

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในประเทศไทย

A Causal Model of Influence on Strategic Human Resource Management for Thai's SME's

สุมนา จันทราช*
ณัฐพันธ์ เผ่าพันธุ์**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย 2) ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ศึกษาขนาดอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเหตุ และ (4) เพื่อพัฒนาตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จำนวน 520 ราย และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดล

สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ผลการวิจัยพบว่า การมุ่งเน้นการตลาด สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทบาท และหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คุณลักษณะของผู้บริหาร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นการตลาด สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บทบาทและหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คุณลักษณะของผู้บริหาร ผลการดำเนินงานของธุรกิจ

* หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

** อาจารย์ที่ปรึกษา

Abstract

The objective of this study were on 1) to the factor of affecting the model of strategic human resource management for small and medium enterprises in Thailand 2) to modified the empirical information 3) to study the effect of direct and indirect on the causal model and 4) to develop model of strategic human resource management in Thailand. This research was used mixed methods analysis both in qualitative and quantitative methods with 520 samples. The data were analyzed by using structural equation model (SEM). The research found that market orientation, HRM competency, HRM importance and CEO characteristics have significant direct effect to strategic human resource management and have indirect effect by strategic human resource management to business performance which is a statistically significant influence on the level of .01.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Market Orientation, HRM Competency, HRM Importance, CEO Characteristics, Business Performance

บทนำ

ทุนมนุษย์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งได้รับการมองว่าเป็นแหล่งของคุณค่าทั้งในระดับจัดการและระดับบุคคล ซึ่งคุณค่าเชิงกลยุทธ์ของทุนมนุษย์ คือ ศักยภาพของทุนมนุษย์ในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร สามารถหาประโยชน์จากโอกาสทางการตลาด และลดอุปสรรคให้สิ้นไปได้ (Lepak & Snell, 2002; Crook et al., 2011; Becker & Huselid

(1998) พบว่าตามทฤษฎีนี้มีพื้นฐานสำหรับการคาดหวังได้ว่าทุนมนุษย์ที่สูงจะสะท้อนออกมาได้ในรูปคุณค่าของผลลัพธ์ในระดับองค์กร และจากการศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าการลงทุนในทุนมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจนั้นมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Snell & Dean, 1992) ทั้งนี้ทุนมนุษย์ของแต่ละองค์กรนั้นมีไม่เท่ากันและบ่อยครั้งที่องค์กรขาดแคลนทุนประเภทนี้ จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย
2. เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์
3. เพื่อศึกษาขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย
4. เพื่อพัฒนาตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวนทั้งสิ้น 2,584,548 ราย จำแนกเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน

13,924 ราย คิดเป็นร้อยละ 1 จากยอดรวมทั้งหมด และวิสาหกิจขนาดย่อมจำนวน 2,570,624 ราย คิดเป็นร้อยละ 99 จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage-Sampling) กำหนดผู้ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก หรือ ที่เรียกว่า (In-depth Interview) ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงสัมภาษณ์เฉพาะผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 5 ราย และกำหนดผู้ให้ข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงสัมภาษณ์เฉพาะผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 7 ราย และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ตั้งแต่เดือนมกราคม-เมษายน 2559 และได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 520 ฉบับ

ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อการนำเสนอผลการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุดร้อยละ 58.70 มีอายุ 30 - 40 ปี มากที่สุดร้อยละ 44.40 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุดร้อยละ 52.70 มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในบริษัทน้อยกว่า 2 ปีมากที่สุดร้อยละ 37.90 ระยะเวลาในการทำงานในบริษัทน้อยกว่า 2 ปีมากที่สุดร้อยละ 37.70 บริษัทได้เปิดดำเนินการมาแล้วเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี ขึ้นไปมากที่สุดร้อยละ 47.30 และมีพนักงานน้อยกว่า 10 คนมากที่สุดร้อยละ 53.50

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

(1) การมุ่งเน้นตลาด (Market Orientation) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และ S.D. = 0.689 โดยเฉพาะด้านการนำข้อมูลทางการตลาดมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และ S.D. = 0.932 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

(2) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

(HRM Competency) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และ S.D. = 0.598 โดยเฉพาะด้านสนับสนุนให้พนักงานในแต่ละแผนกมีการทำงานเป็นทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ซึ่งอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และ S.D. = 0.821 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

(3) บทบาทและหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และ S.D. = 0.584 โดยเฉพาะด้านเกิดความความต้องการของผู้คน (Perception) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และ S.D. = 0.626

(4) แนวปฏิบัติทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และ S.D. = 0.470 โดยเฉพาะด้านการมีส่วนร่วม ซึ่งอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และ S.D. = 0.631 ซึ่งอยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นด้านการสรรหาและคัดเลือก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.89 และ S.D. = 0.655 กับ ความมั่นคงในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.89 และ S.D. = 0.642 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

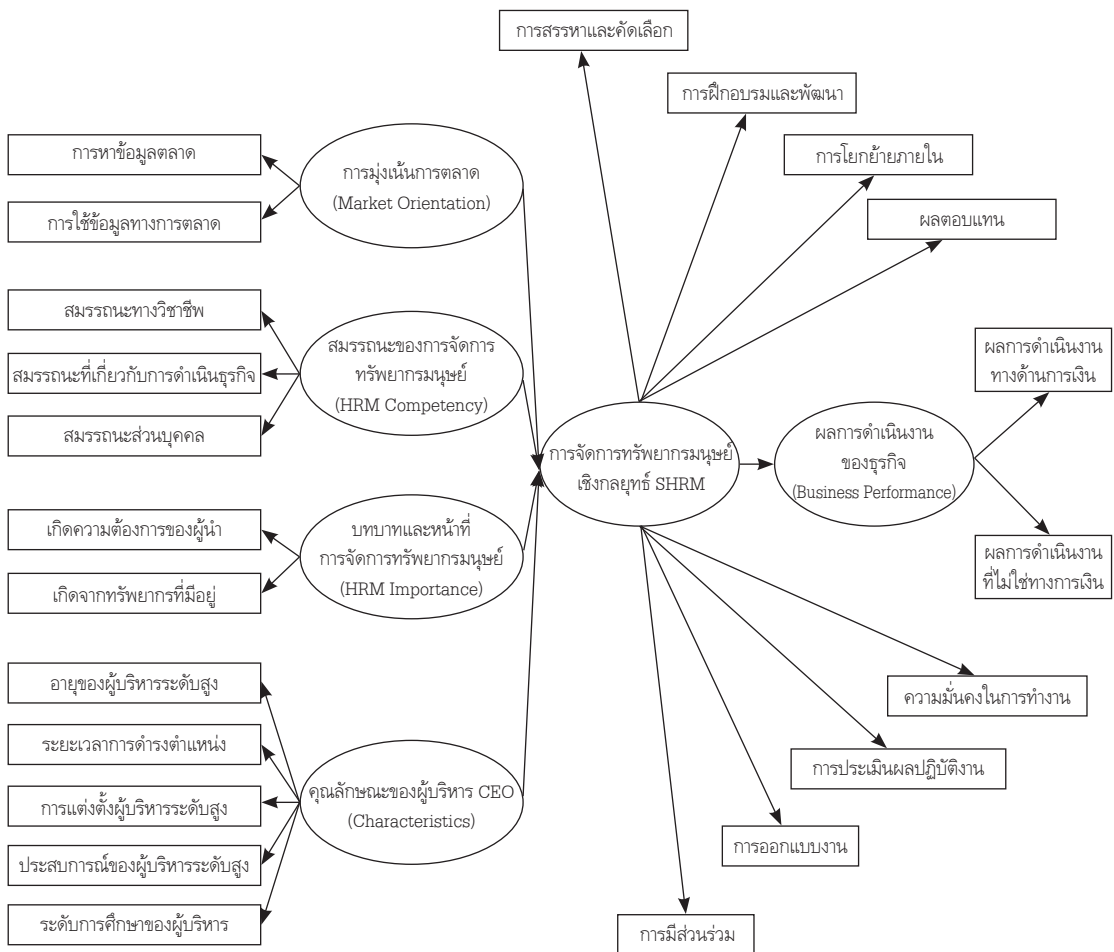
(5) ผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และ S.D. = 0.602 โดยเฉพาะด้านผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ซึ่งอยู่ในระดับสูงที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และ S.D. = 0.680 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

กรอบแนวความคิดและทฤษฎี

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดและงานวิจัยหลายท่าน เช่น Sany Sanuri Mohd Mokhtar, Rushami Zien Yusoff and Azanin

Ahmad (2014); Vurain Tabvuma, Yannis Georgellis And Thomas Lange (2015); Yang Chen, Guiyao Tang, Jiafei Jin, Ji Li and Pascal Pailleu (2015) เป็นต้น สรุปได้ว่า ด้านการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) ประกอบด้วย (1) การหาข้อมูลตลาด (2) การใช้ข้อมูลทางการตลาด ตามแนวคิดและงานวิจัยของ Gunnigle, Turner & Morley (1998); Deng & Dart (1999) เป็นต้น ด้านสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) ประกอบด้วย (1) สมรรถนะทางวิชาชีพ (2) สมรรถนะที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ (3) สมรรถนะส่วนบุคคล ตามแนวคิดและงานวิจัยของ Huselid et al. (1997); Mitsuhashi et al's (2000) เป็นต้น ด้านบทบาทและหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Importance) ประกอบด้วย (1) เกิดความต้องการของผู้นำ (2) เกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่ ตามแนวคิดและงานวิจัยของ Huseilid (1995); Devanna, Fombrun, Tichy and Warren (1982) เป็นต้น ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics) ประกอบด้วย (1) อายุของผู้บริหารระดับสูง (CEOs)

(2) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง (3) การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง (4) ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง (5) ระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ตามแนวคิดและงานวิจัยของ Hambrick & Mason (1984); Lewin & Stephens (1994); Lin (2001) เป็นต้น ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ประกอบด้วย (1) การสรรหาและคัดเลือก (2) การฝึกอบรมและพัฒนา (3) การโยกย้ายภายใน (4) ผลตอบแทน (5) ความมั่นคงในการทำงาน (6) การประเมินผลปฏิบัติงาน (7) การออกแบบงาน (8) การมีส่วนร่วม ตามแนวคิดและงานวิจัยของ Zhao (2001); Wright et al. (2003); Akhtar et al. (2008); Gurbuz & Mert (2011) เป็นต้น ด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจ (Business Performance) ประกอบด้วย (1) ผลการดำเนินงานทางการเงิน (2) ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ตามแนวคิดและงานวิจัยของ Schendel & Patton, (1878); Venkatraman & Ramanujan (1986) เป็นต้น และสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิด แสดงตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวนทั้งสิ้น 2,584,548 ราย จำแนกเป็นวิสาหกิจขนาดกลาง จำนวน 13,924 ราย คิดเป็นร้อยละ 1 จากยอดรวมทั้งหมด และวิสาหกิจขนาดย่อมจำนวน 2,570,624 ราย คิดเป็นร้อยละ 99 จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage-Sampling) กำหนดผู้ให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก หรือที่เรียกว่า (In-depth Interview)

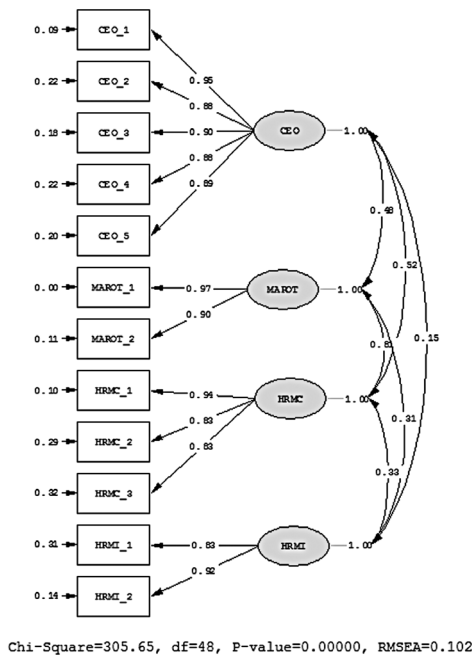
ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงสัมภาษณ์เฉพาะผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 5 ราย และกำหนดผู้ให้ข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงสัมภาษณ์เฉพาะผู้ประกอบการ SMEs ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 7 ราย และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ตั้งแต่เดือนมกราคม-เมษายน 2559 และได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 520 ฉบับ

สรุปผลการวิจัย

วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดล ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ ตัวแบบเชิงโครงสร้างโดยมีตัวแปรที่สังเกตได้และตัวแปรแฝงโดยการพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's test of sphericity ดังแสดงในตารางที่ 1 และภาพประกอบที่ 1 และ 2

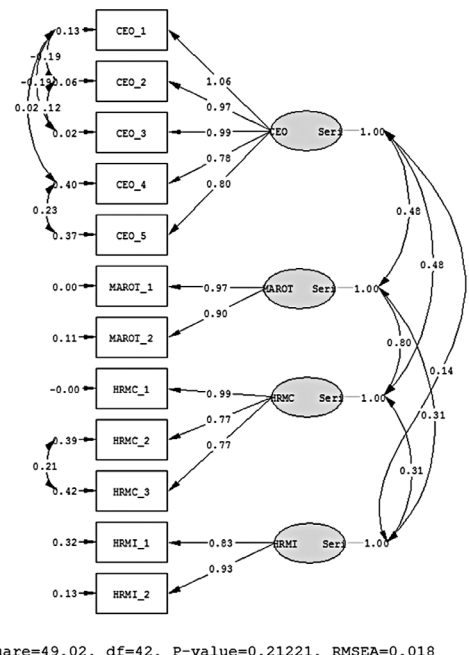
ดังนั้น การพัฒนาตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และวิเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรมจนเกิดเป็นแบบจำลองที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ก่อนปรับ		หลังปรับ	
		ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
X^2 / df	< 2.00	6.368	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.167	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.102	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.018	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.95	0.91	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.980	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.85	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.970	ผ่านเกณฑ์



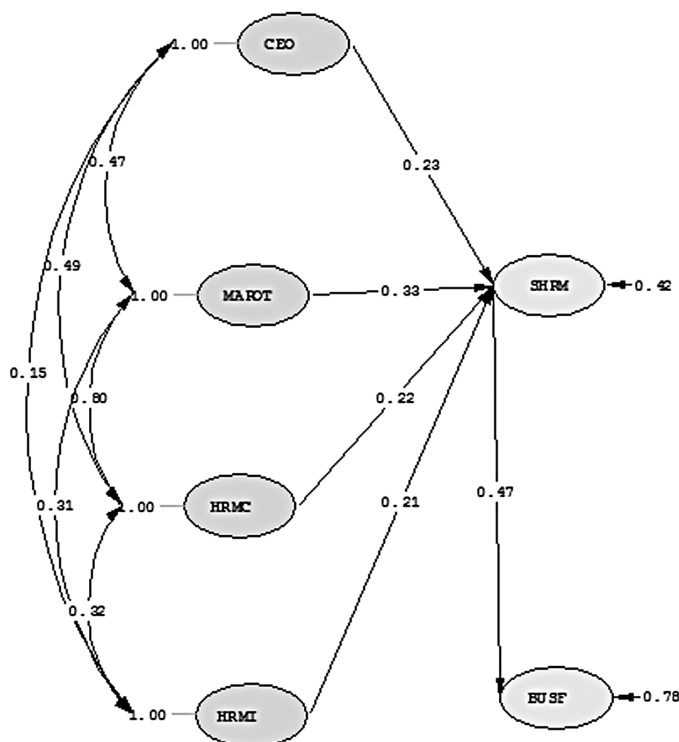
ก่อนปรับโมเดล

ภาพประกอบที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันก่อนปรับโมเดล



หลังปรับโมเดล

ภาพประกอบที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหลังปรับโมเดล



Chi-Square=228.85, df=170, P-value=0.03176, RMSEA=0.026

ภาพประกอบที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์หาค่าอิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) และผลการดำเนินงานของธุรกิจ (BUSF)

ผู้วิจัยพัฒนาแบบจำลอง โดยใช้การวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ทำให้ได้โมเดลใหม่ที่มีชื่อว่า SHRMP SME Model (Strategic Human Resource Management Performance for Small and Medium Enterprises Model) สามารถอธิบายผลตามภาพประกอบที่ 3 ตามสมมติฐานการวิจัยได้ ดังนี้

(1) องค์ประกอบทางการมุ่งเน้นการตลาด จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า องค์ประกอบ ทางด้านการมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลมีทางตรง ขนาดเท่ากับ 0.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ซึ่งเป็นไป ในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยตั้งแต่ปี 1990 ของ Naver & Slater จนถึงผลงานวิจัย U-on Vichit (2011) และ Sany Sanuri Mohd Mokhtar, Rushami Zien Yusoff and Azanin Ahmad (2014)

(2) องค์ประกอบทางด้านสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า องค์ประกอบทางด้านสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงขนาดเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 แสดงว่าสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยตั้งแต่ปี 2010 ของ Anitha Thomas and Anirudha จนถึงผลงานวิจัย Andrew A. Schmidt, Kari Strobel and Brian Dickson (2015)

(3) องค์ประกอบทางด้านบทบาทและหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า องค์ประกอบทางด้านบทบาทและหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงขนาดเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยตั้งแต่ปี 2010 ของ Peggy D. Brewer, Kristen L. Brewer จนถึงผลงานวิจัย Suzy Fox, Renee L. Cowan (2015)

(4) องค์ประกอบทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหารจะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า องค์ประกอบทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลมีทางตรง

ขนาดเท่ากับ 0.23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยตั้งแต่ปี 1988 ของ Hambrick & Brandon จนถึงผลงานวิจัย Li-Qun Wei, Dequin Chen, Michael N. Young and Xinran Wang (2014)

(5) องค์ประกอบทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า องค์ประกอบทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงขนาดเท่ากับ 0.47 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยตั้งแต่ปี 1987 ของ Guest จนถึงผลงานวิจัยของ C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen , 2015)

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยสามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยได้ ดังนี้

(1) องค์ประกอบทางด้านการมุ่งเน้นการตลาดจะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า องค์ประกอบทางด้านการมุ่งเน้นการตลาดมีอิทธิพลมีทางตรงขนาดเท่ากับ 0.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 แสดงว่าการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) จะเป็นในเรื่องมีการนำข้อมูลทางการตลาดมาใช้ในการดำเนินการเข้าใจข้อมูลทางการตลาดที่สามารถนำมาใช้ใน

การวางแผนเป็นอย่างดี การที่บริษัทสามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการดำเนินการของลูกค้าจากการใช้ข้อมูลทางการตลาด และฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีการนำข้อมูลทางการตลาดมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลกระทบทางตรงในเชิงบวกต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Naver & Slater (1990); Charles Blankson, Kirsten Cowan, John Crawford, Stavros Kalafatis, Jaywant Singh and Stanley Coffie (2013); Lourdes Cauzo Bottala and Mar Cepa Angeles Revilla Camacho (2013); Jing Liu and Jingqin Su (2014); Sany Sanuri Mohd Mokhtar, Rushami Zien Yusoff and Azanin Ahmad (2014)

(2) องค์ประกอบทางด้านสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า องค์ประกอบทางด้านสมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงขนาดเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 แสดงว่าสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Competency) จะเป็นในเรื่องมีความสามารถในการคาดคะเนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ การมีทักษะภาวะผู้นำทั้งในการบริหารงานในด้านทรัพยากรมนุษย์ การมีความสามารถในการจัดสรรงบประมาณในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การมีความสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร การมีความสามารถให้คำปรึกษา

ให้ลูกน้องเกี่ยวกับประเด็นปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้เป็นอย่างดี การมีความเข้าใจการทำงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดีในทุกแผนก การทราบข้อมูลของบริษัทคู่แข่งถึงแนวทางการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การทราบดีว่าพนักงานควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การมีประสบการณ์ที่ดีในการบริหารคนในทุกแผนกในองค์กร การมีความสามารถรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในแผนกอื่น ๆ การมีความสามารถสื่อสารกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี และการสนับสนุนให้พนักงานในแต่ละแผนกมีการทำงานเป็นทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน โดยจะส่งผลกระทบทางตรงในเชิงบวกต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Anitha Thomas and Anirudha Panchal (2010); Chin-Chun Hsu, Keah Choon Tan, Tritos Laosirihongthong and G. Keong Leong (2011); Jin Zhang, PhD, iPMA-CP Quanquan Zheng, PhD. Li (Linda) Sun, EdD, iPMA-CP and Lu Zheng, (2012); Alexander Alonso, James N. Kurtessis, Andrew A. Schmidt, Kari Strobel, and Brian Dickson (2015)

(3) องค์ประกอบทางด้านความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า องค์ประกอบทางด้านความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงขนาดเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 แสดงว่าความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

(HRM Importance) จะเป็นในเรื่องที่เกิดความต้องการของผู้นำ (Perception) ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับธุรกิจ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ว่ามีสัมพันธกับการตลาดการเงิน และการผลิตของธุรกิจ ทั้งได้มีการจัดสรรงบประมาณ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม พร้อมยังเกิดจากทรัพยากรที่มีอยู่ (Objective) ได้แก่ ในปีที่ผ่านมา มีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม มีค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมอย่างเพียงพอและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

ซึ่งจะส่งผลกระทบทางตรงในเชิงบวกต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Peggy D. Brewer, Kristen L. Brewer (2010); Feza Tabassum Azmi (2011); Mohan Thite (2012); Yoon Jik Cho and Theodore H. Poister, (2013); In Woo Juna and Chris Rowley (2014); Alvaro Cristiani and Jose μ Maria Peiro (2015); Suzy Fox, Renee L. Cowan (2015)

(4) องค์ประกอบทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหารจะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า องค์ประกอบทางด้านคุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลมีทางตรงขนาดเท่ากับ 0.23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์ประกอบทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 แสดงว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร (CEO Characteristics)

จะเป็นในเรื่องของอายุของผู้บริหารระดับสูง (CEOs) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง ประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูง และระดับการศึกษาของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะส่งผลกระทบทางตรงในเชิงบวกต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Hambrick & Brandon (1988); Lewin & Stephens (1994); Mintzberg (1989); Mikko H. Manner (2010); Zoltan Matolcsy, Anna Wright (2011); Renè Olie, Ad van Ierssen, and Zeki Simsek (2012); Shihping Kevin Huang (2013); Li-Qun Wei, Dequin Chen, Michael N. Young and Xinran Wang (2014)

(5) องค์ประกอบทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะมีผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์ประกอบทางด้านผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า องค์ประกอบทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลมีทางตรงขนาดเท่ากับ 0.47 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ต่อองค์ประกอบผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 แสดงว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) จะเป็นในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือก ได้แก่ การให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อมาตรฐานกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การมีระบบการคัดเลือกที่เป็นเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในการคัดเลือกบุคคลากร การให้ความสำคัญกับการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน (Promote from within) แก่พนักงานที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ได้แก่ พนักงาน

ได้รับการฝึกอบรมและแผนพัฒนาตามงบประมาณที่กำหนดอย่างเหมาะสม การมีโครงการฝึกอบรมให้กับพนักงานใหม่อย่างเพียงพอ การมีการเสนอโครงการฝึกอบรมเพื่อการเลื่อนขั้น ด้านการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งภายใน ได้แก่ การมีการวางแผนการเลื่อนตำแหน่งของบุคคลากรอย่างชัดเจน การทราบความต้องการการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน (Career Aspiration) การที่บริษัทมีระบบการเลื่อนตำแหน่งพนักงานตามศักยภาพของพนักงานแต่ละคน ด้านผลตอบแทน ได้แก่ พนักงานแต่ละคนได้รับโบนัสบนพื้นฐานกำไรของบริษัท การขึ้นเงินเดือนของพนักงานโดยดูจากผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคลพนักงานได้รับผลประโยชน์จากการปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสม การที่บริษัทให้การจูงใจที่ไม่เป็นเงินเช่น การยกย่องสรรเสริญ การให้โอกาสพัฒนาความสามารถ กับพนักงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ พนักงานทำงานกับบริษัทได้นานเท่าที่ต้องการ การเลิกจ้างพนักงานของบริษัททำได้ยาก การมีความมั่นคงในงานเป็นสิ่งที่รับประกันได้สำหรับพนักงานในบริษัท การประสบปัญหาทางเศรษฐกิจพิจารณาลดขนาด โดยจะปลดพนักงานเป็นลำดับสุดท้าย ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การตั้งเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างไว้อย่างชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเหมาะสม ผลการปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายสามารถวัดได้ ด้านการออกแบบงาน ได้แก่ บริษัทกำหนดหน้าที่ของงานไว้อย่างชัดเจน การมีคำบรรยายลักษณะงานประกอบด้วยหน้าที่ทั้งหมดที่พนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องปฏิบัติ การมีคำบรรยายลักษณะงานมีความเป็นปัจจุบันสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และด้านการมีส่วนร่วม ได้แก่ การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมโดยสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันในแต่ละแผนกได้อย่างเพียงพอ การเปิดโอกาสให้พนักงาน ร่วมแสดง

ความคิดเห็นในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม การเปิดกว้างในการสื่อสารกับพนักงาน การมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม การให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ ซึ่งจะส่งผลกระทบทางตรงในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Guest 1987; Feza Tabassum Azmi, 2011; Irene Hau-siu Chow & Stephen T. T. Teo & Irene K-H Chew, 2012.; David Giaque', Simon Anderfuhren-Biget', and Frédéric Varone, 2013; Julie A. Cogan And Ian O. Williamson, 2014; C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen , 2015)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากการวิจัยเกี่ยวกับข้อค้นพบ **SHRMP SME Model (Strategic Human Resource Management Performance for Small and Medium Enterprises Model)** ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการในแต่ละด้านดังนี้

(1) คุณลักษณะของผู้บริหารของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย จากการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะดำเนินการปฏิบัติ โดยทำการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการเป็นผู้บริหารที่ดี ภาวะผู้นำที่ดี โดยผู้บริหารที่ดีต้องมีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยที่ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในบริษัทน้อยกว่า 2 ปี ส่วนระยะเวลาในการทำงานในบริษัทน้อยกว่า 2 ปีเช่นกัน

(2) การมุ่งเน้นทางการตลาดของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย สรุปได้ว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะดำเนินการปฏิบัติโดยทำการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลด้านการมุ่งเน้นทางการตลาดตลอดเวลา ทั้งในด้านการหาข้อมูลทางการตลาด และการใช้ข้อมูลทางการตลาด ซึ่งการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้ายภายใน ผลตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน การประเมินผลปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงานโดยต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกจ้างให้มากที่สุด

(3) สมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย สรุปได้ว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะดำเนินการปฏิบัติโดยทำการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลด้านสมรรถนะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสนับสนุนให้พนักงานในแต่ละแผนกมีการทำงานเป็นทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน การส่งเสริมการสื่อสารกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี การรักษาความสัมพันธ์อันดีกับพนักงานในแผนกอื่น ๆ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

(4) บทบาทและหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะดำเนินการปฏิบัติโดยทำการวิเคราะห์ ศึกษาข้อมูลทั้งข้อมูลที่เกิดจากความต้องการของผู้นำ โดยที่ผู้บริหารให้ความสนใจกับประเด็นปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ว่ามีสัมพันธ์กับการตลาด การเงิน และการผลิตของธุรกิจ

(5) แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยสรุปได้ว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะดำเนินการปฏิบัติโดยทำการวิเคราะห์ ศึกษาข้อมูลทั้งในเรื่องของการสรรหาและคัดเลือก โดยจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อมาตรฐานกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน แต่ละคนไว้อย่างชัดเจน มีคำบรรยายลักษณะงานประกอบด้วยหน้าที่ทั้งหมดที่พนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องปฏิบัติสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และในด้านการมีส่วนร่วมจะต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมเป็นหลัก

(6) ผลการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ผู้เข้าร่วมสนทนาสรุปได้ว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ควรจะดำเนินการปฏิบัติโดยทำการวิเคราะห์ ศึกษาข้อมูลทั้งในเรื่องของการผลิตสินค้าที่ต้องดีกว่าคู่แข่ง และการลดความเสี่ยงของการเกิดอุบัติเหตุ การหก การปล่อยมลภาวะที่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยการนำหลักการบริหารจัดการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจ

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป

(1) ควรนำแบบจำลองความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ไปทำการวิจัยในธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ขึ้น (2) การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงปัจจัยเหตุด้านอื่นๆที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น ลักษณะทางสังคมวัฒนธรรมและระบบค่านิยม เทคโนโลยีสารสนเทศบทบาทของผู้นำ ความมั่นคงทางด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ เป็นต้น (3) การวิจัยครั้งต่อไป อาจใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เพื่อพัฒนาตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยในอนาคต

บรรณานุกรม

- Akhtar et alo. (2008). Human resource function strategic role and trade unions: exploring their impact on human resource management practices in Uruguayan firms. **The International Journal of Human Resource Management**, 26(3): 381-400.
- Andrew A. Schmidt, Kari Strobel, and Brian Dickson. (2015). Global environment, corporate strategy, learning culture and human capital: a theoretical review. **International Journal of Organizational Innovation**, 8(4): 188-200.
- C-S. Lee, C-W. Chao and H-I Chen. (2015). The relationship between HRM practices and the service performance of student interns: Industry perspective. **S.Afr.J.Bus.Manage**, 46(3): 1-9
- Deng, S., & Dart, J. (1999). The market orientation of Chinese enterprises during a time of transition. **European Journal of Marketing**, 33(5/6): 631-654.
- Devanna, M. A., Fombrun, C., & Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. **Organizational Dynamics**, 9 (3): 51-67.
- Devanna, M. A., Fombrun, C., Tichy, N., & Warren, L. (1982). Strategic planning and human resource management. **Human Resource Management**, 21 (1): 11-18.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, 24 (5): 503-521.
- Guest, D. (1989). Personnel and HRM: Can you tell the difference?. **Personnel Management**, 21: 48-51.
- Guest, D. (1991). Human resource management: Its implications for industrial relations and trade unions. In J. Storey (Eds.), **New perspectives on human resource management: 41-55**. London: Routledge.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. **International Journal of Human Resource Management**, 8 (3): 263-276.
- Gunnigle, P., Turner, T., & Morley, M. (1998). Strategic integration and employee relations: The impact of managerial styles. **Employee Relations**, 20 (2): 115
- Hambrick, D. C., & Brandon, D. L. (1988). Executive values. In D. C. Hambrick (Eds.), **The executive effect: Concepts and methods for studying top managers: 3-34**. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. (1991). The seasons of a CEO's tenure. **Academy of Management Review**, 16 (4): 719-742.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, 9 (2): 193-206.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. M. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. **Strategic Management Journal**, 14 (5): 401-418.

- Huselid, M. A. (1993). The impact of environmental volatility on human resource planning and strategic human resource management. **Human Resource Planning**, 16 (3): 35-51.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, 38 (3): 635-672.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. **Industrial Relations**, 35 (1): 400-422.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, 40 (1): 171-188.
- Li-Qun Wei, Dequin Chen, Michael N. Young and Xinran Wang. (2014). Which CEOs are more likely to be fired in china? demographic characteristics as an antecedent. **SAM Advanced Management Journal**, 79 (30):37-50.
- Mitsuhashi, H., Park, H. J., Wright, P. M., & Chua, R. S. (2000). Line and HR executives' perceptions of HR effectiveness in firms in the People's Republic of China. **International Journal of Human Resource Management**, 11 (2): 197-216.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**. 54 (Oct.): 20-35.
- Peggy D. Brewer, Kristen L. Brewer. (2010). Knowledge management, human resource management, and higher education: a theoretical model. **Journal of Education for Business**, 85(6): 330-335.
- Sany Sanuri Mohd Mokhtar, Rushami Zien Yusoff and Azanin Ahmad. (2014). Key elements of market orientation on malaysian smes performance. **International Journal of Business and Society**, 15(1): 49 - 64.
- Schendel, D. E., & Patton, G. R. (1978). A simultaneous equation model of corporate strategy. **Management Science**, 24: 1611-1621.
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. **Academy of Management Journal**, 35 (2): 292-327.
- Suzy Fox, Renee L. Cowan. (2015). Revision of the workplace bullying checklist: the importance of human resource management's role in defining and addressing workplace bullying. **Human Resource Management Journal**, 25(1): 116-130.
- U-on Vichit (2011). Global strategic planning for international business company. **Journal of Global Business Review**. v2n2, 45-52
- U-on Vichit. (2011). How to prepare the strategic planning for organization? **Journal of Global Business Review**. v1n1, 61-66

- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. **Academy of Management Review**, 14 (3): 423-444.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, Y. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of Management Review**, 11 (4): 801-814.
- Vurain Tabvuma, Yannis Georgellis And Thomas Lange. (2015). Orientation training and job satisfaction: a sector and gender analysis. **Human Resource Management**, 54(2): 303-321.
- W Wright et al.. (2003). Managing the institutional environment: Challenges for foreign firms in post WTO China. **S.AM. Advanced Management Journal**, 68 (2): 41-49.
- Yang Chen, Guiyao Tang, Jiafei Jin, Ji Li and Pascal Paille. (2015). Linking market orientation and environmental performance: the influence of environmental strategy, employee's environmental involvement, and environmental product quality. **Journal of Business Ethics**, 127 (2):479-500.
- Zhao, S. M. (1994). Human resource management in China. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 32 (2): 3-12.