

การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์:
กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง

ดร.จิตรลดา อมรวัฒนา

อาจารย์พิเศษ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้ เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง

ABSTRACT

This study examines the determinants of the strategic human resource management effectiveness of the garment (Low-Technologically Intensive) and electronics (High-Technologically Intensive) companies in Thailand in response to the increasing interest in managing and measuring the contributions of human resources to a firm's success. This study employed a survey research, collecting primary data through questionnaires in 106 large garment and 105 large electronics companies. The results demonstrate that the garment companies have reached a moderate level of strategic human resource management effectiveness and that the electronics companies have achieved a high level of effectiveness. This study reveals that the determinants of the strategic human resource management effectiveness of the firms in both industries relate to the three dimensions of the human resource architecture: the human resource function, the human resource system, and strategic human resource outcomes. The effects of each determinant on the effectiveness differ between the garment and electronics firms. In the garment companies, strategic human resource management competencies exert the highest impacts on the effectiveness, followed by strategic human resource deliverables, and technical human resource management competencies. In the electronics companies, external alignment produces the strongest impacts on the effectiveness, followed by internal alignment and efficiency of the human resource function.

Keywords: Strategic human resource management, strategic human resource management effectiveness, human resource architecture

บทคัดย่อ

Dานวิจัยนี้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม (อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำ) และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง) ในประเทศไทย โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งส่งไปยังบริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่มขนาดใหญ่ จำนวน 106 แห่ง และบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ จำนวน 105 แห่ง ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าระดับความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่มอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อยู่ในระดับสูง โดยปัจจัยที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพแบ่งได้เป็น 3 มิติในรูปแบบของสถาปัตยกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัยด้านฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งปัจจัยในแต่ละกลุ่มมีผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพในระดับที่ต่างกันในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในบริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่มคือ ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management Competencies) รองลงมาคือ ผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Deliverables) และความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Technical Human Resource Management Competencies) ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์คือ ความสอดคล้องภายนอกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (External Alignment) รองลงมาคือ ความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Internal Alignment) และความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Department Efficiency)

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ สถาปัตยกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง

บทนำ

ในปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนนิยมนำ การนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) มาใช้อย่างแพร่หลาย โดยประยุกต์แนวทางการจัดการเชิง กลยุทธ์มาใช้ร่วมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงเพื่อให้บรรลุความมีประสิทธิภาพขององค์การ แนวคิดดังกล่าวมุ่งเน้นความสำคัญของ “คน” หรือ “บุคลากร” ขององค์การ (Human Resources) ในฐานะที่เป็น “ทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์” (Strategic Assets) ที่จะทำให้องค์การบรรลุถึงความสำเร็จต่างๆ ได้

แม้ว่าหลายองค์การได้เริ่มนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปใช้แล้ว แต่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ มักจะตั้งคำถามต่างๆ เกี่ยวกับการสร้างคุณค่า (Value Creation) ของบุคลากรต่อองค์การ เช่น บุคลากรเหล่านั้นมีส่วนช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การได้จริงหรือไม่ การวัดผลจะใช้วิธีใด รวมถึงมีวิธีการบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์อย่างไรที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้น แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าต่อองค์การได้

ประเด็นคำถามเหล่านี้ เป็นแรงจูงใจในทางวิชาการ และทางปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management Effectiveness) ซึ่งการศึกษาเรื่องความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มักจะเชื่อมโยงความมีประสิทธิภาพเข้ากับความสามารถขององค์การ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง เนื่องจากความสามารถดังกล่าวถือเป็นแหล่งของความสำเร็จขององค์การ (Barney, 2001) ดังนั้น งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งศึกษา ระดับความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การในประเทศไทย และปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพดังกล่าว โดยศึกษาเฉพาะบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม (อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำ) และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง) ในประเทศไทย เนื่องจากเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญมากต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศในด้านการผลิต การส่งออก และการจ้างงาน เพราะสินค้าอิเล็กทรอนิกส์เป็นสินค้าส่งออกที่สร้างรายได้ให้ประเทศ

ไทยเป็นอันดับหนึ่ง และสินค้าเครื่องนุ่งห่มเป็นสินค้าส่งออกที่สร้างรายได้เป็นอันดับสอง (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2549) นอกจากนี้ทั้งสองกลุ่มอุตสาหกรรมยังเป็นอุตสาหกรรมที่พึ่งพิงแรงงานสูง โดยอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีการจ้างงานประมาณ 1.8 ล้านคน และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีการจ้างงาน ประมาณ 350,000 คน (สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์, 2549; สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2550) อย่างไรก็ตาม ทั้งอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ต่างประสบปัญหาด้านแรงงานในเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น พนักงานขาดความรู้ และความชำนาญงาน อัตราการลาออกและการขาดงานสูง ระดับผลิตภาพต่ำ ระดับความตั้งใจในการทำงานต่ำ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2550) ซึ่งปัญหาดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของทั้งสองกลุ่มอุตสาหกรรมในตลาดโลก ผลการวิจัยนี้จึงอาจเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมทั้งสองกลุ่ม โดยการอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่นับเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์การและ เป็นกำลังขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเรื่องความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีจำนวนมาก ซึ่งต่างให้คำนิยาม และมุมมองเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพไว้แตกต่างกัน โดยงานเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงความมีประสิทธิภาพเข้ากับการบรรลุจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่ตั้งไว้

การทบทวนวรรณกรรมเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แสดงให้เห็นถึงมุมมอง 3 ด้านที่เป็นจุดสนใจในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

(1) ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Effectiveness of Human Resource Function) เน้นบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งหมายรวมถึงผู้บริหารฝ่ายและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายทุกคน ในการใช้ความสามารถทางวิชาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partner) โดยมีงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง เช่น Tsui & Gmez-

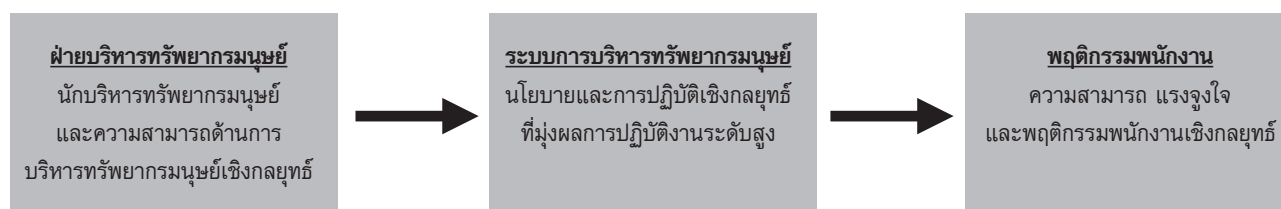
Meja (1988) และ Wright, McMahan, Snell & Gerhart (2001) อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการหลายท่าน (Yueng, 1997; Becker, Huselid & Ulrich, 2001 และ Becker & Huselid, 2003) ได้แย้งว่าผลงานส่วนใหญ่มุ่งเน้นความสามารถในการบริหารค่าใช้จ่ายของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มากกว่าผลงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างคุณค่าหรือมีความสัมพันธ์กับการดำเนินธุรกิจขององค์กร

(2) ความมีประสิทธิภาพของระบบหรือกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Effectiveness of Human Resource System or Practices) เน้นการประเมินการใช้ นโยบายหรือกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างสมรรถนะหลักของพนักงานหรือองค์กร หรือการประเมินผล นโยบายหรือกิจกรรมดังกล่าวที่มีต่อองค์กรในด้านการเงิน การดูแลลูกค้า กระบวนการทำงาน และการเรียนรู้ เป็นต้น งานวิชาการที่เกี่ยวข้อง เช่น Fitz-Enz (1990); Huselid, Jackson & Schuler (1997); Yueng & Berman (1997); Richard & Johnson (2001) และ Paauwe (2004)

(3) ความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวม (The Overall Human Resource Effectiveness) เน้นการประเมินพนักงานหรือบุคลากรของ

องค์กรทั้งหมดในการมีส่วนร่วมช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต่างๆ ที่กำหนดไว้ โดยการศึกษาด้านนี้มักจะให้ความสำคัญกับความสามารถ แรงจูงใจ และพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อองค์กรในด้านการเงิน การดูแลลูกค้า กระบวนการทำงาน และการเรียนรู้ เป็นต้น มีงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง เช่น Tsui & Gmez-Meja (1988); Yueng & Berman (1997) และ Paauwe (2004) เป็นต้น

งานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมามักจะไม่ได้มองการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบภาพรวม แต่ให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่ง Becker et al. (2001) ได้เสนอว่า การประเมินคุณค่าหรือความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะมองในหลายมิติที่เกี่ยวข้องกัน โดยได้เสนอแบบจำลองสถาปัตยกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Human Resource Architecture) ในการประเมินคุณค่าและความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างพฤติกรรมของพนักงานที่สอดคล้องกับความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง สถาปัตยกรรมดังกล่าวประกอบด้วย 3 ส่วน ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 : แบบจำลองสถาปัตยกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่มา : Becker et al., 2001

แบบจำลองนี้นำเสนอรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสร้างคุณค่าแก่องค์กร และเป็นที่ยอมรับในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรนั้น จะต้องเริ่มจากการมีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะช่วยสร้างพัฒนา และรักษาความสามารถ และพฤติกรรมต่างๆ ของพนักงานที่สอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ขององค์กรไป

ปฏิบัติให้สำเร็จได้ ซึ่งในท้ายที่สุดจะแสดงให้เห็นได้จากผลประกอบการขององค์กร แนวคิดดังกล่าวถูกนำไปพัฒนาในการสร้างเครื่องมือเพื่อการประเมินคุณค่าของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น HR Scorecard (Becker et al., 2001) และ Workforce Scorecard (Huselid, Becker & Beatty, 2005) ในการวิจัยนี้จะใช้แบบจำลองของ Becker และคณะ เป็นแนวคิดหลักในการพัฒนากรอบความคิดในการ

การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง

วิจัยนี้ ประกอบกับวรรณกรรมเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ด้วย

การวิจัยนี้ได้กำหนดความหมายของประสิทธิภาพประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ว่า การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์การ โดยอาศัยสถาปัตยกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมของพนักงาน) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องอาจจำแนกปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้ 3 ประการ ดังนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Department)

1.1 ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management Competencies) คือ ความรู้และความสามารถของผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในฝ่ายงานที่จำเป็นในการดำเนินภารกิจเชิงกลยุทธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับการช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เช่น ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์การ และการจัดการความเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ความสามารถประเภทนี้เกี่ยวข้องกับมิติการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้แก่องค์การ โดยผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะใช้ในการออกแบบและสร้างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการสร้าง พัฒนา และรักษาความสามารถหลักของพนักงานและองค์การ (Huselid et al., 1997; Becker et al., 2001; Huselid et al., 2005 และ Meisinger, 2005)

1.2 ความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Technical Human Resource Management Competencies) คือ ความรู้และความสามารถของผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในฝ่ายงานในการดำเนินภารกิจพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Huselid et al., 1997; Becker et al., 2001) เช่น

การสรรหาว่าจ้าง และการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เป็นต้น แม้ว่าความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบัน ความสามารถพื้นฐานทางวิชาชีพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงเป็นสิ่งจำเป็น หากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถดำเนินการกิจพื้นฐานต่างๆ ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ คงเป็นการยากที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสร้างคุณค่าให้แก่องค์การได้ (Becker et al., 2001; Meisinger, 2005 และ Ulrich & Brockbank, 2005) ความสามารถประเภทนี้เกี่ยวข้องกับมิติการควบคุมค่าใช้จ่ายและทรัพยากรต่างๆ (Cost Control) ซึ่งมีส่วนสำคัญในการบริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ (Becker et al., 2001)

1.3 ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Department Efficiency) เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม เช่น เงิน และเวลา (Becker et al., 2001; Fitz-Enz & Davidson, 2002 และ Boudreau & Ramstad, 2007) คำนึงถึงผลลัพธ์และต้นทุน ความมีประสิทธิภาพนี้จะมีผลต่อการส่งมอบงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับองค์การ โดย Becker et al. (2001) ได้เสนอว่า การสร้างผลลัพธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะสร้างคุณค่าให้แก่องค์การนั้น จะต้องคำนึงถึงการบริหารทรัพยากรอย่างเหมาะสมด้วย

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System)

2.1 การใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (High - Performance Work System Adoption) เกี่ยวข้องกับการใช้กลุ่มกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั่วทั้งองค์การ กลุ่มกิจกรรมครอบคลุมตั้งแต่การสรรหาว่าจ้าง การพัฒนาพนักงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการให้รางวัล การใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงนับว่าเป็นวิธีการสร้าง พัฒนาและรักษาความสามารถหลักขององค์การรวมทั้งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ขององค์การไปปฏิบัติให้เกิดผล (Dyer, 1993; Pfeffer, 1994 quoted in Huselid & Becker, 1997; Becker et al., 2001; Huselid et al., 2005 และ Becker, Huselid & Beatty, 2009)

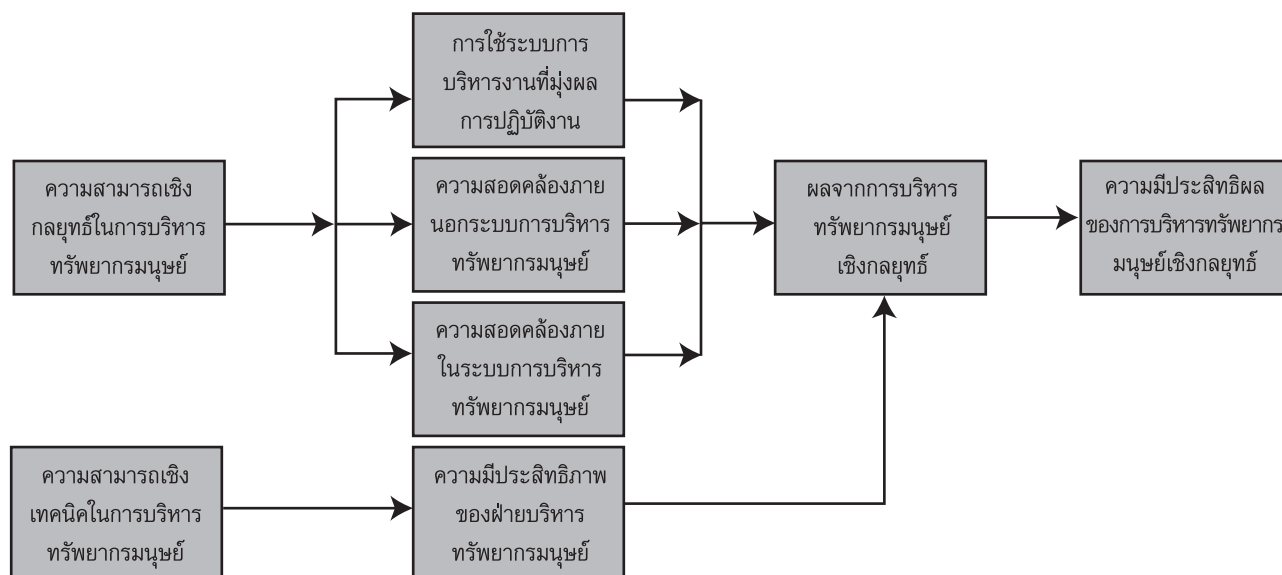
2.2 ความสอดคล้องภายนอกระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (External Alignment) หมายถึง ความเหมาะสมและเข้ากันได้ระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานที่ Mile and Snow (1984) และ Schuler and Jackson (1987) เสนอไว้ โดยจะต้องออกแบบกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง ความสอดคล้องดังกล่าวถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการสร้างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสร้างและพัฒนาความสามารถหลักของพนักงานและองค์กรได้ (Becker et al., 2001; Huselid et al., 2005 และ Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman, 2009)

2.3 ความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Internal Alignment) หมายถึง ความเหมาะสมและเข้ากันได้ของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ (Baird & Meshoulam, 1988) โดยจะต้องเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความสอดคล้องภายในถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญอีกอย่างหนึ่งของการสร้างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างและพัฒนาความสามารถหลักของพนักงานและองค์กร (Becker et al., 2001; Huselid et al., 2005 และ Ulrich et al., 2009)

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Outcomes)

ผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Deliverables) หมายถึง ความสามารถ แรงจูงใจ และพฤติกรรมของพนักงานที่จำเป็นต่อการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง (Becker et al., 2001; Huselid et al., 2005) โดยความสามารถ แรงจูงใจ และพฤติกรรมของพนักงานดังกล่าวเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดจากสถาปัตยกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และถือเป็นความสามารถหลักขององค์กร (Organizational Capabilities) ในการใช้ทรัพยากร และการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร (Ulrich & Brockbank, 2005 และ Ulrich et al., 2009)

ปัจจัยทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ สามารถแสดงด้วยกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2: กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง

สมมติฐานการวิจัย มีดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อการนำระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงมาใช้ในองค์กร

สมมติฐานที่ 2 ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อการสร้างความสอดคล้องภายนอกระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 3 ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อการสร้างความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 4 ความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 5 การนำระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงมาใช้ในองค์กร ความสอดคล้องภายนอกระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อการสร้างผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

สมมติฐานที่ 6 ผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง หน่วยการวิเคราะห์ในการวิจัยนี้คือ ระดับองค์กร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย บริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่มและบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย ซึ่งแต่ละบริษัทมีจำนวนพนักงานอย่างน้อย 500 คน โดยบริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่มขนาดใหญ่ที่มีจำนวนพนักงานไม่น้อยกว่า 500 คน มีจำนวน 155 บริษัท และบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ที่มีจำนวนพนักงานไม่น้อยกว่า 500 คน มีจำนวน 120 บริษัท (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2551)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ใช้ประชากรทั้งหมดในสองกลุ่มกลุ่มอุตสาหกรรม (Census Technique) เนื่องจากจำนวนประชากรไม่มาก ผู้วิจัยสามารถดำเนินการเก็บข้อมูลให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดได้ หากใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจะทำให้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มมีน้อย จนไม่สามารถใช้สถิติใน

การวิจัยบางประเภทได้ เช่น การวิเคราะห์การถดถอย เป็นต้น

การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูล อันประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์การ การนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์การ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ในช่วงเดือนพฤษภาคมถึงกรกฎาคม พ.ศ.2551 ในแต่ละองค์การจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่ปฏิบัติงานใน 3 ระดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เช่น ประธานบริษัท เจ้าของกิจการ กรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการทั่วไป
2. ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น กรรมการผู้จัดการ หรือหัวหน้าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. ผู้บริหารฝ่ายผลิต เช่น ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หรือหัวหน้าฝ่ายผลิต

ค่าเฉลี่ยของของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 ตำแหน่งถือเป็นตัวแทนความคิดเห็นขององค์การนั้นๆ

จำนวนแบบสอบถามที่ส่งออกไปทั้งหมด มีจำนวน 825 ชุด แบ่งออกเป็นแบบสอบถามของบริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 465 ชุด และแบบสอบถามของบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 360 ชุด โดยจำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับมาจากบริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่มมีจำนวน 258 ชุด คิดเป็นร้อยละ 55.48 และจำนวนแบบสอบถามที่ตอบกลับมาจากบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มีจำนวน 243 ชุด คิดเป็นร้อยละ 67.50 บริษัทที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จะต้องส่งแบบสอบถามกลับมายังอย่างน้อย 2 ชุด ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างของบริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่มในการวิจัยนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 106 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 87.5 ของจำนวนประชากรทั้งหมด และกลุ่มตัวอย่างของบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ มีจำนวนทั้งสิ้น 105 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 68.39 ของจำนวนประชากรทั้งหมด

การวัดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. การนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มา

ใช้ในองค์การ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จึงมีข้อกำหนดเบื้องต้นว่ากลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้จะต้องมีการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์การ เช่น การใช้กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสายงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้แบบทดสอบที่ปรับปรุงมาจาก Devanna, Frombrun, Tichy, Noel & Warren (1982); Huselid (1995) และ Dyer & Holder (1988) และได้ทำการทดสอบความน่าเชื่อถือของชุดคำถามโดยสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัคของตัวแปรนี้เท่ากับ 0.815 หากผลการทดสอบแสดงให้เห็นว่าองค์การใดมีการใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในระดับต่ำ (ค่าเฉลี่ยน้อยกว่า 2.60) จะไม่นำไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยนี้

2. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัดความสามารถหลัก 3 ด้าน ที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้ 1) ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ 2) ความรู้ด้านธุรกิจขององค์การ และ 3) ความน่าเชื่อถือของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งชุดคำถามนี้ดัดแปลงมาจากแบบทดสอบของ Ulrich & Brockbank (2005) โดยสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัคของตัวแปรนี้เท่ากับ 0.765

3. ความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัดความสามารถหลัก 3 ด้าน ที่จำเป็นในการดำเนินการกิจพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1) ความสามารถในการออกแบบและดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 3) ความน่าเชื่อถือของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ความสามารถด้านนี้ถือเป็นองค์ประกอบของทั้งความสามารถเชิงกลยุทธ์และเชิงเทคนิค) ซึ่งชุดคำถามนี้ดัดแปลงมาจากแบบทดสอบของ Ulrich & Brockbank (2005) โดยสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัคของตัวแปรนี้เท่ากับ 0.875

4. การใช้ระบบบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง วัดจากองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การจ้างงานแบบเลือกสรร 2) การจ่ายค่าตอบแทนตามสถานการณ์ของผลการปฏิบัติงานขององค์การ 3) การฝึกอบรมอย่างทั่วถึงและครอบคลุมหลายด้าน และ 4) การลดความแตกต่างทางสถานภาพระหว่างพนักงาน ซึ่งชุดคำถามนี้คัดเลือกมาจากระบบบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงที่เสนอโดย

Pfeffer (1998) โดยสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัคของตัวแปรนี้เท่ากับ 0.723

5. ความสอดคล้องภายนอกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัดความเหมาะสมและเข้ากันได้ระหว่างกลยุทธ์ขององค์การกับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน ได้แก่ 1) การสรรหาว่าจ้างพนักงาน 2) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การบริหารค่าตอบแทน 5) การออกแบบโครงสร้างองค์การและงาน และ 6) การสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งชุดคำถามนี้ดัดแปลงมาจากแบบทดสอบของ Huselid & Becker (1997) โดยสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัคของตัวแปรนี้เท่ากับ 0.855

6. ความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัดความเหมาะสมและเข้ากันได้ของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ โดยแบ่งกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 กลุ่ม ตามที่ Ulrich, Brockbank & Yueng (1990) เสนอไว้ ซึ่งประกอบด้วย 1) กลุ่มกิจกรรมสร้างสมรรถนะของพนักงาน (การสรรหาว่าจ้างพนักงานและการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน) 2) กลุ่มกิจกรรมเสริมสมรรถนะของพนักงาน (การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารค่าตอบแทน) และ 3) กลุ่มกิจกรรมรักษาสสมรรถนะของพนักงาน (การออกแบบโครงสร้างองค์การและงาน และการสื่อสารภายในองค์การ) ชุดคำถามจะวัดความสอดคล้องภายในแต่ละกลุ่มกิจกรรมและระหว่างกลุ่มกิจกรรมทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งชุดคำถามนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเอง โดยสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัคเท่ากับ 0.862

7. ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัดความสามารถของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารค่าใช้จ่าย เวลา และทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน ได้แก่ 1) การสรรหาว่าจ้างพนักงาน 2) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การบริหารค่าตอบแทน 5) ความปลอดภัยและอาชีวอนามัยของพนักงาน และ 6) แรงงานสัมพันธ์ ซึ่งนำตัวชี้วัดที่เสนอโดย Ulrich (1997); Becker et al. (2001) และ Fitz-Enz & Davidson (2002) มาใช้ โดยสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบัคของตัวแปรนี้เท่ากับ 0.817

8. ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ วัดความสามารถ แรงจูงใจ และพฤติกรรมของพนักงาน โดยนำกลุ่มของผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เสนอโดย Ulrich & Brockbank (2005) มาใช้ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้

**การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์:
กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง**

บริหารฝ่ายผลิต เพื่อกำหนดความสามารถ แรงจูงใจ และพฤติกรรมของพนักงานที่มีความสำคัญต่อการ ซึ่งตัวชี้วัดประกอบด้วย 1) ความเร็ว (Speed) 2) การคิดร่วมกัน (Shared Mindset) 3) ความรับผิดชอบ (Accountability) 4) การร่วมมือกัน (Collaboration) 5) การเรียนรู้ (Learning) และ 6) ประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัทซ์ของตัวแปรนี้เท่ากับ 0.796

9. ความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การวิจัยนี้ได้กำหนดตัวชี้วัด 5 ตัวเพื่อวัดองค์ประกอบ 4 ด้านของความมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) ด้านคุณภาพของพนักงาน วัดโดยผลกำไรของบริษัทต่อพนักงาน 2) ด้านผลิตภาพของพนักงาน วัดโดยผลผลิตต่อพนักงาน 3) ด้านความมีเสถียรภาพของพนักงาน วัดโดยอัตราการลาออกและอัตราการหยุดงานของพนักงาน และ 4) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน วัดโดยความถี่ของข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ต่อปี โดยสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัทซ์ของตัวแปรนี้เท่ากับ 0.826

ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นตามมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยใช้คำตอบ 5 ระดับ กำหนดคะแนนแบ่งช่วงพิสัยของการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่ได้ ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1.00 - 1.80	ต่ำมาก
1.81 - 2.60	ต่ำ
2.61 - 3.40	ปานกลาง
3.41 - 4.20	สูง
4.21 - 5.00	สูงมาก

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามจะนำไปวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา เช่น ร้อยละ และค่าเฉลี่ย เพื่อบรรยายลักษณะขององค์การ รวมถึงบรรยายตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา นอกจากนี้ การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเพื่อทดสอบสมมติฐานทั้งหมด และใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อสร้างแบบ

จำลองของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยการแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย มีดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย	การแปลความหมายระดับความสัมพันธ์
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์
0.01 – 0.09	ต่ำมาก
0.10 – 0.29	ต่ำ
0.30 – 0.49	ปานกลาง
0.50 – 0.69	สูง
0.70 – 0.90	สูงมาก

ผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไทย ทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่าง ดังนี้

บริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่ม

ข้อมูลพื้นฐานขององค์การสามารถสรุปได้ดังนี้คือ ประเภทขององค์การของกลุ่มตัวอย่างของบริษัทจำกัด คิดเป็นร้อยละ 86.8 โดยตั้งอยู่ในภาคกลาง คิดเป็นร้อยละ 56.6 และมีระยะเวลาในการก่อตั้งองค์การมาแล้วเป็นเวลาต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 78.3 จำนวนพนักงานในองค์การมีจำนวน 500-1,999 คน คิดเป็นร้อยละ 85.8 โดยจำนวนพนักงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวน 10-19 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 และจำนวนพนักงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวน 1-9 คน คิดเป็นร้อยละ 34.6

บริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

ข้อมูลพื้นฐานขององค์การสามารถสรุปได้ดังนี้คือ ประเภทขององค์การของกลุ่มตัวอย่างของบริษัทจำกัด คิดเป็นร้อยละ 92.4 โดยตั้งอยู่ในภาคกลาง คิดเป็นร้อยละ 80.9 และมีระยะเวลาในการก่อตั้งองค์การมาแล้วเป็นเวลา 10-19 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.5 มีจำนวนพนักงาน 500-1,999 คน

คิดเป็นร้อยละ 49.5 โดยจำนวนพนักงานในฝ่ายบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์มีจำนวน 1-9 คน คิดเป็นร้อยละ 34.6
และจำนวนพนักงานในฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวน

10-19 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8 จากข้อมูลต่างๆ ดังที่กล่าว
มาสามารถแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร

ตัวแปร	บริษัทในอุตสาหกรรม เครื่องนุ่งห่ม	บริษัทในอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์
	เปอร์เซ็นต์	เปอร์เซ็นต์
ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร		
ประเภทขององค์กร		
ห้างหุ้นส่วนจำกัด	9.4	0.0
บริษัทจำกัด	86.8	92.4
บริษัทมหาชนจำกัด	3.8	7.6
ที่ตั้งขององค์กร		
ภาคกลาง	56.6	80.9
ภาคเหนือ	17.0	8.6
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	16.0	4.8
ภาคตะวันออก	10.4	5.7
จำนวนปีที่ก่อตั้งองค์กร		
ต่ำกว่า 10 ปี	78.3	7.6
10 – 19 ปี	15.1	49.5
20 – 29 ปี	4.7	36.2
30 ปี ขึ้นไป	1.9	6.7
จำนวนพนักงานในองค์กร		
500 – 1,999 คน	85.8	49.5
2,000 – 3,499 คน	12.3	22.9
3,500 – 4,999 คน	0.0	17.1
5,000 คน ขึ้นไป	1.9	10.5
จำนวนพนักงานในฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์		
1 – 9 คน	34.9	34.6
10 – 19 คน	36.8	30.8
20 – 29 คน	9.4	24.0
30 คน ขึ้นไป	18.9	10.6

การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มบริษัทเครื่องนุ่งห่ม และบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ สรุปได้ดังนี้

ในกลุ่มบริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่ม ความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 3.25) ในมุมมองด้านคุณภาพของพนักงาน และผลผลิตภาพของพนักงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการดำเนินงานของบริษัทต่อพนักงาน และระดับผลผลิตโดยเฉลี่ยของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 3.11 และ 2.97 ตามลำดับ) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพในระดับปานกลางในสองด้านนี้ ในมุมมองด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความถี่ของข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ต่อปีอยู่ในระดับต่ำมาก สะท้อนให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพในระดับที่สูงมากในด้านนี้ อย่างไรก็ตามในมุมมองด้านความมีเสถียรภาพของพนักงาน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่มมีอัตราการลาออกของพนักงานในระดับที่สูง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 2.57) ซึ่งบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิภาพระดับต่ำและนับเป็นปัญหาในกลุ่มอุตสาหกรรมนี้

ในส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมีความสามารถทางเทคนิคมากกว่าความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความสามารถทางเทคนิคในการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 3.46) ส่วนความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 3.35) และความมีประสิทธิภาพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 3.55)

ในส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่มได้นำระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงมาใช้ ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 3.34) และมีความสอดคล้องภายนอกและภายใน

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นของระดับความสอดคล้องภายนอก และภายใน เท่ากับ 3.40 และ 3.34 ตามลำดับ)

ในส่วนของผลจากการบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานในบริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่มมีความสามารถ แรงจูงใจ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 3.37) เช่น ความเร็วในการรับรู้และตอบสนองต่อโอกาสขององค์กร ความรับผิดชอบในงาน และการเรียนรู้ภายในองค์กร เป็นต้น

ในกลุ่มบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 3.70) ในมุมมองด้านคุณภาพของพนักงาน ผลผลิตภาพของพนักงาน และ ความมีเสถียรภาพของพนักงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าการดำเนินงานของบริษัทต่อพนักงานอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 3.48) ระดับผลผลิตโดยเฉลี่ยของพนักงานอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 3.52) รวมถึงอัตราการลาออกและหยุดงานของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 3.58) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพในระดับสูงในมุมมองทั้งสามด้านนี้ นอกจากนี้ ในมุมมองด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและ



พนักงาน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความถี่ของข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ต่อปีอยู่ในระดับต่ำมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมีประสิทธิผลในระดับที่สูงมากในด้านนี้

ในส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมมีความสามารถทางเทคนิคมากกว่าความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยทั้งความสามารถทางเทคนิคและทางกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 3.32 และ 3.40 ตามลำดับ) และความมีประสิทธิภาพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 3.23)

ในส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ได้นำระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงมาใช้ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 3.56) โดยมีระดับความสอดคล้องภายนอกและภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับสูงเช่นกัน (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นของระดับความสอดคล้องภายนอก และภายใน เท่ากับ 3.53 และ 3.55 ตามลำดับ)

ในส่วนของผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ มีความสามารถ แรงจูงใจ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นเท่ากับ 3.58) เช่น ความเร็วในการรับรู้และตอบสนองต่อโอกาสขององค์กร การคิดร่วมกัน ความรับผิดชอบในงาน การร่วมมือกัน การเรียนรู้ภายในองค์กร และประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น

จากข้อมูลต่างๆ ดังที่กล่าวมาสามารถแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2 และ 3

3. การนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กร

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างบริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่มและบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ได้นำหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปใช้ในองค์กร ในการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การมีส่วนร่วมของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสายงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น โดยบริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่มใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยของกลุ่มข้อมูลเท่ากับ 3.39 ค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.00 ค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.44) และบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยของกลุ่มข้อมูลเท่ากับ 3.70 ค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.11 ค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.56) ดังนั้นบริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 106 บริษัท และบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 105 บริษัทในการวิจัยนี้จะนำไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยต่อไป



**การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์:
กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง**

ตารางที่ 2: ร้อยละและค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา บริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

รายการ	ร้อยละของระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก		
1. ความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์						3.25	ปานกลาง
1) ผลกำไรของบริษัทต่อพนักงาน	0.0	13.2	62.3	24.5	0.0	3.11	ปานกลาง
2) ผลผลิตโดยเฉลี่ยต่อพนักงาน	3.8	8.5	74.5	13.2	0.0	2.97	ปานกลาง
3) อัตราการลาออกของพนักงาน *	0.9	17.0	34.9	32.1	15.1	2.57	สูง
4) อัตราการหยุดงานของพนักงาน *	3.8	32.1	44.3	10.4	9.4	3.11	ปานกลาง
5) ความถี่ของข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ต่อปี *	58.5	32.1	9.4	0.0	0.0	4.49	ต่ำมาก
2. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์						3.35	ปานกลาง
1) ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์	3.2	14.5	53.5	26.0	2.8	3.11	ปานกลาง
2) ความรู้ด้านธุรกิจขององค์กร	3.8	17.0	44.1	32.1	3.0	3.13	ปานกลาง
3) ความน่าเชื่อถือของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.0	0.0	31.1	57.6	11.3	3.80	สูง
3. ความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์						3.46	สูง
1) ความสามารถออกแบบและดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์	2.4	15.8	44.5	32.2	5.4	3.23	ปานกลาง
2) ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.0	7.5	53.8	34.9	3.8	3.35	ปานกลาง
3) ความน่าเชื่อถือของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.0	0.0	31.1	57.6	11.3	3.80	สูง
4. ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์						3.55	สูง
1) ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดจากการว่าจ้างต่อคน *	3.8	29.2	53.8	8.5	4.7	3.19	ปานกลาง
2) ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อชั่วโมง *	0.0	24.5	60.4	10.4	4.7	3.05	ปานกลาง
3) อัตราการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตรงเวลา	0.0	9.4	55.7	23.6	11.3	3.37	ปานกลาง
4) ต้นทุนแรงงานต่อรายได้ของบริษัท *	3.8	27.4	45.2	12.3	11.3	3.00	ปานกลาง
5) ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบาดเจ็บอันเกิดจากการทำงาน *	47.2	34.0	15.1	3.8	0.0	4.25	ต่ำมาก

6) ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดจากการร้องทุกข์ของพนักงานต่อครั้ง *	55.7	31.1	13.2	0.0	0.0	4.43	ต่ำมาก
5. การใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง						3.34	ปานกลาง
1) การจ้างงานแบบเลือกสรร	0.0	0.0	33.0	63.2	3.8	3.71	สูง
2) การจ่ายค่าตอบแทนตามสถานการณ์ของผลการปฏิบัติงานขององค์การ	4.7	15.1	56.6	23.6	0.0	2.99	ปานกลาง
3) การฝึกอบรมอย่างทั่วถึง และครอบคลุมหลายด้าน	0.0	8.5	60.4	31.1	0.0	3.23	ปานกลาง
4) การลดความแตกต่างทางสถานภาพระหว่างพนักงาน	1.9	9.4	41.6	39.6	7.5	3.41	สูง
6. ความสอดคล้องภายนอกระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์						3.40	ปานกลาง
1) ความสอดคล้องระหว่างการสรรหาว่าจ้างพนักงานและกลยุทธ์ขององค์การ	0.0	1.9	44.3	44.3	9.5	3.61	สูง
2) ความสอดคล้องระหว่างการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานและกลยุทธ์ขององค์การ	0.0	9.4	47.2	40.6	2.8	3.37	ปานกลาง
3) ความสอดคล้องระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานและ กลยุทธ์ขององค์การ	0.0	5.7	57.5	34.0	2.8	3.34	ปานกลาง
4) ความสอดคล้องระหว่างการบริหารค่าตอบแทนและกลยุทธ์ขององค์การ	0.0	10.4	58.5	28.3	2.8	3.24	ปานกลาง
5) ความสอดคล้องระหว่างการออกแบบโครงสร้างองค์การและการออกแบบงานและกลยุทธ์ขององค์การ	0.0	5.7	68.8	19.8	5.7	3.26	ปานกลาง
6) ความสอดคล้องระหว่างการสื่อสารภายในบริษัทและกลยุทธ์ขององค์การ	0.0	0.0	42.5	54.7	2.8	3.60	สูง
7. ความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์						3.34	ปานกลาง
7.1 ความสอดคล้องภายในกลุ่มกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์						3.37	ปานกลาง
กลุ่มกิจกรรมเพื่อสร้างสมรรถนะของพนักงาน							
1) ความสอดคล้องระหว่างการสรรหาว่าจ้างพนักงานและการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	0.0	0.0	60.4	34.9	4.7	3.44	สูง

**การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์:
กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง**

กลุ่มกิจกรรมเพื่อเสริมสมรรถนะของพนักงาน 2) ความสอดคล้องระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล	0.0	7.5	52.9	36.8	2.8	3.35	ปานกลาง
กลุ่มกิจกรรมเพื่อรักษาสมรรถนะของพนักงาน 3) ความสอดคล้องระหว่างการออกแบบโครงสร้างองค์การและการออกแบบงานและระบบการสื่อสารภายในองค์การ	0.0	7.5	54.8	34.9	2.8	3.33	ปานกลาง
7.2 ความสอดคล้องระหว่างกลุ่มกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์						3.31	ปานกลาง
4) ความสอดคล้องระหว่างกลุ่มกิจกรรมเพื่อสร้างสมรรถนะ (การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน) และกลุ่มกิจกรรมเพื่อเสริมสมรรถนะ (การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล)	0.0	5.7	57.5	33.0	3.8	3.35	ปานกลาง
5) ความสอดคล้องระหว่างกลุ่มกิจกรรมเพื่อเสริมสมรรถนะ (การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล) และกลุ่มกิจกรรมเพื่อรักษาสมรรถนะ (การออกแบบโครงสร้างองค์การและการออกแบบงาน)	0.0	7.5	69.9	16.0	6.6	3.22	ปานกลาง
6) ความสอดคล้องระหว่างกลุ่มกิจกรรมเพื่อรักษาสมรรถนะ (การออกแบบโครงสร้างองค์การและการออกแบบงาน) และ กลุ่มกิจกรรมเพื่อสร้างสมรรถนะ (การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน)	0.0	7.5	55.7	30.2	6.6	3.36	ปานกลาง
8. ผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์						3.37	ปานกลาง
1) ความเร็ว	6.6	6.6	51.0	35.8	0.0	3.16	ปานกลาง
2) การคิดร่วมกัน	0.0	2.8	53.8	33.0	10.4	3.51	สูง
3) ความรับผิดชอบ	0.0	7.5	51.0	35.8	5.7	3.40	ปานกลาง
4) การร่วมมือกัน	0.0	4.7	37.7	51.9	5.7	3.59	สูง
5) การเรียนรู้	0.0	15.1	58.5	23.6	2.8	3.14	ปานกลาง
6) ประสิทธิภาพ	0.0	7.5	51.9	32.1	8.5	3.42	สูง

ตารางที่ 3: ร้อยละและค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา บริษัทในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

รายการ	ร้อยละของระดับความคิดเห็น					ค่าเฉลี่ย	แปลผล
	ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก		
1. ความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์						3.70	สูง
1) ผลกำไรของบริษัทต่อพนักงาน	0.0	5.7	41.0	53.3	0.0	3.48	สูง
2) ผลผลิตโดยเฉลี่ยต่อพนักงาน	0.0	5.7	41.9	47.6	4.8	3.52	สูง
3) อัตราการลาออกของพนักงาน *	8.6	46.7	39.0	5.7	0.0	3.58	ต่ำ
4) อัตราการหยุดงานของพนักงาน *	13.3	42.9	32.4	11.4	0.0	3.58	ต่ำ
5) ความถี่ของข้อร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ต่อปี *	41.0	53.3	5.7	0.0	0.0	4.35	ต่ำมาก
2. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์						3.32	ปานกลาง
1) ความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์	2.9	7.3	58.7	28.2	2.9	3.21	ปานกลาง
2) ความรู้ด้านธุรกิจขององค์กร	5.7	2.9	63.8	25.7	1.9	3.15	ปานกลาง
3) ความน่าเชื่อถือของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.0	3.5	42.9	43.1	10.5	3.61	สูง
3. ความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์						3.40	ปานกลาง
1) ความสามารถออกแบบและดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์	2.9	2.9	55.2	30.4	8.6	3.39	ปานกลาง
2) ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์	2.9	10.5	51.4	33.3	1.9	3.21	ปานกลาง
3) ความน่าเชื่อถือของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.0	3.5	42.9	43.1	10.5	3.61	สูง
4. ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์						3.23	ปานกลาง
1) ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดจากการว่าจ้างต่อคน *	0.0	3.8	82.9	13.3	0.0	2.91	ปานกลาง
2) ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อชั่วโมง *	0.0	10.5	48.5	41.0	0.0	2.70	ปานกลาง
3) อัตราการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จตรงเวลา	0.0	0.0	62.9	31.4	5.7	3.43	สูง
4) ต้นทุนแรงงานต่อรายได้ของบริษัท *	0.0	3.8	54.3	36.2	5.7	2.56	สูง
5) ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบาดเจ็บอันเกิดจากการทำงาน *	21.0	44.8	29.5	4.8	0.0	3.82	ต่ำ

**การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์:
กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง**

6) ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดจากการร้องทุกข์ของพนักงานต่อครั้ง *	28.6	40.0	28.6	2.8	0.0	3.94	ต่ำ
5. การใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง						3.56	สูง
1) การจ้างงานแบบเลือกสรร	0.0	0.0	43.8	56.2	0.0	3.56	สูง
2) การจ่ายค่าตอบแทนตามสถานการณ์ของผลการปฏิบัติงานขององค์กร	0.0	6.7	36.2	57.1	0.0	3.50	สูง
3) การฝึกอบรมอย่างทั่วถึง และครอบคลุมหลายด้าน	0.0	3.8	33.3	58.1	4.8	3.64	สูง
4) การลดความแตกต่างทางสถานภาพระหว่างพนักงาน	0.0	8.6	34.3	52.3	4.8	3.53	สูง
6. ความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์						3.53	สูง
1) ความสอดคล้องระหว่างการสรรหาว่าจ้างพนักงานและกลยุทธ์ขององค์กร	0.0	2.9	43.8	47.6	5.7	3.56	สูง
2) ความสอดคล้องระหว่างการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานและกลยุทธ์ขององค์กร	0.0	2.9	33.3	58.1	5.7	3.67	สูง
3) ความสอดคล้องระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานและกลยุทธ์ขององค์กร	0.0	5.7	37.1	51.4	5.7	3.57	สูง
4) ความสอดคล้องระหว่างการบริหารค่าตอบแทนและกลยุทธ์ขององค์กร	0.0	15.2	30.5	42.9	11.4	3.51	สูง
5) ความสอดคล้องระหว่างการออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงานและกลยุทธ์ขององค์กร	0.0	12.4	41.9	38.1	7.6	3.41	สูง
6) ความสอดคล้องระหว่างการสื่อสารภายในบริษัทและ กลยุทธ์ขององค์กร	0.0	7.6	43.8	42.9	5.7	3.47	สูง
7. ความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์						3.55	สูง
7.1 ความสอดคล้องภายในกลุ่มกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์						3.38	ปานกลาง
กลุ่มกิจกรรมเพื่อสร้างสมรรถนะของพนักงาน							
1) ความสอดคล้องระหว่างการสรรหาว่าจ้างพนักงานและการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	0.0	11.4	46.7	41.9	0.0	3.31	ปานกลาง

กลุ่มกิจกรรมเพื่อเสริมสมรรถนะของพนักงาน							
2) ความสอดคล้องระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัล	2.9	8.6	31.4	57.1	0.0	3.43	สูง
กลุ่มกิจกรรมเพื่อรักษาสมรรถนะของพนักงาน							
3) ความสอดคล้องระหว่างการออกแบบโครงสร้างองค์การและการออกแบบงานและระบบการสื่อสารภายในองค์การ	0.0	5.7	48.6	45.7	0.0	3.40	ปานกลาง
7.2 ความสอดคล้องระหว่างกลุ่มกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์						3.71	สูง
4) ความสอดคล้องระหว่างกลุ่มกิจกรรมเพื่อสร้างสมรรถนะ (การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน) และกลุ่มกิจกรรมเพื่อเสริมสมรรถนะ (การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล)	0.0	0.0	8.6	43.8	47.6	4.39	สูง
5) ความสอดคล้องระหว่างกลุ่มกิจกรรมเพื่อเสริมสมรรถนะ (การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล) และกลุ่มกิจกรรมเพื่อรักษาสมรรถนะ (การออกแบบโครงสร้างองค์การและการออกแบบงาน)	0.0	8.6	49.5	41.9	0.0	3.33	ปานกลาง
6) ความสอดคล้องระหว่างกลุ่มกิจกรรมเพื่อรักษาสมรรถนะ (การออกแบบโครงสร้างองค์การและการออกแบบงาน) และกลุ่มกิจกรรมเพื่อสร้างสมรรถนะ (การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน)	0.0	2.9	53.3	43.8	0.0	3.41	สูง
8. ผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์						3.58	สูง
1) ความเร็ว	0.0	5.7	50.5	38.1	5.7	3.44	สูง
2) การคิดร่วมกัน	0.0	5.7	31.4	48.6	14.3	3.72	สูง
3) ความรับผิดชอบ	0.0	5.7	43.8	40.0	10.5	3.55	สูง
4) การร่วมมือกัน	0.0	0.0	38.1	56.2	5.7	3.68	สูง
5) การเรียนรู้	0.0	7.6	41.0	45.7	5.7	3.50	สูง
6) ประสิทธิภาพ	0.0	0.0	47.5	44.7	7.8	3.60	สูง

**การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์:
กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง**

4. ผลการวิจัย

4.1 บริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่ม

4.1.1 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยค่าสหสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับตัวแปรต่างๆมีค่าอยู่ระหว่าง 0.119-0.470 และมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

ตารางที่ 4: การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร: กรณีบริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่ม

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1.000	.386**	.510**	.509**	.505**	.305**	.386**	.359**
2. ความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์		1.000	.484**	.307**	.409**	.412**	.392**	.350*
3. การใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง			1.000	.313**	.582**	.181	.515**	.360**
4. ความสอดคล้องภายนอกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์				1.000	.392**	.114	.433**	.470**
5. ความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์					1.000	.217*	.324**	.119**
6. ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์						1.000	.298**	.140**
7. ผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์							1.000	.250**
8. ความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์								1.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.1.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานทั้งหมดทดสอบโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอย ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1-3 แสดงรายละเอียดในตารางที่ 5-7 แสดงให้เห็นว่าความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อ 3 ตัวแปรที่ระดับนัย

สำคัญ 0.05 คือ การใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง การสร้างความสอดคล้องภายนอกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 5 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 โดยค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.647 แสดงว่าความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์สูงต่อการใช้ระบบการบริหาร

งานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงในบริษัทผลิตเครื่องนุ่งห่ม และตัวแปรนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงได้ร้อยละ 41

ตารางที่ 5: การวิเคราะห์การถดถอย: ตัวแปรตามคือ การใช้ระบบบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง

ตัวแปร	Beta	T-Value
ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ $R^2 = 0.419$, Adjusted $R^2 = 0.413$, $F = 75.007$, ($p < 0.01$)	0.647	8.661*

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

ตารางที่ 6 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 แสดงให้เห็นถึงค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.726 ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์สูงมากกับการสร้างความ

สอดคล้องระหว่างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร โดยตัวแปรนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสอดคล้องภายนอกได้ร้อยละ 52

ตารางที่ 6: การวิเคราะห์การถดถอย: ตัวแปรตามคือ ความสอดคล้องภายนอกในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	Beta	T-Value
ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ $R^2 = 0.528$, Adjusted $R^2 = 0.523$, $F = 116.156$, ($p < 0.01$)	0.726	10.778*

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

ตารางที่ 7 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 โดยค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.779 แสดงว่าความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์สูงมากกับการสร้างความ

สอดคล้องภายในในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และตัวแปรนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 60

ตารางที่ 7: การวิเคราะห์การถดถอย: ตัวแปรตามคือ ความสอดคล้องภายในในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	Beta	T-Value
ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ $R^2 = 0.607$, Adjusted $R^2 = 0.603$, $F = 160.618$, ($p < 0.01$)	0.779	12.674*

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

**การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์:
กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง**

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ในตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่าความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.474

แสดงว่าความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ปานกลางกับความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยตัวแปรนี้อธิบายความแปรปรวนของความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 21

ตารางที่ 8: การวิเคราะห์การถดถอย: ตัวแปรตามคือ ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	Beta	T-Value
ความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ $R^2 = 0.225, \text{ Adjusted } R^2 = 0.217, F = 30.113, (p < 0.01)$	0.474	5.487*

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

ตารางที่ 9 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 ได้ผลว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัว ได้แก่ การใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง การสร้างความสอดคล้องภายนอกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสร้างความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการสร้างผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ระดับ

นัยสำคัญ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) ของตัวแปรทั้งหมดอยู่ระหว่าง 0.265-0.368 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัว มีความสัมพันธ์ต่ำถึงปานกลางต่อการสร้างผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้ร้อยละ 52

ตารางที่ 9: การวิเคราะห์การถดถอย: ตัวแปรตามคือ ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ตัวแปร	Beta	T-Value
การใช้ระบบบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง	0.368	3.631*
ความสอดคล้องภายนอกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.285	2.560*
ความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.270	2.741*
ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.265	3.228*
$R^2 = 0.538, \text{ Adjusted } R^2 = 0.519, F = 29.375, (p < 0.01)$		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

ตารางที่ 10 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 แสดงให้เห็นว่าผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.714 แสดงว่าผลของการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์สูงกับความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ตัวแปรนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้ร้อยละ 50

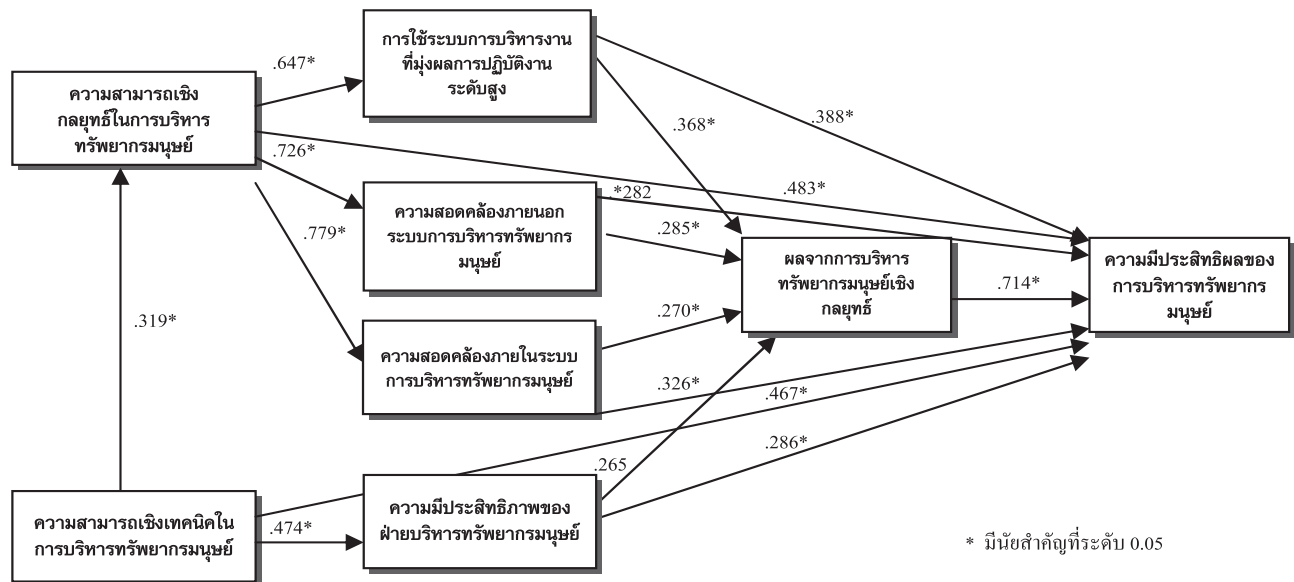
ตารางที่ 10: การวิเคราะห์การถดถอย: ตัวแปรตามคือ ความมีประสิทธิภาพจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ตัวแปร	Beta	T-Value
ผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	0.714	10.390*
R2 = 0.509, Adjusted R2 = 0.505, F = 107.945, (p<0.01)		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆกับความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ นอกเหนือจากที่สมมติฐานการวิจัยได้กำหนดไว้ ดังนั้นจึงนำการวิเคราะห์การถดถอยมาใช้เพิ่มเติม เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับตัวแปรอื่นๆ ดังนี้ 1) ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากร

มนุษย์ 3) ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 4) การใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง 5) ความสอดคล้องภายนอกระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6) ความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 7) ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิเคราะห์การถดถอยแสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้งหมดมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรเหล่านี้แสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3: แบบจำลองเส้นทางของความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

**การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์:
กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง**

จากแบบจำลองเส้นทางข้างบน การคำนวณหาผล
ทางตรง ผลทางอ้อม และผลรวมของตัวแปรทั้งหมดที่มีต่อ

ความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
โดยอาศัยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง แสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11: ผลทางตรง ผลทางอ้อม และผลรวมของตัวแปรต่างๆ ที่มีต่อความมีประสิทธิภาพ
ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

ตัวแปร	ผลทางตรง	ผลทางอ้อม	ผลรวม
ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.483	0.468	0.951
ความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.467	0.239	0.706
ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.286	0.189	0.475
การใช้ระบบบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง	0.388	0.263	0.651
ความสอดคล้องภายนอกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.282	0.203	0.485
ความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.326	0.193	0.519
ผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	0.714		0.714
	2.946	1.555	4.501

จากตารางที่ 11 ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดต่อความมี
ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทใน
อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มคือ ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ (ผลรวมเท่ากับ 0.951) ปัจจัยรองลง
มาคือ ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (ผลรวม
เท่ากับ 0.714) และ ความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ (ผลรวมเท่ากับ 0.706) ปัจจัยที่ส่งผลน้อย
ที่สุดคือ ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
(ผลรวมเท่ากับ 0.475)

4.2 บริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

4.2.1 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์

ตารางที่ 12 แสดงผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สห
สัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความ
สัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ระหว่างความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
เชิงกลยุทธ์กับตัวแปรต่างๆมีค่าอยู่ระหว่าง 0.235-0.578
และมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .01 และ .05

ตารางที่ 12: การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร: กรณีบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	1.000	.528**	.481**	.453**	.535**	.353**	.475**	.450**
2. ความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์		1.000	.448**	.260**	.396**	.367**	.236*	.235*
3. การใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง			1.000	.457**	.479**	.394**	.534**	.359**
4. ความสอดคล้องภายนอกของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์				1.000	.584**	.212*	.455**	.390**
5. ความสอดคล้องภายในของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์					1.000	.270**	.581**	.500**
6. ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์						1.000	.272**	.408**
7. ผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์							1.000	.578**
8. ความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์								1.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1-3 แสดงรายละเอียดในตารางที่ 13-15 แสดงให้เห็นว่าความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง การสร้างความสอดคล้องภายนอกของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างความสอดคล้องภายในของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 13 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 โดยค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.353 แสดงว่าความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ปานกลางกับการใช้ระบบบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงในบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยตัวแปรนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงได้ร้อยละ 12

ตารางที่ 13: การวิเคราะห์การถดถอย: ตัวแปรตามคือ การใช้ระบบบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง

ตัวแปร	Beta	T-Value
ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ $R^2 = 0.124$, $\text{Adjusted } R^2 = 0.116$, $F = 14.643$, ($p < 0.01$)	0.353	3.827*

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

**การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์:
กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง**

ตารางที่ 14 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 แสดงให้เห็นถึงค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.542 โดยความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์สูงกับการสร้างความ

สอดคล้องระหว่างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งตัวแปรนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสอดคล้องระหว่างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กรได้ร้อยละ 29

ตารางที่ 14: การวิเคราะห์การถดถอย: ตัวแปรตามคือ ความสอดคล้องภายนอก ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	Beta	T-Value
ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ $R^2 = 0.294$, Adjusted $R^2 = 0.287$, $F = 42.802$, ($p < 0.01$)	0.542	6.542*

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

ตารางที่ 15 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 โดยค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.537 แสดงว่าความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์สูงกับการสร้างความ

สอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตัวแปรนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 28

ตารางที่ 15: การวิเคราะห์การถดถอย: ตัวแปรตามคือ ความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	Beta	T-Value
ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ $R^2 = 0.288$, Adjusted $R^2 = 0.281$, $F = 41.740$, ($p < 0.01$)	0.537	6.461*

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 แสดงในตารางที่ 16 แสดงให้เห็นว่าความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ 0.646

แสดงว่าความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์สูงกับความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตัวแปรนี้อธิบายความแปรปรวนของความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ร้อยละ 41

ตารางที่ 16: การวิเคราะห์การถดถอย: ตัวแปรตามคือ ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปร	Beta	T-Value
ความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ $R^2 = 0.418$, Adjusted $R^2 = 0.412$, $F = 73.918$, ($p < 0.01$)	0.646	8.598*

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

ตารางที่ 17 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัว ได้แก่ การใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง การสร้างความสอดคล้องภายนอกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสร้างความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถเชิงเทคนิคของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อการสร้างผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ระดับ

นัยสำคัญ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) ของตัวแปรทั้งหมดอยู่ระหว่าง 0.147-0.420 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัว มีความสัมพันธ์ต่ำถึงปานกลางกับการสร้างผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้ร้อยละ 65

ตารางที่ 17: การวิเคราะห์การถดถอย: ตัวแปรตามคือ ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ตัวแปร	Beta	T-Value
การใช้ระบบบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง	0.303	4.722*
ความสอดคล้องภายนอกกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.420	4.840*
ความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.310	3.772*
ความสามารถเชิงเทคนิคของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.147	2.406*
$R^2 = 0.664$, Adjusted $R^2 = 0.651$, $F = 49.437$, ($p < 0.01$)		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

นอกจากนี้ ตารางที่ 18 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ

0.510 แสดงว่าผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์สูงกับความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ตัวแปรนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้ร้อยละ 25

**การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์:
กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง**

ตารางที่ 18: การวิเคราะห์การถดถอย: ตัวแปรตามคือ ความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

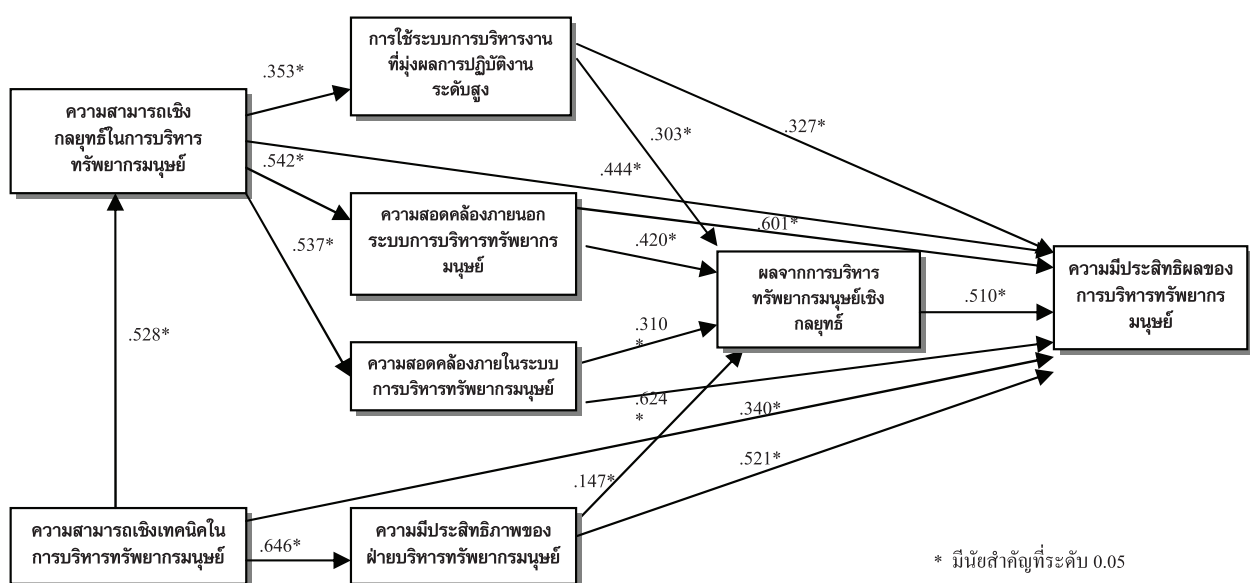
ตัวแปร	Beta	T-Value
ผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	0.510	6.016*
R ² = 0.260, Adjusted R ² = 0.253, F = 36.195, (p<0.01)		

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (2-tailed)

อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆกับความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ นอกเหนือจากที่สมมติฐานการวิจัยได้กำหนดไว้ จึงนำการวิเคราะห์การถดถอยมาใช้เพิ่มเติม เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอื่นๆกับความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เช่นเดียวกับกรณีของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ผลการวิเคราะห์การถดถอยแสดงให้เห็นว่า 1) ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 4) การใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง 5) ความสอดคล้องภายนอกของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 6) ความสอดคล้องภายในของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 7) ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อ

ความมีประสิทธิภาพที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรเหล่านี้แสดงในแผนภาพที่ 4

จากแบบจำลองเส้นทาง การคำนวณหาผลทางตรง ผลทางอ้อม และผลรวมของตัวแปรทั้งหมดที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง แสดงในตารางที่ 19 โดยปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์คือ ความสอดคล้องภายนอกของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ผลรวมเท่ากับ 0.815) ปัจจัยรองลงมาคือ ความสอดคล้องภายในของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ผลรวมเท่ากับ 0.782) และ ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ผลรวมเท่ากับ 0.596) ปัจจัยที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ การใช้ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (ผลรวมเท่ากับ 0.482)



* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ภาพที่ 4: แบบจำลองเส้นทางของความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 19: ผลทางตรง ผลทางอ้อม และผลรวมของตัวแปรต่างๆ ที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

ตัวแปร	ผลทางตรง	ผลทางอ้อม	ผลรวม
ความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.444	0.129	0.573
ความสามารถเชิงเทคนิคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.340	0.182	0.522
ความมีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.521	0.075	0.596
การใช้ระบบบริหารงานที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง	0.327	0.155	0.482
ความสอดคล้องภายนอกระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.601	0.214	0.815
ความสอดคล้องภายในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	0.624	0.158	0.782
ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	0.510		0.510
	3.367	0.913	4.280

การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยข้อมูลจากบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แสดงให้เห็นถึงความเหมือนและความแตกต่าง ดังนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แบ่งได้เป็น 3 กลุ่มเช่นเดียวกันคือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ 1) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 3) ผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับสถาปัตยกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เสนอโดย Becker et al. (2001)

อย่างไรก็ตาม ระดับความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แตกต่างกัน โดยระดับความมีประสิทธิภาพของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับความมีประสิทธิภาพของบริษัทในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อยู่ในระดับสูง ในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในสองกลุ่มอุตสาหกรรมนั้นมีความแตกต่างกัน กลุ่มปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มคือ ปัจจัยด้านฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ผลรวมเท่ากับ 2.132) มากกว่าปัจจัยด้านระบบของ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ผลรวมเท่ากับ 1.655) กลุ่มปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์คือ ปัจจัยด้านระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ผลรวมเท่ากับ 2.079) มากกว่าปัจจัยด้านฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ผลรวมเท่ากับ 1.691)

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีความสามารถ แรงจูงใจ และแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง เช่น ความรับผิดชอบในงาน การร่วมมือในการทำงาน และการเรียนรู้ภายในองค์กร ในระดับที่สูงกว่าบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมีแนวโน้มในการใช้หลักการวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (The Best Practice Approach) มากกว่าหลักการความสอดคล้องที่ดีที่สุด (The Best Fit Approach) แสดงให้เห็นจากปัจจัยการใช้ระบบบริหารที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง มีพื้นฐานมาจากวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.651) มีผลต่อความมีประสิทธิภาพในระดับที่สูงกว่า ปัจจัยความสอดคล้องภายในและภายนอก มีพื้นฐานมาจากหลักการความสอดคล้องที่ดีที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย

การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง

เท่ากับ 0.519 และ 0.485) ทั้งนี้ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีแนวโน้มในการใช้หลักการความสอดคล้องที่ดีที่สุด (The Best Fit Approach) มากกว่าหลักการวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (The Best Practice Approach) โดยปัจจัยความสอดคล้องภายในและภายนอก (ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.782 และ 0.815) มีผลต่อความมีประสิทธิภาพในระดับที่สูงกว่าการใช้ระบบบริหารที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูง (ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.482)

ข้อจำกัดของการวิจัยและข้อแนะนำ สำหรับการวิจัยในอนาคต

ข้อจำกัดของการศึกษาในครั้งนี้คือ การใช้วิธีการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross-Sectional Study) เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพียงครั้งเดียว ซึ่งมีจุดอ่อนเกี่ยวกับความสามารถในการพิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปร การวิจัยในอนาคตอาจพยายามใช้การศึกษาแบบระยะยาว (Longitudinal Study) โดยเก็บข้อมูลในเรื่องเดียวกันหลายครั้ง เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรต่างๆ ตามกาลเวลาและพิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปร นอกจากนี้ ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือบริษัทผลิตเครื่องนึ่งนมขนาดใหญ่ (บริษัทในอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำ) และบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ (บริษัทในอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง) ผลการวิจัยจึงอาจไม่ครอบคลุมถึงบริษัทขนาดเล็กและกลางในกลุ่มอุตสาหกรรมดังกล่าว

ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทในกลุ่ม อุตสาหกรรมเครื่องนึ่งนม

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงระดับของความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยรวมของบริษัทในอุตสาหกรรมเครื่องนึ่งนมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของความมีประสิทธิภาพแล้ว พบว่าบริษัทผลิตเครื่องนึ่งนมมีปัญหาด้านความมีเสถียรภาพของพนักงาน ซึ่งแสดงจากอัตราการลาออกของพนักงานสูง และปัญหาด้านผลิตภาพของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ แผนปฏิบัติการ (Implementation Plan)

เพื่อยกระดับความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัทผลิตเครื่องนึ่งนม มีดังนี้

1. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรพัฒนาความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัท การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การให้มากกว่า หรือเทียบเท่ากับความสามารถเชิงเทคนิคในการดำเนินการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ

2. ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บริษัทผลิตเครื่องนึ่งนมควรนำระบบการบริหารที่มุ่งผลการปฏิบัติงานระดับสูงไปใช้ให้มากขึ้น เช่น ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจ การพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการบริหารสมรรถนะ (Competency) ผลของการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารดังกล่าว อาจส่งผลให้ผลผลิตโดยเฉลี่ยต่อพนักงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลถึงผลกำไรของบริษัทต่อพนักงานเพิ่มขึ้นด้วย

3. พฤติกรรมของพนักงาน

บริษัทผลิตเครื่องนึ่งนมจะต้องรักษาความสามารถหลักขององค์การที่มีอยู่ พร้อมกับสร้างความสามารถหลักใหม่ๆ เพื่อให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง ซึ่งจะต้องอาศัยการออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์การและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทในกลุ่ม อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

แผนปฏิบัติการ (Implementation Plan) เพื่อยกระดับความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์สำหรับบริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ มีดังนี้

1. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรพัฒนาความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งเชิงกลยุทธ์และเชิงเทคนิคให้มากขึ้น เช่น ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัท การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การ การดำเนินการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยจัดทำแผนการพัฒนา

บุคลากรด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ นอกจากนี้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญต่อการบริหารค่าใช้จ่ายและทรัพยากรอื่น ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพของฝ่ายงาน และเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติการมองฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จากหน่วยงานที่เน้นการใช้จ่ายเป็นหน่วยงานที่สร้างคุณค่าแก่องค์กร

2. ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ควรทบทวนประเด็นเรื่องความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงความเข้ากันได้ของแต่ละกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในระบบด้วย แม้ว่าแต่ละกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวล้วนเป็นเป็นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice)

3. พฤติกรรมของพนักงาน

บริษัทผลิตชิ้นส่วนและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์จะต้อเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถหลักขององค์กรที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งมากขึ้น และสร้างความสามารถใหม่ๆ ขององค์กร ซึ่งจะต้องอาศัยการออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กรและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

นัยยะของผลการวิจัยที่มีต่อ อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำ และสูง

ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงนัยยะที่สำคัญต่อบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำและสูงในภาพรวม ดังนี้คือ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้

เทคโนโลยีระดับต่ำและสูง เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ส่วนที่สัมพันธ์กัน ประกอบด้วยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ซึ่งความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบอันมีผลต่อการสร้างควมมีประสิทธิภาพจะแตกต่างกันไปตามพื้นฐานและลักษณะของแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม โดยการออกแบบและพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงมากกว่าบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำ และบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำมากกว่าบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง

นอกจากนี้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำจะมีระดับของความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในระดับที่ต่ำกว่าบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสรุปเบื้องต้นว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร น่าจะเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลต่อระดับความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Jackson & Schuler (1995) ที่เสนอว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีมี นัยยะที่สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงจะมีระดับความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยรวมในระดับที่สูงกว่าบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำ เนื่องจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการออกแบบและพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสร้างพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของพนักงาน อย่างไรก็ตามข้อสรุปเบื้องต้นของผู้วิจัยจำเป็นต้องมีการศึกษาค้นคว้าเพื่อยืนยันความถูกต้องต่อไป

การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์:
กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง

บรรณานุกรม

- กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2551), รายชื่อสถานประกอบการ โรงงานอุตสาหกรรม ค้นวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2551 จาก http://www.diw.go.th/diw__web/html/version_thai/data/Download__fac2.as
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2550), ภาวะอุตสาหกรรม สิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม: ไตรมาสแรก ปี 2550, ค้นวันที่ 8 กันยายน 2550 จาก http://www.oie.go.th/industrystatus21__th.asp?ind=10
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2549), กลยุทธ์ปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม, ค้นวันที่ 8 กันยายน 2550 จาก <http://www.oie.go.th>
- สถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. (2549), สถิติแรงงานและอุตสาหกรรมแยกตามประเภทสินค้า, ค้นวันที่ 22 กันยายน 2550 จาก <http://www.thaieei.com/iu/modules.php?name=labor>
- Barney, B. 2001, 'Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes', *Academy of Management Review*, vol. 26, January, pp. 41-56.
- Baird, L. and Meshoulam, I. 1988, 'Managing two fits of strategic human resource management', *Academy of Management Review*, vol. 13, January, pp. 116-128.
- Becker, E. and Huselid, A. 2003. *Measuring HR's Performance? Benchmarking is not the Answer!*. Retrieved September 4, 2007 from <http://www.shrm.org/foundation/tl/Becker-Huselid.pdf>
- Becker, E.; Huselid, A. and Ulrich, D. 2001, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- Becker, E.; Huselid, A. and Beatty, R. 2009. *The Differentiated Workforce*, Harvard Business School Press. Boston.
- Boudreau and Ramstad. 2007. *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Harvard Business School Press. Boston.
- Devanna, A; Frombrun, J.; Tichy, M. and Warren, K. 1982, 'Strategic planning and human resources management', *Human Resource Management*, vol. 21, Spring, pp. 11-18.
- Dyer, L. 1993, Quoted in Huselid, Mark A. and Becker, Brian E. 1997. *The Impact of High-Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth*, Paper Presented at the Academy of Management Annual Meetings, Boston, August 9-13.
- Dyer, L and Holder, W. 1988, 'A strategic perspective of human resource management' *In Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*. Dyer L. and Holder W., eds., Washington, D.C., Bureau of National Affairs. pp. 1-46.
- Fitz-Enz, J. 1990, *Human Value Management: The Value-*

- Adding Human Resource Management Strategy for the 1990s*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Fitz-Enz, J. and Davison, B. 2002, *How to Measure Human Resources Management*. 3rd ed., McGraw Hill, New York.
- Huselid, A. 1995, 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance', *Academy of Management Journal*. vol. 38, June, pp. 635-672.
- Huselid, A. and Becker, E. 1997, The Impact of High-Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth, Paper Presented at the Academy of Management Annual Meetings, Boston, August 9-13.
- Huselid, A.; Jackson, E. and Schuler, S. 1997, 'Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance', *Academy of Management Journal*, vol. 40, February, pp. 171-188.
- Huselid, A.; Becker, E. and Beatty, W. 2005, *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Jackson, E. and Schuler, S. 1995, 'Understanding human resource management in the context of organizations and their environments', *Annual Review of Psychology*, vol. 46, January, pp. 237-264.
- Meisinger, S. 2005, *In The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*. Losey, M; Meisinger, S. and Ulrich, D, eds., New Jersey, John Wiley & Sons, Inc. pp. 78-85.
- Miles, E. and Snow, C. 1984, 'Designing strategic human resources system', *Organizational Dynamics*, vol. 2, April-June, pp. 36-52.
- Paauwe, J. 2004. HRM and Performance: *Achieving Long Term Viability*. Oxford University Press, New York.
- Pfeffer, J. 1994, Quoted in Huselid, A. and Becker, E. 1997. The Impact of High-Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth. Paper Presented at the Academy of Management Annual Meetings, Boston, August 9-13.
- Pfeffer, J. 1998, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston.
- Richard, C. and Johnson, B. 2001, 'Strategic human resource management effectiveness and firm performance', *International Journal of Human Resource Management*. vol. 12, March, pp. 299-310.
- Schuler, S. and Jackson, E. 1987, 'Linking competitive strategies with human resource practices', *Academy of Management Executive*, vol. 1, no. 3, pp. 207-220.
- Tsui, S. and Gmez-Meja, R. 1988,

**การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์:
กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง**

- Evaluating human resource effectiveness. In *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*. Dyer L. and Holder W., eds., Washington, D.C., Bureau of National Affairs. pp. 187-227.
- Ulrich, D. 1997, 'Measuring human resources: an overview of practice and a prescription', *Human Resource Management*, vol. 36, Fall, pp. 303-320.
- Ulrich, D.; Brockbank, W. and Yueng, A. 1990, Beyond belief: a benchmark for human resources. *Human Resource Management*, vol. 28, Fall, pp. 311-335.
- Ulrich, D. and Brockbank, W. 2005, *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston.
- Ulrich, D.; Allen, J.; Brockbank, W.; Younger, J. and Nyman, M. 2009, *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*, McGraw Hill, New York.
- Wright, M.; McMahan, C.; Snell, A. and Gerhart, B. 2001, 'Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: services, roles, and contributions', *Human Resource Management*, vol. 40, Summer, pp. 111-123.
- Yueng, K. 1997, Introduction: measuring human resource effectiveness and impact. *Human Resource Management*, vol. 36, Fall, pp. 299-301.
- Yueng, K. and Berman, B. 1997, 'Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance', *Human Resource Management*, vol. 36, Fall, pp. 321-335.