

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษาถึงแนวคิดในการวิจัย วัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดจากบทที่หนึ่งนั้น ทำให้ผู้ดำเนินการวิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และความสำคัญของกระบวนการทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจและเป็นปัจจัยหลักที่จะสร้างให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน ซึ่งผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องศึกษาและหาถึงรูปแบบของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับองค์การของตนเองทั้งในด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมงานวิจัยจะทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้องานวิจัย โดยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องนั้นจะประกอบด้วยเนื้อหาดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.1 ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

1.1.1 ความหมาย

1.1.2 ที่มาและความสำคัญ

1.1.3 ปัจจัยและสถานการณ์ที่มีผลต่อองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อม

1.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.2.1 ความหมาย

1.2.2 วิวัฒนาการและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.2.3 ขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.2.4 กลยุทธ์และองค์การ

1.3 ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ความหมาย

ผุสดี รุมาคม (2540) ได้กล่าวไว้ว่า การให้ความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นสิ่งที่ค่อนข้างกระทำได้ยาก แต่อย่างไรก็ตามหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินว่าองค์กรใดจัดอยู่ในประเภทขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็มี เช่น มีบุคลากรจำนวนไม่มาก มีทรัพย์สินไม่มาก เป็นกิจการที่ดำเนินการโดยเจ้าของธุรกิจเอง เป็นต้น

สมชาย หิรัญกิตติ และ ศิริวรรณเสรีรัตน์ (2542) ได้ให้คำจำกัดความของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในญี่ปุ่นไว้ว่า เป็นกิจการที่มีการลงทุนต่ำกว่า 10 ล้านบาท มีบุคลากรในกิจการไม่เกิน 300 คน และยังสามารถแบ่งแยกรูปแบบของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไว้เป็น 3 รูปแบบด้วยกันคือ การขนส่ง การค้าปลีก และโรงงาน

การจัดการธุรกิจขนาดย่อม หมายถึง กระบวนการวางแผนการจัดองค์การ การบริหารงานด้านต่าง ๆ ของธุรกิจขนาดย่อมที่ดำเนินการอันประกอบไปด้วยขั้นตอนแรกในการนำวัตถุดิบเข้ามาผ่านกระบวนการผลิตหรือขั้นตอนการบริการต่าง ๆ ออกมาเป็นสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ถูกใจและประทับใจลูกค้า (ศูนย์ส่งเสริมอาชีพ, 2554)

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2005) ได้กล่าวไว้ว่า SMEs ย่อมาจาก Small and Medium Enterprises หรือแปลเป็นภาษาไทยได้ว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นอกจากนี้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังครอบคลุมรูปแบบธุรกิจ 3 แบบด้วยกันคือ กิจการการผลิต, กิจการการค้า และกิจการบริการ โดยในการแบ่งประเภทว่าธุรกิจใดเป็นวิสาหกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อมนั้นจะแบ่งตามมูลค่าของสินทรัพย์ถาวรและจำนวนการจ้างงาน

ตารางที่ 2.1 ลักษณะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ลักษณะวิสาหกิจ	จำนวนการจ้างงาน (คน)		จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	
	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง
กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50	51 – 200	ไม่เกิน 50	51 – 200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	26 – 50	ไม่เกิน 50	51 – 100
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	16 – 30	ไม่เกิน 30	31 – 60
กิจการให้บริการ	ไม่เกิน 50	51 – 200	ไม่เกิน 50	51 - 200

ที่มา: กรมสรรพากร.(2553). ธุรกิจ SMEs, วันที่ค้นข้อมูลมกราคม 4, 2554, เว็บไซต์

<http://www.rd.go.th/>

กรมสรรพากร (2553) ได้ทำการกำหนดลักษณะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามตาราง 2.1 โดยได้แบ่งลักษณะวิสาหกิจเป็น 4 แบบด้วยกัน คือ กิจการผลิตสินค้า, กิจการค้าส่ง, กิจการค้าปลีก และกิจการให้บริการ และได้จำแนกลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามจำนวนการจ้างงานและจำนวนสินทรัพย์ถาวร โดยส่วนใหญ่วิสาหกิจขนาดย่อมจะมีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 50 คนและมีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 50 ล้านบาท ในส่วนของวิสาหกิจขนาดกลางจะมีจำนวนการจ้างงานไม่เกิน 200 คน และมีสินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 200 ล้านบาท

จากคำนิยามที่ได้กล่าวอ้างข้างต้นแสดงให้เห็นถึงลักษณะสำคัญขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็คือ เป็นธุรกิจที่ใช้เงินทุนไม่มาก และมีสภาพความคล่องตัวเนื่องจากมีขนาดไม่ใหญ่และมีจำนวนพนักงานไม่มากเกินไป นอกจากนี้ยังทำให้มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพผันแปรของปัจจัยสภาพแวดล้อมของธุรกิจได้ดี

ที่มาและความสำคัญ

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็เป็นรูปแบบขององค์การแบบหนึ่งที่ได้เกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกธุรกิจโดยจากฐานข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่นับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยจำนวนวิสาหกิจรวมทั้งประเทศ ณ สิ้นปี 2552 นั้นมีจำนวนทั้งสิ้น 2,900,759 ราย และธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นมีสัดส่วนถึงร้อยละ 99.8 ของวิสาหกิจทั้งหมด (รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2552 และแนวโน้มปี 2553, 2553; สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2548)

สมชาย หิรัญกิตติ และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542) ได้กล่าวว่า สาเหตุที่ทำให้องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายก็เนื่องจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน เช่น ลูกจ้างหรือแรงงานต้องการที่จะหารายได้ให้มากขึ้นกว่าการเป็นลูกจ้างขององค์การอื่นแต่เนื่องจากมีเงินทุนไม่มากพอจึงได้อาศัยรูปแบบขององค์การแบบขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อการประกอบธุรกิจ ต้องการมีกิจการเป็นของตนเองและสามารถดำเนินการบริหารได้ตามความต้องการและที่สำคัญก็คืออยากจะมีคุณภาพภูมิใจในตนเองที่สามารถบริหารงานในองค์การของตนเองและมีโอกาสช่วยเหลือประเทศชาติในการให้งานให้โอกาสแรงงานคนอื่น ๆ

จากข้อมูลข้างต้นเราพอจะกล่าวได้ว่าองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นส่วนสำคัญที่ขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศชาติกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีบทบาทในการเป็นรากฐานให้กับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นรากฐานให้กับการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของชาติที่เคยเสียหาย รวมทั้งเป็นปัจจัยในการแก้ไขอัตราการตกงานของประชาชนในชาติ อีกด้วย โดย ผุสดี รุมาคม (2540) ได้กล่าวสนับสนุนว่า องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีส่วนสำคัญในการช่วยพัฒนาประเทศชาติหลายประการด้วยกัน

เช่น องค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรของท้องถิ่นอาศัยภูมิปัญญาจากบุคคลในท้องถิ่นจึงสามารถทำให้เกิดการกระจายการพัฒนาออกไปสู่ส่วนภูมิภาค องค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นแหล่งรองรับแรงงานเป็นจำนวนมากทำให้เกิดการจ้างงานที่เพิ่มมากขึ้น และที่สำคัญองค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีส่วนช่วยกระจายอำนาจทางเศรษฐกิจให้ไปสู่กลุ่มชนชั้นต่าง ๆ ทำให้ลดปัญหาของการเอาเปรียบโดยกลุ่มชนชั้นผู้มีอำนาจ

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2548) ได้สรุปรายงานประจำปีของหน่วยงานไว้ว่า องค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในภาครวมในประเด็นของการช่วยเพิ่มงานให้มากยิ่งขึ้นในตลาดแรงงาน การสร้างความสำคัญและมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ภายในท้องถิ่น ช่วยลดอัตราการนำเข้าของผลิตภัณฑ์บางอย่างจากภายนอกประเทศ เป็นศูนย์กลางในการเชื่อมโยงขององค์กรธุรกิจกับภาคการผลิตต่าง ๆ เช่น ภาคเกษตรกรรม และมีแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือของแรงงาน

ตารางที่ 2.2 โครงสร้างของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

บทบาทต่อระบบเศรษฐกิจ	2547	2548	2549
จำนวนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ราย)	2,199,130	2,239,069	2,274,525
การจ้างงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (คน)	8,352,804	8,453,170	8,863,334
GDP (ล้านบาท)	2,580,336	2,790,414	3,041,896
มูลค่าการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ล้านบาท)	1,171,073	1,315,688	1,438,280
มูลค่าการนำเข้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ล้านบาท)	1,251,450	1,547,053	1,593,625
การจัดตั้งธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	47,583	49,534	46,816
การเลิกธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	22,980	26,041	20,078

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2553). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2552 และแนวโน้มปี 2553, เว็บไซต์: <http://www.sme.go.th/>

รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2552 และแนวโน้มปี 2553 (2553) ได้แสดงข้อมูลสนับสนุนว่า องค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก่อให้เกิดการจ้างงานซึ่งคิดเป็นสัดส่วนกว่าร้อยละ 77 ของการจ้างงานรวมทั้งประเทศ นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการสร้าง

มูลค่าเพิ่มเฉลี่ย ประมาณร้อยละ 39 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ และยังมีมูลค่าการส่งออกโดยตรงคิดเป็นประมาณร้อยละ 29 ของมูลค่าการส่งออกทั้งประเทศ (ดูตาราง 2.2)

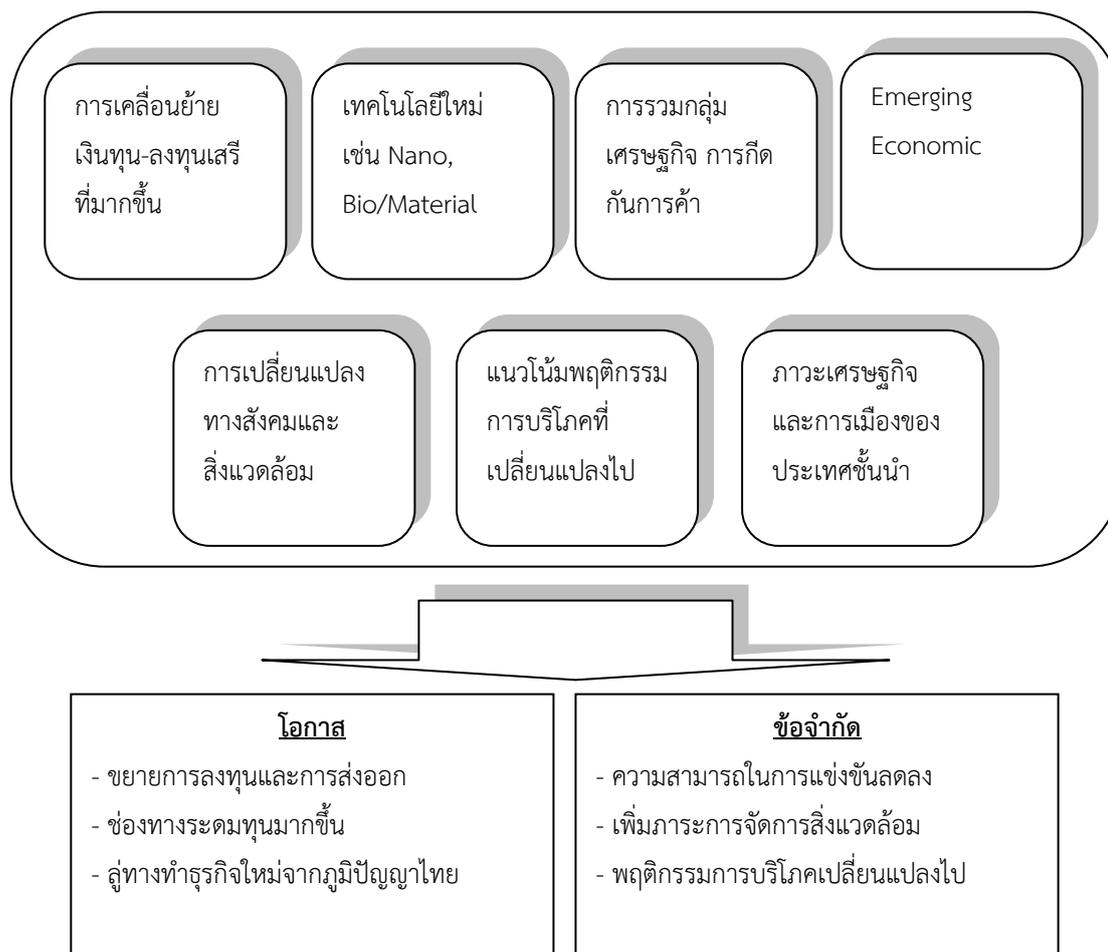
จากเนื้อหาที่ผู้ดำเนินการวิจัยได้นำเสนอ ทำให้เห็นได้ถึงความสำคัญขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศชาติในภาพรวม อีกทั้งยังมีความสำคัญในการพัฒนาและเพิ่มทักษะในด้านต่าง ๆ ให้กับแรงงานในตลาดแรงงาน นอกจากนี้ยังมีส่วนช่วยในการกระจายรายได้และงานให้กับแรงงานในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามที่องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็ยังถือเป็นรูปแบบของกิจการธุรกิจแบบหนึ่ง ดังนั้นจึงทำให้้องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องตกอยู่ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจเช่นธุรกิจประเภทอื่นๆ

ปัจจัยและสถานการณ์ที่มีผลต่อองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

แนวคิดทางด้านการจัดการองค์การนั้นมีวิวัฒนาการและการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์การอยู่เสมอ ทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน เช่น โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ หน้าที่ขององค์การ บุคลากรในองค์การ เป็นต้น และสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น (Capon, 2003; Clark, 1999) องค์การที่ไม่มีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้นอาจจะก่อให้เกิดการสูญเสียในปัจจัยหลาย ๆ ด้านด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็น เงินทุน สินค้า บุคลากร และทรัพยากรอื่น ๆ ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น มีรูปแบบองค์การที่ทันสมัย นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาองค์การอยู่เสมอเพื่อเตรียมพร้อมรองรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง (Dess, Lumpkin and Eisner, 2008; Thompson, Strickland and Gamble, 2005)

จากการเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำหรือวิกฤตเศรษฐกิจ ในปี พ.ศ. 2540 ที่เกิดขึ้นในภูมิภาคเอเชียนั้น ได้ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยในภาพรวมไปด้วยไม่ว่าจะเป็นภาวะตกต่ำของธนาคารภายในประเทศทำให้ธุรกิจในทุกภาคฝ่ายไม่สามารถขอกู้เงินเพื่อนำมาประกอบธุรกิจหรือเพื่อความคล่องตัวได้ อัตราการว่างที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากผลกระทบของการปิดตัวลงหรือลดขนาดของการดำเนินงานขององค์การธุรกิจประเภทต่าง ๆ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2548; Lauridsen, 1998; Lee and Harvie, 2005; Siamwalla, 2000) จากปัจจัยที่ได้กล่าวอ้างถึงทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นอย่างมาก องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้มีความสามารถในการอยู่รอด

จากข้อมูลของ รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2552 และแนวโน้มปี 2553 (2553) นั้น มีปัจจัยอยู่หลายปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ดูภาพ 2.1)



รูปภาพที่ 2.1: ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการธุรกิจ

ที่มา: รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2552 และแนวโน้มปี 2553

จากรูปภาพที่ 2.1 เราจะเห็นได้ว่ามีปัจจัยหลายปัจจัยด้วยกันที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการธุรกิจขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น การเคลื่อนย้ายเงินทุนและการลงทุนอย่างเสรีที่มีมากขึ้น เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เข้ามามีบทบาทต่อผลิตภัณฑ์ เช่น Nano เทคโนโลยี การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสิ่งแวดล้อม พฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และภาวะเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศชั้นนำ เป็นต้น

โดยปัจจัยจากรูปภาพที่ 2.1 ที่มีผลกระทบต่อองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นอย่างยิ่งได้แก่

1. ด้านเทคโนโลยี โดยจากรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2552 และแนวโน้มปี 2553 ของทางสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้มีการอ้างอิงว่าในปัจจุบันองค์การธุรกิจทุกประเภทได้ก้าวเข้าสู่ยุคของการดำเนินการธุรกิจด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น Nanotechnology และ Biotechnology เป็นต้นและที่ขาดไม่ได้ก็คือ

รูปแบบของการพัฒนาที่อาจจะไม่มีที่สิ้นสุดของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องมีวิธีการพัฒนาองค์การหรือแรงงานให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จะรองรับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

2. ด้านสังคม โดยสิ่งที่เกิดขึ้นก็คือแนวโน้มของการเกิดสังคมผู้สูงอายุ จากรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2552 และแนวโน้มปี 2553 ของทางสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้รายงานไว้ว่ามีการเพิ่มขึ้นของประชากรโลกที่ร้อยละ 95 ในประเทศที่กำลังพัฒนา ในทางตรงกันข้ามประเทศที่พัฒนาแล้วจะมีประชากรที่มีอายุยืนยาวมากขึ้น นั่นก็คือส่งผลให้เกิดสังคมที่จะมีประชากรวัยเด็กที่น้อยลง และมีผู้สูงอายุมากขึ้น โดยชยันต์ ชัยพฤกษ์ชนะนนท์ (2554) ได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่า ในตลาดแรงงานสมัยใหม่จะมีแรงงานอยู่ 4 ระดับด้วยกัน ก็คือ Baby Boomer, Gen X, Gen Y และ Gen Z ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่จำเป็นต้องหาวิธีการในการรับมือการรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันของแรงงานในแต่ละช่วงอายุ

3. ด้านพฤติกรรมผู้บริโภค จากรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2552 และแนวโน้มปี 2553 ของทางสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้กล่าวว่าผู้บริโภคเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การธุรกิจต่าง ๆ ประสบความสำเร็จในการประกอบการหรือไม่ ดังนั้นองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องใส่ใจถึงความต้องการของผู้บริโภคซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภคก็ได้แก่ อายุของประชากร รายได้ของประชากร รสนิยมและค่านิยมของประชากร เป็นต้น โดยวิธีการที่องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถใช้ได้ในการเอาใจใส่ผู้บริโภคก็คือการบริการที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและนั่นก็จะทำให้ยอดขายขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพิ่มมากขึ้น

จากสถานการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ดำเนินการวิจัยได้กล่าวอ้างถึงนั้น แสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและแน่นอนว่ามีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนั้นองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องดำเนินการหาแบบการบริหารงานที่สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ให้ได้ โดยกระบวนการทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่น่าจะมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะทำให้องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถอยู่รอดได้ในการแข่งขันของโลกธุรกิจ

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมาย

ในส่วนของความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีผู้ให้คำนิยามไว้หลายท่าน

Griffiths, Lloyd-Walker and Williams (1999) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ การเชื่อมโยงของนโยบายและการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคลากรในองค์การ ซึ่งรวมไปถึง การสรรหา การคัดเลือก การจัดจ้าง การฝึกอบรม การให้รางวัลตอบแทน และการประเมิน เป็นต้น

Stone (2006) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของบุคลากรในองค์การ ซึ่งจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การทางด้านกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และความพึงพอใจส่วนบุคคลของบุคลากรอีกด้วย

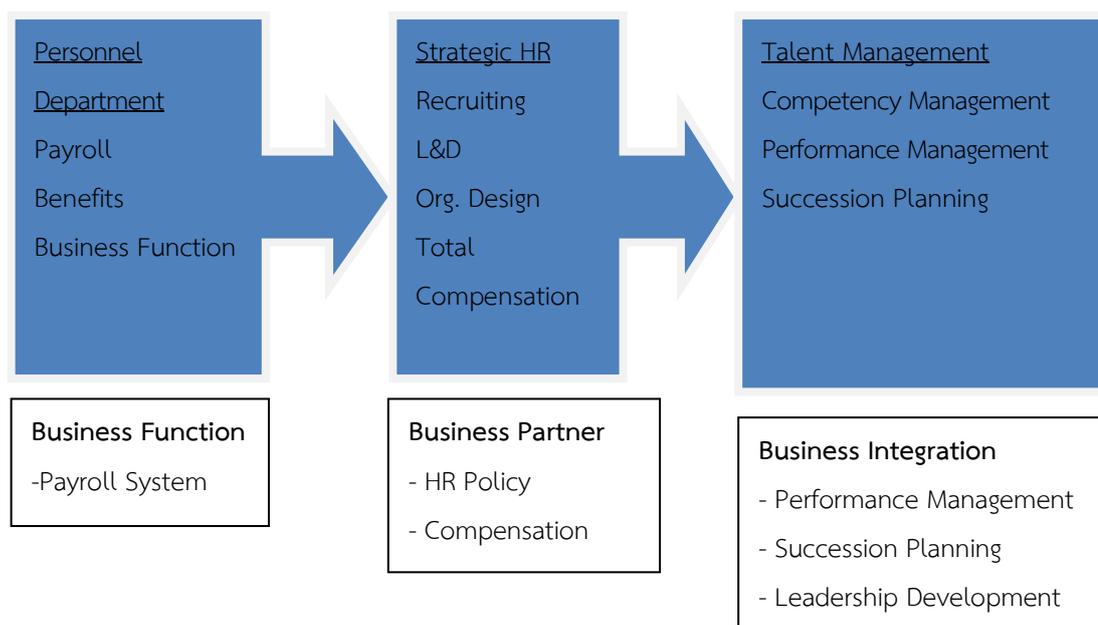
Armstrong (2006) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) นั้นเป็นกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการองค์การ ในส่วนที่สำคัญที่สุดขององค์การนั้นก็คือ “คน” ซึ่งคนคือบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ตามงานที่องค์การได้ออกแบบไว้และคนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์การในแง่ของการบรรลุวัตถุประสงค์ของการประกอบธุรกิจ

พิภพช่วงเงิน (2547) ให้คำจำกัดความของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ การเสาะแสวงหาหรือสรรหา (Recruiting) บุคคลมาบรรจุเพื่อทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ยังขาดอยู่หรือเป็นการจัดหากำลังแรงงาน (Work force) เมื่อมีการคัดเลือกหรือจัดหาคนมาได้แล้วก็วางตำแหน่ง บำรุงรักษา มีการจัดดูแลคนที่ได้มา การส่งเสริมการวางแผนงานอาชีพ การฝึกอบรม การจ่ายเงินชดเชยและการประเมินผล

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กล่าวอ้างมาข้างต้น ทำให้เราสามารถกล่าวได้ว่า งานทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น คืองานหรือกระบวนการที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานและนโยบายขององค์การเป็นสำคัญ โดยจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญโดยตรงกับตัวบุคลากรในองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่การประกาศรับบุคลากรเข้ามาทำงาน จนถึงเมื่อบุคลากรนั้นได้เกษียณตัวเองออกจากงานแล้ว

วิวัฒนาการและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากอดีตจนถึงปัจจุบัน กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามวิวัฒนาการขององค์การ โดย Bersin (2006) ได้แบ่งวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ช่วงด้วยกัน (ดูรูปภาพที่ 2.2)



รูปภาพที่ 2.2: วิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ดัดแปลงมาจาก: Bersin, J. (2006). Talent Management. What is it? Why now? *Bersin and Associates*, Retrieved February 1, 2011, from <http://joshbersin.com/2010/05/11/a-new-talent-management-framework/>

ในช่วงแรกของวิวัฒนาการนั้น กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการของหน่วยงานทางธุรกิจซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับบุคคลในองค์กรหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าฝ่ายหรือแผนกการบริหารบุคคล ซึ่งหน้าที่หลัก ๆ ก็ได้แก่ การจ้างบุคลากร การจ่ายค่าจ้าง และดูแลผลประโยชน์ที่จำเป็น โดยระบบงานหรือกระบวนการที่มีหน้าที่รองรับแผนกการบริหารบุคคลก็เช่น ระบบการจ่ายค่าจ้าง เป็นต้น

ต่อมาองค์กรโดยทั่วไปได้คำนึงถึงความสำคัญของแผนกการบริหารบุคคล และได้มีการนำเอาแนวคิดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ โดยแผนกทรัพยากรมนุษย์ได้มีบทบาทหน้าที่อันสำคัญเพิ่มเติมมากขึ้น เช่น สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ทำการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้น ช่วยเหลือองค์กรในการออกแบบระบบงานและโครงสร้างองค์กร มีการพัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ และมีการเอาใจใส่ถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของบุคลากรไม่ว่าจะเป็น ความเป็นอยู่ที่ดีในองค์กร ขวัญกำลังใจ สุขอนามัย เป็นต้น กระบวนการทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงนี้มีความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง โดยจะเป็นกระบวนการสำคัญในการรองรับกระบวนการอื่น ๆ ในองค์กร โดยแนวคิดในช่วงนี้คือการทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหุ้นส่วนทางด้านกลยุทธ์กับองค์กร

ในช่วงที่ 3 ของการวิวัฒนาการนั้น Bersin(2006) ได้ชี้แนะว่า องค์กรต่าง ๆ ได้เข้าสู่แนวคิดของ การบริหารจัดการบุคลากรดาวเด่น (Talent Management) โดยกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ยังคงเป็นพื้นฐานทางกลยุทธ์กับองค์กรเช่นเดิมแต่ได้เพิ่มบทบาทสำคัญด้านอื่นเพิ่มเติมเข้ามา เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency-based) การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร การพัฒนารูปแบบของการประเมินผล การปฏิบัติงาน และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรทุก ๆ คน

นอกจากนี้ Dessler (2008) ได้กล่าวถึงบทบาทใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 รูปแบบด้วยกัน คือ

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มผลผลิต โดยองค์การสมัยใหม่มีความจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องอยู่ภายใต้การแข่งขันของโลกธุรกิจ และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการลดต้นทุนต่าง ๆ ให้การกระบวนการผลิต ตัวอย่างเช่น กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จะช่วยองค์การในการวิเคราะห์หรือวางแผนกำลังคนที่พอเหมาะ โดยไม่จ้างบุคลากรจนมากเกินไปทำให้องค์การต้องจ่ายค่าจ้างเยอะเกินความจำเป็น หรือไม่จ้างบุคลากรจนน้อยเกินไปจนทำให้กระบวนการผลิตล่าช้า เป็นต้น

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การเพื่อการเรียนรู้ การที่องค์การจะอยู่รอดในโลกธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง องค์การจำเป็นต้องเปิดตนเองเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะ เป็นเทคโนโลยี นวัตกรรมด้านการผลิต รูปแบบการทำงานใหม่ เป็นต้น กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนสำคัญในการช่วยให้้องค์การเดินไปสู่แนวคิดขององค์การเพื่อการเรียนรู้ (Learning Organization) ตัวอย่างเช่น กระบวนการพัฒนาบุคลากรในทุก ๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ เช่น ความรู้ (Knowledge)คุณลักษณะ (Attributes) ความสามารถ (Skills) และความสามารถด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Other abilities) (Stone, 2006)

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การเพื่อการบริการในทุก ๆ องค์การนอกจากผลผลิตที่สามารถจับต้องได้ เช่น สินค้า ยังมีผลผลิตอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากันก็คือการบริการ องค์การทุกองค์การจำเป็นต้องมีรูปแบบของการบริการที่ดีมีประสิทธิภาพไม่ เช่นไม่ว่าผลิตภัณฑ์ขององค์การนั้นจะมีคุณภาพมากน้อยแค่ไหนก็อาจจะไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้ แน่แน่นอนว่ารูปแบบของการบริการที่ดีจำเป็นต้องอาศัยทักษะและทัศนคติอันดีจากบุคลากรในองค์การโดย Schneider and Bowen (1993) ได้กล่าวสนับสนุนว่า ในบางองค์การที่บุคลากรขาดแคลนความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร การเข้าสังคม ขาดการควบคุมอารมณ์ และขาดความอดทนอดกลั้นจากการที่ต้องติดต่อกับลูกค้าเป็นประจำ จำทำให้องค์การนั้นมีผลของการบริการที่ตกต่ำหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คืออัตราของความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) จะลดลงด้วย

ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ (2551) ได้กล่าวว่า การที่องค์การจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินการนั้น องค์การจำเป็นต้องมีความสามารถที่จะทำให้กลยุทธ์ที่องค์การกำหนดขึ้นนั้นเป็นจริง

ให้ได้ ซึ่งสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างมากที่ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญก็คือ “คน” หรือ บุคลากรในองค์การนั่นเอง เพราะว่า บุคลากรในองค์การคือผู้ที่นำเอากลยุทธ์ต่างๆไปปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุปได้ว่าถ้าองค์การให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับงานด้านบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ องค์การก็สามารถจะหลีกเลี่ยงความผิดพลาดต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และจะได้รับผลประโยชน์สูงสุดจากบุคลากรในองค์การ เช่น

1. ทำให้องค์การได้รับผลประโยชน์สูงสุดจากบุคลากรโดยได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามสายงาน (โดยผ่านจากการสรรหา คัดเลือก และ จัดจ้าง เป็นต้น)
2. ทำให้บุคลากรในองค์การมีความกระตือรือร้นในการทำงาน (โดยผ่านการบริหารค่าจ้าง และเงินเดือน การบริหารสวัสดิการและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร เป็นต้น)
3. นอกจากนี้ยังสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์การไปอีกนานเท่านาน

Albrecht and Zemke (1985) ได้กล่าวสนับสนุนถึงความสำคัญของกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาททำให้องค์การสามารถพัฒนาความสามารถของบุคลากรในด้านการบริการได้ โดยการให้ความสำคัญกับกระบวนการทางด้านการพัฒนาอาชีพการงาน และ การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับทักษะทางด้านการติดต่อสื่อสารหรือทางด้านการเข้าสังคม เป็นต้น

จากการศึกษาถึงวิวัฒนาการและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ ผู้ดำเนินการวิจัยได้กล่าวอ้างมาข้างต้น ทำให้มองเห็นภาพรวมของกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมาตั้งแต่อดีตที่มีความสำคัญในแง่ของการเป็นเพียงหน่วยงานหนึ่งขององค์การธุรกิจมี หน้าที่ได้รับสมัครบุคลากร จ่ายค่าจ้าง และดูแลผลประโยชน์เท่าที่จำเป็น จนถึงกรณีที่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เข้ามามีบทบาทต่อองค์การในแง่ของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของ องค์การ และในปัจจุบันได้เพิ่มเนื้อหาและความสำคัญโดยมีการมุ่งเน้นไปที่การดูแลรักษาบุคลากร ดาวเด่น (Talent Management)

ขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เนื้อหาในส่วนที่ผ่านมาได้ชี้ให้เห็นถึงวิวัฒนาการและความสำคัญของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การควรให้ความสำคัญ ในส่วนเนื้อหาต่อไปนี้นำผู้ดำเนินการวิจัยจะได้ทำการศึกษารูปแบบและกระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรจะทำและทำการศึกษาไว้

งานทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีมานานไม่ว่าองค์การใดๆก็จำเป็นต้องมี หน่วยงานทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่อย่างไรก็ดี หน้าที และบทบาทของหน่วยงานทาง ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นก็มีการเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละยุค แต่ละสมัย จากการศึกษาราย ความหมาย วิวัฒนาการ และความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้ดำเนินการวิจัยได้

ทำการศึกษาดังกล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จาก Griffiths, Lloyd-Walker and Williams (1999), Stone (2006) และ Armstrong (2006)

Griffiths, Lloyd-Walker and Williams (1999) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นกิจกรรมและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การในมุมมองของการบริหารจัดการ โดยจะประกอบไปด้วยกิจกรรมดังนี้ 1) กิจกรรมเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานในองค์การ โดยทำการพิจารณาถึงรูปแบบ กระบวนการ และหน้าที่ของงานต่าง ๆ ในองค์การ 2) มีการวางแผนกำลังแรงงานที่องค์การต้องการ รวมไปถึงทำการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม 3) กิจกรรมในการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงานในองค์การ 4) การประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรและทำการพัฒนาบุคลากร 5) การบริหารจัดการค่าจ้างและเงินเดือนซึ่งรวมถึงผลประโยชน์และสวัสดิการต่าง ๆ ของบุคลากร 6) การติดต่อสื่อสารในประเด็นต่าง ๆ กับบุคลากรในองค์การ เช่น การให้คำปรึกษาด้านอาชีพการงาน เป็นต้น 7) กิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์การจัดทำขึ้นเพื่อสร้างความพึงพอใจและความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เช่น นโยบายสุขอนามัยและความปลอดภัยในสถานที่ทำงานและหน่วยงานแรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

Stone (2006) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ 1) การได้มาซึ่งบุคลากร (acquisition) 2) การพัฒนาบุคลากร (development) 3) การให้รางวัลและการสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากร (reward and motivation) และ 4) การดูแลรักษาบุคลากรทั้งตอนอยู่ในองค์การและออกจากองค์การแล้ว (maintenance and departure)

Armstrong (2006) ได้ให้คำจำกัดความของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การโดยเริ่มตั้งแต่ 1) การจัดจ้างบุคลากร (Employing people) 2) การพัฒนาความสามารถให้กับบุคลากร (Developing employee capacities) 3) การใช้งานบุคลากร (Utilizing) และ 4) การดูแลรักษาและค่าจ้างของบุคลากร (Maintaining and compensating)

จากกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ Griffiths, Lloyd-Walker and Williams (1999), Stone (2006) และ Armstrong (2006) ได้กล่าวถึง ผู้ดำเนินการวิจัยได้จำแนกรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแยกตามขั้นตอนที่ได้กล่าวอ้างถึง ดังนี้

1. การได้มาซึ่งบุคลากร (Acquisition) จะเป็นกระบวนการที่องค์การกระทำขึ้นเพื่อดึงดูดและชักจูงแรงงานจากทั้งภายในและภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานกับองค์การ โดยมีกิจกรรมทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญก็คือ ขั้นตอนการจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เนื้อหาของงานในตำแหน่งต่าง ๆ เช่น การกำหนดคุณสมบัติของงาน (Job specific) การวิเคราะห์งาน (Job analysis) การวางแผนและนโยบาย (HR planning) การสรรหา (Recruitment) การคัดเลือก (Selection) เป็นต้น

2. การพัฒนาบุคลากร (Development) หลังจากทีบุคลากรปฏิบัติงานในองค์การเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว องค์การก็จำเป็นต้องมีการตรวจสอบดูว่าบุคลากรนั้น ๆ ยังมีการปฏิบัติงานที่ดี

อยู่หรือไม่ ซึ่งองค์การจำเป็นต้องมีการสำรวจหรือการประเมินถึงประสิทธิภาพในการทำงาน พฤติกรรม ทักษะ ความพึงพอใจ ของบุคลากรในองค์การ โดยผลลัพธ์ที่ตามมาหลังจากเสร็จสิ้น อาจจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือแม้แต่การเลิกจ้าง เป็นต้น นอกจากนี้หลังจากที่ได้มีการประเมินหรือตรวจสอบประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรแล้ว องค์การก็จำเป็นต้องทำการพัฒนาบุคลากรนั้น ๆ ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยองค์การจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในองค์การทั้งด้านความรู้ คุณลักษณะ ทักษะ และความสามารถในด้านอื่น ๆ (KSAOs: Knowledge, attributes, skills and others abilities) โดยกิจกรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการนี้ก็เช่น ระบบการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน การฝึกอบรม การพัฒนาองค์การ และการวางแผนและให้คำปรึกษาหน้าที่การงาน เป็นต้น

3. การให้รางวัลและการสร้างแรงจูงใจต่อบุคลากร (Reward and motivation) แน่นอนว่าหลังจากที่องค์การได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว ก็คงไม่มีองค์การใดอยากจ้างบุคลากรแค่ช่วงเวลาสั้น ๆ ยิ่งถ้าบุคลากรนั้นมีคุณภาพในการปฏิบัติงานแล้วด้วย ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องชำระไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังเป็นขั้นตอนของการแสดงออกขององค์การที่มีต่อบุคลากรในทุกระดับชั้นถึงการปฏิบัติอันเป็นธรรมเนียมที่องค์การมีให้แก่บุคลากร โดยอาจจะมีการนำเอาทฤษฎีด้านแรงจูงใจมาใช้ด้วย โดยมีกิจกรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ เช่น การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน การบริหารสวัสดิการและผลประโยชน์ นโยบายทางด้านสุขอนามัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร

4) การดูแลรักษาบุคลากรทั้งตอนอยู่ในองค์การและออกจากองค์การแล้ว (Maintenance and Departure) องค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนทางด้านอาชีพการงานของบุคลากรในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการลาออก โดนไล่ออก เลิกจ้าง เกษียณ เป็นต้น โดยกิจกรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ก็เช่น การเกษียณ การเลิกจ้าง แรงงานสัมพันธ์ เป็นต้น

จากกระบวนการทั้ง 4 ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องที่ผู้ดำเนินการวิจัยได้ทำการประยุกต์ องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องศึกษาถึงรูปแบบและขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อที่จะประยุกต์ใช้หรือเชื่อมโยงงานทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ให้กับองค์การ

การวางแผนกำลังคน

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2539) ได้กล่าวว่า การวางแผนเป็นขั้นตอนแรกสุดของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีความสำคัญในแง่ของการวางแผนทางความคิดให้กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดย 95 % ขององค์การในสหรัฐอเมริกาจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

Griffiths, Lloyd-Walker and Williams (1999) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคนหรือการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นการวิเคราะห์ความต้องการทางทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภายใต้

ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยมีความมุ่งหวังว่าองค์กรจะได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ในจำนวนที่เหมาะสมของทรัพยากรมนุษย์ต่อความต้องการขององค์กร ณ เวลานั้น

Stone (2006) ให้คำนิยามของการวางแผนกำลังคนไว้ว่าเป็นกระบวนการของการ วิเคราะห์และตรวจสอบความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรทราบถึงจำนวนทรัพยากร มนุษย์ที่เหมาะสม มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่เพียงพอ ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง

ใจความสำคัญจากคำจำกัดความที่นิยามในข้างต้นก็คือ “การวางแผนกำลังคนคือ กระบวนการที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อวิเคราะห์และพยากรณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กร”

องค์กรธุรกิจทุกประเภทคงพอจะทราบถึงความสำคัญของความเปลี่ยนแปลงของโลกในยุค ปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการถือกำเนิดขององค์การการค้าโลก (WTO) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สารสนเทศทำให้องค์กรต่าง ๆ เข้าสู่ยุคของ Digital Age การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมทางสังคม ที่ให้ตลาดของธุรกิจการค้าเปลี่ยนไปตามยุคสมัย ซึ่งแน่นอนว่าการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ จะมี ผลกระทบต่อตลาดแรงงาน ในบางช่วงเวลาตลาดแรงงานจะมีขนาดใหญ่แต่ไม่มีคุณภาพ แต่ในบาง ช่วงเวลาตลาดแรงงานมีขนาดเล็กแต่มีคุณภาพ เป็นต้น

จากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถใน การแข่งขัน (Competitive Advantage) และนั่นก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรในองค์กรเป็น สำคัญ องค์กรที่มีการคาดการณ์ (Forecasting) และการวางแผน (Planning) ทางทรัพยากรมนุษย์ ก็จำทำให้องค์กรนั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในทางตรงกันข้ามองค์กรใด ขาดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีอาจจะประสบปัญหาทางด้านขาดแคลนแรงงานที่เหมาะสม ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, 2539; Byrne, 1999; Way, 2000) เช่น องค์กรที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้้องค์กรนั้นมีความสมดุลของรายรับและ รายจ่าย สามารถพยากรณ์จำนวนของแรงงานที่เหมาะสมที่องค์กรต้องการได้ในอนาคต สามารถ พยากรณ์ถึงคุณภาพและคุณสมบัติของแรงงานที่พึงประสงค์ในอนาคตได้ เป็นต้น

การวิเคราะห์งาน

Stone (2006) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์งานไว้ว่าเป็นระบบของการตรวจสอบเนื้องาน (Task) หน้าที่ (Duty) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ของตำแหน่งงานนั้น ๆ และ ความจำเป็นหรือความเหมาะสมของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ ความสามารถ (Ability) ที่บุคลากรจำเป็นต้องมีในการจะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นให้ได้ด้วยดี

Griffiths, Lloyd-Walker and Williams (1999) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์งานคือ กระบวนการที่องค์กรจะทำการพิจารณาถึงหน้าที่ (Duty) ของตำแหน่งงาน (Position) และ คุณลักษณะ (Characteristics) ของบุคลากรที่องค์กรจะทำการสรรหามาเพื่อบรรจุในตำแหน่งนั้น ซึ่งกระบวนการวิเคราะห์งานนั้นจะประกอบด้วยข้อมูลต่าง ๆ เช่น คุณสมบัติที่ต้องใช้ในงาน

(Job Requirement) ซึ่งหลังจากทำการวิเคราะห์งานแล้วเนื้อหาที่ได้จะพัฒนาไปสู่การพรรณนา ลักษณะงาน (Job description) และการกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification)

จากความหมายข้างต้น การวิเคราะห์งาน (Job analysis) คือ ขั้นตอนของการเก็บรวบรวม ข้อมูลของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์การ โดยจะแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของงานและคุณสมบัติที่ จำเป็นของบุคลากรที่จะมาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยข้อมูลที่ว่าประกอบด้วย งาน (Job) หน้าที่ (Task) ความรับผิดชอบงาน (Responsibility) ชนิดของบุคคลความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) และทักษะ (Skill) ที่ต้องการสำหรับงาน

จากความหมายของการวิเคราะห์งานข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของขั้นตอนนี้ต่อ การดำเนินงานขององค์การต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์การที่มีเนื้องานหรือตำแหน่งงานค่อนข้างซับซ้อน การวิเคราะห์งานจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจว่าเนื้องานของตนที่จะต้องปฏิบัติคืออะไร ปฏิบัติงาน เมื่อไร สายการบังคับบัญชาคือใคร คุณสมบัติที่จำเป็นต้องมีเพื่อจะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพคือ อะไรถ้าองค์การใดมีการวิเคราะห์งานที่ดีมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การก็จะ เกิดมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การสรรหา

Stone (2006) ให้คำนิยามของการสรรหา (Recruitment) ไว้ว่า คือกระบวนการของการ ค้นหาและดึงดูดบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์การให้เข้ามาปฏิบัติงานใน ตำแหน่งงานที่ว่าง

Gardner and Palmer (1997) ได้กล่าวว่า การสรรหาบุคลากรควรเน้นที่บุคลากรที่ สามารถทำงานเป็นทีมและมีแนวคิดของการพัฒนาตนเอง

โดยใจความสำคัญของการสรรหา ก็คือองค์การจำเป็นต้องทราบว่ามีบุคลากรเป็นจำนวน เท่าไรในตลาดแรงงาน และบุคลากรนั้น ๆ มีคุณภาพมากน้อยแค่ไหน ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องมี รูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมและมีคุณภาพเพื่อการสรรหาบุคลากรให้ตรงตามความต้องการของ องค์การอย่างแท้จริง

องค์การจำเป็นต้องศึกษาถึงความเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมขององค์การไม่ว่าจะเป็นการ เปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน เทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป รูปแบบทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง เป็นต้น ศึกษาสิ่งเหล่านี้เพื่อที่องค์การจะนำเอามาพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมในการสรรหาบุคลากร นอกจากนี้้องค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงการเก็บข้อมูลของบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในอนาคตอีกด้วย

การคัดเลือก

Heneman and Judge (2006) ได้ให้คำจำกัดความของการคัดเลือกไว้ว่าเป็นขั้นตอนและ วิธีการที่องค์การใช้เพื่อคัดสรรบุคลากรที่องค์การได้ทำการสรรหาเข้ามา โดยวิธีการต่าง ๆ ที่ได้ กำหนดขึ้นมาก็เพื่อคัดสรรให้ได้บุคลากรที่ตรงตามความต้องการขององค์การที่กำหนดขึ้น

Griffiths, Lloyd-Walker and Williams (1999) ได้ให้คำจำกัดความของการคัดเลือก (Selection) ไว้ว่าคือ กระบวนการของการคัดเลือกบุคลากรที่องค์กรได้ทำการสรรหาเข้ามา โดยมีวิธีการที่หลากหลายในการคัดเลือกบุคลากรให้ตรงตามคุณสมบัติที่ตั้งไว้

จากความหมายของการคัดเลือกที่ได้กล่าวถึง แสดงให้เห็นว่าการคัดเลือกเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนที่องค์กรใช้เพื่อคัดสรรบุคลากรที่ตรงตามความต้องการขององค์กรจริง ๆ ซึ่งในกระบวนการหรือขั้นตอนดังกล่าวย่อมมีขั้นตอนที่สำคัญที่สามารถเป็นปัจจัยบ่งบอกถึงความสำเร็จของการคัดสรรบุคลากร ดังเช่น ตัวชี้วัดที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร เครื่องมือที่ใช้จำเป็นต้องมีคุณภาพ และเชื่อมโยงกับตำแหน่งงานในองค์กร เช่น การทดสอบที่เกี่ยวกับการทำงาน (Employment tests) ซึ่งเป็นการตรวจสอบความสามารถของผู้สมัครว่าตรงตามคุณสมบัติหรือไม่ การทดสอบความสนใจ (Interest tests) ซึ่งเป็นการทดสอบความสนใจส่วนตัว เป็นการชี้ให้้องค์การเห็นว่าผู้สมัครสามารถพัฒนาไปได้ในด้านใดการทดสอบความถนัด (Aptitude tests) เป็นการทดสอบความถนัดตามสายงาน การทดสอบเชาว์ปัญญา (Intelligence tests) หรือการทดสอบ IQ ซึ่งเป็นการทดสอบถึงสติปัญญาของผู้สมัคร การทดสอบบุคลิกภาพ (Personality tests) เป็นการทดสอบบุคลิกของผู้สมัคร เช่นความกระตือรือร้น การปรับตัวเข้ากับสังคม เป็นต้น (Heneman and Judge, 2006)

การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าจ้าง เงินเดือน และสวัสดิการเป็นอีกหัวข้อหนึ่งที่สำคัญที่ทุก ๆ องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรและต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากร องค์กรจำเป็นต้องหาแนวทางเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีคุณภาพ ให้อยู่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรไปให้นานที่สุด

Stone (2006) ได้กล่าวไว้ว่า ค่าตอบแทนที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรนั้นมีด้วยกันหลายรูปแบบ แต่หลัก ๆ จะแบ่งเป็น 1) รูปแบบของเงิน (Financial) เช่น เงินเดือน โบนัส ค่าคอมมิสชั่นค่าทำงานล่วงเวลา ประกันสุขภาพ ประกันชีวิต วันหยุด เป็นต้น 2) รูปแบบที่ไม่ใช่เงิน (Non-financial) เช่น ความน่าสนใจของงาน ความก้าวหน้าของตำแหน่งงาน สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ความมั่นคงในอาชีพการงาน เป็นต้น

จากรูปแบบของค่าตอบแทนข้างต้นเป็นปัจจัยที่จะสร้างความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรและผลลัพธ์ขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ก็คือการเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ เป็นองค์กรที่มีการลาออกของบุคลากรในอัตราที่น้อย เป็นองค์กรที่มีอัตราความพึงพอใจของบุคลากรในอัตราที่สูง แสดงให้เห็นได้ว่าองค์กรควรมีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงแนวคิดของความต้องการส่วนบุคคล ซึ่งแต่ละบุคคลย่อมมีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป องค์กรจำเป็นต้องใส่ใจรายละเอียดต่าง ๆ เหล่านี้ เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรของตนเอง และจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้วย(นนทกานต์ วุฒิอารีย์, 2552; ภาณีต สุกุลวัฒน์, 2547)

การพัฒนาบุคลากร

ศิวาพร มณฑุกานนท์, กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และนภาพร ชันธนาภา (2526) ได้กล่าวว่า ถึงแม้ว่าการจะมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแต่การพัฒนานั้นจะช่วยให้บุคลากรสามารถคงความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ได้สูงสุดตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งการพัฒนานั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร

Stone (2006) ได้ให้คำจำกัดความของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ไว้ว่าเป็น กระบวนการที่ประกอบด้วย การฝึกอบรมและพัฒนา, การวางแผนอาชีพการงาน และการประเมินประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาทัศนคติ, ความรู้, ความสามารถ และทักษะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และทำให้ประสบผลสำเร็จต่อตัวบุคลากรและองค์กร

พิภพ วังเงิน (2547) กล่าวว่า การพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีขึ้น ดังนั้นถ้าเอาคำว่าทรัพยากรมนุษย์เข้ามารวมด้วย ก็มีความหมายว่า การเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงก็เช่น ทัศนคติ ประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ได้กล่าวว่า การพัฒนา คือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติการของบุคลากรในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น โดยองค์กรจะทำการให้ความรู้ หรือเปลี่ยนทัศนคติ หรือเพิ่มทักษะให้กับบุคลากรในองค์กร

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ได้ยกมาข้างต้น ประเด็นสำคัญก็คือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาให้กับบุคลากร ซึ่งคุณลักษณะที่ว่าจะประกอบไปด้วย ความรู้ (Knowledge) ทัศนคติ (Attitude) ความสามารถ (Skills) และทักษะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรตามคุณลักษณะที่ว่ามา

นอกจากนี้จากแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ทั้งปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือเทคโนโลยี และปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน เช่น โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และจะส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการเตรียมตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ โดยแนวทางในการรับมือแนวทางหนึ่งก็คือ การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความสามารถที่หลากหลาย เป็นต้น โดย นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2539) ได้กล่าวสนับสนุนไว้ว่า องค์กรในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ และการที่องค์กรจะเพิ่มพูนสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพราะกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคลากรให้มีความพร้อมในการรับความเปลี่ยนแปลงความสำเร็จของกระบวนการนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

การประเมินประสิทธิภาพ

ธัญญา ผลอนันต์ (2549) ได้อธิบายไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นขั้นตอนที่องค์กรใช้เพื่อตัดสินใจและพิจารณาผลการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งขั้นตอนที่ว่าจำเป็นต้องปฏิบัติอย่างยุติธรรมและมีการแจ้งผลการประเมินต่อตัวบุคลากรด้วย

ศิวาพร มัณฑุกานนท์, กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และนภาพร ชันธนาภา (2526) ได้กล่าวถึงการประเมินผลงาน (Performance appraisal) ไว้ว่า เป็นการตรวจสอบถึงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ หรือกับบุคลากรคนอื่น เพื่อเปรียบเทียบถึงคุณค่าของบุคลากรนั้น

Stone (2006) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การประเมินประสิทธิภาพนั้นเป็นการที่องค์กรพิจารณาเปรียบเทียบคุณค่าของบุคลากรในองค์กรและมีการแจ้งไปยังบุคลากรเหล่านั้น เพื่อให้มีการปรับตัวและพัฒนาตนเองต่อไป

จากคำจำกัดความข้างต้น การประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเป็นส่วนสำคัญขององค์กรทุก ๆ องค์กร องค์กรจำเป็นต้องมีการติดตามตรวจสอบคุณภาพในการทำงานของบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ให้บุคลากรทราบถึงผลของการปฏิบัติงานของตน ทราบถึงข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นของตน บุคลากรจะได้นำเอาสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ไปแก้ไข และทำการพัฒนาตนเอง

นอกจากนี้การประเมินประสิทธิภาพในการทำงานนั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อใช้ในการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้นั้นจำเป็นต้องมีคุณภาพและมาตรฐาน ซึ่งสามารถนำมาใช้งานได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และมีคุณธรรม ต่อบุคลากรทุก ๆ คนในองค์กร

การวางแผนและพัฒนาอาชีพการงาน

Stone (2006) ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนอาชีพการงานไว้ดังนี้การวางแผนและพัฒนาอาชีพการงาน (Career planning and developing) เป็นกระบวนการที่ทั้งตัวบุคลากรและองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับตำแหน่งอาชีพของบุคลากร โดยเป็นขั้นตอนของการศึกษาถึงความเชื่อมโยงของตำแหน่งอาชีพกับคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความต้องการส่วนตัว ชีวิตและครอบครัว เป็นต้น

ประเด็นสำคัญของการวางแผนและพัฒนาอาชีพการงานก็คือ องค์กรจำเป็นต้องศึกษาตรวจสอบดูในองค์กรว่ามีบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ อยู่กี่ตำแหน่ง และมีตำแหน่งอะไรบ้าง และทำการวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรและบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร นอกจากนี้ องค์กรก็จำเป็นต้องวางแผนสายงานอาชีพให้กับบุคลากรแต่ละคน ในรูปแบบของการวางแผนอาชีพการงาน (Career Planning) และการจัดการอาชีพการงาน (Career management) ซึ่งเป็นที่มาของการย้ายตำแหน่งหน้าที่ การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร การเลิกจ้างหรือยกเลิกสัญญาการจ้าง เป็นต้น

องค์กรที่มีการวางแผนและพัฒนาอาชีพการงานที่ดีก็จะทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นได้อย่างมีระบบ นอกจากนี้บุคลากรก็จะเกิดความพึงพอใจเนื่องจากทราบถึงทิศทางการทำงานของตนเองว่าจะไปในแนวทางไหน หรือเมื่อมาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานต่าง ๆ เหล่านี้แล้วจะมีเส้นทางการเติบโตของอาชีพการงานอย่างไร นอกจากนี้ยังเกิดประโยชน์ต่อองค์กรในการที่จะวางแผนสืบทอดทางตำแหน่งงานที่สำคัญ ๆ ให้กับบุคลากรได้อีกด้วย

กลยุทธ์และองค์การ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่นั้นมีมุมมองของกลยุทธ์เข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งมีแนวความคิดว่าองค์การควรจะเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับกลยุทธ์หลักขององค์การ (Beardwell and Claydon, 2007) องค์การหลาย ๆ องค์การได้นำเอาแนวความคิดที่ว่านี้มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของตนเอง เพื่อให้้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง โดยนักวิชาการบางท่านได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่ากลยุทธ์ที่ได้กล่าวอ้างถึงนั้นสามารถตีความได้ว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์การ (Dessler, 2001; Thompson, Strickland and Gamble, 2005).

กลยุทธ์ที่้องค์การต่าง ๆ ได้กำหนดขึ้นนั้น จะได้รับผลกระทบหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยสิ่งแวดล้อมของ้องค์การทั้งปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน เช่น วัฒนธรรม้องค์การ โครงสร้าง้องค์การ เป็นต้น และปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น (ภาพ 2.3)

ระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่เป็นปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ ที่ได้้นำพาให้ทุก ๆ ้องค์การจำเป็นต้องอยู่ภายใต้การแข่งขันที่เข้มข้นมากกว่าสมัยก่อน โดยความต้องการของลูกค้ามีมากขึ้นทั้งในแง่ของความต้องการคุณภาพของสินค้าและบริการ ้องค์การทุก ๆ ้องค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าของตนโดยการมุ่งเน้นไปที่การสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction) (Rice, 1990) ซึ่ง Kotler, Armstrong, Brown, Adam and Chandler (1998) ได้กล่าวไว้ว่า ้องค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงการเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า โดยการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารและคุณภาพของสินค้า และแน่นอนว่าเมื่อระดับความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มมากขึ้นก็จะทำให้ยอดขายของ้องค์การเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นเราอาจจะกล่าวได้ว่าระบบเศรษฐกิจจะเป็นปัจจัยผลักดันตัวหนึ่งที่จะมีผลต่อกลยุทธ์ต่าง ๆ ของ้องค์การ (Tata, 1999)



รูปภาพที่ 2.3 ปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์การ

ที่มา: Thompson, A.A., Strickland, A.J. and Gamble, J.E. (2005). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantages: concepts and cases (14th edition)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.)

จากรูปภาพที่ 2.3 ผู้ดำเนินการวิจัยขอยกตัวอย่างปัจจัยสิ่งแวดล้อมมาสัก 2 ปัจจัยเพื่อให้เห็นภาพของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสิ่งแวดล้อมและกลยุทธ์ขององค์การ

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมอีกตัวหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การเป็นอย่างยิ่งก็คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ในโลกธุรกิจยุคใหม่นั้นเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อทุก ๆ กระบวนการทำงาน เทคโนโลยีสารสนเทศได้มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและไม่หยุดนิ่ง ดังนั้นองค์การทุก ๆ องค์การจำเป็นต้องปรับตัวตามเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลง และนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานขององค์การ เพื่อความคล่องตัว รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำของกระบวนการ และแน่นอนว่าเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การของต้นรูปแบบของเทคโนโลยีที่องค์การส่วนใหญ่ได้นำเอามาประยุกต์ใช้ก็เช่น ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น การเงิน การบัญชี และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Frenzel and Frenzel, 2004; Stone, 2006) โดย บุญอนันต์ พิณภัทรชัย และพิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบเทคโนโลยีในองค์การนั้นมีไว้เพื่อช่วยในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีระบบที่สำคัญ ๆ เช่น ระบบการประมวลผลด้วยรายการเปลี่ยนแปลง (Transaction Processing System: PS) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System: MIS) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System: DSS) และระบบข้อมูลสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System: EIS) เป็นต้น

จากตัวอย่างปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมที่ผู้ดำเนินการวิจัยได้ยกมาข้างต้นนั้น ทำให้พอจะมองเห็นถึงความสำคัญและผลกระทบของปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีต่อองค์การ ซึ่งองค์การจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองอยู่เสมอเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่กล่าวมาแน่นอนว่าในกระบวนการต่าง ๆ ที่องค์การได้คิดค้นขึ้นเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงนั้นย่อมต้องมีบุคลากรใน

องค์การเป็นศูนย์กลาง หากขาดซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพกระบวนการต่าง ๆ ไม่ว่าจะดีเลิศเพียงใดก็ คงจะปราศจากประสิทธิภาพ ซึ่งจากความหมายของทรัพยากรทางการบริหาร 4 M ซึ่งได้แก่ เงิน (Money) คน (Man) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และ การจัดการ (Management) นั้น คน เป็น ทรัพยากรที่สำคัญที่สุด องค์การจำเป็นต้องมีกระบวนการที่สามารถคัดกรองบุคลากรที่จะเข้ามาใน องค์การ นอกจากนี้เนื่องจากการผันผวนของปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การจำเป็นต้องมีรูปแบบของ การพัฒนาบุคลากรที่ดี เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่หลากหลายสามารถรองรับความ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้

เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของปัจจัยสิ่งแวดล้อมนั้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญ ของการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์การเพื่อทำให้องค์การมี ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยองค์การจะได้รับประโยชน์จากการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศ มากมาย เช่น ความรวดเร็ว ความถูกต้อง ความแม่นยำ ของการเข้าถึงข้อมูล ในส่วนของ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นก็ได้มีการพัฒนาการโดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามา ประยุกต์ใช้ในแต่ละขั้นตอน (Liff, 1997)

เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) คือ ระบบฐานข้อมูลที่ออกแบบมา เพื่อรองรับการทำงานของหน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Griffiths, Lloyd-Walker and Williams; 1999; Kavanagh, Gueutal and Tannenbaum, 1990 and Stone, 2006) ใน องค์การใหญ่ ๆ หลายแห่งที่มีข้อมูลทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นจำนวนมากนั้นได้ ปรับเปลี่ยนระบบการทำงานจากการเก็บข้อมูลแบบเดิม ๆ เช่น แฟ้มเอกสารมาเป็นจัดเก็บข้อมูล ด้วยระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์

เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้กลายมาเป็นเครื่องมือที่จะช่วย เชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาจัดเตรียมข้อมูลที่มีประโยชน์ของทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ให้กับ หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตัวอย่างของเทคโนโลยี สารสนเทศที่นำมาประยุกต์ใช้งานกับงานทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก็เช่น ระบบเครือข่าย (Network) เครื่องคอมพิวเตอร์ (Personal Computer) ระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ (Automated telephone systems) เป็นต้น (Greenard, 2000)

นอกจากนี้เทคโนโลยีสารสนเทศได้ประยุกต์ใช้กับขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ และขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ที่องค์การมักนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ ได้แก่ ระบบการรับสมัครงาน (Recruitment Module) ระบบฐานข้อมูลพนักงาน (Staff Data Bank) ระบบการจ่ายเงินเดือน (Payroll Module) ระบบการจัดการสวัสดิการ (Welfare Module) ระบบ การพัฒนาพนักงาน (Staff Development Module) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Module) ระบบการจัดสรรงบประมาณเพื่อปรับเงินเดือนประจำปี

(Salary Increase Budget Module) ระบบการบริหารค่าจ้างค่าตอบแทน (Remuneration Administration Module) ระบบการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Module) (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2543; Hannon, Jelf and Brandes, 1996)

จากระบบสารสนเทศที่องค์กรมักใช้ในการประยุกต์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กล่าวอ้างข้างต้นนั้น เราสามารถกล่าวได้ว่าเกือบทุกกระบวนการหรือขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำเอาระบบสารสนเทศมาใช้งานได้ แต่ในส่วนของงานวิจัยนี้ ผู้ดำเนินการวิจัยได้จำกัดขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าอยู่ที่ "ระบบสารสนเทศเพื่อการสรรหา"

เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสรรหา

การที่องค์กรจะเจริญเติบโตไปได้อย่างยั่งยืนนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ นอกจากการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรแล้ว ทางเลือกอีกทางหนึ่งก็คือการสรรหาคูหาบุคลากรภายนอกเข้ามาในองค์กร และในขั้นตอนของการสรรหานี้ ข้อมูลการสรรหามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ข้อมูลที่องค์กรมีจะช่วยให้การตัดสินใจ ช่วยในการประเมินกระบวนการสรรหาและคัดเลือก โดยข้อมูลที่องค์กรมีจะใช้ในการให้คะแนนตั้งแต่การสัมภาษณ์ครั้งแรกหรือผลการทดสอบ

ข้อมูลที่องค์กรจำเป็นต้องใช้ในกระบวนการสรรหา คือข้อมูลประวัติพนักงานทั่วไปได้แก่ ชื่อ ที่อยู่ ประวัติการแพทย์ และอื่นๆ นอกจากนี้ยังมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบเพื่อคัดเลือก การประเมินการปฏิบัติงาน ค่าจ้าง และประวัติการทำงาน เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ต่าง ๆ นอกจากนี้ยังรวมข้อมูลที่มีลักษณะในเชิง "พฤติกรรม" มากขึ้นและเน้นที่ทัศนคติ (Attitude) การกำหนดรู้ (Perception) และความชอบ (Preference) ของพนักงาน (Greenard, 2000; Proud, 1997) จะมีการสัมภาษณ์พนักงานเพื่อดูมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินการต่าง ๆ ของบริษัท เช่น โครงสร้างเงินเดือน การฝึกอบรม การคัดเลือกและการจ้าง ความสำนึกของพนักงาน แผนการจูงใจ และการเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้สามารถเปรียบเทียบประเภทของข้อมูลได้เป็นระบบเก่าและใหม่พร้อมด้วยการใช้ข้อมูลดังรูปนอกจากนี้ระบบสารสนเทศเพื่อการสรรหายังช่วยอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในการที่จะสืบค้นหาตำแหน่งงานว่าง หรือตำแหน่งงานใหม่ที่สอดคล้องกับคุณสมบัติของตนเอง

3. ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากเนื้อหาที่ผู้ดำเนินการวิจัยได้ทำการศึกษามานั้น พอจะทำให้มองเห็นภาพรวมของ ความสำคัญของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความสำคัญ ต่อตัวบุคลากรเองในแง่ของประสิทธิภาพในการทำงาน และความสำคัญที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเอง เช่น ความจงรักภักดีที่องค์กรจะได้จากบุคลากร ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดขึ้นจากตัวบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเพียงพอ เป็นต้น

สมชาย หิรัญกิตติ และศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 256–257) ได้กล่าวว่า ถึงแม้ว่าการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีบุคลากรในองค์กรไม่มากเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรขนาดใหญ่ แต่อย่างไรก็ตามองค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมก็จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อใช้ขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินกิจการไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

ผุสดี รุมาคม (2540, หน้า 369) ยังได้กล่าวสนับสนุนอีกว่า ทรัพยากรที่สำคัญที่องค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะขาดเสียไม่ได้ก็คือ บุคลากร ซึ่งองค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแตกต่างจากองค์กรขนาดใหญ่ก็คือ ในส่วนขององค์กรขนาดใหญ่นั้นมีงบประมาณที่จะสามารถจ้างผู้เชี่ยวชาญเข้ามาดูแลเนื้อหางานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่ในทางตรงกันข้าม องค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีงบประมาณไม่เพียงพอ ดังนั้นการที่เจ้าขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะทำการศึกษาถึงรูปแบบกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

ดังนั้นองค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องมีการศึกษาและทำความเข้าใจกับกระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สาเหตุสำคัญที่ทำให้เป็นเช่นนี้ก็มาจากจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดย รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2552 และแนวโน้มปี 2553 (2553) ได้แสดงข้อมูลไว้ว่า องค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบปัญหาต่าง ๆ มากมาย โดยประเด็นปัญหาที่สำคัญ ประกอบไปด้วย

1. ปัญหาด้านการบริหารจัดการของผู้ประกอบการโดยผู้ประกอบการในองค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น โดยส่วนใหญ่จะเป็นบุคลากรหรือแรงงานที่ออกมาจากองค์กรอื่นมาประกอบธุรกิจของตนเอง ซึ่งทำให้ขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการ

2. ปัญหาด้านเทคโนโลยีจากสภาพแวดล้อมของโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาทำให้เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในองค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ และผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีปัญหาในการปรับตัวเป็นอย่างยิ่ง เช่น รูปแบบของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ซึ่งเป็นรูปแบบเทคโนโลยีที่จะทำให้องค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถเพิ่มตลาดของสินค้าและบริการได้อย่างรวดเร็ว (Lingdren, 2001) โดยงานวิจัยของ อัยรดา พรเจริญ และจตุรงค์ ศรีวงษ์วรรณ (2553) ได้แสดงให้เห็นว่าส่วนใหญ่องค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีระดับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในส่วนของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในระดับที่ 1 หรืออีกนัยหนึ่งก็คือไม่ได้มีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ไม่มีการเชื่อมโยงหรือเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธุรกิจในระบบอินเทอร์เน็ตเลย

3. ปัญหาด้านการตลาด เป็นปัญหาหลักอีกประการที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบปัญหาโดยประเด็นที่สำคัญก็คือขาดความรู้ในการพัฒนาช่องทางการตลาดจึงทำให้มีโอกาสน้อยเสียส่วนแบ่งทางการตลาด ซึ่งจากความเปลี่ยนแปลงของระบบ

เศรษฐกิจทำให้เกิดการเปิดตลาดการค้าเสรี การถือกำเนิดขึ้นมาขององค์การหรือกลุ่มการค้าต่าง ๆ มากมายเพื่อรองรับการร่วมมือกันของประเทศคู่ค้า เช่น องค์การการค้าโลก (WTO) สมาคมการค้าเสรียุโรป (FTA) ประชาคมยุโรป (EC) สหภาพยุโรป (EU) เขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) และ สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) เป็นต้นทำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องมองหาตลาดใหม่จากประเทศเพื่อนบ้าน

4. ปัญหาด้านผลิตภัณฑ์ องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ยังขาดความรู้และทักษะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ได้มาตรฐานและคุณภาพตามความต้องการของตลาดหรือลูกค้าโดยมีเพียงส่วนน้อยขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีหน่วยงานเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (R&D) ซึ่งจากข้อมูลของสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้รายงานว่ามีเพียงร้อยละ 12 ขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเท่านั้นที่มีการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อลูกค้า

5. ปัญหาด้านบุคลากร โดยประเด็นที่สำคัญก็คือศักยภาพของแรงงานและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดย วิจิตร ศรีสอาน (2543) ได้กล่าวว่า ในยุคปัจจุบันปัจจัยสำคัญของการพัฒนา คือคุณภาพของคน คนจะต้องได้รับการพัฒนาคุณภาพให้สูงขึ้นเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศทุกด้าน บุคลากรทั้งในภาครัฐและเอกชนจะต้องมีคุณภาพสูง เพื่อเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ (knowledge-based society) (รวิวัตร สิริภูบาล, ยุวดี กังสตาลและพิกุล สีหาพงษ์, 2545)

จากประเด็นปัจจัยปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ที่ได้ยกมาข้างต้น ปัจจัยส่วนใหญ่จะสามารถแก้ไขได้โดยการพัฒนาบุคลากรขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีศักยภาพเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการองค์การ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการ การแสวงหาช่องทางการตลาด เป็นต้น

โดย รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมปี 2552 และแนวโน้มปี 2553 (2553) ได้อ้างอิงข้อมูลจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 เพื่อสนับสนุนความสำคัญของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยสาระสำคัญได้เน้นถึงสองประเด็นหลักคือ 1) การพึ่งตนเอง และ 2) การเติบโตอย่างยั่งยืน

1. การพึ่งตนเอง องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องพึ่งพาตนเองโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในขององค์การเอง เช่น ภูมิปัญญาและองค์ความรู้ที่เกิดจากบุคลากรภายในองค์การ โดยบุคลากรในองค์การจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

2. การเติบโตอย่างยั่งยืน โดยองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผ่านมาไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างเพียงพอ เช่น การสร้างคน การพัฒนานวัตกรรมของสินค้าและ

บริการ การสร้างองค์ความรู้ และการบริหารจัดการ ซึ่งตรงนี้เองทำให้การพัฒนาขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่ต่อเนื่อง ดังนั้นองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องยกระดับการแข่งขันโดยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพของบุคลากรในด้านความรู้และทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นต้น

นอกจากความสำคัญทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวอ้างในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 แล้ว แผนกลยุทธ์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ พ.ศ.2547-2556 ได้สนับสนุนปัจจัยเงื่อนไขที่มีผลต่อความสำเร็จเติบโตแบบยั่งยืนขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งปัจจัยหลักได้แก่ความเข้มแข็งทางด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องมีการพัฒนาโครงสร้างของทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความรู้ ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ทางด้านกฎหมาย ทางระบบบริหารจัดการความรู้ และระบบการสร้างมูลค่าและคุณค่า เป็นต้น

โดยสรุป ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นปัจจัยที่จะทำให้องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบความสำเร็จในโลกธุรกิจ ดังนั้นการศึกษาถึงกระบวนการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็จะทำให้องค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้เข้าใจถึงหลักการและวิธีการในการบริหาร ดูแล และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่มากเพียงพอเพื่อนำมาพัฒนาองค์การและรองรับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกธุรกิจ ณ ปัจจุบัน และในอนาคต

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Kaye (2002) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจขนาดย่อม โดยในงานวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจขนาดย่อม เช่น จำนวนบุคลากร ขนาดขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การ ทัศนคติของผู้บริหาร เป็นต้น นอกจากนี้งานวิจัยได้ทำการสำรวจหารูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของการวิเคราะห์เหตุการณ์จากสถานการณ์จริง (Case studymethodology)

Harney and Dundon (2006) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยทำการวิเคราะห์และศึกษาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวน 6 แห่งในสาธารณรัฐไอซ์แลนด์ โดยใช้รูปแบบของ Case study จากผลการศึกษาพบว่าผลกระทบของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกจะทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์การแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามในขั้นพื้นฐานนั้นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจ นอกจากนี้งานวิจัยได้นำเสนอรูปแบบเชิง

กำหนด (Normative Model) 2 รูปแบบ คือ best practice และ best fit เพื่อให้เปรียบเทียบว่า รูปแบบใดที่จะเหมาะสมกับองค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Brand (2002) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีต่อองค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศฮอลแลนด์ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าได้แสดงให้เห็นว่า 1) องค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยส่วนใหญ่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการที่จะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการแข่งขัน 2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การธุรกิจขนาดย่อมนั้นมีค่อนข้างน้อย เนื่องจากมีแรงงานในจำนวนน้อย ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถแสดงศักยภาพให้เห็นได้อย่างชัดเจน 3) ขั้นตอนของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญกับองค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มากที่สุดจากการศึกษาคือ การวิเคราะห์และพยากรณ์อุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ของแรงงานในองค์การ โดยการศึกษานี้ได้เสนอรูปแบบที่ชื่อว่า “SLAP model” ว่าเป็นรูปแบบที่เหมาะสมในการวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทาน

Kauanui (2006) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าผลกระทบของกระบวนการทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ การฝึกอบรม, การประเมินผลปฏิบัติการ และสวัสดิการว่ามีผลกระทบอย่างไรต่อประสิทธิภาพขององค์การ Kauanui (2006) ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 200 องค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเวียดนาม โดยผลการวิจัยได้ระบุว่า กระบวนการทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ การฝึกอบรม การประเมินผลปฏิบัติการ และสวัสดิการ มีผลกระทบในด้านบวกต่อประสิทธิภาพขององค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเวียดนาม โดยสวัสดิการจะมีผลกระทบมากที่สุด

Carlson, Upton and Seaman (2006) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาผลกระทบของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การพัฒนาและการฝึกอบรม 2) การสรรหา 3) การรักษาและชำระไว้ 4) การประเมินประสิทธิภาพในการทำงานและ 5) การบริหารค่าจ้าง เงินเดือน และสวัสดิการ ว่า มีผลอย่างไรต่อประสิทธิภาพขององค์การในแง่ของยอดขาย โดยการวิจัยนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 168 องค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยจะต้องเป็นธุรกิจแบบครอบครัว ผลการวิจัยได้บ่งชี้ว่า ปัจจัยทั้ง 5 ขั้นตอนมีผลต่อยอดขายขององค์การเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ปัจจัยที่มีผลต่อยอดขายขององค์การเป็นอันดับแรกได้แก่ การบริหารค่าจ้าง เงินเดือน และสวัสดิการ โดยค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน และค่าตอบแทนในรูปแบบของเงินโดยตรง (Direct Cash) จะมีผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพของแรงงานและส่งผลต่อยอดขายของผลิตภัณฑ์ขององค์การ

Zheng, Morrison and O’neill (2006) ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 74 องค์การธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศจีน เพื่อศึกษาค้นคว้าหาผลกระทบของ 4 ขั้นตอนของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) การจ่ายตามประสิทธิภาพ (Performance based

pay) 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) การสรรหาและคัดเลือก และ 4) การประเมินประสิทธิภาพในการทำงาน ว่ามีผลอย่างไรต่อประสิทธิภาพขององค์กร จากการวิจัยพบว่า ขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอน จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในด้านบวกของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแน่นอนว่าจะส่งผลในด้านบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามงานวิจัยยังได้ระบุว่า ไม่ใช่ปัจจัยทั้งหมดของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร และปัจจัยที่มีผลอย่างมากต่อกระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือ ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Commitment)

วันเพ็ญ อมรสิน, กมล เสวตสมบูรณ์ และ ปพฤกษ์ อุตสาหะวานิชกิจ (2551) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 153 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ F-test การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า 1) คุณลักษณะองค์กรแห่ง การเรียนรู้ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องใน อดีตด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น และด้านการถ่ายทอดความรู้ อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับการมีประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านความสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านการมุ่งเน้นประสิทธิผลด้านศักยภาพการแข่งขันทางด้านต้นทุนด้านความคล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้บริการที่รวดเร็วและด้านความเป็นมืออาชีพ และ 2) ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านความสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ ด้านการมุ่งเน้นประสิทธิผล ด้านศักยภาพการแข่งขันทางด้านต้นทุน ด้านความคล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้ บริการที่รวดเร็ว และด้านความเป็นมืออาชีพมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับ คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและ เรื่องในอดีตด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่นด้านการ ถ่ายทอดความรู้ อย่างรวดเร็ว

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวอ้างข้างต้น ผลการวิจัยโดยส่วนใหญ่ได้บ่งชี้ถึงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กระบวนการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์อุปสงค์และอุปทาน การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผล ปฏิบัติการ ค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ จะส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรและแน่นอนว่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในภาพรวม