

รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อมด้านผลผลิตของภาคตะวันออก
**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODEL AFFECTING
TO PRODUCTIVITY IN SMES**

สมศักดิ์ สวัสดิ์

นักศึกษานิพนธ์เอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

บรรพต วิรุณราช

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน
ธุรกิจการผลิตที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การด้านผลผลิตประชากร คือ องค์การ SMEs ภาคตะวันออก อุตสาหกรรม
การผลิต จำนวนทั้งสิ้น 11,663 องค์การกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 503 ชุด ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย ได้รับการตอบ
กลับและมีความสมบูรณ์ 460 ชุด ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ
องค์การด้านผลผลิตสูงสุด ได้แก่ (1) ผู้ออกแบบและวิเคราะห์งานต้องเป็นหัวหน้าพนักงานในองค์การ (2) การวางแผนลด
กำลังคนโดยการจำกัดการจ้างงาน (3) การสรรหาโดยการโยกย้ายและการเปิดสอบแข่งขันภายใน (4) การคัดเลือกด้วยการ
ตรวจร่างกาย (5) การฝึกอบรมจากบุคคลภายในอย่างเป็นทางการ (6) การพัฒนาโดยการให้ทุนการศึกษาให้กับสถาบัน
ภายนอกและการดูงานนอกสถานที่ (7) การบริหารค่าตอบแทนด้วยสิทธิประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงินโดยการยกย่องชมเชย
พนักงาน (8) การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการจัดลำดับเปรียบเทียบ (9) การธำรงรักษาด้วยการเสริมสร้างแรงจูงใจ
โดยการยกย่องชมเชย (10) ส่งเสริมสมรรถนะพื้นฐานด้วยการหาความรู้จากเพื่อนร่วมงาน (11) ดูแลคุณภาพชีวิตในการ
ทำงานด้านสังคมด้วยการทำกิจกรรมสร้างสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (12) ระบบคุณธรรมสร้างความเป็นกลางทางการเมือง
โดยการดูแลความเป็นอยู่อย่างเท่าเทียม

คำสำคัญ: รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพ องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ABSTRACT

This study focuses on human resource management models used in Small and Medium Enterprises which
affect their productivity effectiveness. Among 11,663 Small and Medium Enterprises in production
industry in the Eastern part of Thailand, there were 503 sample groups selected by random method. The
result of 406 out of 503 sets of questionnaire, which had been completed and returned, showing that
following factors are the most influential in the organization's productivity effectiveness; 1) Supervisor
who designed and analysed the model 2) Reducing manpower by employment limitation 3) Recruitment
by internal movement and internal selection 4) Selection by Physical Check-up 5) Official staff training
6) Enhancing staff potential by providing scholarship and arranging study trip 7) Providing welfare rather
than salary and giving compliment 8) Doing performance evaluation and ranking the result 9)
Encouraging staff by giving compliment 10) Enhancing staff competency by knowledge sharing among
colleagues 11) Improving staff social life by team building activities 12) Implementing merit system in
management and promoting political neutrality.

Keywords : Human Resources Management Model, Productivity, Small and Medium Enterprises (SMEs)

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การร่วมมือของประเทศในกลุ่มอาเซียน เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2510 ในนามของ สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nation: ASEAN) หรืออาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์แรกเริ่มเพื่อสร้างความมั่นคงและต่อต้านการปกครองระบบคอมมิวนิสต์เป็นหลัก จนไปถึงความร่วมมือมุ่งการส่งเสริม สันติภาพ ความมั่นคงในภูมิภาค ต่อมาปี พ.ศ. 2546 ผู้นำอาเซียนได้เล็งเห็นว่า การรวมกลุ่มควรแข็งแกร่งขึ้นโดยพัฒนาเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community: AC) ภายในปี พ.ศ. 2563 และต่อมาผู้นำอาเซียนได้ลงมติความเห็นชอบในการเลื่อนกำหนดให้เร็วขึ้น เป็นภายในปี พ.ศ. 2558 เพื่อการแข่งขันกับภูมิภาคอื่น และทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลก (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2552) สืบเนื่องจากการเร่งรัดกำหนดการพัฒนาให้เร็วขึ้น ได้มีการจัดประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 13 ที่ประเทศสิงคโปร์เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ผู้นำอาเซียนให้การรับรองกฎบัตรอาเซียนสำหรับการสนับสนุนการรวมตัว และความร่วมมืออย่างรอบด้านของประชาคมอาเซียนให้เป็นกลไกในการปรับปรุงการทำงานของอาเซียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 3 เสาหลัก ได้แก่ เสาหลักด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคมและวัฒนธรรม (กรมอาเซียน, 2550) ซึ่งเสาหลักด้านเศรษฐกิจ เป็นหลักหนึ่งที่มีความสำคัญเพราะเนื่องจาก การก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและด้านลบต่อเศรษฐกิจของแต่ละกลุ่มประเทศ ส่งผลทำให้ประเทศไทยต้องปรับบทบาทเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการขยายร่วมมือด้านเศรษฐกิจการค้า การคมนาคมขนส่ง การพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี และสารสนเทศกับกลุ่มประเทศต่าง ๆ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2552)

จากการขยายความร่วมมือด้านเศรษฐกิจการค้าทำให้เกิดการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างพยายามหาแนวทาง แก้ไขจุดอ่อนเพื่อส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศของตนมีศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ความพยายามต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการ

ไปย่อมส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการไทยโดยเฉพาะกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเช่นกัน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม [สสว.], 2554: 6-1, 6-2) ผลกระทบในด้านบวกที่ได้รับ คือ ขนาดตลาดที่ใหญ่ขึ้นจากการรวมเป็นตลาดเดียว และการลดอุปสรรคการกีดกันทางการค้าโดยเฉพาะมาตรการที่ไม่ใช่ทางด้านภาษี แต่ในขณะเดียวกันก็ส่งผลกระทบในด้านลบ โดยเฉพาะผลที่คาดว่าจะเกิด คือ การแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น (สสว., 2554: 6-1, 6-2) จากข้อมูลของสำนักสถิติแห่งชาติ เกี่ยวกับสำมะโนอุตสาหกรรมที่จัดทำขึ้นครั้งที่ 3 ในปี พ.ศ. 2550 แสดงให้เห็นว่าจำนวนวิสาหกิจรวมทั้งประเทศ มีจำนวนทั้งสิ้น 2,924,912 ราย จำแนกเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 2,894,780 ราย วิสาหกิจขนาดกลาง 18,387 ราย และเป็นวิสาหกิจขนาดใหญ่จำนวน 9,140 ราย โดยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีสัดส่วนร้อยละ 99.69 ของวิสาหกิจทั้งหมด (สำนักสถิติแห่งชาติ, 2553) และเมื่อวิเคราะห์ถึงโครงสร้างผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ ภาคการผลิตเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีบทบาทต่อเศรษฐกิจสูงสุด โดยคิดเป็นร้อยละ 34.0 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมทั้งประเทศ (สสว., 2555: 1-5)

เมื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพของวิสาหกิจไทย พบว่าธุรกิจ SMEs ในหลาย ๆ องค์การ ต้องเผชิญปัญหาของต้นทุนการผลิต, การแข่งขันด้านการตลาดที่รุนแรง, การขาดแคลนแรงงานและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป้าหมายเมื่อถึงปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยจะใช้ข้อตกลงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะส่งผลทำให้ประชากรจากเดิม 67 ล้านคน เพิ่มขึ้นเป็นกว่า 590 ล้านคน (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2554) ซึ่งจะทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความยุ่งยาก ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นกว่าเดิมเพราะมีคนต่างชาติในอาเซียนเข้ามาสมัครงานได้เสมือนหนึ่งเป็นคนไทยแต่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2554) ทำให้มีความสำคัญที่จะต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ความหลากหลายเพราะความแตกต่างด้านประวัติศาสตร์ของชาติและวัฒนธรรม (Bae & Rowley, 2002: 286)

จากความสำเร็จที่กล่าวมาทั้งหมดในข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยในเรื่อง “รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านผลผลิต” เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทยและเป็นการรองรับการแข่งขันที่จะเกิดจากการเปิดเขตการค้าเสรีของอาเซียนในปี พ.ศ. 2558

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

ความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีนักทฤษฎี นักวิชาการ นักวิจัยได้ให้ความหมาย ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ในแง่มุมที่แตกต่างกัน มีดังนี้ พิชิต เทพวรรณ (2554) ได้ให้ความหมายว่าของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง เป็นนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นการจัดหาการใช้และการรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานและส่งผลต่อความสำเร็จต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งความหมายโดยนัยนี้ สอดคล้องกับทัศนะของปราชญา กล้าผจญ และ พงดา บุตรสุขธิวงศ์ (2550) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะส่งผลให้พวกเขาเหล่านั้น สามารถสร้างความสำเร็จสูงสุดให้แก่องค์กร

ในขณะที่ บรรพต วิรุณราช (2552) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า หมายถึง การมองในแง่มุมที่ลูกจ้างเป็นทรัพยากรมากกว่าผลงานที่ลูกจ้างทำตามไปสั่ง เพราะลูกจ้างเป็นทรัพยากร ดังนั้น นายจ้างจะต้องใช้ลูกจ้างอย่างระมัดระวัง และดูแลเอาใจใส่เหมือนทรัพยากร อื่น ๆ เช่น เงิน, รถ, บ้าน เป็นต้น ซึ่งใช้อย่างระมัดระวังและต้องบำรุงรักษาด้วย

ส่วนในทัศนะของ Andersen, Cobbold, and Lawrie (2005) ให้ความหมายของ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กิจกรรมการจัดการ และงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและรักษาคุณภาพการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ เป็นทางซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร

สอดคล้องกับ Terry-Armstrong, Biddle, Mulas, and Anderson (2010) ที่ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าคือ ความสัมพันธ์ของการว่าจ้างและการจัดการพนักงานในองค์กรซึ่งครอบคลุมกิจกรรม กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทุนมนุษย์ การจัดการองค์ความรู้ การพัฒนาองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ (การวางแผนการสรรหา การเลือกและการจัดการคนเก่ง) การจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและการเรียนรู้ในองค์กร การจัดการค่าตอบแทน แรงงานสัมพันธ์และการจัดการด้านสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน

นอกจากการให้ความหมายด้วยการระบุถึงกิจกรรมของ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น ยังมีผู้ให้ความหมาย ในเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ French, Bell, Zawacki, and Contreras (2007) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า หมายถึง การนำเอาปรัชญา นโยบาย กระบวนการ และการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญกับการจัดการคนในองค์กร การจัดการคน หรือบางที่เรียกว่า การจัดการบุคคลสมัยใหม่ ซึ่งโดยความหมายในเชิงปฏิบัตินี้การสอดคล้องกับแนวคิดของ Dessler and Tan (2009) ที่ได้ให้ความหมายเช่นเดียวกัน ว่า หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะประเด็นการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการจัดการเรื่องความปลอดภัย จริยธรรมและความยุติธรรมให้กับพนักงานในองค์กร

จากความหมายของ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดที่กล่าวมา เมื่อสรุปความหมายในแง่มุมที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับผู้ให้ความหมายในแต่ละคน ซึ่งผู้วิจัย ให้ความหมาย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่า หมายถึง การบริหารบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลและองค์กร ซึ่งให้ความสำคัญต่อบุคคลเสมือนทรัพย์สินขององค์กร โดยบุคลากรจะนำ เอา นโยบาย วิธีการปฏิบัติงานและ องค์ความรู้ต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กรโดยรวม โดยผ่านกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์, การวิเคราะห์และออกแบบงาน การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การธำรงรักษาหลักคุณธรรม (Merit system) โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้อง

อาศัยระบบคุณธรรมเข้ามาใช้ประกอบ เนื่องจาก ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ (ไพโรจน์ อุลิต, 2547)

โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลัก 4 ประการ ได้แก่ ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงาน โดยไม่กีดกัน ฐานะ เพศ ศิพและศาสนา เข้ามาสอบแข่งขัน ตกลงเรื่องคำตอบแทน รวมถึงการเสมอหน้าในเรื่องระเบียบและมาตรฐานขององค์การ ประการที่สอง หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก โดยเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม และประการที่สาม คือ หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่จะคุ้มครองพนักงานไม่ให้ถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด และประการสุดท้าย คือ หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ (ไพโรจน์ อุลิต, 2547) นอกจากนี้ บุชบา กรัยวิเชียร (2551) ได้กล่าวถึง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ในเรื่องของระบบคุณธรรมแนวใหม่ (Redefined merit principle) ที่ประกอบไปด้วย การสรรหา/ แต่งตั้งระบบเปิด มีการแข่งขันภายในและภายนอกทุกระดับตำแหน่ง, การพิจารณาสมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติของเจ้าหน้าที่ ความมั่นคงในการจ้างงานตามผลงานและการดูแลการพัฒนาคุณภาพชีวิตในเรื่องของโอกาสและรายได้ และ ความเป็นกลางทางการเมืองในการคุ้มครองระบบคุณธรรม

กล่าวโดยสรุปในเรื่องของระบบคุณธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การนำคุณธรรมเข้ามาสู่ระบบการบริหารทุกขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยไม่ใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญตามระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) หรือ ที่เรียกว่าระบบซบเลี้ยง ระบบพรรคพวก ซึ่งต้องยึดหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) เป็นการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการ

สมัครงาน การสรรหา แต่งตั้ง การพิจารณาคำตอบแทน การอยู่ในกรอบระเบียบองค์การ 2) หลักความสามารถ (Competence) เป็นการใช้การคัดเลือกจากความรู้ความสามารถของผู้เข้าสมัครให้ได้บุคลากรที่เหมาะสม 3) หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) เป็นหลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน โดยการดึงดูดใจ จูงใจให้ผู้มีความสามารถเข้าร่วมกับองค์การ ทำงานอยู่กับองค์การ มีความมุ่งมั่น และพัฒนาให้ก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ และ 4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) เป็นการไม่เปิดโอกาสให้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรือนักการเมืองหรือพรรค

4. หลักผลงาน (Performance) เป็นหลักการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยขั้นตอนที่นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ผู้วิจัยมีความสนใจและเลือกทำการศึกษาในครั้งนี้ เป็นตัวแปรที่เกิดจากการทบทวนวรรณกรรมของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 ตัวแปรและได้รวมเอาแนวคิดเรื่องแกนหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนไทย จำนวน 4 ตัวแปร แต่มีอยู่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อยู่แล้ว 1 ตัวแปร ดังนั้นจึงเพิ่ม ตัวแปรอีก 3 ตัวแปร ในการศึกษาในครั้งนี้ด้วย รวมเป็นตัวแปรทั้งสิ้น 12 ตัวแปรหลัก ได้แก่

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน (Design and analysis of work) หมายถึง การรวบรวมและจัดระเบียบข้อมูล ตลอดจนรายละเอียดเกี่ยวกับงานทักษะ หน้าที่ และความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ได้แก่ วัตถุประสงค์การก่อตั้งองค์การเพื่อดำเนินกิจการอะไร การออกแบบงานให้เหมาะสมกับและตรงกับพันธกิจ

2. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนการกำหนดอัตรากำลังคนในองค์การในปัจจุบันให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำ เพื่อให้สอดคล้องกับการขยายตัวขององค์การ และการลดขนาดองค์การ โดยการวางแผนเพิ่มหรือลดจำนวนพนักงานตามแผนองค์การ

3. การสรรหา (Recruitment) หมายถึง กระบวนการให้คนสมัครเข้าทำงานในองค์การ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่จะเข้ามาทำงานใน

ตำแหน่งงานที่ต้องการ ทั้งจากบุคคลภายในและบุคคลภายนอก เพื่อให้องค์กรคัดเลือกต่อไป

4. การคัดเลือก (Selection) หมายถึง ขั้นตอนในการตัดสินใจเลือก โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของตัวบุคคลกับงานที่มีความเหมาะสมมากที่สุด โดยสามารถพิจารณาได้หลายวิธี ทั้งการสัมภาษณ์ การตรวจร่างกาย การทดสอบ การดูลายมือ และสามารถใช้อย่างใดวิธีในการตัดสินใจร่วมกัน

5. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการที่เป็นทางการในการให้ความรู้แก่พนักงานใหม่และพนักงานเดิมเพื่อเพิ่มทักษะที่จำเป็นไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยสามารถฝึกอบรมจากภายใน ภายนอกหรือการฝึกอบรมด้วยตนเอง ซึ่งจะส่งผลได้ทั้งสองทาง โดยพนักงานจะมีความรู้และองค์การมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

6. การพัฒนา (Development) หมายถึง ความมุ่งมั่นขององค์การในการพัฒนาพฤติกรรม ทักษะของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีความรู้และความสามารถ เพิ่มพูนทักษะในการทำงานทำให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จ ทั้งภายในองค์การด้วยการสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การหมุนเวียนงาน การทดลองงาน หรือจากภายนอกองค์การ ด้วยการให้ทุนการศึกษาหรือดูงานนอกสถานที่ หรือจากการที่บุคลากรพัฒนาตนเองด้วยการลาไปศึกษา เรียนทางไปรษณีย์หรือเรียนในวันหยุด

7. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Compensation and salary management) หมายถึง การที่องค์กรให้รางวัลกับพนักงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการทำงาน โดยอยู่ในรูปค่าจ้างหรือเงินเดือน สิทธิประโยชน์ โบนัสและผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยกย่องพนักงาน การเลื่อนตำแหน่ง, การสนับสนุนจากองค์การ, สภาพแวดล้อมในการทำงานและชั่วโมงทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) หมายถึง การจัดการที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ถูกประเมินจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินโดยอาศัยประสบการณ์ การตัดสินใจ ที่กระทำเป็นประจำตามกำหนดการขององค์การ เพื่อช่วยให้ผู้ถูกประเมินเข้าใจบทบาท วัตถุประสงค์ ความคาดหวังและความสำเร็จตามเป้าหมายของการปฏิบัติงาน โดยการใช้การประเมินเปรียบเทียบ การประเมินพฤติกรรมหรือการประเมินตามการบริหารวัตถุประสงค์

9. การบำรุงรักษา (Maintenance) หมายถึง กิจกรรมในการดูแลบุคลากรให้คงอยู่กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและตามเวลาที่เหมาะสม ได้แก่ การวางแผนอาชีพเพื่อรักษาพนักงาน สร้างแรงจูงใจอย่างเหมาะสม และการให้ความรู้สึกเป็นมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จขององค์การด้วย

10. สมรรถนะพื้นฐาน (Competency base) หมายถึง ความสามารถขององค์การที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ขับเคลื่อนองค์การไปด้วยความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และคุณลักษณะหรือค่านิยม วัฒนธรรม องค์การ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน

11. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of life) หมายถึง ลักษณะความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงาน มีความพึงพอใจและผูกพันซึ่งเป็นผลมาจากการดูแลเอาใจพนักงานทั้งในด้านการทำงาน ความก้าวหน้าและความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจในเรื่องค่าจ้าง สวัสดิการ ด้านส่วนบุคคล การดูแลสุขภาพกาย สุขภาพจิตของพนักงานและครอบครัว และ ด้านสังคม เน้นในส่วนการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับองค์การ

12. ระบบคุณธรรม (Merit system) หมายถึง บริหารทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักคุณธรรมในงานหลัก 4 ประการ ได้แก่ ความเสมอภาคในโอกาส การคัดเลือกตามความสามารถ ความมั่นคงในอาชีพการงาน และความเป็นกลาง

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ (Organizational effectiveness)

ประสิทธิผลขององค์การในด้านผลผลิต โดยHuselid (1995) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์การสามารถวัดได้จากความสามารถในการผลิต โดยหากมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีแนวทางการปฏิบัติงานในระดับสูง ทั้งในด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพันของพนักงาน และด้านการฝึกอบรม จะสามารถพัฒนาความรู้ สามารถเพิ่มแรงจูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์การทำให้ความสามารถในการผลิตของพนักงานเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Dyer and Reeves (1995) และ Rogers and Wright (in press) ที่ได้นำเสนอการวัดประสิทธิผลจากการวัดผลลัพธ์ขององค์การว่าสามารถพิจารณาได้จากการเพิ่มผลผลิตเช่นกัน ซึ่ง

Koch and McGrath (1996) ยังได้กล่าวสนับสนุน ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการลงทุนอย่างจริงจัง โดยเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้พนักงานเพิ่มความสามารถในการผลิต เพียงแต่แนวคิดของ Huselid and Becker (1996) แม้จะสนับสนุนการเพิ่มขึ้นของผลผลิต แต่ยังเพิ่มเติมว่าความสามารถในการผลิตจะเพิ่มขึ้นจริง แต่จะสามารถเห็นผลได้ในระยะยาว เพราะในระยะแรกของการนำเอาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การทำงานเป็นทีม การกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม มาใช้ อาจทำให้ความสามารถในการผลิตลดลง ก่อน แล้วจึงเพิ่มขึ้นในภายหลัง

นอกจากนี้ Lusthaus (2002) และ Richard, and Johnson (2010) ได้ใช้เกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลขององค์กร ประกอบด้วย จำนวนผลผลิต ความสามารถในการผลิตจะเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Boselie, Dietz, and Boon (2005), Combs, Liu, Hall, and Ketchen (2006) และ Guest, and Conway (2011) ได้สนับสนุนแนวคิดในเรื่องของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ว่ามีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดทางด้านความสำเร็จขององค์กรหลายตัว หนึ่งในตัวชี้วัด คือ ความสามารถในการผลิตของพนักงาน ในส่วนของ Kaplan and Norton (1996) ให้ความสำคัญต่อการสร้างผลงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กรในด้านผลผลิต สามารถวัดได้จาก 1) จำนวนผลผลิต 2) ความสามารถในการผลิต 3) จำนวนผลผลิตที่ไม่ผ่านเกณฑ์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในธุรกิจการผลิตที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรด้านผลผลิต

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่างองค์กร SMEs ภาคตะวันออก อุตสาหกรรมการผลิต โดยที่ธุรกิจขนาดย่อมมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน และ จำนวนทรัพย์สินถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท และธุรกิจขนาดกลางมี

พนักงานตั้งแต่ 50-200 คน และมีมูลค่าสินทรัพย์ถาวร 50-200 ล้านบาท

2. ขอบเขตเนื้อหาศึกษาจากแนวคิดทฤษฎี ตลอดจนบทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลองค์กร

3. ขอบเขตทางด้านพื้นที่ งานวิจัยฉบับนี้ศึกษาองค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ภาคอุตสาหกรรม การผลิต ในภาคตะวันออก ได้แก่ จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดจันทบุรี และจังหวัดตราด

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ SMEs ภาคตะวันออก อุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 11,663 องค์กร

กลุ่มตัวอย่าง คือ SMEs ภาคตะวันออก อุตสาหกรรมการผลิตจำนวน 503 ชุด ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย ได้รับการตอบกลับและมีความสมบูรณ์ 460 ชุด

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบปรนัย จำนวน 6 ข้อ

(1) รูปแบบธุรกิจ (2) ขนาดของธุรกิจ (3) การผลิต (4) ระยะเวลาที่เปิดดำเนินการ (5) พนักงาน (6) ผู้บริหาร

ตอนที่ 2 แบบรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 12 ด้านได้แก่ (1) การออกแบบงาน และการวิเคราะห์งาน (2) การวางแผนกำลังคน (3) การสรรหา (4) การคัดเลือก (5) การฝึกอบรม (6) การพัฒนา (7) การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (8) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (9) การธำรงรักษา (10) สมรรถนะพื้นฐาน (11) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (12) ระบบคุณธรรม

ตอนที่ 3 แบบวัดระดับประสิทธิผลขององค์กร 5 ตัวแปรได้แก่ (1) การผลิต (2) การเงิน (3) พนักงาน (4) ลูกค้า และ (5) การเจริญเติบโตขององค์กรเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ด้วยการส่งไปรษณีย์ ส่งทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนารูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรด้วยค่าร้อยละ

2. สถิติเชิงพรรณนาประสิทธิภาพขององค์กร ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. การวิเคราะห์รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณ (Multivariate analysis of variance: MANOVA)

ผลการวิจัย

รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. การวิเคราะห์และออกแบบงานจากบุคคลภายในส่วนใหญ่เป็นผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 37.40 ไม่ใช่บุคคลภายนอก คิดเป็นร้อยละ 89.10

2. การวางแผนเพิ่มกำลังคนส่วนใหญ่เป็นการทำงานล่วงเวลา คิดเป็นร้อยละ 52 และการวางแผนลดกำลังคน ส่วนใหญ่เป็นการจำกัดการจ้างงานใหม่คิดเป็นร้อยละ 69.30

3. การสรรหา จากภายในส่วนใหญ่ใช้การเลื่อนตำแหน่ง คิดเป็นร้อยละ 57.60 และการสรรหาภายนอกส่วนใหญ่ใช้การติดต่อประกาศ คิดเป็นร้อยละ 38.50

4. การคัดเลือก ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ใช้การสัมภาษณ์ประสบการณ์ คิดเป็นร้อยละ 82.60 วิธีการทดสอบส่วนใหญ่พิจารณาผลการปฏิบัติงานคิดเป็นร้อยละ 75.20 วิธีการตรวจร่างกาย คิดเป็นร้อยละ 65.70 ไม่ใช่วิธีการดูลายมือ คิดเป็น ร้อยละ 92.00

5. การฝึกอบรม จากภายในองค์กร ส่วนใหญ่ใช้การฝึกปฏิบัติจากงานจริง คิดเป็นร้อยละ 33.50 จากภายนอกองค์กรส่วนใหญ่ใช้การส่งพนักงานไปอบรมนอกบริษัท คิดเป็นร้อยละ 56.70 และการฝึกอบรมด้วยตนเองส่วนใหญ่ใช้การสังเกต คิดเป็นร้อยละ 29.30

6. การพัฒนาองค์กร จากบุคลากรในองค์กร ส่วนใหญ่ใช้การสอนงาน คิดเป็นร้อยละ 48.30 จากบุคลากรภายนอกองค์กร ส่วนใหญ่จะให้ศึกษาดูงานนอก

สถานที่ คิดเป็นร้อยละ 67.20 และพัฒนาด้วยตนเอง ส่วนใหญ่ใช้การเรียนรู้ในวันหยุด คิดเป็นร้อยละ 56.50

7. การบริหารค่าตอบแทน ในเรื่องค่าจ้างเงินเดือน ส่วนใหญ่จ่ายตараาคาตลาดแรงงาน คิดเป็นร้อยละ 29.30 ส่วนสิทธิประโยชน์ที่เป็นตัวเงิน ส่วนใหญ่ จ่ายในรูปแบบของโบนัส คิดเป็นร้อยละ 62.20 และสิทธิประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงิน ส่วนใหญ่ใช้วิธียกย่องพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 48.70

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบส่วนใหญ่ใช้การจัดลำดับ คิดเป็นร้อยละ 63.90 โดยการประเมินพฤติกรรม ส่วนใหญ่ใช้การจัดบันทึกเหตุการณ์สำคัญไว้ คิดเป็นร้อยละ 47.00 และโดยการบริหารยี่ดัดผู้ประสงค์ ส่วนใหญ่ใช้การจัดคุณภาพโดยรวม คิดเป็นร้อยละ 72.80

9. การธำรงรักษา โดยการวางแผนอาชีพ ส่วนใหญ่เป็นการร่วมกันวางแผน คิดเป็นร้อยละ 65.70 โดยการเสริมสร้างแรงจูงใจ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการชมเชย คิดเป็นร้อยละ 48.30

10. หลักสมรรถนะ ด้านความรู้ ส่วนใหญ่ให้หาความรู้จากเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 54.80 ด้านทักษะ ส่วนใหญ่ใช้การฝึกฝีมือกับผู้อื่นเฉพาะทาง ในช่วงเวลาการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 50.90 ด้านคุณลักษณะ ใช้วิธีการลงโทษหรือตักเตือนเมื่อพนักงานเลี่ยงงาน

11. คุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการทำงาน ส่วนใหญ่ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานตลอดเวลา คิดเป็นร้อยละ 47.90 ด้านส่วนบุคคล ส่วนใหญ่จัดให้มีการตรวจสุขภาพให้กับพนักงานประจำปี คิดเป็นร้อยละ 53.30 ด้านสังคม ส่วนใหญ่จัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 84.60 และด้านเศรษฐกิจ ส่วนใหญ่ดูแลสวัสดิการอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 62.00

12. ระบบคุณธรรม ด้านความเสมอภาค ส่วนใหญ่เปิดโอกาสให้พนักงานได้รับค่าตอบแทนในเกณฑ์เดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 56.30 ด้านหลักความสามารถ ส่วนใหญ่เปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาความสามารถเท่าเทียมกัน คิดเป็นร้อยละ 50.90 ด้านความมั่นคงอาชีพ ส่วนใหญ่สร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความก้าวหน้าเท่าเทียมกัน คิดเป็นร้อยละ 56.30 และด้านความเป็นกลางทางการเมือง ส่วนใหญ่ดูแลความเป็นอยู่พนักงานที่เป็นเครือญาติและไม่ใช่เครือญาติ เท่าเทียมกัน คิดเป็นร้อยละ 88.90

ประสิทธิผลองค์การขององค์การวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในธุรกิจ

ประสิทธิผลขององค์การโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39, SD = .52$) และหากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านพนักงาน ($\bar{X} = 3.49, SD = .48$) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อันดับรองลงมา คือ ด้านการเงิน ($\bar{X} = 3.44, SD = .71$) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเฉลี่ยรายด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การเติบโตขององค์การ ($\bar{X} = 3.40, SD = .82$) ด้านลูกค้า ($\bar{X} = 3.27, SD = .66$) และด้านผลผลิต ($\bar{X} = 3.23, SD = .59$)

ประสิทธิผลในด้านผลผลิตโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.23, SD = .59$) และหากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสามารถในการผลิต มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 3.61, SD = .82$) จำนวนผลผลิตมีค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 3.59, SD = .84$) และจำนวนผลผลิตไม่ผ่านเกณฑ์มีค่าเฉลี่ยระดับน้อย ($\bar{X} = 2.49, SD = .80$)

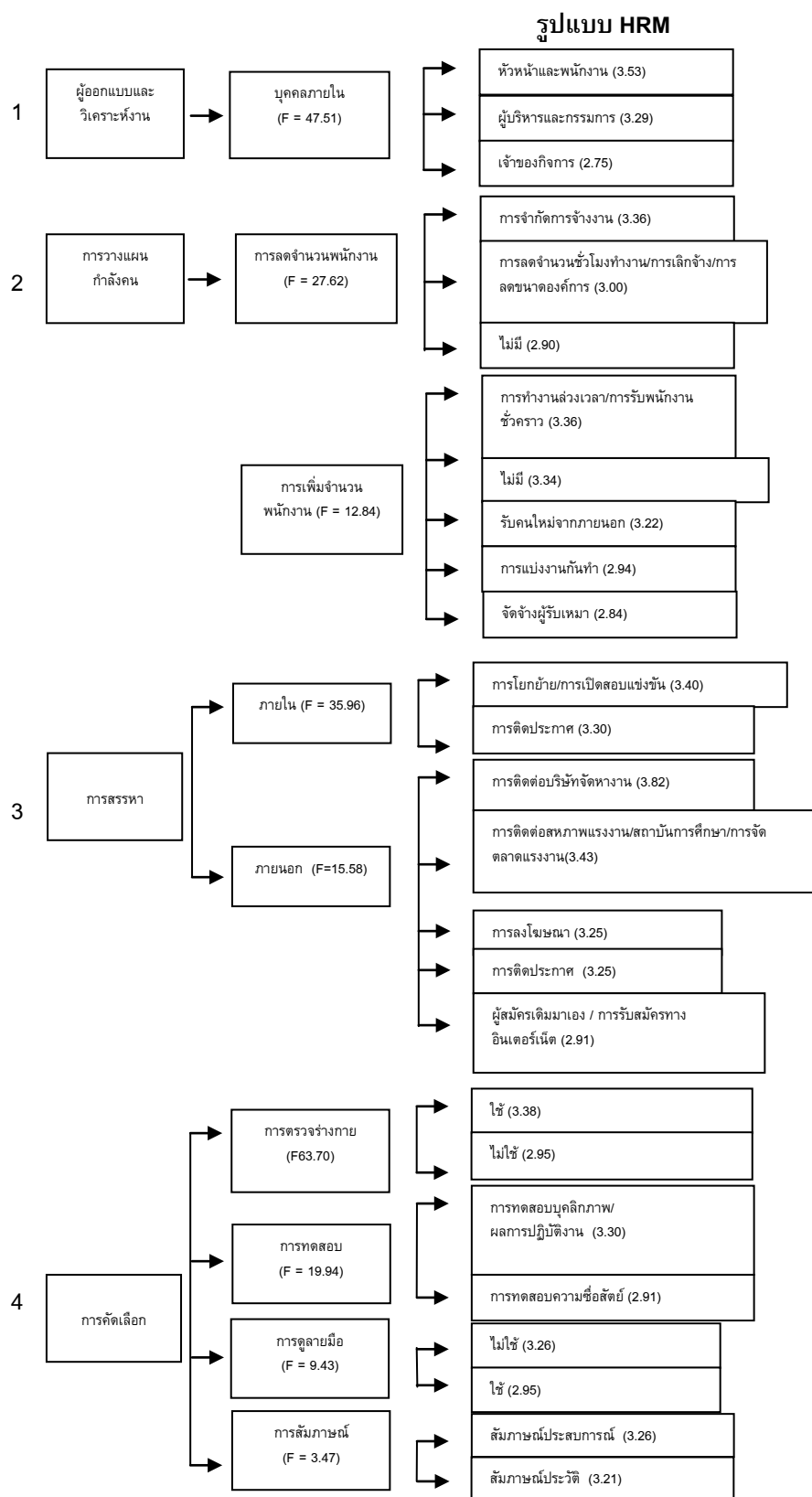
ประสิทธิผลในด้านการเงินโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.44, SD = .71$) และหากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เงินลงทุนขยายธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 3.73, SD = .97$) ยอดขายมีค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 3.71, SD = .83$) กำไรมีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40, SD = .72$) และเงินปันผลมีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93, SD = .83$)

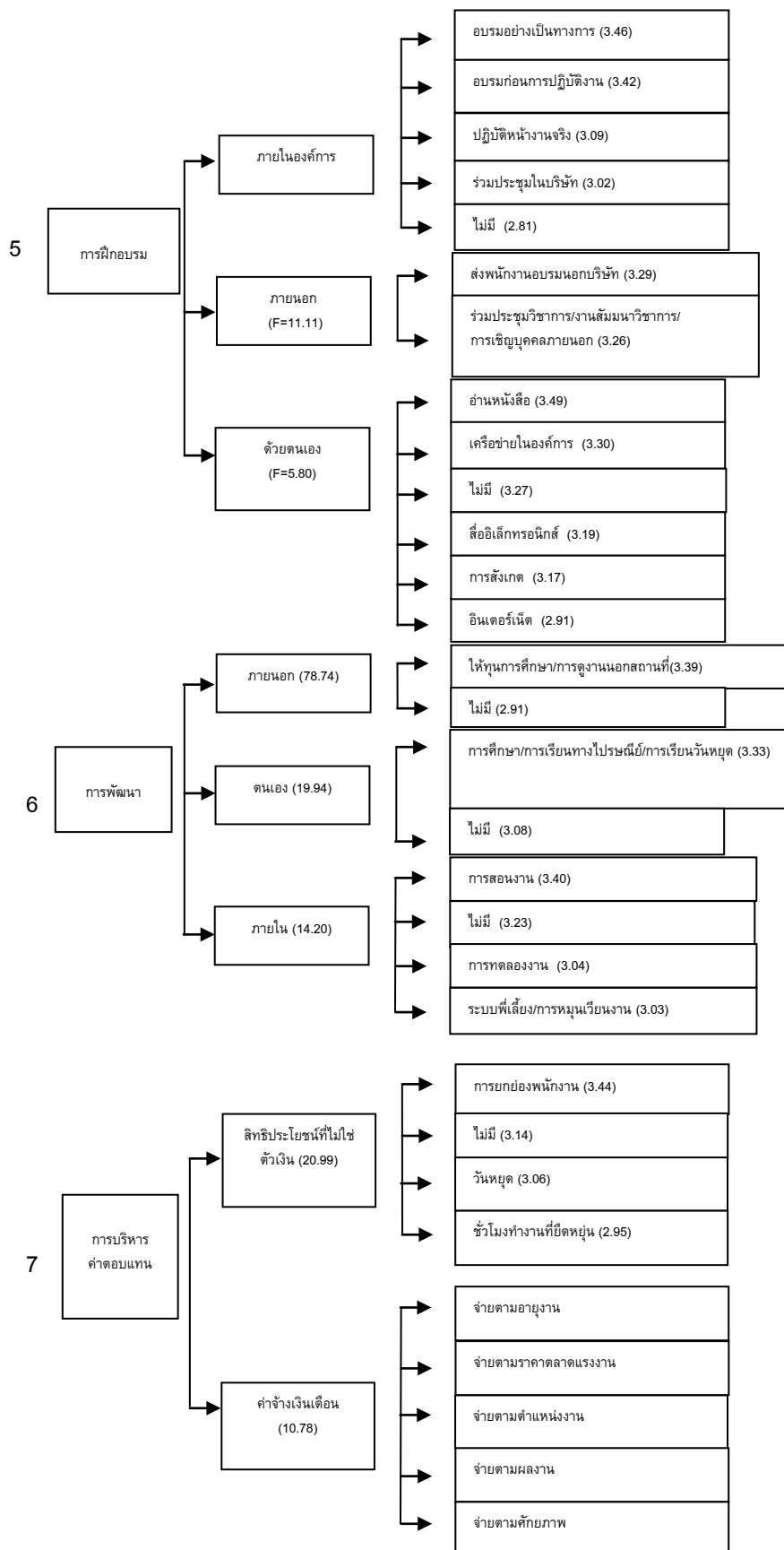
ประสิทธิผลในด้านพนักงานโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27, SD = .48$) และหากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทักษะมีค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 3.67, SD = .62$) ทักษะมีค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 3.71, SD = .83$) ความมั่นคงในการทำงานมีค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 3.55, SD = .57$) ความรู้มีค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 3.54, SD = .68$) และอัตราการลาออกของพนักงานมีค่าเฉลี่ยระดับต่ำ ($\bar{X} = 1.95, SD = .79$)

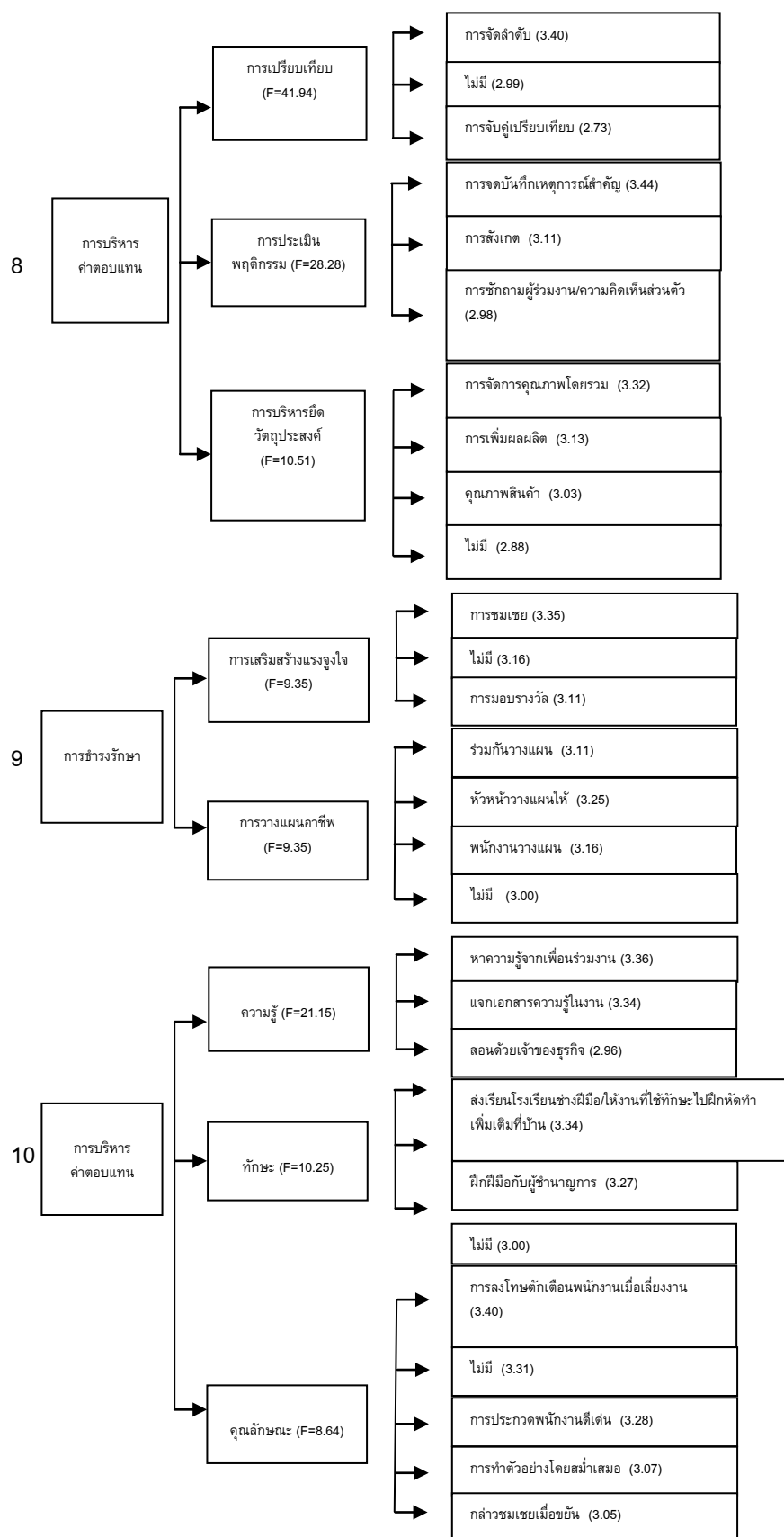
ประสิทธิผลในด้านลูกค้าโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.80, SD = .48$) และหากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า จำนวนลูกค้ามีค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 3.57, SD = .68$) และจำนวนข้อร้องเรียนมีค่าเฉลี่ยระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.08, SD = .90$)

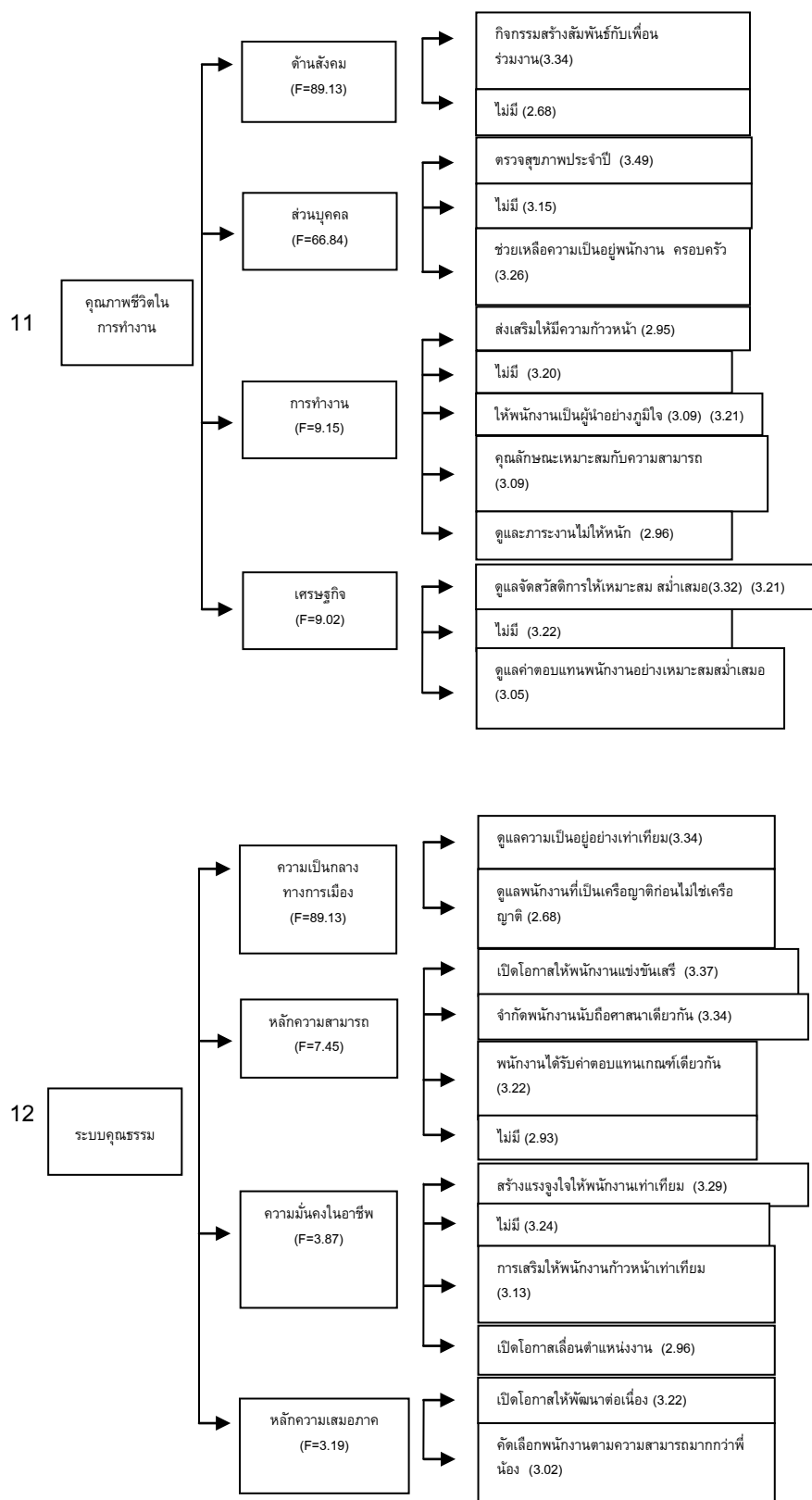
ประสิทธิผลในด้านการเติบโตโดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.49, SD = .48$) และหากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การขยายขนาดกิจการมีค่าเฉลี่ยระดับมาก ($\bar{X} = 3.51, SD = .95$) จำนวนพนักงานมีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37, SD = .94$) และนวัตกรรมขององค์การมีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31, SD = .84$)

รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการขององค์กร









ภาพที่ 1 ค่า F-test และค่าเฉลี่ยของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เรียงตามลำดับความสำคัญ

สรุปและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

SMEs ควรมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผ่านกิจกรรม 12 ด้าน ดังนี้

1. ผู้ออกแบบและวิเคราะห์งานต้องหัวหน้าพนักงาน ภายในองค์กร รองลงมาเป็นผู้บริหารคณะกรรมการ และเจ้าของกิจการโดยไม่ใช้บุคคลจากภายนอกองค์กร

2. การวางแผนลดกำลังคนโดยการจำกัดการจ้างงาน หากต้องมีการเพิ่มจำนวนพนักงานให้ใช้วิธีการจ้างงานล่วงเวลาหรือการรับพนักงานชั่วคราว

3. การสรรหาให้ใช้วิธีการสรรหาจากภายในด้วยการโยกย้ายและการเปิดสอบแข่งขันก่อนที่จะมีการสรรหาจากภายนอกจากการติดต่อจากบริษัทจัดหางาน

4. การคัดเลือกให้ใช้วิธีการตรวจร่างกาย การทดสอบบุคลิกภาพและการสัมภาษณ์ประสบการณ์ของผู้เข้าสมัครแต่จะไม่ใช้วิธีการดูลายมือ

5. การฝึกอบรมจากบุคคลภายในองค์กรอย่างเป็นทางการ ทั้งก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างการปฏิบัติงาน และการร่วมประชุมในบริษัท หลังจากนั้นมาจึงส่งให้พนักงานอบรมนอกบริษัทจากบุคคลภายนอก และส่งเสริมให้อ่านหนังสือด้วยตนเอง

6. การพัฒนาให้ใช้วิธีการให้ทุนการศึกษาจากสถาบันภายนอกและการดูงานนอกสถานที่ ก่อนที่จะส่งเสริมให้พนักงานลาศึกษาต่อหรือเรียนทางไปรษณีย์ในวันหยุดด้วยตนเอง และสุดท้ายจึงทำการพัฒนาพนักงานด้วยวิธีการสอนงานจากบุคลากรในองค์กร

7. การบริหารค่าตอบแทนพนักงานด้วยการใช้สิทธิประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงินโดยการยกย่องชมเชยพนักงาน และดูแลเรื่องค่าจ้าง/ เงินเดือนพิจารณาตามเกณฑ์อายุงานและประสบการณ์โดยไม่ต้องเป็นสิทธิประโยชน์ทางที่เป็นตัวเงินในเรื่องของการจ่ายโบนัส

8. การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เลือกใช้วิธีการเปรียบเทียบ รองลงมาใช้วิธีการประเมินพฤติกรรมด้วยการจดบันทึกพฤติกรรมในเหตุการณ์ต่าง ๆ และเสริมการประเมินผลด้วยวิธีการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ในเรื่องของคุณภาพโดยรวมเป็น

9. การธำรงรักษา ให้ใช้วิธีการเสริมแรงใจด้วยการยกย่องชมเชยแล้วจึงวางแผนอาชีพร่วมกับพนักงาน

10. สมรรถนะพื้นฐานให้ส่งเสริมความรู้ที่ได้จากเพื่อนร่วมงานเป็นอันดับแรก รองลงมาให้ส่งเสริมทักษะพนักงานด้วยการส่งเรียนช่างฝีมือร่วมกับการให้งานฝึกหัดทำเพิ่มเติมที่บ้านและลำดับสุดท้ายจึงทำการส่งเสริมสมรรถนะพื้นฐานด้านคุณลักษณะของพนักงานด้วยวิธีการลงโทษหรือตักเตือนเมื่อพนักงานมีการเลิ้งงาน

11. ดูแลคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานด้านสังคมด้วยการทำกิจกรรมสร้างสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แล้วจึงดูแลในส่วนบุคคลด้วยการตรวจสอบสุขภาพให้พนักงานประจำปี ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานและสุดท้ายดูแลด้านเศรษฐกิจโดยการจัดสวัสดิการให้เหมาะสมและสม่ำเสมอ

12. ระบบคุณธรรม องค์กรต้องดูแลความเป็นกลางทางการเมืองโดยการดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานที่เป็นเครือญาติและไม่ใช่เครือญาติอย่าง เท่าเทียมกัน และจึงพิจารณาถึงหลักความเสมอภาคในการนับถือศาสนา ในลำดับต่อมาองค์กรต้องดูแลความมั่นคงในอาชีพให้กับพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน และเปิดโอกาสให้พนักงานเลื่อนตำแหน่งตามหลักความสามารถ

อภิปรายผล

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลด้านผลผลิต ต้องมีผู้ออกแบบและวิเคราะห์งานต้องเป็นบุคคลภายใน โดยเฉพาะหัวหน้า พนักงาน โดยไม่ใช้บุคคลจากภายนอกองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mohr, Somers, Swartz, and Vanthourmout (2012) ที่กล่าวถึง อุตสาหกรรมการผลิตจำเป็นต้องอาศัยความเชี่ยวชาญจากบุคคลภายในที่มีศักยภาพสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ วิเคราะห์งานเพื่อลดการใช้วัสดุได้ถึงร้อยละ 30 พร้อมกับการรีไซเคิลและนำมาใช้ใหม่ได้เป็นอย่างดี และยังสอดคล้องกับ Datta, Guthrie, and Wright (2005) ที่ค้นพบข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับ เงื่อนไขทางด้านอุตสาหกรรมการผลิตและผลิตภาพแรงงาน กล่าวถึง ผลกระทบต่อผลิตภาพขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง เกิดจากองค์กรที่มีประสบการณ์ที่สูงจากบุคลากรภายในที่อยู่ในองค์กรมาเป็นเวลานาน

ในด้านการวางแผนลดจำนวนแรงงาน โดยการจำกัดการจ้างงาน หากต้องมีการเพิ่มจำนวนแรงงานด้วยการจ้างบุคลากรในองค์กรทำงานล่วงเวลา ทำการโยกย้าย หรือการรับพนักงานชั่วคราวโดยดูความเหมาะสม

ด้านสภาพร่างกาย แล้วทำการฝึกอบรมโดยบุคคลภายใน
 อย่างเป็นรูปแบบส่งเสริมการให้ทุนการศึกษากับสถาบัน
 ภายนอกและการดูงานนอกสถานที่ เมื่อพนักงาน
 ปฏิบัติงาน องค์กรต้องมีการเสริมแรงจิตใจด้วยยกย่อง
 ชมเชยพนักงาน จัดการประเมินผลงานด้วยวิธีการ
 เปรียบเทียบและรักษาพนักงานให้คงอยู่ด้วยการเสริม
 แรงใจจากการ ยกย่องชมเชย ส่งเสริมพัฒนาความรู้
 จากเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งดูแลคุณภาพชีวิตทางสังคม
 ของพนักงานในการสร้างสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และ
 ดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานที่เป็นครอบครัวและไม่ใช่
 ครอบครัวอย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับ Wong and
 Law (2001) ที่กล่าวถึง การที่องค์กรดูแลคุณภาพชีวิต
 ด้านสังคมให้กับพนักงานจะทำให้พนักงานรู้สึกอบอุ่น เกิด
 ความพึงพอใจก่อให้เกิดความตั้งใจในการทำงานส่งผลให้
 ผลิตภาพสูงขึ้นตามมา และยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ

European Foundation for the Improvement of Living
 Conditions (2008) เรื่องการพัฒนาเงื่อนไขของสังคมความ
 เป็นอยู่ เป็นปัจจัยเชิงบวกที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจรู้สึก
 เป็นอยู่ดี เกิดความสุขในการทำงาน ทำให้จำนวนผลผลิต
 มากขึ้นสอดคล้องกับแนวคิดของ Chen, Liaw, and Lee
 (2002) เรื่องการชำระรักษาด้วยความมีความยุติธรรมใน
 การเปิดโอกาสให้พนักงานมีการเติบโตอย่างเสรี จะทำให้
 เกิดประโยชน์กับผลการดำเนินงานทางด้านการผลิต
 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Datta, Guthrie, and Wright
 (2005) ที่ศึกษาเรื่องเงื่อนไขการจัดการดูแลทรัพยากร
 มนุษย์นั้น ว่าไม่จำเป็นต้องเพิ่มจำนวนพนักงาน ก็สามารถ
 ทำให้ผลผลิตของอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นได้ แสดงว่า องค์กร
 นั้นมี ผลิตภาพแรงงานนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Lut et
 al. (2007) ที่กล่าวถึงองค์กรเสริมแรงจิตใจด้วยยกย่อง
 ชมเชยพนักงานจะทำให้เพิ่มผลิตภาพได้เช่นกัน

บรรณานุกรม

- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2552). *ประชาคม
 เศรษฐกิจอาเซียน*. กรุงเทพฯ: กระทรวง
 พาณิชย์.
 กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2554). สืบค้นเมื่อ
 15 ธันวาคม 2555, จาก <http://www.dtn.go.th>
 กรมอาเซียน. (2550). *แนะนำใหู้จักกับอาเซียน*.
 กรุงเทพฯ: กระทรวงการต่างประเทศ.
 บรรพต วิรุณราช. (2552). *การจัดการทรัพยากร
 มนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอ.เอส. เทคนิค
 การพิมพ์.
 ปราชญา กล้าผจญ และ พอดตา บุตรสุขวิธวงศ์.
 (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*.
 กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
 พิเชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากร
 มนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อ
 ความสำเร็จทางการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ:
 ซีเอ็ดดูเคชั่น.
 ไพโรจน์ อูลิต. (2547). ระบบการบริหารทรัพยากร
 มนุษย์. สืบค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2555, จาก
<http://it.aru.ac.th/courseware2/detail/chapter/2/c28.htm>

- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
 (2549). *แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง
 และขนาดย่อมของประเทศไทย (พ.ศ. 2545-
 2549)*. ม.ป.ท.
 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
 (2554). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจรายย่อย
 (Micro enterprises) ปี 2554. ม.ป.ท.
 สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
 (2555). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจ
 ขนาดกลางและขนาดย่อมประจำปี (White
 paper) ปี 2550 และแนวโน้มปี 2551. สืบค้น
 เมื่อ 12 มกราคม 2556, จาก
http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p_id=22.150.
 สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2553). *สามะโนธุรกิจและ
 อุตสาหกรรม: อุตสาหกรรมการผลิต* สืบค้นเมื่อ
 20 มกราคม 2556, จาก <http://www.nso.go.th>
 Andersen, H., Cobbald, I., & Lawrie, G. (2005,
 May). Balanced scorecard implementation
 in SMEs: reflection on literature and
 practice. In *2 GC Conference paper,
 presented at SME SME copenhagen,
 Denmark* (pp. 1-10). n.p.

- Bae, J., & Rowley, C. (2002). The impact of globalization on HRM: the case of South Korea. *Journal of World Business*, 36 (4), 402-428.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Buivydaite, K. (2012). *Business potential of product lifetime extension and modular product design applications*. n.p.
- Chen, L. H., Liaw, S. Y., & Lee, T. Z. (2003). Using an HRM pattern approach to examine the productivity of manufacturing firms—an empirical study. *International Journal of Manpower*, 24 (3), 299-318.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59 (3), 501-528.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 135-145.
- European Commission. (2008). Directive 2008/105/EC of the European parliament and of the council of 16 December 2008 on environmental quality standards in the field of water policy, amending and subsequently repealing council directives 82/176. *EEC*, 83 (513), 84-97.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (8), 1686-1702.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-72.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996, January-February). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 39 (1).
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J., Jr, & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business horizons*, 50 (6), 503-511.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2002). Human resource management (8th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2010). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (2), 299-310.
- Terry-Armstrong, N., Biddle, I., Mulas, R., & Anderson, S. (2010). *Business focus preliminary*. n.