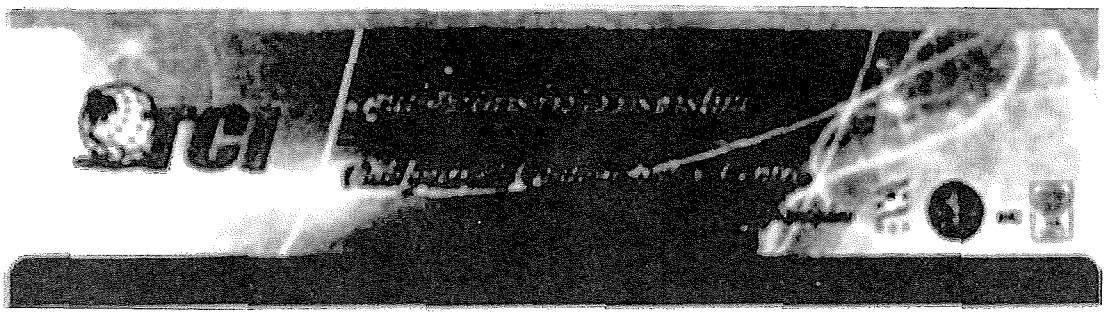

ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI รอบที่ 3 ปี 2558

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน :

ค้นหา

ลำดับ	ชื่อวารสาร	ISSN	เจ้าของ	จัดอยู่ในวารสารกลุ่มที่	สาขา
1	วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์	1905-9647	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์	1	มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม 2560

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TO CREATE COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs)

สุชน ทิพย์ทิพากร[1] จิราวรรณ คงคล้าย[2] และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน[3]
Suchon Tiptipakorn[1] Jirawan Kongklay[2] and Chalermchai Kittisakwin[3]

[1]นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
[2]สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี
[3]สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดเพชรบุรี

บทคัดย่อ

บทความนี้ใช้การศึกษาและการวิเคราะห์บนพื้นฐานแนวคิด ทฤษฎีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและสามารถรักษาความอยู่รอดในระยะยาว เนื่องจากการดำเนินธุรกิจ SMEs มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์การที่ขาดแคลนกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ที่พร้อมซึ่งระบบการบริหารงาน เงินทุน และความพร้อมด้านบุคลากร ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs จึงต้องใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้สามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว โดยกลยุทธ์ดังกล่าวต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและบริบทของการดำเนินธุรกิจ SMEs ในด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความเหมาะสมกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ลักษณะเฉพาะขององค์การ และความสามารถขององค์การ

ABSTRACT

This paper applied the studies and analysis based on the thoughts and theories of Human Resource Management of SMEs with the objectives to guide SMEs entrepreneurs in creating competiveness and maintaining long-term survivability. Since operating SMEs business has limitation in resource deficiency comparing with large corporations with existing management system, capitals, and personnel, SMEs entrepreneurs have to employ Human Resource Management strategies fit with their business environment and context of SMEs business operations in 4 aspects such as fit with organizational strategies, fit with environment, fit with organizational personality, and fit with organizational capabilities.

คำสำคัญ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ความสามารถในการแข่งขัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์

Keywords

Small and Medium Enterprises (SMEs), Competitiveness, Human Resource Management

บทนำ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises; SMEs) เป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เป็นตัวเร่งให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจและเป็นผู้สร้างสรรค์งาน เนื่องจากมีจำนวนผู้ประกอบการ SMEs ทั้งที่อยู่ในระบบ ทั้งที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล และอยู่นอกระบบเป็นผู้ประกอบการรายย่อยจำนวนมาก ในปี 2556 ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 2.74 ล้านราย คิดเป็นร้อยละ 98.5 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมด ก่อให้เกิดการจ้างงาน 11.78 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 80.4 ของการจ้างงานรวมในประเทศ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2556)

ถึงแม้ธุรกิจ SMEs จะมีบทบาทอย่างมากในระบบเศรษฐกิจไทย แต่ในปัจจุบันธุรกิจ SMEs ประสบกับปัญหาในการดำเนินธุรกิจอย่างรุนแรงและขาดความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจ ภาครัฐจึงพยายามให้ความช่วยเหลือเพื่อให้ธุรกิจ SMEs ประคองตัวอยู่รอดได้ จึงให้นโยบาย SMEs เป็นวาระแห่งชาติของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของประเทศ (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดนครปฐม, 2558) ส่วนใหญ่ธุรกิจ SMEs มีรูปแบบการบริหารเป็นธุรกิจครอบครัว จากการศึกษาพบว่า การอยู่รอดของธุรกิจครอบครัวที่สามารถส่งต่อไปสู่รุ่นที่ 3 มีจำนวนต่ำกว่าร้อยละ 10 (Cuhadar and Ozmen, 2008)

ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อธุรกิจ SMEs เกิดจากกระแสโลกาภิวัฒน์ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว การแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงมากขึ้น ในอดีตธุรกิจสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยีและเงินทุน แต่ในปัจจุบันเทคโนโลยีต่าง ๆ สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ส่วนด้านเงินทุนก็สามารถระดมทุนโดยผ่านเครื่องมือทางการเงินรูปแบบต่าง ๆ ได้สะดวกมากขึ้น การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจจึงเปลี่ยนเป็นการแสวงหากลยุทธ์ที่ยากที่จะลอกเลียนแบบได้ง่าย การพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว เนื่องจากทักษะ ความสามารถ ศักยภาพ และความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถลอกเลียนและถ่ายโอนไปสู่องค์การอื่นได้ ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างศักยภาพขององค์การ (อริสา สำรอง, 2552)

กลยุทธ์ทางการจัดการได้ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและช่วยส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของธุรกิจดีขึ้น (Raduan & et al., 2009) กลยุทธ์การจัดการและการคิดเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารได้พิจารณาโดยคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ จากการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการกำหนดและการนำกลยุทธ์องค์การไปใช้ (Abdullah & et al., 2009) การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของ

องค์การเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ (Barney, 1991; Pfeffer, 1998) ปัจจุบันองค์การไม่สามารถพึ่งพาความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดจากด้านการเงินและการตลาด แต่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่ที่การวางแผนนำกลยุทธ์การด้านทุนมนุษย์ไปปฏิบัติ ในภาวการณ์แข่งขันองค์การจะใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มเหนือคู่แข่งขัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์การ (Ansari & et al., 2012)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งกลยุทธ์และหน้าที่ทางธุรกิจซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลและผลิตภาพต่อผลสำเร็จโดยรวมให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ แต่ผู้ประกอบการ SMEs มักจะกังวลกับเกี่ยวกับเศรษฐกิจจนมองข้ามสิ่งที่ส่งผลต่อศักยภาพที่แท้จริงในประเด็นของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหากผู้ประกอบการ SMEs ใส่ใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะนำมาซึ่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนในองค์การ (Arzu Safak Uyar, 2012)

การบริหารงานที่มีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ SMEs อย่างมาก ในบางแง่มุมแล้วประสิทธิผลในการบริหารงานของธุรกิจ SMEs จะมีความสำคัญมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งสามารถรองรับความเสียหายจากการตัดสินใจที่ผิดพลาดในจำนวนเงินที่มากกว่าธุรกิจ SMEs หากมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการดำเนินงานในธุรกิจขนาดใหญ่ก็สามารถนำเงินที่สูญเสียไปกลับคืนมาได้อย่างง่ายดาย ถึงแม้ความเสียหายที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนเงินหลักล้านก็ยังไม่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดระยะยาวของธุรกิจขนาดใหญ่ได้ ซึ่งต่างจากธุรกิจ SMEs ที่จำนวนเงินน้อยกว่าที่เกิดจากการตัดสินใจบริหารผิดพลาด อาจส่งผลกระทบถึงความอยู่รอดของธุรกิจ SMEs ได้ (Griffin, 2002)

บทความนี้จึงได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs นำมาใช้ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์การที่ขาดแคลนกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งพร้อมทั้งระบบการบริหารงาน เงินทุน ความพร้อมด้านบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและสามารถรักษาความอยู่รอดในระยะยาว

เนื้อหา

ความแตกต่างในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจ SMEs และธุรกิจขนาดใหญ่

1. ทรัพยากรด้านการเงินและทางกายภาพที่จำกัดของธุรกิจ SMEs ซึ่งเป็นธุรกิจขนาดเล็กถึงขนาดกลาง มีทรัพยากรด้านการเงินและความสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ยากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ที่สามารถระดมทุนด้วยเครื่องมือทางการเงินที่มีอยู่โดยง่าย ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจ SMEs ต้องพิจารณาอย่างระมัดระวังโดยคำนึงถึงถึงความสมดุลระหว่างการควบคุมต้นทุนในการผลิตและความพึงพอใจของพนักงาน รวมทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจขนาดใหญ่จะเกิดความประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) เช่น การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับพนักงานจำนวนมากย่อมมีต้นทุนของค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อพนักงานต่ำกว่าในธุรกิจ SMEs อีกทั้งชื่อเสียงและความภาคภูมิใจในการทำงานกับองค์การขนาดใหญ่ยังสร้างความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) กับธุรกิจขนาดใหญ่มากกว่าในธุรกิจ SMEs จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ที่มีจำนวนพนักงานน้อยจะให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมากกว่าธุรกิจที่มีพนักงานจำนวนมาก (Arzu Safak Uyar, 2012)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของกิจการและพนักงาน รูปแบบการจัดโครงสร้างการบริหารงานของธุรกิจขนาดใหญ่จะมีการจัดองค์การที่เป็นทางการ มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีฝ่ายที่รับผิดขอบในการบริหารงานบุคคลในองค์การ อีกทั้งจำนวนบุคลากรที่มีจำนวนมากทำให้เจ้าของกิจการไม่ได้คลุกคลีกับพนักงานเป็นรายบุคคล การให้แรงจูงใจที่เป็นผลตอบแทนในรูปตัวเงินหรือผลตอบแทนอื่นในธุรกิจขนาดใหญ่ จะส่งผลเป็นบรรทัดฐานและความคาดหวังในฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต่างจากธุรกิจ SMEs ที่มีพนักงานจำนวนน้อย เจ้าของกิจการมักเป็นผู้มีบทบาทอย่างมากในการบริหารงานบุคคล มีความใกล้ชิดสนิทสนมกับพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของกิจการและพนักงานอย่างไม่เป็นทางการ ทำให้มีความอิสระและคล่องตัวในการให้ผลตอบแทน รวมถึงการเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของพนักงานและแก้ปัญหาได้ตรงกับความต้องการของหนักงาน จึงเป็นจุดแข็งของธุรกิจ SMEs ที่จะใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์การ แต่ในขณะเดียวกันรูปแบบการบริหารงานที่ไม่เป็นทางการของธุรกิจ SMEs กลับทำให้ธุรกิจ SMEs ซึ่งส่วนใหญ่เป็นธุรกิจครอบครัวไม่สามารถส่งต่อธุรกิจไปยังรุ่นที่ 2 และรุ่นที่ 3 ได้ ดังนั้นเพื่อให้ธุรกิจครอบครัวสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและสามารถส่งต่อให้รุ่นต่อไปในอนาคต การสร้างให้เป็นสถาบัน (Institutionalization) จึงเป็นวิธีการที่จะขจัดอุปสรรคในการอยู่รอดระยะยาว (Yazicioglu & Koc, 2009)

3. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ในธุรกิจ SMEs ที่มีข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรด้านการเงิน รวมทั้งปริมาณงานบางตำแหน่งงานน้อยหากแบ่งแยกตามตำแหน่งจะเกิดการว่างงานแฝง พนักงานในธุรกิจ SMEs มักต้องทำงานหลากหลายหน้าที่ ไม่สามารถแบ่งแยกงานเป็นแผนกเป็นฝ่ายให้ทำงานเฉพาะด้านเฉพาะหน้าที่ได้อย่างชัดเจนเหมือนธุรกิจขนาดใหญ่ พนักงานแต่ละคนสามารถทำงานร่วมกันได้หลายหน้าที่เพื่อทดแทนพนักงานในส่วนที่ขาด จึงมีทักษะความชำนาญที่หลากหลาย

4. การคำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจครอบครัว โดยเจ้าของกิจการทำหน้าที่บริหารงานในองค์การด้วย ซึ่งต่างจากธุรกิจขนาดใหญ่ที่ผู้ถือหุ้นและผู้บริหารแยกออกจากกัน ธุรกิจ SMEs คาดหวังการอยู่รอดของธุรกิจเพื่อส่งต่อรุ่นสู่รุ่น จึงมองถึงผลประโยชน์ในระยะยาวมากกว่าการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผลประโยชน์ระยะสั้น ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ SMEs จึงเป็นระบบปิดที่พยายามรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การในระยะยาว และมักไม่ค่อยมีผู้บริหารมืออาชีพจากภายนอกครอบครัวเข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานของธุรกิจ SMEs ไม่จูงใจแก่ผู้บริหารภายนอกเข้ามาบริหารเหมือนธุรกิจขนาดใหญ่

5. ความยืดหยุ่นของการปรับตัวในการบริหารความเปลี่ยนแปลง การบริหารความเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว ธุรกิจ SMEs เป็นธุรกิจที่มีขนาดเล็กถึงขนาดกลาง มีขนาดของเงินทุนน้อยและการใช้เทคโนโลยีไม่ซับซ้อน มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นเกี่ยวข้องกับคนในองค์การไม่มากนัก ธุรกิจ SMEs จึงมีความสามารถในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากผลกระทบจากภายนอกได้คล่องตัวกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างการบริหารการสั่งการที่ซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจึงเป็นจุดแข็งของธุรกิจ SMEs ซึ่งรวมถึงกลยุทธ์ในการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs จึงต้องมีบทบาทในด้านกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความสามารถทางการแข่งขัน

Gomez-Mejia (2001) กล่าวถึงทางเลือกของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Choice) ว่า องค์การธุรกิจมีทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อความสามารถทางการแข่งขันที่แตกต่างกัน 2 ขั้วอย่างชัดเจน ได้แก่

1) กระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ (Work Flows) โดยองค์การสามารถเลือกระหว่างประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยพยายามลดต้นทุนการผลิตสินค้าหรือบริการให้ต่ำที่สุดหรือสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งอาจทำให้ต้นทุนการผลิตสูง เลือกระหว่างการควบคุมมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนหรือความยืดหยุ่นโดยเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ดุลยพินิจในการทำงาน เลือกให้พนักงานทำหน้าที่ชัดเจนเฉพาะด้านหรือทำงานหลากหลายด้าน เลือกกำหนดแผนการทำงานชัดเจนไว้ล่วงหน้าหรือยืดหยุ่นให้ปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น

2) กระบวนการบรรจุพนักงาน (Staffing) โดยองค์การสามารถเลือกระหว่างการสรรหาพนักงานจากภายในเพื่อเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น (ระบบปิด) หรือการสรรหาจากบุคคลภายนอก (ระบบเปิด) เลือกที่จะมอบอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้คัดเลือกหรือรวมศูนย์การตัดสินใจที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เลือกพนักงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ มีมนุษย์สัมพันธ์หรือเลือกพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถด้านเทคนิคเลือกกำหนดระบบจ้างที่ไม่เป็นทางการไม่มีแบบแผนตายตัวหรือกำหนดระบบจ้างที่เป็นทางการ มีวิธีการชัดเจนแน่นอน

3) การเลิกจ้างงาน (Employee Separations) โดยองค์การสามารถเลือกระหว่างระบบสมัครใจ เช่น การเกษียณอายุก่อนกำหนดหรือระบบบังคับ เช่น ปลดหรือไล่ออก การใส่ใจพนักงานที่องค์การเลิกจ้างงาน โดยเลือกที่จะช่วยเหลือพนักงานที่ถูกปลดออก หรือให้พนักงานหาทางแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4) การประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Appraisal) โดยองค์การสามารถเลือกระหว่างการปรับวิธีการประเมินผลงานให้เหมาะสมตามกลุ่มงานหรือใช้มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การ เลือกการใช้ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานหรือใช้เพื่อการควบคุมพนักงานไม่ให้ปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ เลือกระบบการประเมินที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลปฏิบัติงานของตนเองด้วยหรือใช้การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพียงฝ่ายเดียว

5) การฝึกอบรมและการพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Training and Career Development) โดยองค์การสามารถเลือกระหว่างการฝึกอบรมที่เน้นพัฒนาทักษะ ความรู้ความชำนาญเฉพาะตัวบุคคลหรือเน้นประสิทธิผลของทีมงาน เลือกจัดฝึกอบรมพนักงานภายในองค์การเพื่อให้มีทักษะเฉพาะด้านซึ่งต้องใช้ในการปฏิบัติงาน (on-the job-training) หรือส่งไปฝึกที่หน่วยงานภายนอก เลือกอบรมพนักงานให้มีความรู้เฉพาะด้านหรืออบรมให้พนักงานมีความรู้ทั่วไป

6) การกำหนดผลตอบแทนเงินเดือน/ค่าจ้างและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) โดยองค์การสามารถเลือกระหว่างการกำหนดอัตราค่าจ้างคงที่หรือปรับเปลี่ยนโดยพิจารณาร่วมกับ

ปัจจัยที่กำหนด เช่น ค่าครองชีพ อัตราเงินเฟ้อ สภาพแวดล้อมของธุรกิจ เลือกกำหนดอัตราค่าจ้างตามตำแหน่งงาน (job-based pay) โดยแต่ละตำแหน่งงานจะมีอัตราผลตอบแทนที่แน่นอนตายตัว หรือกำหนดค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถส่วนบุคคล (Individual-based pay) เลือกการให้ผลตอบแทนตามหลักอาวุโส (Seniority-based pay) หรือให้รางวัลตามผลปฏิบัติงาน (Performance-based pay) เลือกที่จะให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ผูกขาดอำนาจการตัดสินใจกำหนดผลตอบแทนหรือกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แต่ละหน่วยงานมีส่วนร่วม

7) วินัยและสิทธิของพนักงาน (Discipline and Employee Right) โดยองค์การสามารถเลือกระหว่างการใช้วินัยเป็นเครื่องมือในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในการลงโทษผู้กระทำผิดหรือเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ เลือกการใช้วินัยเพื่อรักษาผลประโยชน์เฉพาะฝ่ายของนายจ้างหรือเพื่อรักษาสิทธิ์ของฝ่ายลูกจ้าง เลือกใช้ระบบมาตรฐานด้านจริยธรรมอันเป็นที่ยอมรับอย่างสากลหรือองค์การกำหนดการปฏิบัติด้านจริยธรรมขึ้นเพื่อให้ยึดถือปฏิบัติเป็นลักษณะเฉพาะขององค์การ

8) ระบบแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) โดยองค์การสามารถเลือกระหว่างการสื่อสารจากบนลงล่าง (top-down) จากผู้บริหารลงมายังพนักงานหรือจากระดับล่างขึ้นบน (bottom-up) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานสะท้อนปัญหาของตนขึ้นไปยังฝ่ายบริหาร เลือกที่จะให้มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานหรือปฏิเสธไม่ให้มีสหภาพแรงงาน

9) การจัดการแรงงานข้ามชาติ (International Management) โดยองค์การสามารถเลือกระหว่างการสร้างวัฒนธรรมร่วมหรือให้พนักงานที่เป็นชาวต่างชาติปรับตัวให้เข้ากับองค์การ เลือกผู้บริหารจากประเทศของบริษัทแม่มาดูแลพนักงานหรือให้ผู้บริหารประเทศนั้น ๆ บริหารพนักงานเอง เลือกกำหนดนโยบายจากบริษัทแม่ให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายเดียวกันหมดหรือกระจายอำนาจให้แต่ละสาขากำหนดนโยบายด้วยตนเอง

แนวทางการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิผลกับธุรกิจ SMEs

Chandler (1963) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึงการกำหนดเป้าหมายระยะยาวและวัตถุประสงค์ของธุรกิจที่จะปฏิบัติและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ จึงควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับบริบทของธุรกิจในด้านต่าง ๆ (ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน, 2545) ดังนี้

1. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ (fit with organizational strategies)

กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก (Evolutionary Business Strategy) และกลยุทธ์การตั้งรับ (Steady-state Strategy) การดำเนินธุรกิจ SMEs โดยใช้กลยุทธ์เชิงรุกมักเป็นช่วงที่ธุรกิจมีการขยายตัว มียอดขายและกำไรสูงขึ้น มีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น หรือมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อสร้างตลาดใหม่ จึงจำเป็นต้องมีการขยายกิจการ เพิ่มกำลังการผลิตหรือเพิ่มสาขา จึงต้องเพิ่มกำลังคนเพื่อเพิ่มผลผลิตให้ทันต่อความต้องการของตลาด ธุรกิจ SMEs ที่ใช้กลยุทธ์เชิงรุกจึงต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น ลดการควบคุมโดยให้แต่ละหน่วยงานใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจได้โดยอิสระ มีการกระจายอำนาจ เน้นให้ความสำคัญด้านนวัตกรรมมากกว่าการ

คำนึงถึงการลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นระบบเปิดเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อโอกาสในธุรกิจ

ส่วนธุรกิจ SMEs ที่ใช้กลยุทธ์เชิงรับมักเป็นช่วงที่ธุรกิจมีการแข่งขันสูง ตลาดมีความอิ่มตัวกับสินค้าหรือบริการที่ธุรกิจนำเสนอ จึงต้องพยายามควบคุมค่าใช้จ่าย ลดการลงทุนเพิ่ม ไม่เพิ่มกำลังคน เน้นด้านประสิทธิภาพของต้นทุนการผลิตสินค้าหรือบริการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นระบบปิดที่ใช้การควบคุมมากกว่าการกระจายอำนาจ มีการกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เน้นการทำงานตามสายการบังคับบัญชา รวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์การ

2. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (fit with environment)

จากการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะส่งผลให้ธุรกิจมีระดับกลยุทธ์การจัดการและระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สูงกว่าธุรกิจที่อยู่ในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่คงที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีบรรยากาศในการแข่งขัน ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจขาดการคำนึงถึงกลยุทธ์การจัดการและขาดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (Orhan Cinar, Fatih Karcioglu, 2013)

ในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศได้ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจและสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ธุรกิจ SMEs จึงต้องมีความสามารถในการปรับตัวสูง แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจ SMEs มักเป็นระบบปิดที่ไม่ได้ให้โอกาสในการใช้ดุลพินิจของแต่ละฝ่ายในการทำงาน ใช้การสั่งการตามสายการบังคับบัญชา เน้นประสิทธิภาพมากกว่าการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs จึงควรบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการเพิ่มความยืดหยุ่นเป็นระบบเปิดมากขึ้น เปิดรับความรู้จากที่ปรึกษาภายนอกองค์การ เปิดกว้างรับผู้บริหารมืออาชีพจากภายนอกแทนการสืบทอดตำแหน่งทางธุรกิจจากบุคคลภายในครอบครัว รวมถึงการมีคณะกรรมการบริหารเพื่อให้เกิดตัดสินใจที่พิจารณาร่วมกันอย่างรอบด้าน ไม่ใช่การตัดสินใจจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ทำให้เกิดมุมมองรอบด้านและมีความคิดหลากหลายในการตัดสินใจ

3. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะขององค์การ (fit with organizational personality)

ลักษณะเฉพาะของธุรกิจ ได้แก่ กระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ จุดยืนทางการตลาด ปรัชญาการบริหารงาน โครงสร้างธุรกิจ รวมถึงวัฒนธรรมองค์การ หากเป็นกระบวนการผลิตของธุรกิจ SMEs มีลักษณะแบบแผนตายตัวเหมือนกับสายพานการผลิตในโรงงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะมุ่งเน้นด้านการควบคุมเพื่อให้เกิดมาตรฐานสินค้าเดียวกัน ด้านการฝึกอบรมควรเน้นด้านเทคนิค เพื่อเพิ่มทักษะ ความชำนาญที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (on-the-job training) หากธุรกิจ SMEs เป็นบริษัทโฆษณา ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์สูง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรเป็นระบบเปิด ลดการควบคุมและเพิ่มความยืดหยุ่น ให้โอกาสในการใช้ดุลยพินิจมากกว่าการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา เน้นด้านนวัตกรรมมากกว่าด้านประสิทธิภาพ

4. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับความสามารถขององค์การ (fit with organizational capabilities)

Porter, M.E. (1980) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) กลยุทธ์เน้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Focus) กลยุทธ์ทางธุรกิจดังกล่าวนำมาซึ่งความสามารถขององค์การ ธุรกิจ SMEs จึงต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างความสามารถขององค์การอย่างยั่งยืน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ SMEs ที่เป็นผู้นำต้นทุนต่ำ จะเป็นการเน้นด้านประสิทธิภาพในการผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบปิด เน้นการควบคุมให้เป็นตามกฎระเบียบ ลดความสูญเสียให้ได้มากที่สุด หากธุรกิจ SMEs ใช้กลยุทธ์ธุรกิจโดยสร้างความแตกต่าง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นระบบเปิด เน้นด้านนวัตกรรมมากกว่าด้านประสิทธิภาพ สนับสนุนด้านการวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งโดยปกติแล้ว ธุรกิจ SMEs จะมีความสามารถทางการแข่งขันโดยการมุ่งเน้นที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก เนื่องจากหากตลาดมีขนาดใหญ่เพียงพอจะทำให้ธุรกิจขนาดใหญ่เข้ามาร่วมแข่งขันเพื่อแย่งส่วนแบ่งการตลาดจากธุรกิจ SMEs และด้วยศักยภาพและทรัพยากรของธุรกิจขนาดใหญ่จะสามารถบริหารต้นทุนการผลิตหรือบริการให้มีต้นทุนต่อหน่วยได้ต่ำจนธุรกิจ SMEs ไม่สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว ส่วนกลยุทธ์ทางด้านการสร้างความแตกต่าง มักจะมีต้นทุนการวิจัยและพัฒนาสูงมากเกินกว่าความสามารถของธุรกิจ SMEs ดังนั้นหากธุรกิจ SMEs ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจด้านการมุ่งเน้นเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มลูกค้าซึ่งเป็นตลาดที่ไม่ใหญ่เพียงพอที่จะจูงใจให้ธุรกิจขนาดใหญ่เข้ามาแข่งขันด้วย แต่เพียงพอให้ธุรกิจ SMEs ดำเนินธุรกิจอยู่รอดได้ในระยะยาว

สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว เนื่องจากทักษะ ความสามารถ ศักยภาพ และความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถลอกเลียนและถ่ายโอนไปสู่องค์การอื่นได้ ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างศักยภาพขององค์การ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งมีบทบาทอย่างมากกับระบบเศรษฐกิจ แต่ด้วยพื้นฐานของธุรกิจ SMEs ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์กรที่ขาดแคลนกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งพร้อมทั้งระบบการบริหารงาน เงินทุน ความพร้อมด้านบุคลากร ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของธุรกิจ SMEs ทั้งด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ สภาพแวดล้อม ลักษณะเฉพาะขององค์การ และความสามารถขององค์การ เป็นสิ่งที่ควรพิจารณาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ SMEs โดยผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ต้องใช้จุดแข็งที่มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ และใช้บทบาทในการเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลยุทธ์เชิงรุกมากขึ้น โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

บรรณานุกรรม

ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน. **วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน.** สำนักบรรณสารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2545.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2556). "**สสว. คาดการณ์ปี 2557 SMEs**". เข้าถึงเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2558. เข้าถึงได้จาก http://www.sme.go.th/Lists/EditorInput/DispForm.aspx?ID=2235

อริสา สำรอง. (2552). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาองค์กร. **วารสารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. ปีที่ 5 พ.ศ. 2552. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

Abdullah, Z., Ahsan, N. & Alam, S. S. (2009). The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia. **International Journal of Business and Management.** 4(6), 65-72.

Ansari M. E., et al. (2012). The Effect of CT on HRMS: Case of Automobile Industry in Iran. **International Journal of Business and Management.** 7(2), 58-72.

Arzu Safak Uyar, Nevin Deniz. (2012). The Perceptions of Entrepreneurs on Strategic Role of Human Resource Management. **Procedia – Social and Behavioral Sciences 58 (2012) 914 – 923.**

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management.** 17, 99-120.

Chandler, A. D. (1963). **Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise.** MIT Press.

Cuhadar, T. & Ozmen, H. I. (2008). **Mission Statement in Institutional Family Business: A Content Analysis.** First International Conference on Management and Economics (ICME'08), Tirana, Albenia, 28-29 March, pp.120-132.

Griffin R.W. (2002). **Management, USA: Houghton Mifflin Company.** Seventh Edition, pp. 6-8-9-25-26.

Gomez-Mejia, L.R., David B. Balkin, & Robert L. Cardy. (2001). **Managing Human Resource.** New Jersey: Prentice Hall.

Orhan Cinar, Fatih Karcioglu. (2013). The relationship between strategic management, institutionalization and human resource management: a survey study with family businesses located in the northeast Anatolia sub economic region of Turkey. **Procedia - Social and Behavioral Sciences.** 99(013), 835–842.

Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. **California Management Review.** 40(2), 96-124.

Porter, M.E. (1980). **Competitive Strategy.** New York: Free Press.

Raduan, C. R., et al. (2009). Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View. **European Journal of Social Sciences.** 11(3), 402-418.

Yazicioglu I., & Koc, H. (2009). **A Comparative Study into the Level of Institutionalization of Family-Run Enterprises.** Selcuk Universitesi Sosyal Bilimler Enstitusu Dergisi. 21,497-507.