสดงถึงการปรากฏความผิดพลาดในการวัดโดยการทดสอบสามองค์กรจากอุตสาหกรรมที่ต่างกันที่ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับงาน

ตามลำดับต่อมา Gerhart, Wright, McMahan & Snell (2000) ก็ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าทฤษฎีการสรุปอ้างอิง (Generalizability) สามารถใช้ในการประมาณความน่าเชื่อถือในการวิจัยผลลัพธ์การกรมนุษย์โดยเสนอแนะว่าในการจัดการกับปัญหานี้ด้วยการวัด ในการศึกษาในอนาคตควรจะมีการใช้ตัวชี้วัดหลายๆ ตัว

การวิพากษ์ลำดับที่สองของการวัดเกี่ยวกับแบบจำลองกลยุทธ์ทั่วไป ซึ่งใช้ในการทดสอบแนวทาง “ความเหมาะสมที่เป็นเลิศ” หรือแนวทางตามสถานการณ์ มีหลายๆ ประเด็นเกี่ยวกับแบบจำลองกลยุทธ์จำเพาะ ซึ่งถูกใช้บ่อยๆ เช่น แบบจำลองของ Porter (1980) และ Miles and Snow (1978) ซึ่งคุ้มค่าต่อการสังเกต ประเด็นแรก คือ ทั้งที่มีข้อได้เปรียบในแบบจำลองเหล่านี้ (ตัวอย่างเช่น ความง่าย) แต่กลยุทธ์จำเพาะทั่วไปนี้มีลักษณะสามัญมากเกินไปที่จะตีความหมายด้วยบริบทจำเพาะได้ซึ่งทำให้เกิดความสับสนอันแท้จริงระหว่างตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ของบริษัทกับแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกเปิดเผยออกมา (Chadwick & Cappelli, 1999; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, and Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015)

ประเด็นที่สอง ธรรมชาติที่มีลักษณะร่วมกันของกลยุทธ์จำเพาะเหล่านี้มักจะถูกมองข้ามไป ด้วยเหตุนี้จึงนำไปสู่การจับคู่ที่ไม่ถูกต้องของระดับในการศึกษาว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ยกตัวอย่างเช่น มีนักวิชาการหลายท่านพยายามที่จะประยุกต์ใช้แบบจำลองของ Porter (ซึ่งเป็นแบบจำลอง SBU เช่นเดียวกัน) เข้ากับการวิเคราะห์ระดับองค์กร ประเด็นที่สาม แบบจำลองเชิงกลยุทธ์จำเพาะเหล่านี้โดยธรรมชาติแล้วมีเฉพาะตัวสูง จึงสันนิษฐานถึงการไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเชิงกลยุทธ์อื่นๆ ในขณะที่องค์กรกำลังพยายามมุ่งไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (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) ประเด็นสุดท้าย เนื่องจากแบบจำลองเชิงกลยุทธ์จำเพาะเหล่านี้มีความเสถียรโดยธรรมชาติ นักวิชาการซึ่งรับเอากลยุทธ์จำเพาะเหล่านี้มาใช้จึงไม่สามารถเข้าใจถึงพลวัตของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ดังนั้นจึงไม่สามารถเปิดเผยปฏิสัมพันธ์ที่แท้จริงระหว่างกลยุทธ์ของบริษัทกับหน้าที่เชิงทรัพยากรมนุษย์ได้ (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)

บทวิพากษ์สุดท้ายเกี่ยวข้องกับการวัดผลของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มาตรการที่หลากหลายเกี่ยวกับผลลัพธ์ขององค์กรของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สามารถพบเห็นได้ในวรรณกรรม Beer, Specter, Lawrence, Quinn & Walton (1984) ได้จัดประเภทผลลัพธ์

ในระยะสั้นหลายๆ ประการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ออกเป็นพันธะผูกพัน จุดคุ้มทุน (อรรถประโยชน์) ของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์สมรรถนะและความสอดคล้องระหว่างลูกจ้าง และฝ่ายจัดการ (หมายเหตุเป็น 4-Cs) (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) Guest (1989) ได้แย้งว่าการเพิ่มความสามารถของบริษัทเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ พันธะผูกพันที่เพิ่มขึ้น การปรับปรุงคุณภาพในพฤติกรรมเชิงการจัดการกับความยืดหยุ่นส่วนตัวเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม เขาไม่สามารถอธิบายได้ว่าทำไมตัวชี้วัดเหล่านี้จึงเหนือกว่าเกณฑ์อื่นๆ และมีวิธีการวัดได้อย่างไร (Truss & Gratton, 1994; Jason D. Shaw, Tae -Youn Park, and Eugene Kim, 2012; Cherrie Jiuhua 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)

นักวิชาการบางท่านพยายามที่จะวัดความมีประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นปัจจัยตัวกลางระหว่างการเชื่อมโยงกันของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท

Huselid (1985) ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความมีประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างความมีประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กรและพบว่าความสัมพันธ์ของทั้งคู่มิได้ลักษณะเชิงบวก อย่างไรก็ตาม สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในตัวมันเอง ไม่ใช่ตัวแทนเต็มรูปแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และมันยังไม่สามารถหาข้อสรุปได้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นผลโดยตรงของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เนื่องจากมันจับประเด็นในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพียงด้านเดียวเท่านั้น (Jason D. Shaw, Tae-Youn Park, and Eugene Kim, 2012; Cherrie Jiuhua 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) กล่าวคือ ความไม่สอดคล้องภายในของแนวปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือความเหมาะสมภายใน ส่วนอีกด้านหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ก็พบว่าการปรับแนวปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับกลยุทธ์ขององค์กรก็ถูกมองข้าม นอกจากนี้ อคติที่เป็นไปได้ก็ปรากฏขึ้นในการศึกษาของเขาเนื่องจากทั้งการวัดสมรรถนะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความมีประสิทธิภาพเป็นผลมาจากการสำรวจผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท

นอกจากนี้ เพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษาผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์พบว่ายังไม่มีการศึกษาถึงการปรับปรุงผลการดำเนินงานของธุรกิจซึ่งได้มาจากการใช้วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อย่างละเอียดลึกซึ้งแต่อย่างใด การศึกษาเชิงประจักษ์ส่วนใหญ่

เกี่ยวกับความสัมพันธ์นี้ใช้เพียงบางประเด็นที่จำกัดเท่านั้นซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลการทำงานขององค์กร (ตัวอย่างเช่น Arthur, 1994; Huselid, 1995; Ichniowski และคณะ (1997); Mac Duffie, 1995; 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) จริงๆ แล้วผลการทำงานขององค์กรครอบคลุมในหลายๆ ด้าน เช่น สถานะทางการเงิน, ตำแหน่งทางการตลาด, ผลในการดำเนินการ และอื่นๆ การรับเอาความคิดรวบยอดมิติเดียวในการวัดผลของธุรกิจค่อนข้างเป็นปัญหาอยู่เนื่องจากธรรมชาติที่มีความขัดแย้งของมิติในผลว่าด้วยความสามารถในการทำกำไรระยะสั้นและการเติบโตในระยะยาว และปัญหาที่เกี่ยวข้องของการรวมเข้าด้วยกันเป็นมิติรวมอันเดียว (Schendel & Patton, 1978; Venkatraman & Ramanujam, 1986; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, and Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015)

โดยสรุป เพื่อหลีกเลี่ยงการเป็นตัวแทนที่น่าสงสัยของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จำเป็นต้องมีโครงสร้างหนึ่งซึ่งจับเอาความหมายเบื้องต้นของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ได้ ในการศึกษา การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีคำนิยามว่าเป็นแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ชุดหนึ่งที่อยู่ในแนวเดียวกันกับกลยุทธ์ของบริษัท โดยมีค่านิยมและความเชื่อที่แฝงอยู่ในผู้นำทางธุรกิจในเรื่องการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติเชิงกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (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) มันสะท้อนให้เห็นถึง กรอบความคิดหรือปรัชญาของผู้นำธุรกิจต่อการจัดกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีกลยุทธ์ มันเป็นการกำหนดควบคุมในระดับกลยุทธ์และนโยบาย แต่ไม่ใช่กิจกรรมในระดับหน้าที่ซึ่งมีรายละเอียด ถึงแม้มันจะสะท้อนให้เห็น โดยแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ระดับหน้าที่ก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงแนวทางที่เต็มไปด้วยการโต้แย้งกันซึ่งรับมาโดยการศึกษาก่อนหน้านี้ เช่นความสอดคล้องของแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งอ้างว่าเป็นแนวปฏิบัติที่ดีเลิศ และความแปรผันของกลยุทธ์ซึ่งใช้ในการศึกษาที่รับเอาแนวทางตามสถานการณ์เชิงโครงสร้างมา (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) การใช้วิธีการบรรยายถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ระดับบริษัทซึ่งมีลักษณะเฉพาะโดยมุมมองความเหมาะสมทั้งสองมุมมองก็จะมีเหมาะสมมากกว่า

นอกจากนี้ Ferris, Hochwater, Buckley, Harrel-Cook, & Frink, (1999) ได้กล่าวว่ายังมีความจำเป็นที่จะต้องสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Jason D. Shaw, Tae -Youn Park, and Eugene Kim, 2012; Cherrie Jiuhua 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) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านการตรวจสอบเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลกระทบเชิงใกล้ใกล้และผลกระทบเชิงกำกับเพื่อที่จะทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความแปรผันที่เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงนี้ การตรวจสอบผู้ใกล้ใกล้ที่ส่งผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของบริษัทจะช่วยในการติดตามพลวัตของการเชื่อมโยงนี้

ประการสุดท้าย เพื่อจัดการรับมือกับปัญหาเกี่ยวกับความถูกต้องของโครงสร้าง เพื่อลดผลกระทบทั้งที่เป็นผลกระทบขาขึ้นจากความผิดพลาดทางระบบ และผลกระทบขาลงจากความผิดพลาดของการสุ่ม ควรจะหลีกเลี่ยงผู้ตอบรับรายบุคคลซึ่งนำมาใช้ทั้งข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์และข้อมูลด้านผลการดำเนินงาน และใช้วิธีสอบถามจากผู้จัดอันดับต่างๆ สำหรับการวัดผลทางธุรกิจ ยิ่งไปกว่านั้น เพื่อที่จะทำความเข้าใจที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (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) ควรมีการวัดผลแบบต่างๆ และจำเป็นต้องดำเนินการวิเคราะห์แยกกันต่างหาก

ทั้งที่มีการศึกษาจำนวนมากในวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท แต่ก็ยังมีข้อสงสัยอยู่บางประการเกี่ยวกับการยืนยันถึงความเชื่อมโยงดังกล่าวในทางทฤษฎีและในเชิงประจักษ์ (ตัวอย่างเช่น Becker & Gerhart, 1996; Dyer & Reeves, 1995, Gerhart, 1999; Guest, 1997; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehmrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) ข้อโต้แย้งหลักในการอภิปรายเหล่านี้เน้นไปที่คำถามว่าทำไมแนวปฏิบัติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถึงมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท และสิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้อย่างไร (กระบวนการและกลไก)

ทั้งที่มีแนวทางสามประการดังแนะนำข้างต้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลของบริษัท และการศึกษาเชิงประจักษ์ที่สัมพันธ์กัน แต่ก็ไม่สามารถหาข้อสรุปเพื่อระบุชี้ชัดถึงกระบวนการในการเชื่อมโยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ากับผลการดำเนินงาน

ของธุรกิจได้ (Becker & Gerhart, 1996; Boudreau & Ramstad, 1999; Dyer & Reeves, 1995; Guest, 1997; 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) โดยทั่วไปแล้ว ในการที่จะอธิบายถึงความสัมพันธ์นั้น จำเป็นต้องมีแบบจำลองที่สมบูรณ์มากกว่าซึ่งครอบคลุมปัจจัยใกล้เคียงที่สำคัญทั้งหมดเพื่อที่จะคัดแยกแบบจำลองที่เป็นสาเหตุเชิงทางเลือกอื่นๆ ออกมาเป็นบางส่วน หรือเรียกว่ากระบวนการ Reverse Causation (Becker & Gerhart, 1996; 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)

ตารางที่ 2.10 แสดงสรุปแนวทางว่าด้วยการศึกษาการเชื่อมโยงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

| แนวทาง | ข้อค้นพบ | นักวิจัย |
|------------------------------------|--|--|
| แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือสากลนิยม | แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศบางรายการจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้โดยทั่วไปกับบริษัท และมันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงพัฒนาผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท สอดคล้องกับมุมมอง “ความเหมาะสมในแนวราบ” ว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Purcell, 1999) และมีความเป็นนิรนัยมากกว่า (Brewster, 1999) | Kravetz, 1988 Pfeffer, 1994 Huselid, 1995 Ichniowskiและคณะ 1997 Huselid& Becker, 1995 Delery& Doty, 1996 Bjorkman& Fan, 2002 Feza Tabassum Azmi, 2011 Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012 Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C.Soane, Chris Rees, And Mark Gatenby, 2013 Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014 |

ตารางที่ 2.10 (ต่อ)

| แนวทาง | ข้อค้นพบ | นักวิจัย |
|--|--|--|
| | | Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, And Adam Smale, 2014 Alejandro Bello-Pintado, 2015 |
| มุมมอง “ความเหมาะสมที่เป็นเลิศ” หรือตามสถานการณ์ | ในฐานะปัจจัยใกล้เคียงที่สำคัญ กลยุทธ์ทางธุรกิจมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท โดยผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัทสามารถได้รับการส่งเสริมก็ต่อเมื่อแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทรับมาใช้สามารถเข้ากันได้กับกลยุทธ์ของตนเองนั้น สอดคล้องกับมุมมองแนวตั้งว่าด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Purcell, 1999) และมีความเป็นอุปนัยมากกว่า (Brewster, 1999) | Miles and Snow, 1984 Duberley & Burns, 1993 Baird & Beechler, 1995 Jackson & Schuler, 1995 Huselid, 1995 Delery & Doty, 1996 Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996 Lepak & Snell, 1999 Fey & Bjorkman, 2001 Bjorkman & Fan, 2002 Jason D. Shaw, Tae-Youn Park, and Eugene Kim, 2012 Cherrie Jiuhua 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 |

ตารางที่ 2.10 (ต่อ)

| แนวทาง | ข้อค้นพบ | นักวิจัย |
|---------------------|--|---|
| แนวทางเชิงโครงสร้าง | มุมมองหลายด้านว่าด้วยแนวปฏิบัติทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทางธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ร่วมกัน หรือมีสหสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การรวมแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บางอย่างด้วยกันสามารถส่งผลเพื่อให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัทดีขึ้น นั่นคือ การถึงจุดหมายอย่างเท่าเทียมกันหรือ equifinality | Arthur, 1992 Arthur, 1994 MacDuffie, 1995 Delery & Doty, 1996 Delaney & Huselid, 1996 Huselid, Jackson & Schuler, 1997 Ichniowski, Shaw, Prennushi, 1997 Huang, 2000 Takeuchi, Wakabayashi & Chen, 2003 Feza Tabassum Azmi, 2011 Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012 David Giaunque', 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 |

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีบทในปัจจุบันยังไม่เพียงพอที่จะให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการเชื่อมโยงของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ และถ้าการเชื่อมโยงดังกล่าวมีอยู่จริง สามารถอธิบายถึงความแปรปรวนโดยการใช้แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์บางประการได้อย่างไรแต่ไม่รวมถึงปัจจัยอื่นๆ (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) อย่างไรก็ตาม การวิจัยเท่าที่มีอยู่ซึ่งเน้นไปที่การตรวจสอบผลกระทบเชิงกำกับของปัจจัยเชิงบริบททั้งภายนอกและภายในบางอย่าง และปัจจัยใกล้เคียงบางประการที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจ

ของบริษัทอาจเป็นหลักฐานที่ดี (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) ซึ่งแสดงถึงการมีอยู่ของความสัมพันธ์ดังกล่าว

Baird&Beechler, 1995; Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995; Martell และคณะ, 1996 กล่าวว่าการนอกเหนือจากบทบาทที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลยุทธ์ซึ่งเป็นที่โต้แย้งกันโดยทั่วไปแล้วยังจำเป็นต้องตรวจสอบถึงประเทศต้นกำเนิด ขนาดบริษัท และวัฒนธรรมองค์กรอีกด้วยเพื่อใกล้เคียงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท (Bae, Chrn, Wan, Lawler & Walumbwa, 2003; Chan, Shaffer & Snape, 2004; Panayotopoulou, Bourantas & Papalexandris, 2003; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, and Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) นอกจากนี้ Huselid (1995) ก็ได้ทดสอบบทบาทเชิงใกล้เคียงของอัตราเข้าออกของพนักงานและความสามารถในการผลิตต่อความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติในการทำงานที่มีผลสูง (HPWPs) กับผลด้านการเงิน

ต่อมา Harris and Ogbonna (2001) ได้ทำการทดสอบทิศทางของตลาดในฐานะเป็นตัวใกล้เคียงความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจเมื่อเร็ว ๆ นี้ Collins และ Clark (2003) ได้ทดสอบและยืนยันผลกระทบเชิงใกล้เคียงของโครงสร้างองค์กรทั้งภายในและภายนอกต่อความสัมพันธ์ระหว่างชุดแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างโครงสร้างกับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท

ยิ่งไปกว่านั้น Bowen and Ostroff (2004) ยังได้นำเสนอภูมิอากาศในฐานะเป็นตัวแปรใกล้เคียงที่สำคัญอีกด้วยโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเน้นย้ำไปที่การตรวจสอบกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลของบริษัท (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)

ตารางที่ 2.11 แสดงผลกระทบระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงาน
ของธุรกิจ

| นักวิจัย | ผลการศึกษา |
|---|---|
| Baird & Beechler (1995) | หลังทำการสำรวจผู้จัดการอาวุโสฝ่ายบุคคลจากบริษัทในสหรัฐฯ ที่มีชาวญี่ปุ่นเป็นเจ้าของจำนวน 219 แห่ง พบว่าการจับคู่กลยุทธ์ทางธุรกิจกับกลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องโยกับผลการดำเนินงานที่ดีกว่าซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น อัตราการเลื่อนขั้นและการเข้าออกของพนักงาน (มุมมองว่าด้วยความเหมาะสมที่เป็นเลิศ หรือ มุมมองตามสถานการณ์) |
| Huselid (1995) | มีการจัดทำกลุ่มตัวอย่างจำนวน 968 บริษัทโดยมีลูกจ้างมากกว่าหนึ่งร้อยคน มีการสำรวจแบบสอบถาม |
| Martelli, Gupta & Carroll (1996) | ได้รับกลยุทธ์หน่วยธุรกิจย่อย (SBU) จำนวน 115 ชุดจากบริษัทจำนวน 500 แห่งเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของแนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 16 อย่างกับผลการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่ามีแนวปฏิบัติหกอย่างซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรง (หรือเป็นสากล) กับผลของบริษัท มีสองแนวทางที่ต้องขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของบริษัท (คือความแตกต่างและความเป็นผู้นำทางต้นทุน) และมีแนวปฏิบัติสากล/ตามสถานการณ์ในเวลาเดียวกัน (มุมมองด้าน “แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ/สากลนิยม” และ “ความเหมาะสมที่เป็นเลิศ/ตามสถานการณ์”) |
| Delery & Doty (1996) | หลังทำการสำรวจผู้อำนวยการและประธานอาวุโสฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในอุตสาหกรรมธนาคาร มีการทดสอบมุมมองสามอย่างซึ่งแฝงอยู่ภายใต้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย มุมมองสากล ตามสถานการณ์และเชิงโครงสร้าง พบว่าแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์บางอย่างซึ่งรวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจ ความร่วมมือและโอกาสด้านอาชีพภายในหน่วยงานมีความเกี่ยวข้องเชิงบวกกับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัทโดยมีกลยุทธ์ (ทั้งประเภท ฉวยโอกาส ตั้งรับ วิเคราะห์และนวัตกรรม) เป็นผู้ใกล้ชิดหลัก (มุมมองสากลนิยม/ ตามสถานการณ์/ เชิงโครงสร้าง) |

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

| นักวิจัย | ผลการศึกษา |
|---|--|
| Harris & Ogbonna (2001) | ทำการสำรวจผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายการตลาดจากบริษัทในสหราชอาณาจักรจำนวน 100 แห่งในหลายๆอุตสาหกรรมซึ่งสุ่มตัวอย่างจากฐานข้อมูล FAME โดยการเลือกสุ่มเป็นระบบ พบว่าการมุ่งเน้นการตลาดสามารถใกล้เคียงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัทได้ (มุมมองตามสถานการณ์) |
| Panayotopoulou, Bourantas & Papalexandris (2003) | ทำการสำรวจผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ (สำหรับทิศทางเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์) และผู้บริหารฝ่ายการตลาด (สำหรับกลยุทธ์ สิ่งแวดล้อมและผล) ขององค์กรจำนวน 104 แห่งในประเทศกรีซ มีการตรวจสอบ ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (พลวัตนิยม/ ความเอื้ออำนวย) ขนาดขององค์กรและกลยุทธ์ (ความเป็นผู้นำต้นทุน/ ความแตกต่าง/ จุดเน้น) เพื่อดูผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับเอาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ซึ่งแทนด้วยแบบจำลองที่ต่างกันสี่ชนิดคือ เหตุผล ควบคุม ยึดหยุ่น ภายใน กับผลการดำเนินงานของบริษัท (มุมมองตามสถานการณ์) |
| Bae, Chen, Wan , Lawler & Walumbwa (2003) | ทำการสำรวจบุคคลซึ่งรับผิดชอบงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน 700 บริษัทในประเทศเกาหลีใต้ ไทย ใต้หวันและสิงคโปร์ มีการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ประโยชน์จากเทคนิค HPWS (ระบบงานที่ก่อให้เกิดผลงานในระดับสูง) และความมีประสิทธิภาพขององค์กร และมีการทดสอบผลกระทบเชิงใกล้เคียงของประเทศเจ้าบ้านและประเทศเจ้าภาพอีกด้วย ผลที่ได้สนับสนุนความเกี่ยวข้องเชิงบวกระหว่าง HPWS กับผลของบริษัทในทั้งสี่ประเทศ อย่างไรก็ตาม ทั้งผลกระทบจากประเทศเจ้าบ้านและประเทศเจ้าภาพต่อความสัมพันธ์ระหว่าง HPWS กับผลกลับไม่มีนัยยะสำคัญใดๆ (มุมมองสากลนิยมและตามสถานการณ์) |

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

| นักวิจัย | ผลการศึกษา |
|---|--|
| Collins & Clark (2003) | สำรวจผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการชั้นสูงจากบริษัทไฮเทคจำนวน 73 แห่งในภูมิภาคแอตแลนติกกลางของสหรัฐฯ มีการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์สร้างโครงข่าย TMT กับผลของบริษัทซึ่งใกล้เคียงโดยโครงข่ายทางสังคมทั้งภายในและภายนอกของผู้จัดการระดับสูง พบว่าบทบาทเชิงใกล้เคียงเต็มรูปแบบของโครงข่ายสังคม TMT มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลของบริษัท (มุมมองตามสถานการณ์) |
| Chan, Shaffer & Snape (2004) | ทำการสำรวจผู้บริหารอาวุโสและผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์จากบริษัทในฮ่องกงจำนวน 82 แห่งจากหลายอุตสาหกรรม ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ผลสูงกับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท และผลกระทบเชิงใกล้เคียงของกลยุทธ์วัฒนธรรมองค์กรและการแยกความแตกต่าง ผลการทดสอบบ่งชี้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์-ผลการดำเนินงานของธุรกิจกับบทบาทเชิงใกล้เคียงของกลยุทธ์นั้นไม่ได้รับการสนับสนุน และพบการสนับสนุนเพียงอย่างเดียวต่อบทบาทเชิงใกล้เคียงของวัฒนธรรม (มุมมองสากลนิยมและมุมมองตามสถานการณ์) |

โดยสรุป ในขณะที่การเน้นไปที่การศึกษาในช่วงแรกๆ หลายๆ การศึกษาว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานของธุรกิจกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งความสนใจไปที่การตรวจสอบกลยุทธ์ของบริษัทในฐานะเป็นปัจจัยตามสถานการณ์ที่สำคัญตัวหนึ่ง แต่การศึกษาเมื่อไม่นานมานี้ก็มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปิดเผยให้เห็นถึงบทบาทของส่วนประกอบทางสิ่งแวดล้อมและทางองค์กรต่างๆ ที่มีอยู่ในความสัมพันธ์นี้ ขนาดองค์กร ประเทศต้นกำเนิด และวัฒนธรรมองค์กรได้รับการยืนยันว่าเป็นตัวใกล้เคียงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท (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) นอกจากนั้นยังพบว่า ลักษณะเฉพาะของสิ่งแวดล้อม เช่น ความมีพลวัตและความเอื้ออำนวยก็มีอิทธิพลต่อผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลของบริษัทเช่นเดียวกัน มันชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการรวมตัวแปรเชิงบริบทของบริษัทเข้าในการศึกษาผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

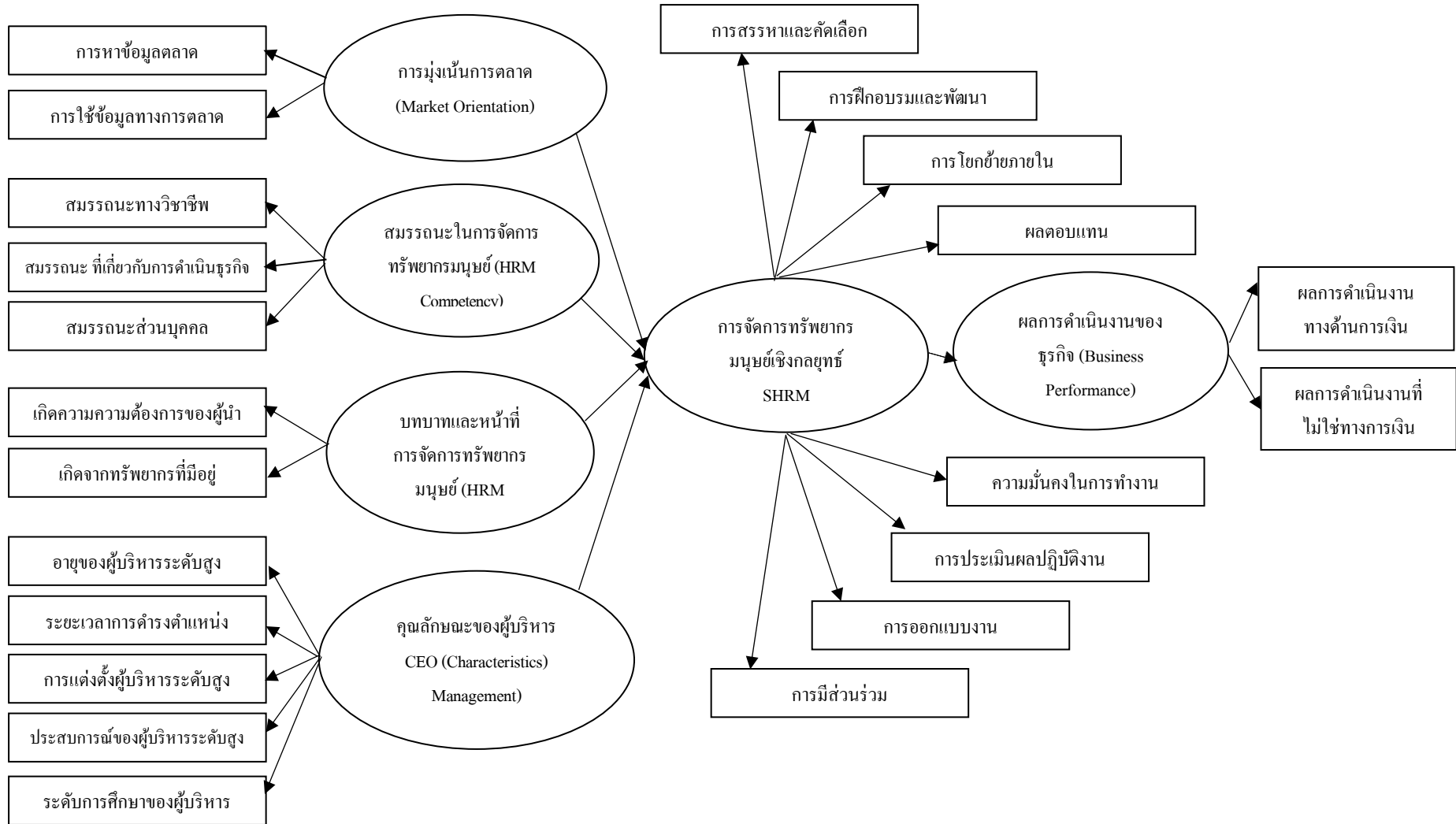
ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานี้ จาการทบทวนวรรณกรรมว่าด้วยงานวิจัยซึ่งดำเนินการในเรื่องของการทำธุรกิจของผู้ประกอบการ ยังได้บ่งชี้ถึงความสมเหตุสมผลของความสัมพันธ์ดังกล่าวเหมือนดังที่แนะนำไว้ในตอนก่อนหน้าว่า การใช้บริษัทร่วมทุนและบริษัทลูกที่มีเจ้าของเป็นชาวต่างชาติทั้งหมดของผู้ประกอบการ การทดสอบโดย Bjorkman and Fan (2002) ยืนยันถึงผลกระทบเชิงบวกของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจว่ามีความถูกต้องในกิจการที่ลงทุนในต่างประเทศของผู้ประกอบการ (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) คล้ายๆ กัน Takeuchi และคณะ (2003) พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทที่ปรับปรุงดีขึ้นในบริษัทลูกของบริษัทข้ามชาติในประเทศ

ตามข้อค้นพบเหล่านี้ มีการตั้งสมมติฐานไว้ว่า

สมมติฐานที่ 5: องค์กรประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กรประกอบทางด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

อย่างไรก็ตามสมมติฐานข้อนี้ก็ยังมีข้อจำกัดอยู่บางประการ วรรณกรรมบ่งชี้ว่าการตรวจสอบตัวแปรซึ่งมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานบริษัทนั้นเป็นประโยชน์ต่อพลวัตของการเชื่อมโยง (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) มีปัจจัยเชิงบริบทบางประการในบริษัทจีนซึ่งอาจจะลดทอนหรือสร้างความแข็งแกร่งให้กับผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลการดำเนินงานของบริษัทได้ ปัจจัยดังกล่าวคือการปรับการจัดการสายงานกับทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากัน, อำนาจปกครองตนเองในการจ้างและปลดออกพนักงานลูกจ้าง, ประเภทความเป็นเจ้าของและขนาดบริษัท (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) ปัจจัยเหล่านี้ถูกระบุว่ามีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของบริษัทเนื่องจากมันเป็นองค์ประกอบซึ่งสร้างความแข็งแกร่งหรือควบคุมความมีประสิทธิผลของการนำ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติในบริษัทของผู้ประกอบการ (Ding & Warner, 1999; Ding และคณะ, 2000; Li & Feng และคณะ, 2002; Feza Tabassum Azmi, 2011; Karina Van De Voorde, Jaap Paauwe and Marc Van Veldhoven, 2012; Kerstin Alfes, Catherine Truss, Emma C. Soane, Chris Rees, and Mark Gatenby, 2013; Cary L. Cooper, Yipeng Liu and Shlomo Y. Tarba, 2014; Jennie Sumelius, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth, Kristiina Mäkelä, and Adam Smale, 2014; Alejandro Bello-Pintado, 2015) เมื่อพิจารณาว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความสอดคล้องภายใน (ความเหมาะสมภายใน) กับการเข้ากันได้กับกลยุทธ์ (ความเหมาะสมภายนอก) ดังนั้น การบรรลุถึงความเหมาะสมทั้งสองประเภทจึงได้รับอิทธิพลโดยปัจจัยใกล้เคียงเหล่านี้ การอภิปรายว่าสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างไรจะถูกกล่าวในรายละเอียดตามลำดับต่อไปและแสดงในแผนภาพประกอบที่ 2.2



ภาพประกอบที่ 2.4 แสดงกรอบแนวคิดโดยมีตัวแปรสร้างและตัวแปรองค์ประกอบ