

# ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีต่อการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

## The Effects of Human Resource Management on Productivity of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the North of Thailand

ปารีย์ พลประเสริฐ<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ซึ่งตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย จำนวน 269 คน โดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อทดสอบผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการเพิ่มผลผลิตพบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ และการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบต่อ การเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

**คำสำคัญ:** การจัดการทรัพยากรมนุษย์, การเพิ่มผลผลิต, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship and the effects of human resource management on productivity of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the North of Thailand. 269 entrepreneurs from Small and Medium Enterprises (SMEs) in the northern area were specifically chosen as samplings in the current study. The questionnaire was employed to gather data which was analyzed by multiple correlation and multiple regression. The results revealed that the relationship between human resource management and productivity of Small and Medium Enterprises (SMEs) in the North was at the high level. According to dimensions of human resource management, it found that acquiring human

<sup>1</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

resources, rewarding human resources, and maintaining and protection human resources statistically significant affected on productivity.

**Keywords:** human resource management, productivity, small and medium enterprises (SMEs)

## ความนำ

ท่ามกลางสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ในภูมิภาค และในโลกนำไปสู่การขยายตัวของการแข่งขันที่ไร้พรมแดนและรุนแรงมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศย่อมต้องมีความเกี่ยวพันเชื่อมโยงกับต่างประเทศในระดับสูงทั้งในด้านการผลิตและการค้า รวมทั้งต้องแข่งขันกับประเทศที่มีระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจที่ล้ำหน้า ใกล้เคียง หรือด้อยกว่าไทย ดังนั้นเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของไทยให้ก้าวหน้าต่อไปในกระแสความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจโลก และเพื่อให้พ้นภาวะวิกฤตที่ประสบอยู่ในขณะนี้ประเทศไทยจะต้องยกระดับความสามารถในการแข่งขันจนเกิดเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันกับต่างประเทศให้สูงขึ้น เพราะการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว หมายถึงการตกต่ำทั้งในด้านการลงทุน การผลิตสินค้าและบริการ การจ้างงาน รายได้ ตลอดจนคุณภาพชีวิตของคนในประเทศ ที่ผ่านมากการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมเป็นการเติบโตในเชิงปริมาณ และยังมีจุดอ่อนในเชิงโครงสร้างหลายประการ รวมทั้งยังขาดการบริหารจัดการที่ดี การผลิตสินค้าส่วนใหญ่เป็นการผลิตที่มีการเพิ่มมูลค่าในระดับต้น และเป็นการรับจ้างผลิตโดยอาศัยความได้เปรียบในด้านต้นทุนจากค่าจ้างแรงงาน แต่ยังคงจำเป็นต้องพึ่งพาการนำเข้าวัตถุดิบ เงินทุน และเทคโนโลยีจากต่างประเทศ ในสัดส่วนที่สูง ขณะที่แรงงานยังขาดทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม, 2553) อีกทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้มีนโยบายด้านการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ในชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการมุ่งพัฒนาคนซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการ

ดำเนินการทำให้มีทัศนคติ วิธีคิด และวิธีปฏิบัติเพื่อให้ประเทศมีศักยภาพในการแข่งขัน และเมื่อกล่าวถึงทรัพยากรทางการบริหาร เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าหมายถึง คน (man) เงินหรืองบประมาณ (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) หรือมักเรียกกันว่า 4M โดยเฉพาะ “คน” กล่าวได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรทุกชนิดในองค์กร เพราะคนสามารถใช้ความรู้และทักษะในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กรเป็นสินค้าและบริการ ในการสร้างกำไรและสิ่งมีค่าอื่น ๆ ให้กับองค์กร (Jackson, Schuler & Werner, 2009, p. 12)

นอกจาก “คน” แล้ว อีกแนวทางหนึ่งในการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันคือ แนวทางการเพิ่มผลผลิต หรือ “Productivity” ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถช่วยให้ประเทศไทยสามารถฝ่าฟันวิกฤตเศรษฐกิจให้ผ่านพ้นได้ โดยเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะ โรงงาน รัฐวิสาหกิจ สำนักงาน สถาบันต่างๆ ตลอดจนการเพิ่มผลิตภาพในระดับครอบครัว และปัจเจกบุคคลอันจะนำไปสู่การยกระดับความสามารถทางการแข่งขันและเกิดเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดโลก ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าในการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติ และส่งผลให้ประชาชนทุกคนในชาติมีความอยู่ดีกินดีในที่สุด การปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง แต่การปรับปรุงการผลิตเป็นวิถีทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายสำคัญสูงสุดนั่นก็คือการยกระดับมาตรฐานการครองชีพ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชนในประเทศ (จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว และคณะ, 2548, หน้า 25)

โดยแนวคิดที่สำคัญในทฤษฎีการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่คิดค้นโดย Michael E. Porter ได้ให้แนวคิดไว้ว่า เมื่อใดที่องค์กรสามารถมีกำไรเหนือกว่า

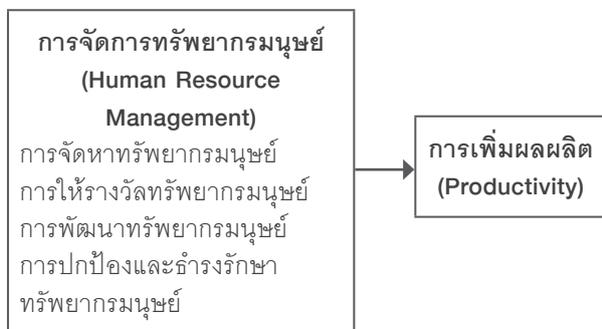
กำไรของธุรกิจในกลุ่มเดียวกันย่อมแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน และเป้าหมายสำคัญของทุกธุรกิจ คือ ความสามารถในการสร้างความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ความสามารถในการแข่งขัน จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเท่าเทียมในต้นทุนที่ต่ำกว่า หรือสามารถตอบสนองได้อย่างแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถในการแข่งขันนี้เองที่จะสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่เหนือกว่าได้ในสายตาของลูกค้า (Porter, 2000) ในทำนองเดียวกันฮิลล์และโจนส์ (Hill & Jones, 1995) ได้ศึกษาและสนับสนุนทฤษฎีการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยได้กล่าวว่าสิ่งที่บ่งบอกให้ทราบว่าองค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน คือ การที่องค์กรสามารถสร้างผลกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานผลกำไรเฉลี่ยขององค์กรอื่นๆ ที่ดำเนินกิจการประเภทเดียวกัน หรืออาจกล่าวได้ว่าความสามารถในการแข่งขัน เกิดจากความสามารถในการนำเสนอคุณค่าที่สูงกว่าให้แก่ผู้บริโภค ซึ่งภายใต้ความผันผวนและรวดเร็วของการตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างทุกวันนี้ ทำให้รูปแบบการแข่งขันค่อนข้างเปลี่ยนแปลงไปทุกองค์กรต่างต้องการมีชีวิตรอด จึงก่อให้เกิดการแข่งขันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน โดยมีเป้าหมายหลักที่จะรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันให้คงอยู่ต่อไปในระยะยาว

ทั้งนี้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ถือว่าเป็นธุรกิจหนึ่งที่เป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาตามแนวคิดดังกล่าว สมควรได้รับการพัฒนาและศึกษากรอบแนวคิดที่หลากหลายโดยเฉพาะแนวคิดเรื่องการเพิ่มผลผลิตกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่มีข้อมูลในการวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเพิ่มผลผลิต การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้วยกระบวนการเพิ่มผลผลิต (productivity improvement program) ถือเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในระยะยาว เพราะเป็นการสร้างแนวคิดให้กับผู้บริหาร

และพนักงานถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเพิ่มผลผลิตในองค์กร (productivity awareness) และวางระบบการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรเพื่อให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง (high quality) ตรงตามความต้องการของลูกค้าด้วยกระบวนการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ (low cost) และส่งมอบสินค้าได้ทันตามกำหนดเวลา (on time delivery) สำหรับในภาคเหนือของประเทศไทย ก็เป็นภาคหนึ่งที่มีการประกอบธุรกิจในรูปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 14,557 ราย ที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2552) ดังนั้นในการศึกษาความสัมพันธ์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการเพิ่มผลผลิตในเขตภาคเหนือจึงมีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการเพิ่มผลผลิต การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และขยายผลการวิจัยไปยังภาคอื่น ๆ ของประเทศไทยต่อไปในอนาคต

ด้วยความสำคัญตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งที่ทำการศึกษาลักษณะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย โดยวัตถุประสงค์ของวิจัยคือ (1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย (2) เพื่อศึกษาผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ทั้งนี้โมเดลการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (diagnostic model of human resource management) เกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource process) จากทฤษฎีของ John M. Ivancevich จะแบ่งกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ด้าน คือ (1) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (acquiring human resources) (2) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (rewarding human resources) (3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (developing human resources) และ (4) การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (maintaining and protection human resources) (Ivancevich, 2007, p. 36) และทำการศึกษารายละเอียดของตัวแปรย่อย

เพิ่มเติมจากแนวคิดของ Mondy (2010) และ Werner & DeSimone (2009) ส่วนในเรื่องของการเพิ่มผลผลิตนั้น วิชาชาติ สุวรรณราช มนูญ แก้วแสนเมือง และคมกฤช วงษ์ภพ (2547, หน้า 229) ให้ความหมายของการผลิตว่า การทำให้เกิดสินค้าและบริการเพื่อสร้างประโยชน์และสนองตอบความต้องการของมนุษย์ ซึ่งการผลิตจะต้องมีกระบวนการ ใช้ปัจจัยการผลิต เพื่อแปรสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้าและบริการ อันจะสร้างความพอใจแก่มวลมนุษย์ หรืออาจกล่าวว่าการผลิตก็คือ การนำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อสร้างสินค้าออกมาเพื่อสนองความต้องการแก่มนุษย์ ซึ่งสินค้านั้นอาจเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ภายในบ้าน เครื่องใช้สำนักงาน หรือผลิตภัณฑ์อำนวยความสะดวกอื่น ๆ ซึ่งการเพิ่มผลผลิตที่ดีนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ “QCD-SMEE” ประกอบด้วย คุณภาพ (quality) ต้นทุน (cost) การส่งมอบ (delivery) ความปลอดภัย (safety) ขวัญและกำลังใจในการทำงาน (morale) สิ่งแวดล้อม (environment) และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (ethics) จากแนวคิดดังกล่าวในงานวิจัยนี้จึงนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดแสดงได้ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มผลผลิตในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น การผลิตเหล็กเส้น ได้นำแนวคิดด้านนวัตกรรมการปฏิบัติในการจ้างงานแบบใหม่ที่ประกอบด้วย การส่งเสริมการจ่ายค่าแรงงาน การฝึกทำงานเป็นทีม การออกแบบงานให้มีความยืดหยุ่น ความปลอดภัยในการทำงาน และการพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งตามแนวคิดนี้จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรในระดับสูง (Ichniowski, Shaw

& Prensushi, 1997) สามารถกล่าวได้ว่า ทั้งการเพิ่มผลผลิตและความสามารถในการทำกำไรขององค์กรเกิดขึ้นจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Sels, 2006) นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นถึงการให้อำนาจและการฝึกอบรมพัฒนามีผลต่อการจัดการการเพิ่มผลผลิตด้วยเช่นกัน (Birdi et.al., 2008) ทั้งนี้การพัฒนาบุคคลเพื่อให้เป็นพนักงานที่มีคุณภาพ จนมีความรู้ ความสามารถ หรือมีทักษะและความชำนาญเพื่อจะผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพได้ แม้จะต้องใช้ทั้งเงินลงทุนและเวลาก็ตาม แต่ก็ให้ผลที่คุ้มค่ายิ่งต่อองค์กร เพราะจะทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสิ่งที่ไม่มีความรู้หรือความสูญเสียต่าง ๆ ได้มากมาย (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2542, หน้า 43-44)

ส่วนการศึกษาทางด้านผลกระทบทางด้านช่วงของการจ่ายค่าตอบแทนกับประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรซึ่งวัดจากผลผลิตที่เพิ่มขึ้นนั้นพบว่า ระยะเวลาการจ่ายเงินค่าตอบแทนมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร นั้นหมายถึงต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดในองค์กร (Kepes, Delery & Gupta , 2009) นอกจากนี้ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้ในเรื่องของการเพิ่มผลผลิตมาเป็นตัววัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยฉางและเฉิน (Chang & Chen, 2002) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับบริษัททางด้านเทคโนโลยีในประเทศไทยได้พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นด้านการพัฒนาและอบรมการทำงานเป็นทีม และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีผลกระทบต่อผลผลิตในองค์กร และวชิรพันธุ์ ช่างศรี (2550) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า การสอนงานของวิศวกรหรือหัวหน้างาน การให้รางวัลพนักงานที่ทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตมากที่สุด ในขณะที่มีสนันสนุนท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550) ศึกษาความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ตามแนวคิดฐานทรัพยากร: กรณีศึกษากลุ่มผู้ผลิตสินค้าประเภทอาหารเพื่อการส่งออกพบว่า ทรัพยากรมนุษย์ คือ ความรู้ และประสบการณ์

ของบุคลากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ มีผลกระทบในเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือ จำนวน 14,557 ราย ที่จดทะเบียนกับกรมโรงงานอุตสาหกรรม (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2552) โดยในการวิจัยได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคเหนือ จำนวน 375 คน โดยเปิดตาราง Krejcie & Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 43) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) ตามประเภทของธุรกิจ ซึ่งจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 375 ฉบับ มีการตามเก็บซ้ำรอบสอง ได้แบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์จำนวน 269 ฉบับ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 71.73% ซึ่งมากกว่า 20% แสดงว่าอัตราการตอบกลับในงานวิจัยนี้เป็นที่ยอมรับได้ (Aaker, Kumer & Day, 2001)

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งสร้างตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือ และข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกตอบ ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยครอบคลุมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต โดยครอบคลุมข้อมูลการเพิ่มผลผลิตทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพ ด้านต้นทุน ด้านการส่งมอบ ด้านความปลอดภัย ด้านขวัญและ

กำลังใจในการทำงาน ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือทดสอบโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) โดยค่าที่ได้ออกมาควรมากกว่า 0.7 (Nunnally, 1978) สำหรับงานวิจัยนี้มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคระหว่าง 0.71-0.87 แสดงว่าข้อคำถามหรือแบบสอบถามของงานวิจัยนี้มีความเชื่อถือได้ ส่วนค่าความเที่ยงตรงเครื่องมือ ในงานวิจัยนี้มีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง 0.677-0.870 ซึ่งมากกว่า 0.4 (Hair et. al., 2006) แสดงว่าข้อคำถามสามารถวัดค่าตัวแปรนั้นๆ ได้

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือ

ตัวแปรอิสระ คือ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HA) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (HR) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HD) ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (HM)

ตัวแปรตาม คือ การเพิ่มผลผลิต ได้แก่ คุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบ ความปลอดภัย ขวัญและกำลังใจในการทำงาน สิ่งแวดล้อม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ

### สมมุติฐานของการวิจัย

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีผลกระทบต่อการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

## สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (multiple correlation analysis) และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (multiple regression analysis)

## ผลการวิจัย

ผลการศึกษา พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งสี่ด้านมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มผลผลิตของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของ ประเทศไทยอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ดังนี้ (1) ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ( $r = .757$ ) (2) ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ( $r = .699$ ) (3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $r = .663$ ) (4) ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ( $r = .795$ ) และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 (ตอบสมมติฐานข้อ 1)

ผลการทดสอบผลกระทบของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของ ประเทศไทย พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Beta .327) มีผลกระทบสูงสุดรองลงมาก็คือด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Beta .248) และมีผลกระทบต่ำที่สุดคือ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Beta .107 ส่วนทิศทางของ ผลกระทบหรือความสัมพันธ์พบว่าเป็นไปในทิศทางบวก ซึ่งทั้ง 3 ด้านมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และมีผลกระทบรวมกันของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อการ เพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขต ภาคเหนือของประเทศไทย .838 ซึ่งจากการวิเคราะห์ สามารถทำนายได้ร้อยละ 69.8 (ตอบสมมติฐานข้อ 2) ยกเว้นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งพบว่า ไม่มี ผลกระทบต่อการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ตามระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01

## การอภิปรายผล

ผลการศึกษา พบว่าการจัดการทรัพยากร มนุษย์ทั้งสี่ด้านมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มผลผลิตของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือ ของประเทศไทยอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (ค่า  $r$  มีค่า อยู่ระหว่าง 0.61-.80 ถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับ ค่อนข้างสูง) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543, หน้า 144) และเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก ที่ระดับนัยสำคัญทาง สถิติ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์พบว่ามีความสัมพันธ์กับ ผลประกอบการ ดังนั้นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีทุนมนุษย์เริ่มจากแนวคิดที่ว่า ทรัพยากรมนุษย์มีส่วนที่เป็นปริมาณและคุณภาพ ในส่วน ที่เป็นปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ คือ จำนวนและ ชั่วโมงการทำงาน ส่วนคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และปัจจัยอื่นๆ ที่มีผล ต่อผลิตภาพ (productivity) ของมนุษย์ คุณภาพในมนุษย์ สามารถเพิ่มขึ้นได้ด้วยการลงทุนในมนุษย์ซึ่งเป็นการ เพิ่มทุนมนุษย์ให้ตนเอง เป็นการเพิ่มผลผลิตและหา รายได้ได้มากขึ้น ดังนั้น ทุนมนุษย์คือทักษะความสามารถ ต่างๆ ที่อยู่ในตัวบุคคลหรือกำลังแรงงาน การเพิ่ม ผลผลิตขององค์กรที่สำคัญ คือ ปัจจัยด้านทรัพยากร ซึ่งประสิทธิภาพของบุคคล เป็นส่วนประกอบหนึ่งใน 5 องค์ประกอบ (สมลักษณ์ สันติโรจนกุล, 2548, หน้า 182-183)

ส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อการเพิ่ม ผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขต ภาคเหนือของประเทศไทย พบว่าการจัดการทรัพยากร มนุษย์ในด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัล ทรัพยากรมนุษย์ และด้านการปกป้องและธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์ มีผลกระทบการเพิ่มผลผลิตของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือ ของประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่ ตัวแปรดังกล่าวมีผลต่อผลผลิตขององค์กร (Ichniowski,

Shaw & Prennushi (1997), Sels et. al. (2006), Birdi et.al. (2008), Kepes, Delery & Gupta (2009), และ Chang & Chen (2002)) และจากงานวิจัยของ สุกฤษฏี ลิ้มโพธิ์ทอง (2550) ที่พบว่าแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การคัดเลือก การฝึกอบรม การมอบหมายให้รับผิดชอบงานด้วยตนเอง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบงาน และการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน มีผลกระทบต่อทางตรงต่อการสูญเสียจากการผลิตและผลิตภาพแรงงานขององค์กรธุรกิจการผลิตเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย แต่ในการวิจัยในครั้งนี้ตัวแปรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตเหมือนกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยส่วนใหญ่ เช่น จากงานวิจัยของวชิรพันธุ์ ช่างศรี (2550) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่าปัจจัยด้านบุคคลเกี่ยวกับวิศวกรหรือหัวหน้างาน พบว่าการสอนงานพนักงานของวิศวกรหรือหัวหน้างานส่งผลกระทบต่อผลผลิตมากที่สุด แต่จากงานวิจัยของอภิชาติ พันธเสน, สรวินัย เปรมชื่น และพิเชษฐ เกียรติเดช ปัญญา (2550, หน้า 179-180 และ หน้า 184) พบว่าดัชนีแสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ช่วยให้อุตสาหกรรมขนาดเล็ก ย่อมและกลางที่สามารถอยู่รอดในช่วงวิกฤตไม่มีปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ผลการวิจัยครั้งนี้แตกต่างกับแนวคิดทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่างานที่พนักงานส่วนใหญ่ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทำเป็นงานที่อาศัยทักษะและเป็นงานที่ทำแบบเดิมเป็นประจำ หรือเป็นการสอนงานกัน หรือการบอกต่อถึงวิธีการทำงาน (ไพศาล มั่นคงวิทย์, 2549, หน้า 14-15) จึงทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตในภาพรวมของพนักงานส่วนใหญ่ ซึ่งวิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542, หน้า 105) กล่าวว่าทั้งนี้องค์กรควรตระหนักว่าวิธีการฝึกอบรมที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพก็คือ การสอนงาน (on the job training) กันเอง คือให้ผู้จัดการสอนหัวหน้างาน หัวหน้างานสอนพนักงานลดหลั่นกันตามลำดับชั้นลงไปหรือให้คนผู้สอนคนไม่รู้จะเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญตลอดจนทักษะที่ทรงประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งธุรกิจอาจมองว่า

การสอนงานคือการทำงานไม่ใช่การพัฒนาบุคลากรแต่ในเชิงแนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประเภทหนึ่ง

จึงกล่าวได้ว่าในภาพรวมองค์กรที่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะส่งผลกระทบต่อการเพิ่มผลผลิตในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการจัดสวัสดิการและความมั่นคงทางด้านความปลอดภัยในการทำงานให้กับพนักงาน/ลูกจ้าง และเห็นถึงความสำคัญของแรงงาน ซึ่งในการสร้างความปลอดภัยในสถานที่ประกอบการและในการทำงานนั้นจะเป็นการสร้างความปลอดภัยและการอยากมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับพนักงาน/ลูกจ้าง (Sels et. al., 2006; Halkos & Bousinakis, 2010) การที่พนักงาน/ลูกจ้างเกิดความรู้สึกไม่อยากทำงาน เกิดความเครียดในการทำงานจะมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์กร (Halkos & Bousinakis, 2010) นอกจากนี้ ผลของการทำงานของพนักงาน/ลูกจ้างยังได้รับอิทธิพลมาจากแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจจากการจ่ายค่าตอบแทน/ระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจและเป็นสิ่งกระตุ้นในการสร้างผลงานเพื่อเป็นการสนับสนุนวิธีการปฏิบัติงานส่งผลไปถึงการเพิ่มผลผลิตขององค์กรจากนวัตกรรมการทำงานที่เกิดขึ้น (Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997) ส่วนการวางแผนเพื่อการจัดหาพนักงาน/ลูกจ้างเข้าทำงาน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อผลผลิต แสดงให้เห็นว่าความพยายามในการพัฒนาในเรื่องของการวางแผนการจัดหาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการผลิตที่จะต้องสามารถปรับตัวให้ทันกับความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Chang & Chen, 2002) การที่องค์กรต้องมีการขยายการผลิตหรือมีการขยายโรงงานออกไป ทำให้การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การจัดสรรในส่วนองแรงงาน การคัดเลือกแรงงาน และการได้รับโอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียมกันเป็นสิ่งที่เพิ่มผลตอบแทนให้กับองค์กรได้

องค์กรหลาย ๆ องค์กรโดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จึงควรให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของหน้าที่ของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (interrelationships of

HRM functions) อย่างมาก การจัดการต้องตระหนักว่าการตัดสินใจในกระทำสิ่งใดในพื้นที่หนึ่งจะส่งผลกระทบต่อพื้นที่อื่น ๆ บริษัทหรือองค์กรที่เน้นการสรรหาผู้สมัครงานที่มีคุณภาพและคุณสมบัติสูง แต่ไม่สนใจการจ่ายค่าตอบแทนที่พึงพอใจ จะทำให้สูญเสียเวลา ความพยายาม และเงิน นอกจากนี้ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรจะไม่เพียงพอ ถ้าบุคลากรหรือพนักงานไม่ได้รับสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสุขภาพที่ดีในการทำงาน ถ้าระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรจ่ายในอัตราที่ต่ำกว่าอัตราทั่วไปในตลาด องค์กรจะได้เพียงแค่ขั้นตอนการจ้างงานและอบรมพนักงานใหม่เท่านั้น และจะเห็นการจากไป เนื่องจากการจากการแข่งขันของตลาดแรงงานที่ในผลตอบแทนที่สูงกว่า (Snell S. & Bohlander G, 2010, p. 21) หรือกล่าวได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นเครื่องมือในการจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (เสนห์ จัยโต, 2545, หน้า 52-57) โดยถือว่าทรัพยากรมนุษย์มีฐานะเป็นสินทรัพย์ที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถด้านต่าง ๆ ในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น ส่งผลไปยังผลการดำเนินงานและการเพิ่มผลผลิตในองค์กร

สำหรับการดำเนินธุรกิจการเพิ่มผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทและโรงงานต่าง ๆ จะต้องดำเนินการ เพราะการเพิ่มผลผลิตจะส่งผลต่อผู้ประกอบการ พนักงาน ลูกค้าและสังคม ซึ่งการเพิ่มผลผลิตที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วยคุณภาพสินค้า บริการที่ดีและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า การผลิตจะต้องผลิตด้วยต้นทุนที่ต่ำและส่งผลให้ลูกค้าได้ทันเวลา พนักงานต้องมีความปลอดภัย และมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน นอกจากนี้ในการผลิตต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม รวมทั้งผู้ประกอบการต้องมีจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นการเพิ่มผลผลิตที่ได้คุณธรรมและยั่งยืนจะต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ข้างต้น และสิ่งที่ได้เกิดขึ้นเพื่อลูกค้า คือ คุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบที่ดี เพื่อพนักงาน คือ ความปลอดภัย ขวัญกำลังใจในการทำงาน และเพื่อสังคม คือ สิ่งแวดล้อม จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (จำลักษณ์ ขุนพลแก้วและคณะ, 2548,

49) นอกจากนี้การเพิ่มผลผลิตให้มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องใช้การจัดการที่ดี โดยการดำเนินการอย่างมีระบบ มีการวางแผนและมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วทำอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มผลผลิตเกิดจากการกระทำของบุคลากรในองค์กรการผลิตนั้น ๆ รวมทั้งการยังเป็นเครื่องมือในการประกอบธุรกิจ และชีวิตประจำวันที่จะช่วยให้ธุรกิจเกิดความเจริญก้าวหน้าเพิ่มคุณภาพชีวิตที่ดี และเพิ่มศักยภาพ ความสามารถในการแข่งขันเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจได้และจากผลการวิจัยเป็นสิ่งยืนยันและตอกย้ำว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และจากความสำคัญของตัวแปรทั้งสององค์กรควรรักษาความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์และเพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลกระทบต่อเพิ่มผลผลิตขององค์กรนั่นเอง

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะสามารถพัฒนาและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยการให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้าน (1) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการมีโอกาสดำเนินการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทำการสรรหาและคัดเลือกพนักงานอย่างทั่วถึง รวมถึงทำการออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน (2) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการจูงใจและกระตุ้นการทำงาน โดยการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีการสวัสดิการผลประโยชน์และบริการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในสถานประกอบการ และ (3) การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการให้ความสำคัญกับแรงงาน จัดตั้งเป็นกลุ่มแรงงานสัมพันธ์ รวมถึงการให้ความปลอดภัยในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นการสร้างความปลอดภัยและการมีส่วนร่วมในการทำงาน อีกทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของ

องค์กรให้สูงขึ้น ส่งผลไปยังผลการดำเนินงานและการเพิ่มผลผลิตในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และควรตระหนักว่ากระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2. สถาบันการศึกษาควรนำผลงานวิจัยไปเป็นกรณีศึกษาในการเรียนในรายวิชาการจัดการธุรกิจกลางและขนาดย่อม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการคุณภาพและการเพิ่มผลผลิต เพื่อให้ให้นักศึกษาได้ทราบและตระหนักถึงความสัมพันธ์ ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มผลผลิต

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในเขตภาคเหนือเท่านั้น ไม่สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็น

ตัวแทนของประชากรทั้งหมดของประเทศได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมของแต่ละภูมิภาคมีความแตกต่างกัน ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปจึงควรมีการวิจัยในทุก ๆ ภาคของประเทศเพื่อให้เห็นภาพโดยรวม ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำข้อมูลไปใช้ในการวางรากฐานการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของประเทศไทย

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ที่ให้ทุนสนับสนุนการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ และสถาบันวิจัยและพัฒนา ที่ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านการจัดการ และการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- จำลักษณ์ ขุนพลแก้ว และคณะ. (2548). *หลักการเพิ่มผลผลิต* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ประชาชน.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- มนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย. (2550). *การศึกษาความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ตามแนวคิดฐานทรัพยากร: กรณีศึกษากลุ่มผู้ผลิตสินค้าประเภทอาหารเพื่อการส่งออก*. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: เจริญผล.
- ไพศาล มั่นคงวิทย์. (2549). *การจัดการธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จามจุรี.
- โรงงานอุตสาหกรรม. (2552). *ข้อมูลโรงงานอุตสาหกรรม*. ค้นจาก <http://www.diw.go.th/diw/query.asp>.
- วชิรพันธุ์ ช่างศรี. (2550). *ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์*. คุรุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะคุรุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี, วิทยาลัยสารพัดช่างขอนแก่น.
- วิฑูรย์ สิมะโชติดี. (2542). *SMEs: เสาหลักของอุตสาหกรรมกู่ชาติ*. กรุงเทพฯ: ประชาชน.
- วิศวาดี สุวรรณราช, มนูญ แก้วแสนเมือง และคมกฤษ วงษ์ภาพ. (2547). *การพัฒนางานด้วยระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมอาชีพ.
- สมลักษณ์ สันติโรจนกุล. (2548). *การพัฒนางานด้วยระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรินต์ติ้ง.

- สุกฤษฎี ลิมโพธิ์ทอง (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจการผลิตเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย*. ปรชญาดุษฐ์บัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เสน่ห์ จัยโต. (2545). *แบบจำลองการบริหารเชิงกลยุทธ์ของศูนย์วิทยาพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายพัฒนาและเผยแพร่งานวิจัย สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อภิชัย พันธเสน, สรวิชญ์ เปรมชื่น และพิเชษฐ เกียรติเดชปัญญา. (2550). *การประยุกต์พระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงกับอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: National Bureau of Economic Research (NBER), Columbia University Press.
- Birdi, K., Clegg C., Patterson M., Robinson A., Stride, C.B., Wall, T. D. & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61(3), 467-489.
- Chang, P. L. & Chen, W. L. (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: empirical evidence from high-tech firms in taiwan. *International Journal of Management*, 19(4), 622-631.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis* (6<sup>th</sup>. ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Halkos, G. & Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 415-431.
- Hill, C. & Jones, G. (1995). *Strategic management: An integrated approach Houghton Milton Company*. New York: McGraw-Hill.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, & G. (1997). The effect of human resource management practices on productivity: A study of steel Finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human resource management* (10<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Werner, S. (2009). *Managing human resources*. (10<sup>th</sup> ed.). Mason: Southwestern Publishing.
- Kepes, S., Delery, J. & Gupta N. (2009). Contingencies in the effects of pay rage on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 62(3), 497-531.
- Mondy R. W. (2010). *Human resource management* (11<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (2000). *Competitive strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Prentice-Hall.

Sels, L., Winne, S. D., Delmotte, J., Faems, D. & Forrier A. (2006). Linking HRM and small business performance: An examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small business. *Small Business Economics*, 26, 83-101.

Snell S. & Bohlander G. (2010). *Principles of human resource management* (15<sup>th</sup> ed.). South- Western: Translation & Printing.

Werner, J. M. & DeSimone, R. L. (2009). *Human resource development* (5<sup>th</sup> ed). South- Western: Cengage Learning.

