

จิระจิตต์ บุญนาค

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ดร. นิตยา วงศ์ภินันท์วัฒนา

รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



องค์การที่มีระบบการบริหารงาน ที่มีประสิทธิภาพสูงกับ ผลประกอบการขององค์การ*

(High Performance Work Systems
and Firm's Performance)

[บทคัดย่อ]

การศึกษานี้มุ่งที่จะทดสอบตัวแบบระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นว่า องค์การที่มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะส่งผลให้องค์การมีผลประกอบการทางการเงินที่ดี งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ ในเบื้องต้นได้ศึกษาความแตกต่างในระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Work System หรือ HPWS) ระหว่างบริษัทที่ได้รับรางวัล SET Awards 2004 และบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล SET Awards 2004 ต่อจากนั้นจึงศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (HPWS) กับผลประกอบการทางการเงิน ผลจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่ากลุ่มบริษัทที่ได้รับรางวัล SET Awards 2004 มีความแตกต่างทางด้านระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจากกลุ่มบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล SET Awards 2004 โดยบริษัทที่ได้รับรางวัลจะมีค่าเฉลี่ยของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่ากลุ่มบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลประกอบการทางการเงินพบว่า ทั้งบริษัทที่ได้รับรางวัล SET Awards 2004 และบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล SET Awards 2004 แสดงถึงความสัมพันธ์ของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลประกอบการทางการเงิน อย่างไรก็ตามเมื่อศึกษาถึงองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งประกอบด้วยสามตัวแปร ได้แก่ โอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะ และการจูงใจ ผลจากการศึกษาพบว่า สำหรับบริษัทที่ได้รับรางวัล SET Awards 2004 ตัวแปรด้านทักษะและการจูงใจมีความสัมพันธ์กับผลประกอบการทางการเงิน แต่ความสัมพันธ์ของทักษะกับผลประกอบการทางการเงินเป็นไปในทิศทางตรงกันข้าม ส่วนบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล SET Awards 2004 ตัวแปรด้านทักษะ เป็นตัวแปรเดียวที่มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ

* งานวิจัยนี้ได้รับทุนโครงการวิจัยเสริมหลักสูตร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อ พ.ศ. 2548

1. ความสำคัญของเรื่องที่ศึกษา

ปัจจุบันโลกธุรกิจแข่งขันกันบนฐานความรู้ (Knowledge-based economy) สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสามารถสำหรับการแข่งขันในปัจจุบัน โดยเฉพาะทุนทางมนุษย์หรือทุนทางปัญญามีงานวิจัยหลายชิ้นในต่างประเทศยืนยันว่าการบริหารจัดการทุนทางปัญญา หรือทุนทางมนุษย์ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ จึงมีผู้เสนอตัวแบบระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Work System หรือ HPWS) ว่าตัวแบบดังกล่าวเป็นตัวแบบในการบริหารจัดการทุนทางปัญญาที่เหมาะสม เพราะส่งผลสำเร็จต่อองค์การ อนึ่งงานวิจัยดังกล่าวทำในต่างประเทศที่มีสภาพแวดล้อมแตกต่างกับประเทศไทย

ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ จึงมุ่งที่จะทดสอบตัวแบบระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงว่า เมื่อนำมาใช้ในประเทศไทย จะประสบผลสำเร็จดังเช่นในต่างประเทศหรือไม่ โดยจะศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การที่มีผลประกอบการทางการเงินที่ดี (องค์การที่ได้รับรางวัลจาก SET Awards 2004)

กับองค์การที่ไม่ได้รับรางวัล โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นว่า องค์การที่มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะส่งผลให้องค์การมีผลประกอบการทางการเงินที่ดี ทั้งนี้เพื่อหาตัวแบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมและเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

2. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง

ในส่วนนี้จะเป็นการสำรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบไปด้วยความหมายของระบบการบริหารงานที่มี

ประสิทธิภาพสูง ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน และองค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง

2.1 ความหมายของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง

ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง คือ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีองค์ประกอบ 3 ประการ (Bohlander, 2004; Guerrero and Didier, 2004; Batt, 2002; Snell and Wood, 1999) ได้แก่

1. โอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Opportunity to participate in decision making) การออกแบบงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน

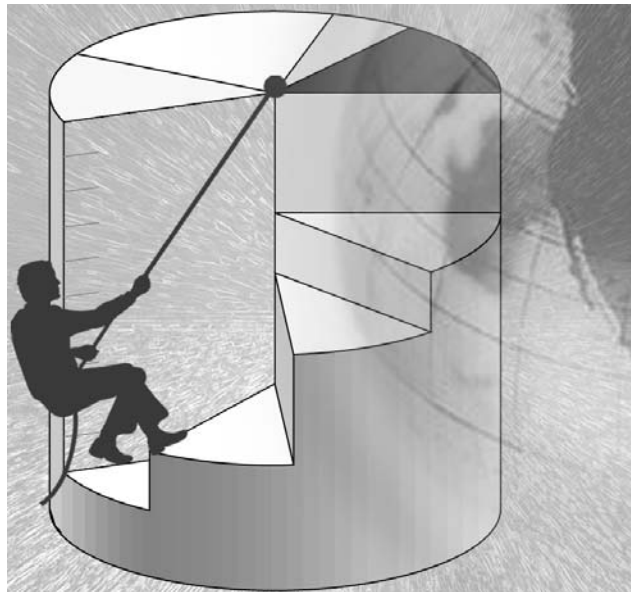
2. ทักษะ (Skills) การลงทุนในการแสวงหา และพัฒนาทักษะของพนักงาน

3. การจูงใจ (Incentives) เพื่อส่งเสริมการใช้วิจารณญาณในการทำงาน

2.2 ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน

การสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน ตามแนวความคิด Resource based view นั้น ประกอบด้วยคุณลักษณะ

ที่สำคัญ ได้แก่ ทรัพยากรนั้นสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) เป็นสิ่งที่หายาก (Rare) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Inimitability) และสามารถจัดระบบได้ (Organized) (จิระจิตต์ บุญนาถ, 2545) ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง จัดได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์การ (Batt, 2002; Huselid and Becker, 1995) ด้วยเหตุผล 2 ประการ กล่าวคือ



2.2.1 สร้างทุนมนุษย์ให้เป็นทักษะที่มีเฉพาะในองค์กร (Firm specific skills)

Batt (2002) ได้ศึกษาระบบ High involvement work system ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงดังที่กล่าวถึงข้างต้น Batt กล่าวว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง นับได้ว่าเป็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร เพราะระบบนี้สร้างทุนมนุษย์ที่มีทักษะที่สร้างมูลค่าเพิ่มเฉพาะองค์กร

งานวิจัยชิ้นนี้ Batt เลือกศึกษาการใช้ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับกลุ่มพนักงานตำแหน่งลูกค้าสัมพันธ์ เพราะถือว่าพนักงานกลุ่มนี้เป็น Boundary spanner ระหว่างองค์กรกับลูกค้า พนักงานกลุ่มนี้มีความสำคัญที่จะสร้างรูปแบบการซื้อของลูกค้า พนักงานต้องมีทักษะ ความรู้ในหลายๆ เรื่อง ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจในลักษณะของสินค้า การให้บริการ หลังการขาย การกำหนดราคา การส่งเสริมการขาย กฎ ระเบียบของทางการ ความรู้เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ความรู้ในเรื่องโครงสร้าง และเนื้อหาในระบบข้อมูลขององค์กร ความรู้ในเรื่องกระบวนการทำงานจากจุดขายจนถึงมือลูกค้า และความรู้ในเรื่องกระบวนการบริหารงานที่มีผลต่อลูกค้า และการนำเสนอสินค้าต่อลูกค้าเพื่อจูงใจให้ลูกค้าสนใจซื้อสินค้าและบริการขององค์กร

ความรู้ที่พนักงานมีในเรื่องสินค้า ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการทำงานในองค์กร ดังที่กล่าวถึงข้างต้น จัดว่าเป็นความรู้ในคนที่ลึกซึ้ง (Deep tacit knowledge) ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เพราะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการให้บริการลูกค้าขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยพบว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงส่งผลให้ยอดขายเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้เพราะระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงนี้ สร้างความสามารถของพนักงานในการให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น โดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

2.2.2 สร้างทุนทางสังคมขององค์กร (Organizational social capital)

คุณลักษณะสำคัญของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง คือ ลักษณะการทำงานเป็นทีม พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน ริเริ่มงานด้วยตนเอง แก้ปัญหาในการทำงานด้วยกระบวนการกลุ่ม ระบบนี้ส่งเสริมให้มีความรอบรู้ในสินค้าและบริการขององค์กร และมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาสินค้าและบริการให้ดีขึ้น

นอกจากนี้ พลัง ความรู้ ความสามารถของสมาชิกในทีม ส่งผลให้เกิดความคล่องตัว ในการรับมอบหมายภารกิจใหม่ ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Wright et al., 2001)

ดังนั้น พลังของทีมงาน ความร่วมมือกันในกลุ่มงาน ถือได้ว่าองค์กรมีทุนทางสังคม (Social capital) เป็นทรัพยากรที่สำคัญ ที่องค์กรอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้ (Leana and Van, 1999; Tomer, 1987, 1999)

Becker et al. (1997) ให้ความเห็นว่าทุนทางสังคมดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นความสามารถขององค์กร (Organizational capabilities) ที่จะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดี (Organizational performance) และจะนำไปสู่ผลกำไรที่สูงขึ้น การเพิ่มอัตราการขยายตัวของตลาด และนำไปสู่มูลค่าหุ้นที่สูงขึ้น Becker et al. เห็นว่าทุนทางสังคมดังกล่าว เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร

ด้วยคุณลักษณะข้างต้น ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงทำให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า สร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กร เพราะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร นอกจากนี้ด้วยองค์ความรู้ที่พนักงานมีในเรื่องสินค้า ลูกค้า กระบวนการทำงาน เป็นความรู้เฉพาะ (Firm-specific knowledge) ส่งผลให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรที่หายาก เพราะมีทักษะเฉพาะสำหรับองค์กร อีกทั้งทรัพยากรดังกล่าวเมื่อทำงานร่วมกัน จัดว่าเป็นทุนทางสังคมขององค์กรที่องค์กรอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้



ในยามที่องค์การเผชิญกับวิกฤตการณ์ และต้องปรับตัว เพื่อให้อยู่รอด ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงเป็น เครื่องมือสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้ องค์การรอดพ้นจากวิกฤตที่เกิดขึ้น (Bassi and Buren, 1997; Thomas, 1997)

2.3 องค์ประกอบของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง

จากการศึกษาคำนิยามต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการ บริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง พบว่า ระบบการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพสูงมีองค์ประกอบร่วมกัน 3 ประการ ซึ่งองค์ประกอบ เหล่านี้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Appelbaum et al. (2000) และ Batt (2002) องค์ประกอบ 3 ประการนี้ ได้แก่

2.3.1 โอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

องค์การที่มีนโยบายเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจในการทำงานนั้น จะให้อิสระพนักงานในการตัดสินใจ ในการทำงานด้วยตนเอง ควบคุมผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง นอกจากนั้น พนักงานที่ได้รับมอบอำนาจให้แก่ปัญหา และ ตัดสินใจในการทำงาน สามารถใช้ทรัพยากรของฝ่ายงานอื่นๆ นอกเหนือจากหน่วยงานของตนเอง และสามารถประสาน การตัดสินใจกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักของ องค์การ ดังนั้นการประสานงานและการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

จึงเป็นอีกมิติหนึ่งที่สำคัญขององค์การที่มีประสิทธิภาพสูง เพราะ เป็นการทดแทนการมีระดับชั้นการบังคับบัญชาหลายระดับ ในองค์การแบบดั้งเดิม

Delery and Doty (1996) และ Appelbaum et al. (2000) แสดง ให้เห็นว่า เมื่อองค์การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน จะนำไปสู่ ผลผลิตที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยหลายชิ้นยืนยันความสัมพันธ์ระหว่าง การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กับการเพิ่ม ผลผลิตและผลประกอบการทางการเงิน (Delery and Doty, 1996)

การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการทำงาน ประกอบไปด้วย 4 มิติที่สำคัญ ดังนี้

1. การให้อิสระในการตัดสินใจในงาน (Autonomy)

องค์การที่มีนโยบายการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จะให้อิสระในการตัดสินใจในการทำงานแก่พนักงาน เปิดโอกาส ให้พนักงานใช้ดุลยพินิจในการทำงานอย่างเต็มที่ พนักงาน สามารถกำหนดแผนการทำงาน และเลือกวิธีในการทำงานด้วย ตนเอง การให้อิสระในการตัดสินใจในงาน ส่งผลให้พนักงานมี ความรับผิดชอบและทุ่มเทให้กับงาน

2. ทีมบริหารตนเองในสายงานหรือทีมอิสระ (On-line self-managed teams or autonomous work group)

องค์ประกอบที่สำคัญของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง คือ มีการออกแบบการทำงานเป็นทีม ทั้งในรูปแบบของทีมบริหารตนเองในสายงาน (On-line self-managed teams) และทีมนอกสายงาน (Off-line teams) เพราะทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ ได้ความคิดหลายแง่มุมผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น

โดยทั่วไปการทำงานเป็นทีม ช่วยทำให้องค์กรมีความสามารถรวมพลังในการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่ง หรือพร้อมที่จะนำหน้าคู่แข่ง ผลประโยชน์จึงตกอยู่กับทั้งองค์กร และสมาชิกของทีมงาน

ดังที่กล่าวถึงข้างต้น ทีมจะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ทีมบริหารตนเองในสายงานและทีมนอกสายงาน ในส่วนนี้จะขอกล่าวถึงทีมบริหารตนเองในสายงานก่อน ส่วนทีมนอกสายงานจะกล่าวต่อไป

ทีมบริหารตัวเองในสายงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิก 5-20 คน ทีมร่วมกันรับผิดชอบงานอย่างครบวงจร โดยปราศจากการถูกบังคับบัญชา สมาชิกจะตัดสินใจโดยอิสระ นอกจากนี้จะร่วมกันวางแผน กำหนดทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน วิเคราะห์ และแก้ปัญหาในการทำงาน มีการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ โดยกลุ่มควบคุมผลการทำงานของกลุ่มเอง สมาชิกจะหมุนเวียนการทำงาน (Job rotation) แลกเปลี่ยนหน้าที่และบทบาทในทีม สมาชิกของทีมบริหารตนเองในสายงาน สามารถทำงานของทีมได้ทุกอย่าง แม้แต่การเป็นหัวหน้าทีม

ทีมบริหารตนเองในสายงาน ถือว่าเป็นการรวมพลังของทรัพยากรบุคคลเข้าด้วยกัน ดังนั้นผลงานจึงมีใช้ของสมาชิกแต่ละคน แต่เป็นการรวมสิ่งที่สมาชิกทำร่วมกัน โดยเป็นผลงานของทีม สมาชิกในทีมบริหารตนเองในสายงานแต่ละคนจึงควรมีทักษะ ความรู้ที่หลากหลาย สามารถทำงานให้กับทีมมากกว่างานเดียว

การทำงานเป็นทีมในรูปแบบของทีมบริหารตนเองในสายงานนี้แตกต่างจากการออกแบบงานที่เคยปฏิบัติมาแต่เดิม กล่าวคือ *ประการแรก* ความรับผิดชอบในการตัดสินใจจะมาอยู่ที่กลุ่มการทำงาน แทนที่จะเป็นหัวหน้างานเช่นเดิม *ประการที่สอง* กลุ่มทำงานจะเป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ ควบคุม และประสานงาน ซึ่งแต่เดิมงานดังกล่าวเป็นงานของผู้บริหาร ผู้บริหารเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้สอนและมีขนาดการควบคุมที่กว้างขึ้น

สำหรับประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมแบบทีมบริหารตนเอง (Self-managed teams) ได้แก่

- ช่วยลดปัญหา ข้อขัดข้องในกระบวนการผลิต กระบวนการทำงาน
- เป็นการรวมเอาความรู้ ความสามารถของพนักงาน ทำให้มองปัญหาได้หลากหลาย
- เป็นการเพิ่มคุณค่าในงานทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ตามหลักการ Job enrichment

งานวิจัยของ Batt (2004) แสดงให้เห็นว่าเมื่อนำแนวคิดการทำงานเป็นทีมแบบทีมบริหารตนเองในสายงานมาใช้กับพนักงาน Call center ส่งผลให้ประสิทธิภาพการขายดีขึ้น เพราะพนักงานได้เรียนรู้ปัญหาของลูกค้า มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นกับเพื่อนในทีม และตัดสินใจแก้ปัญหาในการทำงาน โดยใช้ความคิดของทีมและของตนเอง วิธีการบริหารงานดังกล่าวตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การมีข้อมูลและโอกาสในการคิดด้วยตนเอง ทำให้เห็นโอกาสและช่องทางในการขายเมื่อติดต่อกับลูกค้า ซึ่งส่งผลให้ยอดขายสูงขึ้น

บริษัท Federal Express และบริษัท Colgate Palmolive ได้นำแนวคิดการให้อิสระในการตัดสินใจกับพนักงาน และการทำงานแบบทีมมาใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้พนักงานใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ ส่งผลให้การบริการลูกค้ามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Kaydo, 1998; Shulman, 2001)

3. ทีมนอกสายงาน (Off-line teams)

ทีมนอกสายงานหรือทีมแก้ปัญหา (Problem solving teams) เป็นทีมคู่ขนาน (Pararell) กับทีมบริหารตนเองในสายงานที่กำหนดไว้ในโครงสร้างขององค์กร

ทีมนอกสายงานเป็นทีมงานที่เสริมทีมงานแบบทีมบริหารตนเองในสายงานแต่ไม่สามารถทดแทนทีมบริหารตนเองในสายงานได้ ตัวอย่างของทีมนอกสายงาน ได้แก่ ทีมงานวงจรคุณภาพ (Quality circle team) ทีมให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงาน (Suggestion team) ทีมบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Productivity Management team)

ทีมนอกสายงานประกอบด้วยกลุ่มพนักงานซึ่งสมัครใจมาประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรึกษาหารือและแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสินค้า ปรับปรุงกระบวนการผลิต คุณภาพของสินค้า และสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น ทีมช่วยกันอภิปรายวิธีการที่จะช่วยกันพัฒนาคุณภาพสินค้าเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีมเช่นนี้ช่วยลดต้นทุนการผลิต ปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการให้ดีขึ้น

ทีมนอกสายงานนี้ ถือได้ว่าเป็นทีมงานอีกรูปแบบหนึ่งที่จะสะท้อนถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพราะเป็นการปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานใช้วิจารณญาณ แสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจในการทำงาน

4. การสื่อสาร (Communication)

การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานนั้น พนักงานควรมีข้อมูลเพียงพอที่ใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหา พัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นการจัดให้มีช่องทางการสื่อสาร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ทั้งภายในทีมงานเองและระหว่างทีมงาน รวมทั้งการเปิดโอกาสให้สื่อสารกับผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายงานอื่นๆ ได้โดยตรง เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝ่ายการเงินและบัญชี เป็นต้น เป็นเรื่องจำเป็น เพื่อให้ผลงานของทีมดีขึ้น

การสื่อสารทั้งภายในทีม รวมทั้งกับทีมอื่นและฝ่ายงานอื่นๆ เป็นการสื่อสารในแนวนอน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นในการตัดสินใจในการทำงาน Snell and Bohlander (2004) เห็นว่าประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นในการทำงาน ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ขององค์การรวมทั้ง

ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าจะทำให้พนักงานมีข้อมูลในการตัดสินใจในการทำงาน ทำให้เกิดข้อเสนอแนะที่ดี พนักงานมีความผูกพัน เห็นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ นำไปสู่ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีประสิทธิภาพขึ้น

2.3.2 ทักษะ

องค์การที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น Snell and Bohlander มีความเห็นว่าเป็นการเปลี่ยนจาก Touch labor เป็น Knowledge work (Snell and Bohlander, 2004) พนักงานจำเป็นต้องมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ สามารถใช้วิจารณญาณในการทำงานด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานควรมีทักษะ 3 ประการ ได้แก่

- ทักษะพื้นฐาน เช่น ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจ การประสานงาน การสื่อสาร
- ทักษะเฉพาะด้านหรือทักษะในวิชาชีพ รู้เทคนิคการใช้สถิติในการควบคุมกระบวนการผลิต รวมทั้งเทคนิคการตรวจสอบคุณภาพ
- ทักษะในด้านคนและภาวะผู้นำ ทักษะในการทำงานเป็นทีม สมาชิกในทีมยังควรมีทักษะในการเป็นหัวหน้างาน เช่น การมอบหมายงาน ปัญหาการขาดงานของสมาชิกในทีม

พนักงานจะมีทักษะ ความรู้ ความสามารถดังกล่าว องค์การจำเป็นต้องมีนโยบายการคัดเลือกและการพัฒนาฝึกอบรมที่เหมาะสม ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายการคัดเลือกคนที่พิถีพิถัน

ระบบการคัดเลือกที่พิถีพิถัน (Selective staffing) เป็นกระบวนการแรกที่ทำให้องค์การได้คนที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถมากขึ้น การทำงานในองค์การที่บริหารงานแบบระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจำเป็นต้องมีแรงงานที่มีการศึกษาระดับสูง

โดยทั่วไป หากสามารถคัดเลือกได้ผู้ที่มีการศึกษาดี องค์การไม่ต้องเสียเวลา ค่าใช้จ่ายในการลงทุนพัฒนาพนักงานเหล่านี้มาก เมื่อเปรียบเทียบกับแรงงานที่มีการศึกษาต่ำกว่า นอกจากนี้ ยังมีพื้นฐานการศึกษาสูงพอที่จะเรียนรู้และพัฒนาทักษะที่สูงขึ้น เช่น ทักษะในการแก้ปัญหา

ในมิติเรื่องการเมืองที่มีทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม องค์กรจะได้พนักงานเหล่านี้มาจากการกำหนดนโยบายในการจ้างพนักงานที่มีการศึกษาสูงพอที่จะตัดสินใจทำงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบที่มอบหมายได้ดี

2. การลงทุนในการพัฒนาฝึกรวม

การคัดเลือกควรทำควบคู่ไปกับการลงทุนในการพัฒนา ฝึกรวมพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพราะทักษะความรู้ดังกล่าว นอกจากได้มาจากการศึกษาที่ดีแล้ว ทักษะดังกล่าวได้มาจากการลงทุนพัฒนาฝึกรวมพนักงานอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาฝึกรวมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน แบ่งได้เป็น 2 วิธี

1. การฝึกรวมที่เป็นทางการ (Formal training) มี 2 ประเภท ได้แก่

- การฝึกรวมในสถานที่ทำงาน (On the job training) เป็นการฝึกรวมในขณะที่ปฏิบัติงาน การฝึกรวมชนิดนี้ ขจัดปัญหาการถ่ายทอดการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงานจริง วิธีการฝึกรวมชนิดนี้ ได้แก่ การสอนงาน (Coaching) โดยผู้บังคับบัญชาตามสายงานจะต้องเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ในการทำงานให้แก่พนักงาน และการหมุนเวียนงาน (Job rotation)

- การฝึกรวมนอกสถานที่ทำงาน (Off the job training) เป็นการจัดหลักสูตรฝึกรวมที่เป็นทางการ เพื่อให้ได้เรียนรู้ ทักษะ แนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น

2. การฝึกรวมไม่เป็นทางการ (Informal training) ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน และจากการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน

องค์กรลงทุนพัฒนาพนักงานให้มีทักษะ ความรอบรู้ในการทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถือเป็นการลงทุนในทุนมนุษย์ที่เป็นสินทรัพย์ที่เฉพาะเจาะจง (Asset specificity) นอกจากนี้ยังเป็นการลงทุนในทักษะที่ใช้เฉพาะกับองค์กรเท่านั้น



และไม่สามารถถ่ายโอนความรู้ที่ไปยังองค์กรอื่น องค์กรจึงมีทรัพยากรที่องค์กรอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้ เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ดังนั้น การกำหนดนโยบายการคัดเลือกที่พิถีพิถัน เพื่อให้มีแรงงานที่มีการศึกษาสูงพอ ประกอบกับการลงทุนในการพัฒนาฝึกรวม ทั้งสองนโยบายเมื่อทำควบคู่กัน ทำให้องค์กรได้แรงงานที่มีทักษะและมีความสามารถที่จะเรียนรู้ทักษะที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด ความต้องการของลูกค้า และการแข่งขันที่รุนแรง

ดังนั้น ปัจจัยที่ชี้วัดในเรื่องทักษะของพนักงานประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่

1. การฝึกรวมที่เป็นทางการ มีการจัดหลักสูตรการฝึกรวมที่เป็นทางการ หรือการสอนงานจากหัวหน้างาน รวมทั้งการหมุนเวียนงาน (Job rotation)

2. การฝึกรวมที่ไม่เป็นทางการ โดยการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานทั้งในและนอกสายงานในเรื่องความรู้ในการทำงาน เคล็ดลับ แนวทางแก้ปัญหาในการทำงาน

3. อายุงาน จำนวนปีที่ทำงานในองค์การ
4. ระดับการศึกษา

อย่างไรก็ตาม การที่พนักงานจะเต็มใจที่จะลงทุนพัฒนาตนเองเพื่อให้มีทักษะเฉพาะเจาะจง และเต็มใจที่จะใช้ความคิด วิจัยรณญาณในการแก้ปัญหา เต็มใจที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ องค์การควรจูงใจโดยการให้สิ่งจูงใจ ซึ่งจะกล่าวในตอนต่อไป

2.3.3 การจูงใจ

การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานโดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบการทำงานแบบเดิมที่ทำงานภายใต้กรอบหน้าที่ ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในคำอธิบายงาน

ดังนั้น องค์การจำเป็นต้องกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม เพื่อจูงใจให้พนักงานใช้ความคิดริเริ่ม วิจัยรณญาณในการคิดพัฒนาปรับปรุงการทำงาน รวมทั้งเต็มใจที่จะลงทุนพัฒนาตนเองให้มีทักษะที่สูงขึ้น เพื่อยังประโยชน์ให้กับองค์การโดยรวม เพื่อจูงใจให้พนักงานลงทุนในการพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความสามารถมากขึ้น จูงใจให้ใช้ความคิด วิจัยรณญาณในการทำงาน จูงใจให้ตัดสินใจในการทำงาน เพื่อประโยชน์ขององค์การ การจูงใจเพื่อให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน อาจจะแบ่งเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

1. การจูงใจที่เป็นตัวเงิน (Financial motivation)

องค์การที่มีประสิทธิภาพสูงมักจะกำหนดนโยบายค่าตอบแทนที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลสำเร็จขององค์การกับผลประโยชน์ของพนักงาน กล่าวคือมุ่งจูงใจพนักงานให้มีส่วนร่วมเสียกับผลสำเร็จขององค์การ ดังนั้น นโยบายค่าตอบแทนขององค์การที่บริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง จึงให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ (Incentives) ซึ่งเป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนแบบจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนแบบจูงใจตามผลงานของแต่ละบุคคล (Individual Incentives) และค่าตอบแทนแบบจูงใจตามผลงานของกลุ่ม (Group Incentives)



ค่าตอบแทนแบบจูงใจตามผลงานของแต่ละบุคคล เป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของผลงานของพนักงานแต่ละคน ที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน เช่น การจ่ายตามระบบคุณธรรม (Merit pay) หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความสามารถ การจ่ายเป็นรายชิ้น (Piecerate system) อย่งไรก็ดี มีผู้ตั้งข้อสังเกตต่อวิธีการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจแต่ละบุคคลในรูปแบบต่างๆ เช่น การจ่ายเป็นรายชิ้นเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมุ่งไปที่ปริมาณมากกว่าคุณภาพ และจูงใจให้พนักงานคำนึงถึงประโยชน์ของตนเองมากกว่าของกลุ่มหรือขององค์การ

ดังนั้นจึงมีผู้เสนอการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจตามผลงานของกลุ่ม เพื่อลดปัญหาดังกล่าวข้างต้น และสอดคล้องกับลักษณะการทำงานแบบที่มตามแนวคิดของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง

การจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจตามผลงานของกลุ่ม เป็นการจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากความพยายามของกลุ่มในการพัฒนา ปรับปรุงผลงานของกลุ่มให้ดีขึ้น ค่าตอบแทนแบบจูงใจตามผลงานของกลุ่มจะช่วยลดปัญหาการกินแรงเพื่อน และปัญหาปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เพราะกลุ่มจะมีบรรทัดฐานของกลุ่ม และแรงกดดันจากคนในกลุ่มเอง

ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนทั้ง 2 รูปแบบ กล่าวคือ การกำหนดค่าตอบแทนตามผลงานแต่ละบุคคล และการกำหนดค่าตอบแทนตามผลงานของกลุ่ม

- การกำหนดค่าตอบแทนตามผลงานของแต่ละบุคคล ได้แก่ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งตามผลงาน การมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน เพื่อเป็นรางวัลใจพนักงาน ในการลงทุนพัฒนาทักษะให้สูงขึ้น

- การกำหนดค่าตอบแทนตามผลงานของกลุ่ม เพื่อแสดงให้เห็นว่า พนักงานมีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) กับองค์การ ค่าตอบแทนดังกล่าว ได้แก่ การแบ่งปันผลกำไรหรือโบนัส และการกำหนดค่าตอบแทนแบบ Gainsharing เพื่อเป็นรางวัลให้กับกลุ่มที่มีผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพตามเป้าหมาย

2. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation)

นอกจากการจูงใจที่เป็นตัวเงินแล้ว องค์การที่มีประสิทธิภาพสูงมักจูงใจด้วยสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยเฉพาะในเรื่องการออกแบบงานที่ทำหาย ถือว่าเป็นรางวัลภายใน เพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การ

3. การสร้างบรรยากาศความไว้วางใจและรับรู้ ว่าพนักงานเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (Mutual trust and employee as stakeholders)

Delery and Doty (1996) กล่าวว่าพนักงานจะทุ่มเทใช้ความคิด วิจารณ์งานในการทำงาน ก็ต่อเมื่อองค์การสร้างบรรยากาศของความเชื่อมั่นและไว้วางใจในองค์การ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ

พนักงานจะยอมลงทุนในการพัฒนาทักษะของตน ใช้ความพยายามในการรวบรวมข้อมูล และแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำงาน และมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจในการทำงาน กล่าวแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง เมื่อองค์การสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ เช่น รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน มีนโยบายสร้างความมั่นคงในการทำงาน รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เช่น การแบ่งปันผลกำไร การจ่ายค่าจ้างจูงใจตามปริมาณและคุณภาพของงาน สิ่งเหล่านี้เป็นสัญลักษณ์ที่แสดงถึงองค์การยอมรับว่าพนักงานมีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ

สำหรับพนักงานแล้วการลงทุนพัฒนาทักษะเป็นต้นทุนที่แพง พนักงานจะยอมลงทุนต่อเมื่อพนักงานมีความเชื่อมั่นว่าองค์การจะมีนโยบายการจ้างงานระยะยาว

ดังนั้นการจ่ายค่าจ้างจูงใจจะได้ผลดีในการจูงใจพนักงานให้ทุ่มเทในการคิด การใช้วิจารณ์งานเมื่อใช้ร่วมกับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลเรื่องอื่นๆ เพื่อให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจและความผูกพัน การสร้างบรรยากาศความไว้วางใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การนั้น ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่

ประการแรก การบริหารงานของหัวหน้างาน ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการปฏิรูปการบริหารงานขององค์การ ให้ประสบผลสำเร็จ การบริหารงานแบบเผด็จการโดยไม่ฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้พนักงานไม่กล้าเสี่ยงพูด และเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ไม่กระตุ้นให้พนักงานเห็นว่าตนมีส่วนร่วมร่วมกับองค์การ

ประการที่สอง องค์การมีนโยบายในเรื่องของความเท่าเทียม (Egalitarianism) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไว้วางใจนั้น องค์การควรลดความเหลื่อมล้ำระหว่างกลุ่มผู้บริหารและพนักงาน ให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ความเหลื่อมล้ำที่พนักงานมักจะเรียกร้อง ได้แก่ สิทธิประโยชน์ต่างๆ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ หรือแม้แต่เรื่องเล็กๆ เช่น ที่จอดรถ สถานที่รับประทานอาหาร ความเท่าเทียมในสิ่งเหล่านี้สื่อให้พนักงานเห็นว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ประการที่สาม บรรยากาศของความไว้วางใจ เกิดขึ้นจากวิธีการจ่ายค่าจ้างจูงใจขององค์การ ที่สื่อให้พนักงานเห็นว่าองค์การเห็นคุณค่าและความสำคัญของพนักงาน ลักษณะของค่าตอบแทน ที่จะสื่อถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้างที่เป็นธรรม การมีสวัสดิการที่สร้างคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น สวัสดิการที่สร้างความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น บรรยากาศความไว้วางใจนี้จะช่วยผูกพันพนักงานกับองค์การและลดอัตราการลาออก โอนย้ายของพนักงาน

ปัจจัยที่ใช้วัดในเรื่องการจูงใจ จึงประกอบไปด้วย 2 มิติ ได้แก่

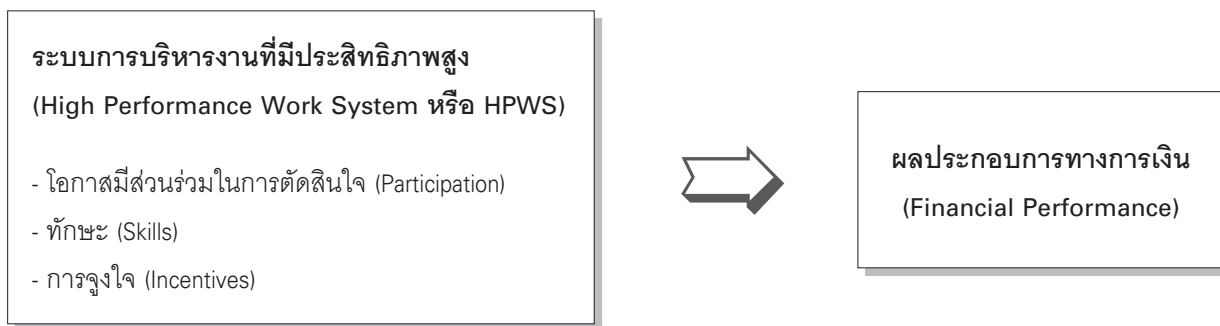
มิติแรก พนักงานรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกมั่นคงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะพนักงานจะกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจในการทำงาน ต่อเมื่อเห็นว่าเมื่อกระทำไปแล้ว ไม่มีผลกระทบต่อความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงานวัดใน 3 เรื่อง คือ 1) พนักงานเห็นว่างานมั่นคงหรือไม่ 2) องค์การมีความสามารถในการแข่งขันได้หรือไม่ 3) องค์การให้โอกาสพนักงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือไม่

มิติที่สอง คือ การให้สิ่งจูงใจ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานลงทุน รักษาระดับทักษะความสามารถของตนเอง และจูงใจให้ใช้วิจารณญาณในการทำงาน โดยวัดใน 4 เรื่อง ได้แก่ 1) โอกาสในการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน 2) นโยบายสวัสดิการที่เน้นคุณภาพงานกับครอบครัว เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานใช้วิจารณญาณในการทำงานอย่างเต็มที่ และเป็นสิ่งที่พนักงานเห็นว่ามีความคุ้มค่าซึ่งองค์การอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้ 3) องค์การที่มีระบบการบริหารงานที่มี

ประสิทธิภาพสูงจะจ่ายเงินเดือนในอัตราที่สูงและเป็นธรรม ดังนั้นจะวัดจากระดับเงินเดือนที่สูง และการที่พนักงานรับรู้ว่าเงินเดือนที่ได้รับมีความเป็นธรรม 4) การจ่ายตามผลงานของทีมและขององค์การ

3. กรอบความคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้กรอบความคิดของ Applebaum et al. (2000) ซึ่งทำการวิจัยในอุตสาหกรรมที่หลากหลาย และทำการวิจัยต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานพอสมควร Applebaum et al. กำหนดปัจจัยที่ใช้วัดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง 3 ประการ คือ โอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะ และการจูงใจ สำหรับผลประกอบการทางการเงิน คณะผู้วิจัยเลือกบริษัทที่มีผลประกอบการทางการเงินที่ดี โดยเลือกบริษัทที่ได้รับรางวัลจาก SET Award 2004 โดยงานวิจัยนี้ใช้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) เป็นตัวแปรที่นำไปวัดค่าผลประกอบการทางการเงินของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ กรอบแนวคิดที่คณะผู้วิจัยใช้ สามารถสรุปได้ตามภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลประกอบการทางการเงิน

งานวิจัยนี้ได้กำหนดสมมติฐานไว้ 2 ประการ ดังนี้

- สมมติฐานที่ 1** บริษัทที่ได้รับรางวัล (Best performance) กับบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล (Non best performance) จะมีระดับของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงแตกต่างกัน
- สมมติฐานที่ 2** บริษัทที่ได้รับรางวัลมีความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลประกอบการทางการเงิน

4. วิธีดำเนินงานวิจัย

4.1 การเก็บข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey) ซึ่งจะจัดทำกับเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ได้รับรางวัล SET Awards 2004 ในสาขา Best Performance และเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล ซึ่งอยู่กลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน งานวิจัยนี้คัดเลือกกลุ่มอุตสาหกรรม 4 ประเภท คือ กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มวัตถุดิบและสินค้าอุตสาหกรรม กลุ่มทรัพยากร และกลุ่มธุรกิจการเงิน ในการคัดเลือกบริษัทนั้นจะคัดเลือกบริษัทจำนวนสองบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยบริษัทหนึ่งจะได้รับรางวัล แต่อีกบริษัทหนึ่งไม่ได้รับรางวัล อนึ่ง บริษัทที่ไม่ได้รับรางวัลจะเป็นบริษัทที่มีทรัพย์สินใกล้เคียงกับบริษัทที่ได้รับรางวัลซึ่งอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน การคัดเลือกบริษัทที่มีทรัพย์สินที่ใกล้เคียงกันเพื่อสามารถเปรียบเทียบกันได้ รวมบริษัทที่คัดเลือกทั้งหมดจำนวน 8 บริษัท เป็นบริษัทที่ได้รับรางวัล 4 บริษัท บริษัทที่ไม่ได้รับรางวัลอีกจำนวน 4 บริษัท การจัดเก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัยกระทำในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2547 ถึงมีนาคม 2548 อนึ่ง จำนวนแบบสอบถามได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตร Yammane ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 400 ตัวอย่าง ดังนี้

$$\text{ขนาดตัวอย่าง} = \frac{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}{1 + (\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}^* \text{ขอบเขตของความผิดพลาด}^2)}$$

หมายเหตุ ประมาณการจำนวนบุคลากรของบริษัท (ประชากร) ทั้งแปดบริษัทเท่ากับ 20,500 คน

เนื่องจากอัตราการตอบกลับอาจมีจำนวนน้อย งานวิจัยจึงเพิ่มขนาดตัวอย่างเป็น 480 ตัวอย่าง ในจำนวน 480 ตัวอย่างจะจัดเก็บข้อมูลแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรมอย่างละ 120 ตัวอย่างหรือบริษัทละ 60 ตัวอย่าง โดยแบบสอบถามถูกจัดส่งไปยังแผนกบุคคลหรือผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เพื่อให้กระจายแบบสอบถามไปยังเจ้าหน้าที่ของบริษัทในตำแหน่งต่างๆ เช่น กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าหน่วยเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หรืออื่นๆ งานวิจัยคัดเลือกบริษัทที่จัดส่ง

แบบสอบถามด้วยวิธีการสุ่ม ในการจัดเก็บแบบสอบถามนั้น คณะผู้วิจัยให้ผู้กระจายแบบสอบถามเป็นผู้เก็บรวบรวมแบบสอบถาม และจัดส่งให้คณะผู้วิจัยครั้งเดียว ทั้งนี้แบบสอบถามใดที่ไม่ได้รับตรงตามกำหนดเวลา คณะผู้วิจัยจะติดตามโดยโทรศัพท์ทวงถามต่อไป

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ในการดำเนินงานวิจัย ผู้ทำการวิจัยพัฒนาแบบสอบถามจากแบบสอบถามของ Appelbaum et al. (2000) โดยหลังจากจัดทำแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว แบบสอบถามดังกล่าวจะนำไปทดสอบความเหมาะสมเบื้องต้น (Pre-test) เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขก่อนจัดส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยงานเอกชนต่างๆ ที่คัดเลือกในกลุ่มตัวอย่างข้างต้น

เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ จึงใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย และเพื่อให้แบบสอบถามครอบคลุมวัตถุประสงค์ และปัจจัยทั้งหมดที่ต้องการศึกษา จึงแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง อายุ เพศ จำนวนปีที่ทำงานในบริษัทนี้ ระดับการศึกษาขั้นสูงสุด และรายได้โดยเฉลี่ยสำหรับการทำงานในบริษัทนี้ คำถามในส่วนนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการ ได้แก่ ประเภทของธุรกิจ จำนวนพนักงานในบริษัท และการมีสภาพแรงงาน คำถามในส่วนนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 3 ข้อ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อนโยบาย แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ประกอบด้วย 3 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง ได้แก่ โอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะหรือการฝึกฝน และการจูงใจ คำถามในส่วนนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 14 ข้อ ส่วนที่สอง เป็นความคิดเห็นต่อความถี่ของการหารือและการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงาน คำถามในส่วนนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 4 ข้อ และส่วนที่สามเป็นข้อเสนอแนะอื่นๆ

4.3 การประเมินความตรงและความเที่ยงของเครื่องมือ

แบบสอบถามดังกล่าวข้างต้นได้ถูกจัดส่งไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความเห็นเกี่ยวกับความครอบคลุมของเนื้อหา ลำดับของคำถาม ความเข้าใจในคำถามและความง่ายต่อการตอบคำถาม ในแบบสอบถามก่อนนำออกใช้จริง หลังจากแก้ไขแบบสอบถามแล้ว คณะผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากแบบสอบถามที่จัดส่งกลับมา ถูกนำไปประมวลผลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS หนึ่ง ก่อนการนำข้อมูลไปประมวลผลทางสถิติ คณะผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องของการแปลงข้อมูลจากแบบสอบถามให้อยู่ในรูปของข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ก่อนนำไปประมวลผลทางสถิติโดยใช้ Frequency เพื่อดูว่ามีข้อมูลใดที่แตกต่างไปจากกลุ่มอย่างมาก ต่อจากนั้นจัดทำสถิติโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย MANOVA (Multivariate analysis of variance) และ Regression เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล ในการวิเคราะห์จะแยกวิเคราะห์ข้อมูลของบริษัทที่ได้รับรางวัล SET Award สาขา Best Performance และบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัลออกจากกัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงระดับความคิดเห็นที่มีต่อนโยบาย แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ หนึ่ง คณะผู้วิจัยจะแยกวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็นสองส่วน คือ การวิเคราะห์ความแตกต่างของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงของกลุ่มบริษัทที่ได้รับรางวัลกับกลุ่มบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล โดยใช้ MANOVA และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลประกอบการทางการเงิน (ซึ่งใช้ตัวแปร ROA เท่านั้น) ของบริษัทที่ได้รับรางวัลและไม่ได้รับรางวัลโดยใช้ Regression

4.5 ตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

4.5.1 ตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม (หรือ High performance work system หรือ HPWS) สำหรับ MANOVA ประกอบด้วย 3 ตัวแปรด้วยกัน คือ โอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะ การจูงใจ ในการวัดค่าตัวแปร ตัวแปรโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นใช้ค่าเฉลี่ยของคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยคำตอบจะมีค่าตั้งแต่ 1 ถึง 4 โดยค่า 1 หมายถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งหรือไม่เคยค่า 4 หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่งหรือเป็นประจำ

4.5.2 ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระสำหรับ MANOVA คือประเภทของบริษัทที่ได้รับรางวัล SET Awards 2004 ในสาขา Best performance งานวิจัยนี้เลือกบริษัทสองประเภท คือ บริษัทที่ได้รับรางวัลและบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล

ส่วนตัวแปรอิสระสำหรับ Regression คือ HPWS ซึ่งเป็นตัวแปรตามของ MANOVA และผลประกอบการทางการเงินที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารางวัล SET Awards 2004 ซึ่งงานวิจัยจะใช้เฉพาะตัวแปรอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) เป็นตัวแปรตาม

5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

จากแบบสอบถามจำนวน 480 ชุด มีแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 290 ชุด คิดเป็นร้อยละ 60.42 ในจำนวนนี้เป็นแบบสอบถามที่ไม่นำมาคำนวณค่าทางสถิติ เนื่องจากตอบไม่ครบถ้วน 14 ชุด เหลือแบบสอบถามที่นำมาคำนวณค่าทางสถิติจำนวนทั้งสิ้น 276 ชุด (ประกอบด้วยชุดแบบสอบถามจากบริษัทที่ได้รับรางวัล 142 ชุด และจากบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล 134 ชุด) แบบสอบถามที่ตอบกลับมาจำนวนนี้ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลของการวิจัยในขั้นต่อไป



โดยสรุปผู้ตอบแบบสอบถามของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมอุปโภคบริโภค กลุ่มวัสดุก่อสร้างและสินค้าอุตสาหกรรม กลุ่มทรัพยากร และกลุ่มธุรกิจการเงิน มีจำนวน 63, 47, 81 และ 85 คน ตามลำดับ ในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามนี้แยกเป็นบริษัทที่ได้รับรางวัลและไม่ได้รับรางวัล ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มบริษัท	จำนวนบริษัทที่ได้รับรางวัล	จำนวนบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล
กลุ่มสินค้าอุปโภคบริโภค	52	11
กลุ่มวัสดุก่อสร้างและสินค้าอุตสาหกรรม	19	28
กลุ่มทรัพยากร	41	40
กลุ่มธุรกิจการเงิน	30	55

โดยรวมแล้วผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหาร 31.89% เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ 68.11% อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-35 ปี จำนวน 43.84% ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ชายและผู้หญิงในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน ประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 10-14 ปี จำนวน 23.55% ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี 43.11% รายได้เฉลี่ยอยู่ที่ 26,436.44 บาทต่อเดือน

5.2 สรุปสถิติ

ในส่วนนี้เป็นการรายงานผลการทดสอบสมมติฐานทางสถิติเบื้องต้นและความเชื่อถือได้ของตัวแปรในงานวิจัย พร้อมทั้งทดสอบสมมติฐานดังกล่าวข้างต้น

5.2.1 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติเบื้องต้น

จากการทดสอบสมมติฐานทางสถิติเบื้องต้นของข้อมูลก็นำมาวิเคราะห์ ผลการทดสอบแสดงให้เห็นว่าข้อมูลดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานทางสถิติ กล่าวคือข้อมูลมีการกระจายในลักษณะ Normal, homogeneity of variance, และ Linearity นอกจากนี้ค่าความสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้ยังแสดงให้เห็นว่าไม่มีตัวแปรใดที่มีความสัมพันธ์เกินกว่า .90 หรือมากกว่า แสดงให้เห็นว่าข้อมูลไม่มี

ลักษณะของ Multicollinearity

5.2.2 ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวัดค่าตัวแปร

ในการวิเคราะห์ความแตกต่างและความสัมพันธ์ของตัวแปรของบริษัทที่ได้รับรางวัลและที่ไม่ได้รับรางวัลนั้นจำเป็นต้องสกัดปัจจัยออกจากแบบสอบถามโดยใช้ Factor Analysis

จากการสกัดปัจจัยพบว่าตัวแปรไม่รวมกลุ่มเป็น ตัวแปรโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะ และการจูงใจ ได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงหาค่าเฉลี่ยของคำถามโดยอาศัยข้อมูลของงานวิจัยของ Appelbaum et al. (2000) เป็นหลัก สำหรับจัดกลุ่มตัวแปร (เนื่องจากคำถามในแบบสอบถามที่จัดทำ

สำหรับงานวิจัยนี้ปรับปรุงมาจากงานวิจัยของ Appelbaum et al.) โดยคำถามที่ใช้วัดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะ และการจูงใจ ของ Appelbaum et al. มีค่า Cronbach alpha ที่ 0.68, 0.68 และ 0.67 ตามลำดับ

อนึ่งคณะผู้วิจัยได้หาค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้วัดค่าตัวแปร (Cronbach Alpha) ดังกล่าว พบว่าค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะ และการจูงใจมีค่าเท่ากับ 0.73, 0.69 และ 0.80 ตามลำดับ

5.3 การวิเคราะห์ผลและคำอธิบายผลการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้สถิติที่เรียกว่า MANOVA เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ตัวแปรตามประกอบด้วยโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะ และการจูงใจ และใช้สถิติที่เรียกว่า Regression เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ROA กับตัวแปรตาม ประกอบด้วยโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะ และการจูงใจ งานวิจัยนี้ใช้ค่า p-value ที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ .05 เป็นตัวกำหนดนัยสำคัญทางสถิติ (Significant level) ส่วนค่า p-value ที่อยู่ระหว่าง .05 และ .10 เป็นตัวกำหนดนัยสำคัญส่วนเพิ่ม (Marginal significance) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสถิติทั้งสองแสดงในหัวข้อย่อยต่อไป

5.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

จากข้อสมมติฐานที่กล่าวว่า บริษัทที่ได้รับรางวัลกับบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัลจะมีระดับของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงแตกต่างกัน โดยระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงประกอบด้วยโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะ และการจูงใจ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติของ MANOVA เมื่อคำนึงถึงกลุ่มคำตอบทั้งหมด แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างมีสาระสำคัญระหว่างตัวแปรโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะและการจูงใจ ของบริษัทที่ได้รับรางวัลและที่ไม่ได้รับรางวัลที่ $F(3, 272) = 6.563, p\text{-value} = 0.000$

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลในรายละเอียดของตัวแปรโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะ และการจูงใจ พบว่าความแตกต่างปรากฏในกรณีของบริษัทที่ได้รับรางวัลมากกว่าบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล (ดังแสดงในตารางที่ 2) และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะ และการจูงใจ พบว่าผลของการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ พนักงานของบริษัทที่ได้รับรางวัลจะมีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะ และการจูงใจมากกว่าบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยของตัวแปรของแต่ละกลุ่มบริษัท

ตัวแปร	DF	Type III SS	Mean Square	F Value	Pr>F	ค่าเฉลี่ย	
						ได้รับรางวัล	ไม่ได้รับรางวัล
โอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	1	1.490	1.490	7.668	.006	2.860	2.713
ทักษะ	1	4.869	4.869	18.276	.000	2.903	2.637
การจูงใจ	1	1.378	1.378	6.705	.010	2.860	2.718

หมายเหตุ

* $p < 0.05$

5.3.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

จากข้อสมมติฐานที่ว่าบริษัทที่ได้รับรางวัลมีความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลประกอบการทางการเงิน โดยระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงประกอบด้วยโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะ และการจูงใจ ส่วนผลประกอบการทางการเงินวัดจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)

อนึ่งงานวิจัยได้วิเคราะห์ค่า Regression ของบริษัทที่ได้รับรางวัลและบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล โดยค่า Regression ของบริษัทที่ได้รับรางวัล แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระ (ประกอบด้วยโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะ และการจูงใจ) กำหนดตัวแปรตามหรือผลประกอบการทางการเงิน (งานวิจัยนี้วัดผลประกอบการทางการเงินโดยใช้ ROA) ที่ระดับนัยสำคัญที่ $p = .000 (F_{(3,138)} = 8.852)$ (ดังตารางที่ 3) เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดแต่ละตัวแปรอิสระ พบว่าตัวแปรอิสระซึ่งประกอบด้วยทักษะและการจูงใจเป็นตัวกำหนด ROA ที่ระดับนัยสำคัญที่ $p = 0.007$ และ 0.000 ตามลำดับ (ตารางที่ 4) อนึ่งค่า Unstandardized Coefficients (B) ของบริษัทที่ได้รับรางวัลมีค่าทักษะติดลบ ที่เป็นดังนี้เนื่องจากการที่จะเพิ่มทักษะให้พนักงานของบริษัทนั้น บริษัท

จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนในการพัฒนา ฝึกอบรม ซึ่งจะส่งผลให้อัตรผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ลดลง เพราะเป็นค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่มที่ทำให้ผลกำไรลดลง

แม้ว่าตัวแปรโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะไม่แสดงนัยสำคัญทางสถิติ แต่ตัวแปรดังกล่าวมีค่าใกล้เคียง .100 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของการมีนัยสำคัญสถิติส่วนเพิ่ม จึงอาจกล่าวได้ว่าตัวแปรโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นตัวกำหนด ROA ได้บางส่วน

นอกจากการวิเคราะห์ค่า Regression ของบริษัทที่ได้รับรางวัลแล้ว งานวิจัยนี้ยังวิเคราะห์ค่าสถิติดังกล่าวสำหรับบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติแสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระ (ประกอบด้วยโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะ และการจูงใจ) กำหนดตัวแปรตามหรือผลประกอบการทางการเงิน (โดยงานวิจัยนี้วัดผลประกอบการทางการเงินโดยใช้ ROA) ที่ระดับนัยสำคัญที่ $p = .050$ ($F_{(3,130)} = 2.671$) (ตารางที่ 5) เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดแต่ละตัวแปรอิสระ พบว่าตัวแปรอิสระซึ่งประกอบด้วยทักษะเป็นตัวกำหนดการ ROA ที่ระดับนัยสำคัญที่ $p = 0.054$ (ตารางที่ 6)

ตารางที่ 3 Regression model ของบริษัทที่ได้รับรางวัล

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Regression	1767.891	3	589.297	8.852	.000*
Residual	9186.511	138	66.569		
Total	10954.402	141			

* $p < 0.05$

ตารางที่ 4 Coefficients ของบริษัทที่ได้รับรางวัล

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	2.439	5.687		.429	.669
Parti	2.422	1.790	.121	1.353	.178
Skill	-4.501	1.656	-.242	-2.719	0.007*
Incentive	7.504	1.700	.382	4.415	0.000*

* $p < 0.05$

ตารางที่ 5 Regression model ของบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	273.963	3	91.321	2.671	.050*
Residual	4444.367	130	34.187		
Total	4718.330	133			

* p < 0.05

ตารางที่ 6 Coefficients ของบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	-.681	3.821		-.178	.859
Parti	.608	1.299	.045	.468	.641
Skill	2.111	1.084	.197	1.947	0.054*
Incentive	.497	1.254	.038	.397	.692

* p < 0.05

จากสถิติจะเห็นได้ว่า ROA ถูกกำหนดด้วยตัวแปรทักษะของทั้งบริษัทที่ได้รับรางวัลและที่ไม่ได้รับรางวัล แต่เครื่องหมายมีทิศทางตรงกันข้าม ที่เป็นดังนี้อาจเป็นเพราะในการคำนวณค่าตัวแปรทักษะ มีได้นำค่าจำนวนปีที่ทำงานและระดับการศึกษาขั้นสูงสุดมาพิจารณาพร้อมกับตัวแปรทักษะ เนื่องจากตัวแปรทั้งสองมีค่าเป็น Nominal Scale หนึ่งเมื่อพิจารณาตัวแปรจำนวนปีที่ทำงาน พบว่าบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัลจะมีประสบการณ์

การทำงานที่มากกว่าบริษัทที่ได้รับรางวัล ในขณะที่บริษัทที่ได้รับรางวัลมีระดับการศึกษาสูงกว่าบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล ทั้งนี้ อธิบายได้ว่า บริษัทที่ได้รับรางวัลมักเป็นองค์กรที่จัดตั้งเมื่อไม่นานมานี้ จึงมีบุคลากรที่มีอายุน้อยและประสบการณ์น้อยกว่า จึงต้องมีการพัฒนา ฝึกอบรม เพื่อก่อให้เกิดทักษะ ซึ่งการพัฒนา ฝึกอบรม ต้องใช้ค่าใช้จ่าย ทำให้ค่า ROA ลดลงในระยะสั้น แต่องค์กรจะได้ประโยชน์ระยะยาวจากการลงทุนในการพัฒนาทักษะนี้

6. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

6.1 สรุปงานวิจัย

การศึกษานี้มุ่งที่จะทดสอบตัวแบบระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงว่า เมื่อนำมาใช้ในประเทศไทยจะประสบผลสำเร็จดังเช่นในต่างประเทศหรือไม่ โดยจะศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่ได้รับรางวัล SET Award 2004 และองค์กรที่ไม่ได้รับรางวัล ซึ่งมีสมมติฐานเบื้องต้นว่า องค์กรที่มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะส่งผลให้องค์กรมีผลประกอบการทางการเงินที่ดี ทั้งนี้เพื่อหาตัวแบบในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม และเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อพิจารณาความแตกต่างระหว่างบริษัทที่ได้รับรางวัลและบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล และความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลประกอบการทางการเงิน ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 276 ชุด (ประกอบด้วยชุดแบบสอบถามจากบริษัทที่ได้รับรางวัล 142 ชุด และจากบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล 134 ชุด) ถูกนำไปวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกลุ่มโดยใช้ MANOVA และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ Regression



ผลจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่ากลุ่มบริษัทที่ได้รับรางวัลมีความแตกต่างทางด้านระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจากกลุ่มบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล โดยบริษัทที่ได้รับรางวัลจะมีค่าเฉลี่ยของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งประกอบด้วยโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะและการจูงใจมากกว่ากลุ่มบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล

ด้านความสัมพันธ์ของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลประกอบการทางการเงิน พบว่า บริษัทที่ได้รับรางวัลแสดงความสัมพันธ์ของผลประกอบการทางการเงิน (โดยวัดจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)) กับทักษะและการจูงใจ แต่ทิศทางของทักษะเป็นไปทางตรงกันข้าม ที่เป็นดังนี้อาจเป็นเพราะ 1) ปัจจัยที่วัดในเรื่องทักษะ คือ การลงทุน พัฒนา และฝึกอบรมพนักงาน ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายขององค์กรสูงขึ้น และทำให้ค่าของ ROA ลดลงในระยะสั้น แต่องค์กรจะได้ผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจากการลงทุนในทุนมนุษย์ในระยะยาว 2) อาจเป็นเพราะไม่ได้รวมจำนวนปีที่ทำงาน และระดับการศึกษาขั้นสูงสุดไว้ในตัวแปรทักษะ ซึ่งตัวแปรนี้จะส่งผลต่อตัวแปรทักษะด้วย อนึ่งค่าสถิติของความสัมพันธ์ของผลประกอบการทางการเงิน (โดยวัดจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)) กับระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงของบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล แสดงให้เห็นความสัมพันธ์กับตัวแปรทักษะเพียงตัวแปรเดียว

6.2 ประโยชน์ของงานวิจัย

ผลที่ได้รับจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีความสัมพันธ์บางส่วนกับผลประกอบการทางการเงิน ซึ่งเป็นตัววัดผลงานในระยะสั้น ดังนั้นในการวิจัยในเรื่องระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงจึงควรศึกษาถึงความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานระยะยาวขององค์กรด้วยการนำทฤษฎีมาใช้ควรคำนึงถึงจำนวนปีที่ทำงานและระดับการศึกษาขั้นสูงสุดด้วย งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติดังนี้

6.2.1 ประโยชน์ของงานวิจัยภาคทฤษฎี

ผลของงานวิจัยก่อให้เกิดความเข้าใจและขยายผลของทฤษฎีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงดังนี้ *ประการแรก* ผลการวิจัยแสดงให้เห็นความแตกต่างของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงระหว่างบริษัทที่ได้รับรางวัลและบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัล *ประการที่สอง* ค่าเฉลี่ยรวมของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง แสดงความสัมพันธ์บางส่วนกับผลประกอบการทางการเงิน แสดงให้เห็นว่าการวิจัยสนับสนุนทฤษฎีข้างต้นบางส่วน

อย่างไรก็ดี เมื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบ (โอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทักษะและการจูงใจ) กับ ROA พบว่าบางองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ บางองค์ประกอบไม่มีความสัมพันธ์ อธิบายได้ว่า องค์ประกอบทั้งสามส่วนของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงต่างก็มีความสำคัญ และทั้งสามองค์ประกอบควรสอดคล้องและเกื้อกูลกัน ซึ่งควรนำมาพิจารณาร่วมกันโดยไม่แยกพิจารณาแต่ละตัวแปร

6.2.2 ประโยชน์ของงานวิจัยภาคปฏิบัติ

ผลของงานวิจัยแสดงให้เห็นว่า การที่ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูง แสดงความสัมพันธ์บางส่วนกับผลประกอบการทางการเงิน แสดงให้เห็นว่าในการใช้ทฤษฎีนั้นควรคำนึงถึงผลประกอบการทางการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งนำปัจจัยบางส่วนมาประกอบการพิจารณาด้วย ดังนั้นการใช้ผลของการวิจัยควรกระทำอย่างระมัดระวัง

6.3 ข้อจำกัดของงานวิจัย

งานวิจัยนี้กล่าวถึงข้อจำกัดของการวิจัย 2 ประการด้วยกัน คือ *ประการแรก* การที่ไม่สามารถนำจำนวนปีที่ทำงานในบริษัท และระดับการศึกษาชั้นสูงสุดมารวมเข้ากับตัวแปรทักษะ ซึ่งมีสเกลที่แตกต่างกัน ทำให้ผลการวิจัยอาจคลาดเคลื่อนไปจากงานวิจัยที่ทำในต่างประเทศได้

ประการที่สอง งานวิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัลซึ่งมีขนาดของสินทรัพย์ใกล้เคียงกับบริษัทที่ได้รับรางวัล อาจส่งผลกระทบต่อการวิเคราะห์ผลทาง Regression ได้ เนื่องจากการมีทรัพย์สินที่ใกล้เคียงกันอาจทำให้บริษัทไม่มีความแตกต่างกันมากนัก

6.4 งานวิจัยต่อเนื่อง

ผลจากงานวิจัยแสดงให้เห็นถึงงานวิจัยต่อเนื่องดังนี้ *ประการแรก* การที่ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าทักษะและการจูงใจของบริษัทที่ได้รับรางวัลกำหนดผลประกอบการทางการเงิน (โดยวัดจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)) โดยตัวแปรทักษะมีเครื่องหมายทิศทางตรงกันข้าม ในขณะที่ตัวแปรทักษะของบริษัทที่ไม่ได้รับรางวัลกำหนดผลประกอบการทางการเงิน (โดยวัดจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA)) นั้น คณะผู้วิจัยขอเสนอการทำวิจัยต่อเนื่องในเรื่องต่อไปนี้

1. ควรศึกษาถึงความสัมพันธ์ของระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับผลประกอบการทางการเงินในระยะยาว อาทิเช่น มูลค่าหุ้น หรืออัตราการเติบโตของยอดขาย โดยศึกษาในรูปของ Longitudinal study
2. ควรคัดเลือกบริษัทที่ได้รับรางวัลและที่ไม่ได้รับรางวัลโดยมีทรัพย์สินที่แตกต่างกัน
3. ผู้วิจัยควรพยายามวัดตัวแปรทักษะ โดยรวมจำนวนปีที่ทำงานในบริษัท และระดับการศึกษาชั้นสูงสุด เข้าในตัวแปรเพื่อให้วัดค่าได้อย่างเหมาะสม

บรรณานุกรม

ภาษาอังกฤษ

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. L. (2000). **Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off.** Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Arthur, J. (1994). "The Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover." **Academy of Management Journal**, 37 (3): 670-687.
- Bartel, A. (1994). "Productivity gains from the implementation of employee training program." **Industrial Relations**, (October): 441-25.
- Bassi, L. J. and Buren, M. E. V. (1997). "Sustaining High Performance in Bad times" **Training and Development**, 51 (6): 32-42.
- Batt, R. (2004). "Who benefits from teams? Comparing workers, supervisors, and Managers" **Industrial Relations**, 43 (1): 183-212.
- _____ (2002). "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit rates, and Sales Growth." **Academy of Management Journal**, 45 (3): 587-597.
- Becker, B. H., Pickus, M. P., and Spratt, M. (1997) "HR as a source of shareholder value: research and recommendations." **Human Resource Management**, 36 (1): 34-47.
- _____ Huselid, M. Ulrich, D. (2001). **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance.** Harvard Business School Press.
- Berg, P. (1999) "The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry." **Relations Industrielles**, 54 (1): 111-135.
- Bishop, J. (1994). "The Incidence of and Payoff to Employer Training." Working paper: Ithaca: New York, Cornell University.
- Blackwell, D. W., Brickley, J.A. and Weisbach, M.S (1994). "Accounting information and internal performance evaluation." **Journal of Accounting and Economics**, 17 (2): 331-358.
- Boselie, P., Paauwe, J. and Jansen, P. (2001). "Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands." **International Journal of Human Resource Management**, 12 (7): 1107-1125.
- Cooke, W. (1994). "Employee Participation, Group-based Incentives, and Company Performance: A Union-Nonunion Comparison." **Industrial and Labor Relations Review**, (July): 595-609.
- Delaney, J. T. and Huselid, M. A. (1996). "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance." **Academy of Management Journal**, 39 (4): 949-969.
- Delery, J. and Doty, H. (1996). "Modes of Theorizing in strategic human resource management: Tests of Universalistic, contingency, and configurational performance predictions." **Academy of Management Journal**, 39 (4): 802-836.
- Den, I. D. and Verburg, R. M. (2004). "High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness." **Human Resource Management Journal**, 14 (1): 55-78.
- Easton, G. and Jarrel, S. (1994). "The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation." Mimeo, Indiana University (December).
- Gerhart, B., and Milkovich, G. T. (1992). "Employee compensation: Research and Practice." In Dunnette, M. D. and Hough, L. (Eds.) **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Palo Alto: consulting Psychologists Press.
- Guerrero, S. and Barraud, D. (2004). "High-Involvement practices and performance of French Firms." **International Journal of Human Resource Management**, December: 1428-1423.
- Guest, D. (1997). "Human Resource Management and Performance: A review and research agenda." **International Journal of Human Resource Management**, 8: 263-276.
- _____ (2001). "Human Resource Management: When Research confronts Theory." **International Journal of Human Resource Management**, 12 (7): 1092-1196.
- _____ Jonathan, C. N. and Sheehan, M. (2003). "Human Resource Management and corporate performance in the UK." **British Journal of Industrial Relations**, June 41 (2): 291-314.
- Guthrie, J. (2001). "High Involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand." **Academy of Management Journal**, 44 (1): 180-190.
- Harel, G. and Tzafrir, S. (1999). "The effect of HRM practices on the perception of organizations and market performance of the Organisation." **Human Resource Management**, 38 (3): 185-200.
- Holzer, H., Jonathan, N. and Sheehan, M. (1993). "Are Training Subsidies for firms Effective? The Michigan Experience." **Industrial and Labor Relations Review**, July: 625-36.
- Huselid, M. A. (1995). "The impact of Human Resource Management Practices on Turnover and Productivity and Corporate Financial Performance." **Academy of Management Journal**, 38 (3): 635-672.

บรรณานุกรม

- _____ and Becker, B. E. (1995). **The Strategic Impact of High Performance Work Systems.** Working Paper, School of Management and Labor Relations, Rutgers University.
- Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. (1997). "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines." **American Economic Review**, 87 (3): 291-313.
- Kalleberg, A., Knoke, D., Marsden, P. and Spaeth, J. (1996). **Organizations in America.** Thousand Oak Sage.
- Kaufman, R. (1992). "The Effects of Improshare on Productivity." **Industrial and Labor Relations Review**, January: 311-22.
- Kaydo, C. (1998). "Top of the Charts: Fedex." **Sales and Marketing Management**, 150 (7): 46-48.
- Kintana, M., Alonso, A., and Olaverri, M. (2003). **High Performance Work Systems and Firm's Operational Performance: The Moderating Role of Technology.** Paper Presented to Spanish Ministry of Education in November.
- Kling, J. (1995). "High Performance Work Systems and Firm Performance." **Monthly Labor Review**, May: 29-36.
- Knoke, D., and Kalleberg, A. (1994). "Job Training in U.S. Organizations." **American Sociological Review**, 59: 537-46.
- Kruse, D. (1993). **Profit Sharing: Does It Make a Difference?** Kalamazoo, Upjohn Institute.
- Lawler, J. J. and Bae, J. (2000). "Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on Firm performance in an emerging economy." **Academy of Management Journal**, 43 (3): 502-518.
- Leana, C. R. and Van, B. H. J. (1999). "Organizational social capital and employment practices." **Academy of Management Review**, 24 (3): 538-556.
- Levine, D. and Tyson, L. (1990). "Participation, Productivity, and the Firm's Environment." In Alan, B. (ed.), **Paying for Productivity**, Washington, The Brookings Institution.
- MacDuffie, J. (1995). "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry." **Industrial and Labor Relations Review**, January: 197-221.
- Rogers, E. and Wright, P. (2002). "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, prospects and Performance Information Markets." **Human Resource Management Review**, 8 (3): 311-331.
- Russell, J., Terborg, J., and Powers, M. (1985). "Organizational Performance and Organizational Level training and support." **Personnel Psychology**, 38: 849-863.
- Schmidt, F., Rogers, E. and Wright, P. (1979). "Impact of valid selection procedures on work-force productivity." **Journal of Applied Psychology**, 64: 609-626.
- Shulman, R. (2001). "Just say the word." **Supermarket Business**, 56 (June): 19-20.
- Snell, S. and Bohlander, G. (2004). **Managing Human Resources.** Ohio : South-Western.
- Thomas, K. (1997). "Short-Term Downsizing, Long Term Performance." **Incentive**, 171 (4): 14.
- Tabachnick Barbara and Fidell Linda S. (1996). **Using Multivariate Statistics (Third Edition).** New York : Harper Collins Publishers, Inc.
- Tomer, J. F. (1987). **Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-being.** New York : Praeger Press.
- Tomer, J. F. (1999). **The Human Firm: a socio-economic analysis of its behavior and potential in A New Economic Age.** New York : Routledge.
- Way, S. A. (2002). "High Performance Work Systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector." **Journal of Management**, 28 (6): 765-785.
- Wood, S. (1998). "High commitment management in the U.K. : Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey." **Human Relations**, 51 (4): 485-516.
- _____ (1999). "Human resource management and performance." **International Journal of Management Reviews**, 1 (4): 367-413.
- Wright, P. M., Gardner, T. and Moynihan, L. (2003). "The Impact of HR practices on Business Units" **Human Resource Management Journal**, 13 (1): 21-35.
- _____ Dunford, B., and Snell, S. (2001). "Human Resources and the Resource-Based View of the Firm." **Journal of Management**, 27(6): 701-721.

ภาษาไทย

จิระจิตต์ นูนาค. "การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน." **วารสารบริหารธุรกิจ**, ปีที่ 25 ฉบับที่ 94 เมษายน-มิถุนายน 2545 หน้า 45-59.