

รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมไก่แปรรูป พร้อมบริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของประเทศไทย

The Effective Model of Human Resource Management for Processed Chicken Ready to Eat Industry in Northeast Region of Thailand.

ทิวารกร เหล่าลือชา

นักศึกษาระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

E-mail : Kornmaha@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย และ 3) เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือประเทศไทย มีขั้นตอนและเครื่องมือที่ใช้ของการวิจัยดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างแบบสอบถามโดยการตรวจสอบความตรง (validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน และใช้สำรวจกลุ่มตัวอย่างรวม 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงาน และกลุ่มลูกค้า รวมกลุ่มตัวอย่างจำนวน 756 คน สถิติที่ใช้ของการวิจัย คือค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และขั้นตอนที่ 2 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยนำข้อมูลที่ได้ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสภาพและปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 9 ด้าน (HRM) อยู่ในระดับมาก และกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นต่อสภาพและปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 9 ด้าน (HRM) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนกลุ่มลูกค้ามีความคิดเห็นต่อสภาพและปัญหาในการบริการลูกค้าทั้ง 7 ด้าน (7P's) อยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล (HRM Effectiveness) พบว่า มีปัจจัยสำคัญจำนวน 20 ปัจจัย และ 3) รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลเป็นตามแนวคิด HRMSC Model ใน 4 มุมมองสำคัญ คือ 1) มุมมองการเงินทาง HRMFP 2) มุมมองลูกค้าทาง HRMCP 3) มุมมองกระบวนการและพนักงานทาง HRMPP และ 4) มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนาทาง HRMLGP

คำสำคัญ: การจัดการทรัพยากรมนุษย์, อุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภค

ABSTRACT

The mixed method of quantitative and qualitative approaches was used in this research, which aimed to 1) explore the conditions and problems of human resource management in the processed and ready-to-eat poultry industry in Thailand's northeastern region; 2) analyze the key factors affecting human resource management effectiveness in the processed and ready-to-eat poultry industry in Thailand's northeastern region; and 3) present an effective model of human resource management for the processed and ready-to-eat poultry industry in Thailand's northeastern region. The research procedures and tools were as follows: the first step concerned the quantitative research in which the questionnaire was developed by means of the review of relevant documents and researches. Its validity was examined by 5 experts. Furthermore, 756 samples divided into 3 groups of executives, employees and customers were also surveyed. The statistics used in this study were the frequency, percentage, standard deviation, multiple regression analysis and factor analysis. The second step was the qualitative research involving the interview of 10 senior experts on the basis of the data obtained from the first step. According to the research results, it was revealed that 1) the opinions level of conditions and problems of human resource management in 9 aspects (HRM) were found among the executives and employees at high and moderate level, respectively. Meanwhile, the customers had a moderate level of conditions and problems related to 7 aspects of customer services (7P's); 2) there were 20 factors affecting human resource management effectiveness (HRM Effectiveness); and 3) the effective model of human resource management suited HRM Scorecard (HRMSC) model in 4 important perspectives: 1) HRM Financial Perspective (HRMFP), 2) HRM Customer Perspective (HRMCP) and 3) HRM Process Perspective (HRMPP) and 4) HRM Learning and Growth Perspective (HRMLGP).

KEYWORDS: Human Resource Management, Chicken ready to eat industry

บทนำ

อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ประเภทไก่ของประเทศ ไทยได้มีการปรับตัวมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 ภายหลังจากเกิดวิกฤตไข้หวัดนกซึ่งในขณะนั้นผู้ประกอบการไทยต้องระงับ การส่งออกไก่สดทั้งหมดและมีการทำลายไก่ในปริมาณมาก ผู้ประกอบการได้ปรับเปลี่ยนสายการผลิตเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงของตลาดผู้บริโภค นับจากปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา อุตสาหกรรมไก่ของไทย จึงมุ่งเน้นผลิตสินค้าไก่ ต้มสุกแปรรูปเพื่อส่งออกเกือบร้อยละ 100 มีโรงงานแปรรูป ที่ผลิตสินค้าและสินค้าอาหารสำเร็จรูปพร้อมปรุงและพร้อม รับประทานเกิดขึ้นอีกหลายโรงงานเพื่อเพิ่มมูลค่าของสินค้า และบริการของอุตสาหกรรมอาหารไก่แปรรูปในประเทศไทย

จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมไก่ของไทย ที่เกิดขึ้น ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจมากขึ้นโดยเฉพาะด้าน แรงงาน เพราะอุตสาหกรรมไก่แปรรูปต้องใช้แรงงานคนเป็น สำคัญ เพราะไม่สามารถใช้เครื่องจักรผลิตได้ และการผลิต ด้วยแรงงานคนจะมีอัตราการสูญเสียน้อยกว่าเครื่องจักรจึง ก่อให้เกิดการจ้างงานในสายการผลิตมากขึ้น ปัจจุบันจำนวน โรงงานผู้ผลิตและส่งออกไก่แปรรูปของไทยมีทั้งสิ้น 243 โรงงาน เป็นโรงงานหรือสาขาที่ตั้งของผู้ผลิตและส่งออกไก่ แปรรูปในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้มาตรฐานการส่ง ออกประมาณ 53 โรงงานหรือสาขา (สถาบันอาหาร,2556) อุตสาหกรรมอาหารไก่แปรรูปพร้อมบริโภค (RTE: Ready to Eat) มีศักยภาพและ

โอกาสในการขยายตลาดได้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะตลาดหลักที่มีโอกาสแตกต่างกัน 3 ตลาดคือ เวียดนาม อินโดนีเซีย และสิงคโปร์ ซึ่งเป็นตลาดอาหารแช่แข็งพร้อมรับ ประทานที่มีอัตราการเติบโตสูงขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมการใช้ ชีวิตของคนเปลี่ยนไป ผู้บริโภคไม่นิยมทำอาหาร และมีแนว โน้มเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้อาหารพร้อมรับประทาน มีโอกาส เติบโตมากขึ้น ขณะเดียวกันมาตรฐานการผลิตของผู้ผลิต ทำได้ดีขึ้นมาก (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม,2556)

ทรัพยากรมนุษย์จึงถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญใน อุตสาหกรรมอาหารไก่แปรรูปพร้อมบริโภค โดยเป็น อุตสาหกรรมที่เน้นการใช้แรงงาน (Labor Intensive) ซึ่งพบว่า มีปัญหาการขาดแคลนแรงงานอย่างมาก โดยเฉพาะ การเพิ่มผลิตภาพในการผลิตสินค้าของแรงงาน ซึ่งขาดการ

จัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล โดยได้ปรับเปลี่ยน ปรับจากกรอบแนวคิดเก่าของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยดัดแปลงมาจากแนวคิด Balanced Scorecard ไปสู่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบรับการเข้ามาของโลก แห่งอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Becker, Huselid and Ulrich, 2001)

จากสภาพปัญหาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน อุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภคในภาคตะวันออกเฉียง เหนือของประเทศไทย ที่กล่าวมาข้างต้น จึงถือว่าเป็นความ สำคัญในการพัฒนาการบริหารจัดการทางด้านทรัพยากร มนุษย์ ผู้วิจัยได้จัดทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการทรัพยากร มนุษย์ที่มีประสิทธิผลของอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อม บริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เพื่อให้ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมรับประทานและ อุตสาหกรรมอื่นๆ สามารถนำผลที่ได้ไปปรับใช้เป็นแนวทาง ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการทรัพยากร มนุษย์ของอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิผล ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมไก่แปรรูป พร้อมบริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิผลของอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภคใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือประเทศไทย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการธุรกิจในด้านบริการลูกค้าโดยส่วน ใหญ่นิยมนำกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดทางการตลาด (Marketing mix) หรือ 4P's กับ 7P's มาใช้เพื่อการบริหาร ลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกองค์กรถือว่าเป็นชุดเครื่องมือทางการตลาดที่องค์กรธุรกิจนำมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในตลาดเป้าหมายและลูกค้าเป้าหมาย แบ่งได้ 4 กลุ่ม ซึ่งอาจเรียกว่า 4P's สำหรับเครื่องมือ การทำธุรกิจผลิตสินค้า ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product)

ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ส่วนเครื่องมือสำหรับธุรกิจบริการจะเพิ่มอีก 3P's ประกอบด้วย บุคลากร (People) การสร้างและนำเสนอลักษณะกายภาพ (Physical evidence and presentation) และกระบวนการ (Processes) ทั้งส่วนประสมทางการตลาด 4P's รวมกับ 3P's เรียกว่าส่วนประสมทางการตลาด (Marketing mix หรือ 7P's) เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในการใช้สินค้าและบริการ และที่สำคัญความพึงพอใจของพนักงานภายในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญหรือที่เรียกว่าลูกค้าภายในผู้บริหารจำเป็นต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หรือ HRM เดิมใช้คำว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หรือ PM ซึ่งเป็นความหมายที่แคบกว่า โดยมองการบริหารบุคคลเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจทั้งองค์กร ที่เกี่ยวกับกิจกรรม โปรแกรมและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรับคนเข้าทำงาน การดูแลรักษาคนทำงาน และการให้คนงานออกจากงาน รวมทั้งการเก็บประวัติของคนงาน ลักษณะของศูนย์รวมงานส่วนใหญ่ของการบริหารงานบุคคลจึงเป็นงานบริการและงานธุรการ ต่อมาคำว่า “การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ได้รับความนิยมนมากขึ้น เนื่องจากมีการให้ความสำคัญว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใดมาทดแทนได้ มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึก และมีจิตวิญญาณ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความแตกต่างจากทรัพยากรอื่นๆ และควรให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตด้วย โดยเป้าหมายจะเน้นที่การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น การใช้ศักยภาพของมนุษย์ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขแล้วยังมีกระบวนการหรือสภาพจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยมีการดำเนินการตั้งแต่การได้คนเข้ามาทำงานในองค์กร การดูแลรักษาให้คนทำงานในองค์กรได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และการดูแลการออกจากงาน โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปสภาพหรือกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ 9 ด้านดังนี้

- 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HRMP: HRM

- Planning) 2) ด้านการสรรหาและการคัดเลือก (HRMRS: HRM Recruitment and Selection) 3) ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (HRMCB:HRM Compensation and Benefits) 4) ด้านการแรงงานสัมพันธ์และกฎหมาย (HRMERL:HRM Employee Relations and Law) 5) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRMD:HRM Development) 6) ด้านการบริหารความก้าวหน้าในอาชีพและคุณภาพชีวิต (HRMCQ:HRM Career Path and Quality) 7) ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสากล (HRMG:HRM Global) 8) ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMIS:HRM Information System) และ 9) ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (HRMPM:HRM Performance Management)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล (HRM Effectiveness) ได้พัฒนามาจากแนวคิดตัวแบบการประเมินแบบสมดุล หรือ Balance Scorecard ของโรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน (Robert Kaplan and David Norton, 1996) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งครอบคลุมทุกมิติที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานภายในองค์กร ประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ในด้านทรัพยากรมนุษย์เรียกว่า HR Scorecard ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยให้คนที่ทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถมองเห็นภาพความสัมพันธ์แผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) ในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้ชัดเจน และนอกจากนี้ HR Scorecard ยังสามารถกำหนดตัวชี้วัดในระดับต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น เพราะสามารถตอบได้ว่าตัวชี้วัดใดเป็นตัวชี้วัดผลของการดำเนินกิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือตัวชี้วัดใดเป็นตัวชี้วัดผลกระทบจากกิจกรรมของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร โดย HR Scorecard เป็นเครื่องมือจะช่วยให้คนทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบโจทย์ทางธุรกิจหรือ



องค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และในปัจจุบันองค์กรสมัยใหม่ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์กร มีสภาพเป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการ บริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) หากองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนมีการประยุกต์ใช้โดยการนำแนวคิดของ Balance Scorecard และแนวคิดของ HR Scorecard มาใช้ในการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพได้มากขึ้น โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจำนวน 4 มุมมอง ดังนี้ 1) มุมมองการเงินทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMFP: Human Resource Management Financial Perspective) 2) มุมมองลูกค้าภายในทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMCP:HRM Customer Perspective) 3) มุมมองกระบวนการภายในทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMPP: HRM Process Perspective) และ 4) มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนาทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMLGP:HRM Learning and Growth Perspective)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

โชคชัย สุเวชวัฒนกุล (2552:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการจัดการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของบริษัท ซี.พี.เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พนักงาน ด้านองค์กร คือ ความพึงพอใจ ความสามารถในการผลิต และคุณภาพในการผลิต ด้านบุคคล คือ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ทักษะ คุณภาพของงาน และความรู้ความสามารถในงาน ในด้านองค์กรมีการให้น้ำหนักความสำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า และความพึงพอใจของพนักงาน ในด้านบุคคลมีการให้น้ำหนักความสำคัญ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถในงาน การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาคุณภาพของงาน การทำงานที่เป็นระบบ และการคิดที่เป็นระบบ ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถวัดได้ ด้านองค์กร คือ แบบวัดความพึงพอใจของลูกค้า ปริมาณของ

ผลผลิตที่ผลิตได้ และข้อร้องเรียนคุณภาพจากลูกค้า ส่วนตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถวัดได้ ด้านบุคคล คือ จำนวนผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง แบบวัดทัศนคติของพนักงานในองค์กร แบบวัดความรู้ความสามารถในงาน

ธัชพงศ์ เศรษฐบุตร (2555:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม พบว่า การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่ต้องการของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรม และ 2) เพื่อวัดระดับความต้องการของสมรรถนะที่คาดหวังและระดับปัจจุบันของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร จำนวน 42 บริษัท ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่เป็นที่ต้องการสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์มี 3 ด้าน มีสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 5) การบริหารค่าตอบแทน 6) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) การบริหารพนักงานที่มีความสามารถสูง 8) การวางแผนความก้าวหน้าพนักงาน 9) แรงงานและการพนักงานสัมพันธ์ 10) การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 11) จิตวิทยา ส่วนด้านทักษะมี 5 ทักษะดังนี้ 1) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การสอนงาน 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลง และ 5) การจัดการวัฒนธรรมองค์การ

Cieri และ Boudreau (2003:145) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องตัวชี้วัดในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรระดับโลก โดยใช้แนวความคิดของ HR BRidge ซึ่งได้นำเสนอตัวชี้วัดด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดผลกระทบ (Impact) 1) ด้านการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ได้แก่ ราคาหุ้น กำไรต่อหุ้น ยอดขายและกำไร ความสามารถของผู้นำและพนักงานที่มีความสามารถสูง 2) ด้านทรัพยากรกระบวนการ ได้แก่ จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ ความตระหนักในตราสินค้า ระยะเวลาในการผลิต คุณภาพโดยรวม 3) ด้านพนักงานที่

มีความสามารถสูงและโครงสร้าง ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความสามารถสูง ส่วนตัวชี้วัดประสิทธิผล (Effectiveness) มีดังนี้ 1) ด้านความสอดคล้องในการปฏิบัติ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พฤติกรรมของพนักงาน และ 2) ด้านทุนมนุษย์ ได้แก่ ศักยภาพของพนักงาน โอกาส แรงจูงใจในการทางการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และความพึงพอใจของพนักงานที่ทำงานในต่างประเทศ ส่วนตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency) มีดังนี้ 1) ด้านนโยบายและการนำไปปฏิบัติ ได้แก่ การตรวจสอบโครงการด้านทรัพยากรมนุษย์ การเทียบเคียงการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรที่เป็นผู้นำทางธุรกิจ และ 2) ด้านการลงทุน ได้แก่ เวลาในการบรรจุพนักงาน ต้นทุนในการจ้างงาน และต้นทุน/กำไรต่อพนักงาน

ประโยชน์ที่ได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภคและ ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารประเภทอื่นๆ สามารถนำผลที่ได้รับไปเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนการวิจัยที่ 1

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. สัมภาษณ์ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของในอุตสาหกรรมอาหารไก่แปรรูปพร้อมบริโภค จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) และ บริษัท เบทาโกร จำกัด (มหาชน) เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการจัดทำแบบสอบถามการวิจัย
3. จัดทำร่างแบบสอบถามจำนวน 3 ชุด
4. นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ
5. นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงและความตรง (IOC)

6. สสำรวจแบบสอบถามจำนวน 756 ชุด
7. ประมวลผลข้อมูลจากสำรวจ
8. ผู้วิจัยสรุปและนำเสนอร่างรูปแบบ

ขั้นตอนการวิจัยที่ 2

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรายละเอียดดังนี้

1. นำข้อมูลรูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 วิพากษ์เชิงลึกกลุ่มหน่วยงานที่สนับสนุน/ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์
2. นำผลการแบบสัมภาษณ์เชิงลึกจากหน่วยงานที่สนับสนุนและผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดประเด็นสำคัญและกำหนดรูปแบบ (Model)
3. ผู้วิจัยสรุปเป็นรูปแบบ (Model) ที่ผ่านผู้ทรงคุณวุฒิ

ประชากรและตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้มีประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยดังนี้

1. ประชากร เป็นสถานประกอบการของอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภคทุกขนาดที่ตั้งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีจำนวน 8 จังหวัดที่เป็นสถานประกอบการที่มียอดการผลิตและการจำหน่ายไก่แปรรูปพร้อมบริโภคสูงสุดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารสถานประกอบการระดับแผนกหรือผู้จัดการสาขามีจำนวน 153 คน กลุ่มพนักงานมีจำนวน 1,650 คน และกลุ่มลูกคามีจำนวน 2,697 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 4,500 คน (สถาบันอาหาร, 2556)
2. กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ขั้นที่ 1 ใช้ตารางคำนวณของเครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970: 607-610) หาจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสม โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ $(\alpha) = .05$ ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 756 คน ขั้นที่ 2 กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนสัดส่วนหรือตามจำนวนสถานประกอบการของอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภคทุกขนาดที่ตั้งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีจำนวน 8 จังหวัดสามารถกำหนดกลุ่ม



ตัวอย่างดังนี้ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 108 คน กลุ่มพนักงาน จำนวน 313 คน และกลุ่มลูกค้า จำนวน 335 คน รวมจำนวน กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 756 คน (สรชัย พิศาลบุตร,2553)

3. กลุ่มเป้าหมายสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Individual depth Interview) จากผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญรายบุคคล จำนวน 10 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร อุตสาหกรรมจังหวัด จำนวน 2 คน หอการค้าจังหวัด จำนวน 2 คน สภาอุตสาหกรรมจังหวัด จำนวน 2 คน สถาบันอาหาร จำนวน 2 คน และสมาคมผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูป จำนวน 2 คน ที่ครอบคลุมเนื้อหาของด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 9 ด้าน

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือการวิจัยและใช้เก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

1. แบบสอบถามชุดที่ 1 ใช้สำรวจกลุ่มผู้บริหาร มีจำนวน 74 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale)

2. แบบสอบถามชุดที่ 2 ใช้สำรวจกลุ่มพนักงาน มีจำนวน 58 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale)

3. แบบสอบถามชุดที่ 3 ใช้สำรวจกลุ่มลูกค้า มีจำนวน 45 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale)

4. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดประเด็นสำคัญและกำหนดรูปแบบ ที่ได้จากการวิจัยมีจำนวน 10 ข้อ

การสร้างและทดสอบเครื่องมือในการวิจัยโดยมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้ผลการตรวจสอบความตรงของ เครื่องมือในการวิจัย (Validity) มีผลค่าสัมประสิทธิ์ความ สอดคล้องรวมทั้งฉบับคะแนนระหว่าง 0.972-0.974 และ มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบอัลฟา (Alpha-reliability Coefficient) คะแนนระหว่าง 0.965-0.993

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์การถดถอย

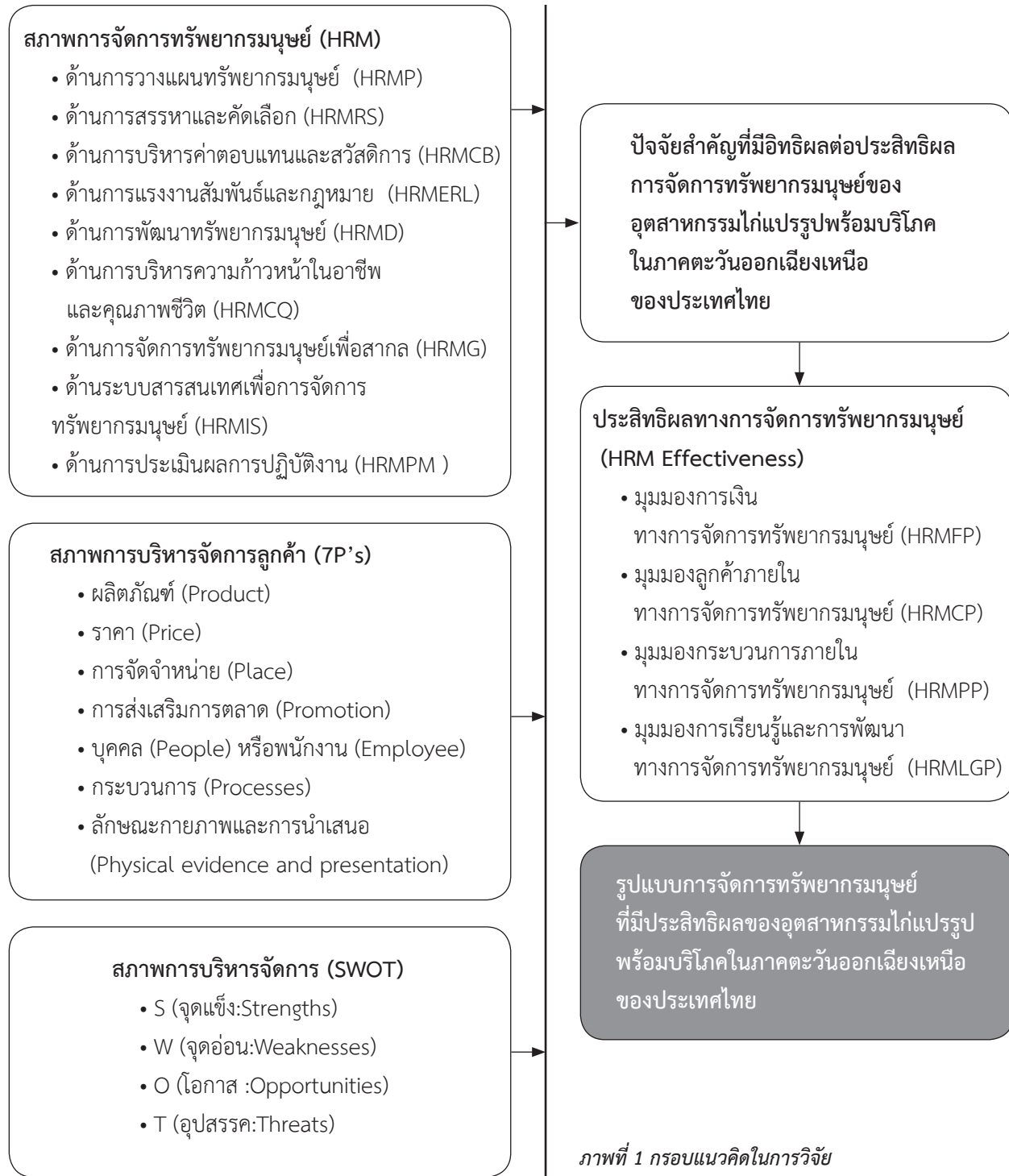
เชิงซ้อน (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์ ปัจจัย (Factor Analysis) พบว่า

1. การวิเคราะห์สภาพและปัญหาการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภค ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบว่า กลุ่ม ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อระดับสภาพและปัญหาของการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 9 ด้าน (HRM) อยู่ในระดับมาก และกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นต่อระดับสภาพและปัญหา ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 9 ด้าน (HRM) อยู่ใน ระดับปานกลาง ส่วนกลุ่มลูกค้ามีความคิดเห็นว่ามีสภาพ และปัญหาของการบริการลูกค้าทั้ง 7 ด้าน (7P's) อยู่ใน ระดับปานกลาง ที่มีค่าเฉลี่ยคะแนน 3.50 ขึ้นไป อย่างมีนัย สำคัญที่ระดับ .05

2. การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของอุตสาหกรรมไก่แปรรูป พร้อมบริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย (HRM Effectiveness) พบว่า กลุ่มผู้บริหาร ใช้การวิเคราะห์ การถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression Analysis) ที่มีค่า Sig น้อยกว่า .05* มีจำนวน 8 ปัจจัยสำคัญ ส่วนกลุ่มพนักงาน และลูกค้าโดยการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เลือก แบบ Exploratory factor analysis เลือกวิธี Principal Component Analysis และหมุนแกนด้วยวิธีการ Varimax Orthogonal Rotation เพื่อสกัดตัวแปรสำคัญที่มีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสำคัญที่เรียกว่า Factor Loading เพื่อสกัดตัวแปรเหล่านั้น ที่มีค่าตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป มีจำนวน 12 ปัจจัยสำคัญ รวมปัจจัยสำคัญจำนวน 20 ปัจจัย สำคัญ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3. จากผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา และปัจจัยสำคัญ ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลตามแนวคิด ของ HR Scorecard ของกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงาน และ กลุ่มลูกค้า มีจำนวน 20 ปัจจัยสำคัญ ผู้วิจัยได้พัฒนารูป แบบนำเสนอผลวิจัย และร่วมแสดงความคิดเห็นจากกลุ่ม ผู้สนับสนุนที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นสภาพการบริหาร จัดการและรูปแบบที่เหมาะสมโดยการวิพากษ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน และได้เพิ่มเติม แก้ไข และปรับปรุงรูปแบบ ให้สมบูรณ์ สรุปผลการวิจัยทั้ง 4 มุมมองตามแนวคิด HR Scorecard

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์นำไปสังเคราะห์และจัดทำเป็นรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย มีจำนวน 20 ปัจจัยสำคัญ ผู้วิจัยได้นำเอารูปแบบดังกล่าวไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน วิพากษ์ร่างผลงานวิจัยในขั้นสุดท้ายหลังจากแก้ไขและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ผู้วิจัยได้นำไปเขียนเป็นรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ พบว่า ปัจจัยสำคัญทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยตามแนวคิดของ HR Scorecard มีดังนี้

1. มุมมองการเงินทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMFP: HRM Financial Perspective) จากความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน พบว่าปัจจัยสำคัญด้านการบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการ (HRMCB) มีดังนี้ 1) มีการจัดทำระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามหลักความรู้ความสามารถของบุคลากร (Competency based pay) 2) มีการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนและรางวัลให้กับบุคลากรที่ชัดเจน 3) มีการให้รางวัลบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันกับงานที่มีคุณค่าเท่ากันโดยไม่คำนึงถึง เพศ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา หรืออื่นๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการทำงาน 4) มีความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (HRMPM) คือ 1) มีการให้รางวัลเมื่อผ่านกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน และด้านประสิทธิผลทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Effectiveness) มีดังนี้ 1) กำไรขององค์กรต่อบุคลากร 2) รายได้ขององค์กรต่อบุคลากร 3) ยอดขายขององค์กรต่อบุคลากร และ 4) ความสามารถในการผลิตภาพขององค์กรต่อบุคลากร

2. มุมมองลูกค้าทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMCP: HRM Customer Perspective) จากความคิดเห็นของลูกค้าด้านบุคคล หรือพนักงาน พบว่าปัจจัยสำคัญดังนี้ 1) มีบุคลากรที่มีความยิ้มแย้ม เป็นมิตร มารยาทดี พร้อมให้บริการ 2) มีบุคลากรที่มีความมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

3) มีบุคลากรที่มีการดูแลความใส่ใจและความปลอดภัยลูกค้า และ 4) มีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในการแนะนำในการให้บริการ และด้านประสิทธิผลทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ 1) อัตราผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 2) อัตราค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขององค์กร

3. มุมมองกระบวนการและพนักงานทางทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMPP: HRM Process Perspective) จากความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน พบว่าปัจจัยสำคัญ ด้านการสรรหาและคัดเลือก (HRMRS) ดังนี้ 1) มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยจ้างบริษัทภายนอกดำเนินการให้ (Outsource) 2) มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีทำงานเน้นหลักความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการโดยยึดหลัก คุณธรรม 3) มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่บุคคลภายนอกสามารถเข้ามา สมัครได้หลายช่องทาง ด้านการแรงงานสัมพันธ์และกฎหมาย (HRMERL) คือ มีช่องทางการสื่อสารจากฝ่ายบริหารไปยังบุคลากรที่หลากหลาย และด้านประสิทธิผลทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Effectiveness) มีดังนี้ 1) ผลสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร 2) ความพึงพอใจของบุคลากรด้านค่าตอบแทน และ 3) ระดับความเข้าใจของบุคลากรในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนาทางทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMLGP: HRM Learning and Growth Perspective) จากความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงาน พบว่าปัจจัยสำคัญ ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและความสามารถของบุคลากรตามแนวคิด Competency ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสากล (HRMG) มีดังนี้ 1) มีบุคลากรที่มีความสามารถในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ 2) มีการจัดทำแผนการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรีเพื่อรองรับการทำธุรกิจในประเทศอาเซียน (AEC) 3) มีความเข้าใจ และสามารถบริหารจัดการทีมงานที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม 4) มีแรงงานฝีมือเฉพาะทางที่มีทักษะในการผลิตและการให้บริการในระดับสากล และด้านระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRMIS) มีความเพียงพอ

ของเทคโนโลยีหรือสารสนเทศกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับ และตอบสนองในทุกหน้าที่ของหน่วยงาน และด้านประสิทธิผลทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM Effectiveness) 1) ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากร และ 2) ร้อยละของความสำเร็จในกิจกรรมการพัฒนาองค์กร

ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยตามแนวคิด HRMSC Model (Human Resource Management Scorecard Model) โดยเขียนเป็น HRM Scorecard Strategy Map ดังภาพที่ 3

อภิปรายผล

1. สภาพและปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อระดับสภาพและปัญหาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 9 ด้าน (HRM) อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านนี้พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปหามาก 3 ลำดับแรก ได้ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือก (HRMRS) และ 3) ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (HRMCB) ตามลำดับ และกลุ่มพนักงานมีความคิดเห็นต่อระดับสภาพและปัญหาของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 9 ด้าน (HRM) อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านนี้พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปหามาก 3 ลำดับแรก ได้ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HRMP) 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือก (HRMRS) และ 3) ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (HRMCB) ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cieri และ Boudreau (2003) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องตัวชี้วัดประสิทธิผล (Effectiveness) ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรระดับโลก ส่วนกลุ่มลูกค้าผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีระดับสภาพการบริหารจัดการลูกค้า ทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านนี้พบว่า มี 2 ข้ออยู่ในระดับมาก ดังนี้

1) บุคคล หรือพนักงาน 2) ด้านกระบวนการ และอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 4 ข้อ 1) ด้านลักษณะกายภาพและการนำเสนอ 2) ด้านการจัดจำหน่าย 3) ด้านผลิตภัณฑ์ และ 4) ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ราคา (Price) ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โชคชัย สุเวชวัฒนกุล (2552) พบว่าตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของบริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้ประกอบการอยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นของกลุ่มพนักงานและกลุ่มลูกค้าอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย (HRM Effectiveness) พบว่า มีปัจจัยสำคัญจำนวน 20 ปัจจัยสำคัญ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1) มีบุคลากรมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี 2) มีบุคลากรมีการดูแลความใส่ใจและความปลอดภัยลูกค้า 3) มีบุคลากรมีความรู้และทักษะในการแนะนำในการให้บริการ 4) มีบุคลากรมีความยิ้มแย้มเป็นมิตร มารยาทดี พร้อมให้บริการ 5) มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยจ้างบริษัทภายนอกดำเนินการให้ (Outsource) 6) มีการให้รางวัลบุคลากรอย่างเท่าเทียมกันกับงานที่มีคุณค่าเท่ากันโดยไม่คำนึงถึงเพศเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา หรือเงื่อนไขอื่น ๆ ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการทำงาน 7) มีความเข้าใจและสามารถบริหารจัดการทีมงานที่มาจากหลากหลายวัฒนธรรม 8) มีการจัดทำแผนการเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรีเพื่อรองรับการทำธุรกิจในอาเซียน 9) บุคลากรที่มีความรู้ และความเข้าใจในธุรกิจระหว่างประเทศ 10) มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีงานเน้นหลักความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการโดยยึดหลักคุณธรรม 11) มีการนโยบายและกำหนดค่าตอบแทนและรางวัลให้กับบุคลากรที่ชัดเจน 12) มีความยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากร 13) มีแรงงานฝีมือเฉพาะทางที่มีทักษะในการผลิตและการให้บริการในระดับสากล 14) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและความสามารถของบุคลากรตามแนวคิด Competency 15) มีการให้รางวัลเมื่อผ่านกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร

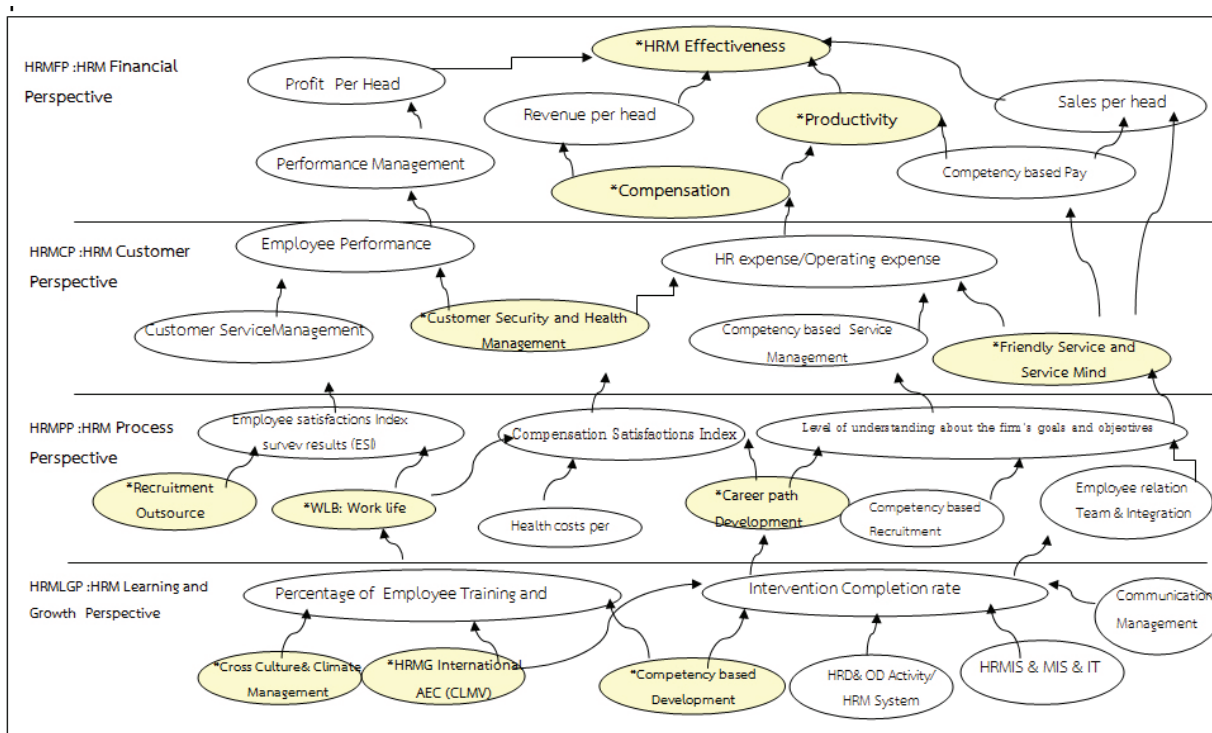
ที่เป็นรางวัลที่เป็นตัวเงิน 16) มีช่องทางการสื่อสารจากฝ่ายบริหารไปยังบุคลากรที่หลากหลาย 17) มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโดยจ้างบริษัทภายนอกดำเนินการให้ 18) มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่บุคคลภายนอกสามารถเข้ามาสมัครได้หลายช่องทาง 19) มีการจัดทำระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามคุณลักษณะของบุคลากร และ 20) มีความเพียงพอของเทคโนโลยีหรือสารสนเทศกับความต้องการของบุคลากรทุกระดับและตอบสนองในทุกหน้าที่ของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัชพงศ์ เศรษฐบุตร (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยสำคัญของสมรรถนะสำหรับนักทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทย พบว่ามีปัจจัยจำนวน 30 ปัจจัยสำคัญแยกเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับกลุ่มผู้ประกอบการจำนวน 10 ปัจจัย ส่วนกลุ่มพนักงานและลูกค้าอีกจำนวน 20 ปัจจัย

3. ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภคนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ตามแนวคิด HRMSC Model: Human Resource Management

Scorecard Model โดยเขียนเป็น HRM Scorecard Strategy Map ดังภาพที่ 2

ข้อเสนอแนะ

ปัจจัยสำคัญการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล จำนวน 20 ปัจจัยที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำรูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิด HRMSC ไปประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภค และผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารประเภทอื่นๆ สามารถนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล โดยเขียนเป็น HRM Scorecard Strategy Map ในรูปแบบ 4 มุมมองดังนี้ 1) มุมมองการเงินทาง HRMFP (HRM Financial Perspective) 2) มุมมองลูกค้าภายนอกทาง HRMCP (HRM Customer Perspective) 3) มุมมองกระบวนการและพนักงาน/ลูกค้าภายในทาง HRMPP (HRM Process Perspective) และ 4) มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนาทาง HRMLGP (HRM Learning and Growth Perspective) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลอุตสาหกรรมไก่แปรรูปพร้อมบริโภค ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ตามแนวคิด HRMSC Model โดยเขียนเป็น HRM Scorecard Strategy Map

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีก็เพราะได้รับความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย

ด้วย ดร.สมเกียรติ คชกวีวงศ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกกร บุญมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุมาวรรณ วาทกิจ ที่ได้ให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะจนงานวิจัยครั้งนี้สำเร็จอย่างมีคุณค่า

เอกสารอ้างอิง

- โชคชัย สุเวชวัฒน์กุล. (2552). การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท ซี.พี.เซเวนอีเลฟเวน จำกัด.
- คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. (2556). การศึกษาการจัดทำตัวชี้วัด ในงานทรัพยากรมนุษย์ HR Measurement. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธีรพงศ์ เศรษฐบุตร. (2555).การศึกษาความต้องการสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคอุตสาหกรรมในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สถาบันอาหาร. (2556). รายงานโครงการพัฒนาฐานข้อมูลอุตสาหกรรมเชิงเปรียบเทียบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive benchmarking) สาขาอุตสาหกรรมอาหาร. กรุงเทพฯ .
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม. (2556).รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ โครงการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในพื้นที่ฝั่งตะวันตกตามแนวพื้นที่เศรษฐกิจตะวันออก-ตะวันตก กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สรชัย พิศาลบุตร และคณะ (2553).การสร้างและประมวลข้อมูลจากแบบสอบถาม. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ:บริษัท วิทย์พัฒน์ จำกัด.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. and Ulrich, D. (2001). **The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance.** Boston : Harvard Business School Press.
- Dutch, Japanese, Korean, Polish, Portuguese, and Spanish.Cieri, H. D. and Boudreau, J. W.(2003). **Global Human Resource Metrics.**[Online]. Available URL : <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu>
- lmer, B. E. (2004). **Facilitating the Utilisation of HR Metrics The next HR measurement challenge.** [Online]. Available URL: www.infohrm.com.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). **Translating Strategy into Action : The Balanced Scorecard.** Boston : Harvard Business School.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement.**
- Lockwood, N. R. (2006). Maximizing Human Capital : Demonstrating HR Value With Key Performance Indicators. **HR Magazine.** 51 (September):School Press.
- Robert, S. Kaplan and David, P. Norton. (2001). **The Strategy-Focused organization.** Boston:Harvard Business School.
- Cieri, H. D. and Boudreau, J. W. (2003). **Global Human Resource Metrics.** (Online) Available URL: <http://digitalcommons.com>