

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับบทนี้จะนำเสนอรายละเอียดของการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กรอบแนวคิดงานวิจัย และสมมติฐานการวิจัยที่ใช้ในการตอบคำถามการวิจัย โดยการวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเพิ่มผลผลิต ความสัมพันธ์และผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความรู้ทั่วเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต
4. กรอบแนวคิดและสมมติฐานงานวิจัย

ความรู้ทั่วเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises = SMEs) นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจ จากรายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2554 พบว่าจำนวนวิสาหกิจรวมทั่วประเทศ ณ สิ้นปี 2553 มีจำนวนทั้งสิ้น 2,924,912 ราย จำแนกเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 2,913,167 ราย จำแนกเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม จำนวน 2,894,780 ราย วิสาหกิจขนาดกลางจำนวน 18,387 ราย และเป็นวิสาหกิจขนาดใหญ่จำนวน 9,140 ราย โดยวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีสัดส่วนร้อยละ 99.6 ของวิสาหกิจทั้งหมด (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554)

1. ความหมายและประเภทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีผู้ให้ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไว้หลายความหมายด้วยกัน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมมาเพื่อนำเสนอ ดังนี้

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ ได้ให้ความหมายว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ (วีรวิฑูร มาฆะศิริานนท์, 2543, หน้า 14) ได้แก่

1. มีการบริหารงานอย่างมีอิสระ โดยผู้จัดการมักจะมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของธุรกิจ
2. เจ้าของธุรกิจและเงินลงทุน มักมาจากเจ้าของคนเดียว หรืออาจเกิดจากคนกลุ่มเล็ก ๆ ร่วมลงทุนกัน
3. พื้นที่ปฏิบัติการของธุรกิจ SMEs นั้นจะอยู่ในบริเวณท้องถิ่นต่าง ๆ ทั้งเจ้าของและคนทำงาน (ลูกจ้าง) ส่วนใหญ่ก็จะอาศัยชุมชนท้องถิ่นนั้น แต่ที่สำคัญการตลาดของผลิตภัณฑ์เปิดกว้างไปทั่วประเทศหรือทั่วโลก
4. การกำหนดหรือแบ่งขนาดธุรกิจ SMEs ไว้อย่างชัดเจนอาจจะทำได้ยากกว่า จะกำหนดธุรกิจใดเป็นขนาดกลางหรือขนาดย่อม ซึ่งถ้าอยู่ในธุรกิจประเภทเดียวกันก็จะสามารถเปรียบเทียบได้ แต่หากเปรียบเทียบกับธุรกิจประเภทต่าง ๆ ขนาดย่อมของประเภทธุรกิจหนึ่งอาจเป็นธุรกิจขนาดกลางของอีกธุรกิจหนึ่งก็เป็นได้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 32 – 33) ให้ความหมายคำว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง วิสาหกิจการผลิต หรือโรงงานผลิตสินค้า ถ้ามีทุนจดทะเบียนหรือลงทุนซื้อเครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ ต่ำกว่า 200 ล้านบาท ถ้าเป็นภาคบริการเงินทุนต่ำกว่า 200 ล้านบาท แต่ถ้าเป็นภาคการค้าส่งเงินลงทุนต่ำกว่า 100 ล้านบาท ถ้าเป็นกิจการค้าปลีกเงินลงทุนต่ำกว่า 60 ล้านบาท

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546, หน้า 1) ให้ความหมายคำว่า ธุรกิจขนาดย่อม หมายถึง ธุรกิจที่มีการบริหารงานอย่างอิสระ ผู้บริหารมักเป็นเจ้าของกิจการ การจัดหาเงินมาลงทุนทำธุรกิจเป็นเงินทุนส่วนตัว และการดำเนินงานจะทำภายในท้องถิ่น มีจำนวนพนักงาน เงินลงทุน สินทรัพย์ และยอดขายน้อยกว่าธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ทั้งนี้ ศักดิ์บุญ หิรัญญสมบุรณ์ (2549, หน้า 1) กล่าวว่า การที่จะให้นิยามความหมายของธุรกิจขนาดย่อมไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงาน และจำนวนเงินทุนซึ่งจะนับว่ามากหรือน้อยในระดับใดนั้น ก็เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยและค่าของเงิน แต่โดยทั่วไปแล้วธุรกิจขนาดย่อมหมายถึง ธุรกิจขนาดเล็ก ๆ ที่ก่อตั้งโดยบุคคลคนเดียวหรือกลุ่มบุคคลไม่กี่คน มีสินทรัพย์ของกิจการค่อนข้างจำกัด และบริหารงานอย่างอิสระด้วยตัวเจ้าของเองซึ่งอาจมีลูกจ้าง พนักงานจำนวนหนึ่งมาช่วยดำเนินงานบ้างเล็กน้อย ในขณะที่ วิชुरัย สิมะโชคดี (2542, หน้า 186) กล่าวว่า อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมจะหมายถึงเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิต (Manufacturing) เท่านั้น แต่หากใช้คำว่าวิสาหกิจขนาดกลางและวิสาหกิจขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises, SMEs) จะมีความหมายครอบคลุมทั้งกิจการอุตสาหกรรมการผลิต กิจการการค้าส่งและค้าปลีก และกิจการบริการ

จากงานวิจัยของอภิชัย พันธเสน, สรวินัญ เปรมชื่น และพิเชษฐ์ เกียรติเดชปัญญา (2550, หน้า 39-40) ได้กล่าวว่าความหมายของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม อาจจะเริ่ม

โดยการพิจารณาจาก มาตรา 4 ของพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ. 2543 ที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 117 ตอนที่ 9 ก วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2543 มีใจความว่า วิสาหกิจขนาดกลางหรือวิสาหกิจขนาดย่อม ได้แก่ วิสาหกิจที่มีจำนวนการจ้างงาน มูลค่าทรัพย์สินถาวร หรือทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้ว ตามจำนวนที่กำหนดในกฎกระทรวง การกำหนดลักษณะ SMEs หน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทยมักจะใช้กำหนดลักษณะตามกฎกระทรวง อุตสาหกรรมกำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2545 สำหรับกรมสรรพากร ประมวลรัษฎากรไม่ได้มีคำนิยาม SMEs ไว้ว่ามีลักษณะอย่างไร แต่ได้อาศัยอำนาจตามประมวลรัษฎากรออกกฎหมายเพื่อสนับสนุนส่งเสริมธุรกิจ SMEs เช่น ลดอัตราภาษีเงินได้ ยกเว้นภาษีเงินได้ การหักค่าสึกหรอและค่าเสื่อมราคาในอัตราเร่ง เป็นต้น

กำหนดลักษณะธุรกิจ SMEs ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 ตามกฎกระทรวงอุตสาหกรรม กำหนดจำนวนการจ้างงานและมูลค่าสินทรัพย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2545 อาศัยอำนาจพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 ได้กำหนดลักษณะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยมีหลักเกณฑ์ ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 กำหนดลักษณะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ลักษณะวิสาหกิจ	จำนวนการจ้างงาน (คน)		จำนวนสินทรัพย์ถาวร (ล้านบาท)	
	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง
กิจการผลิตสินค้า	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200
กิจการค้าส่ง	ไม่เกิน 25	26-50	ไม่เกิน 50	51-100
กิจการค้าปลีก	ไม่เกิน 15	16-30	ไม่เกิน 30	31-60
กิจการให้บริการ	ไม่เกิน 50	51-200	ไม่เกิน 50	51-200

ที่มา (กรมสรรพากร, 2553)

หมายเหตุ ในกรณีที่จำนวนการจ้างงานของกิจการใดเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อม แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางหรือมีจำนวนการจ้างงานเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลาง แต่มูลค่าสินทรัพย์ถาวรเข้าลักษณะของวิสาหกิจขนาดย่อมให้ถือจำนวนการจ้างงานหรือมูลค่าสินทรัพย์ถาวรที่น้อยกว่าเป็นเกณฑ์การพิจารณา

ดังนั้นสรุปได้ว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หมายถึง ธุรกิจที่มีลักษณะการบริหารงานอย่างมีอิสระ ผู้บริหารมักเป็นเจ้าของกิจการ การจัดหาเงินมาลงทุนทำธุรกิจเป็นเงินทุนส่วนตัวหรือการรวมกลุ่มกัน และการดำเนินงานจะทำภายในท้องถิ่น มีการกำหนดจำนวนพนักงาน เงินลงทุน สิทธิทรัพย์ มักมีการแบ่งขนาดและรูปแบบในการดำเนินงานเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้า และธุรกิจบริการ

โดยสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ความหมายของกิจการแต่ละประเภท ดังนี้ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553)

กิจการผลิตสินค้า หมายความว่าครอบคลุมถึง การผลิตที่เป็นลักษณะของการประกอบการอุตสาหกรรมทุกประเภท โดยความหมายที่เป็นสากลของการผลิตก็คือการเปลี่ยนรูปวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ด้วยเครื่องจักรกล หรือเคมีภัณฑ์ โดยไม่คำนึงว่างานนั้นทำโดยเครื่องจักรหรือด้วยมือ ทั้งนี้กิจการผลิตสินค้าในที่นี้รวมถึงการแปรรูปผลิตภัณฑ์การเกษตรอย่างง่ายที่มีลักษณะเป็นการอุตสาหกรรม การผลิตที่มีลักษณะเป็นวิสาหกิจชุมชน และการผลิตที่เป็นการประกอบอุตสาหกรรมในครัวเรือนด้วย

กิจการบริการ หมายความว่าครอบคลุมถึง การศึกษา การสุขภาพ การบันเทิง การขนส่ง การก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ การโรงแรมและที่พัก การภัตตาคาร การขายอาหาร การขายเครื่องมือของภัตตาคารและร้านอาหาร การให้บริการเช่าสิ่งบันเทิงและการพักผ่อนหย่อนใจ การให้บริการส่วนบุคคล บริการในครัวเรือน บริการที่ให้กับธุรกิจ การซ่อมแซมทุกชนิด และการท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการท่องเที่ยว

กิจการค้าส่งและค้าปลีก หมายถึง การให้บริการเกี่ยวกับการค้า โดยที่การค้าส่งหมายถึง การขายสินค้าใหม่และสินค้าใช้แล้วให้แก่ ผู้ค้าปลีก ผู้ใช้ในงานอุตสาหกรรม งานพาณิชย์-กรรม สถาบัน ผู้ใช้ในงานวิชาชีพ และรวมทั้งการขายให้แก่ผู้ค้าส่งด้วยตัวเอง ส่วนการค้าปลีกหมายถึง การขายโดยไม่มีการเปลี่ยนรูปสินค้าทั้งสินค้าใหม่และสินค้าใช้แล้วให้กับประชาชนทั่วไปเพื่อการบริโภคหรือการใช้ประโยชน์เฉพาะส่วนบุคคลในครัวเรือน การค้าในที่นี้มีความหมายรวมถึง การเป็นนายหน้าหรือตัวแทนการซื้อขาย สถานีบริการน้ำมัน และสหกรณ์ผู้บริโภค

2. รูปแบบของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นธุรกิจที่มีจำนวนมากในประเทศไทย ผู้ประกอบการส่วนมากประกอบการในรูปของบุคคลธรรมดา คณะบุคคลหรือห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีใช้นิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด หรือกิจการร่วมค้า ซึ่งจะประกอบธุรกิจขายสินค้า ผลิตสินค้า หรือให้บริการ ทุกธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่ทางภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร รูปแบบธุรกิจ SMEs

การประกอบธุรกิจต่าง ๆ อาจจะกระทำตั้งแต่คนเดียวขึ้นไป หากมีหุ้นส่วนร่วมกันหลายคน ก็มักจัดตั้ง
ในรูปของนิติบุคคลรูปแบบธุรกิจมีลักษณะแตกต่างกัน ปรากฏดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 รูปแบบธุรกิจ

ลำดับที่	รูปแบบ	ลักษณะ
1	บุคคลธรรมดา	- บุคคลทั่วไปที่มีชีวิตอยู่ตามประมวลกฎหมายแพ่งและ พาณิชย์ (มาตรา 15)
2	คณะบุคคลที่มีใช้นิติ บุคคล	- บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ตกลงเข้ากันเพื่อการทำกิจการ ร่วมกัน โดยไม่มีวัตถุประสงค์แบ่งปันกำไรที่ได้จากกิจการ ที่ทำ (หน่วยภาษีตามมาตรา 56 แห่งประมวลรัษฎากร)
3	ห้างหุ้นส่วนสามัญที่มีใช้ นิติบุคคล	- บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ตกลงเข้ากันเพื่อการทำกิจการ ร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์แบ่งปันกำไรที่ได้จากกิจการ ที่ทำ (หน่วยภาษีตามมาตรา 56 แห่งประมวลรัษฎากร)
4	ห้างหุ้นส่วนสามัญที่ จดทะเบียนนิติบุคคล	- บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาลงทุนและเป็นเจ้าของกิจการ ร่วมกัน โดยหุ้นส่วนทุกคนไม่จำกัดความรับผิดและต้อง จดทะเบียน เป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและ พาณิชย์
5	ห้างหุ้นส่วนจำกัด	- บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาลงทุนและเป็นเจ้าของกิจการ ร่วมกัน หุ้นส่วนมีทั้งที่จำกัดความรับผิดและไม่จำกัด ความรับผิดและต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตามประมวล กฎหมายแพ่งและพาณิชย์
6	บริษัทจำกัด	- บุคคลตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป มาลงทุนและเป็นเจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น รับผิดในหนี้ต่าง ๆ ไม่เกินจำนวนเงินที่ผู้ถือหุ้น แต่ละคนลงทุน และต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตาม ประมวลกฎหมายแพ่ง และพาณิชย์
7	บริษัทมหาชนจำกัด	- บริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยความประสงค์ที่จะเสนอขายหุ้น ต่อประชาชนให้ผู้ถือหุ้นมีความรับผิดจำกัด ไม่เกินจำนวน เงินค่าหุ้นที่ต้องชำระ และบริษัทดังกล่าวได้ระบุนาม ประสงค์เช่นนั้นไว้ในหนังสือบริคณห์สนธิ (มาตรา 15 พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ลำดับที่	รูปแบบ	ลักษณะ
8	กิจการร่วมค้า	- กิจการที่ดำเนินการร่วมกันเป็นทางการค้าหรือหากำไรระหว่างบริษัทกับบริษัท บริษัทกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลกับห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือระหว่างบริษัทและ/หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลกับบุคคลธรรมดาคนละบุคคลที่มีใช่นิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนสามัญหรือนิติบุคคลอื่น - เป็นนิติบุคคลตามประมวลรัษฎากร (มาตรา 39)
9	นิติบุคคลตามกฎหมายต่างประเทศ	- บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายต่างประเทศ
10	กิจการที่ดำเนินการค้าหรือหากำไรโดยรัฐบาลต่างประเทศหรือองค์การของรัฐบาลต่างประเทศ	- เป็นกิจการของรัฐบาลต่างประเทศหรือองค์การของรัฐบาลต่างประเทศ มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคลตามประมวลรัษฎากร - เป็นนิติบุคคลตามประมวลรัษฎากร (มาตรา 39)
11	มูลนิธิหรือสมาคม	- เป็นนิติบุคคลตามประมวลรัษฎากรและมีหน้าที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคลแต่จะได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล ถ้าเป็นมูลนิธิหรือสมาคมที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังประกาศให้เป็นองค์การสาธารณกุศล

ที่มา (กรมสรรพากร, 2553)

ทั้งนี้ กัตัญญุ หิรัญญสมบุรณ์ (2549, หน้า 18-32) ได้อธิบายรายละเอียดของรูปแบบธุรกิจที่สำคัญที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบในการศึกษาข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังต่อไปนี้

ธุรกิจเจ้าของคนเดียว

ธุรกิจเจ้าของคนเดียวมีผู้ประกอบการเพียงคนเดียวที่เป็นเจ้าของกิจการ และบริหารงานทุกด้านของธุรกิจด้วยการตัดสินใจคนเดียว การประกอบธุรกิจจะทำได้โดยการนำสินทรัพย์

ส่วนตัวของคุณ หรือเงินที่ยืมมาจากเครือญาติ เพื่อนฝูง สถาบันการเงินมาลงทุน ดังนั้นธุรกิจเจ้าของคนเดียวมักจะเป็นธุรกิจส่วนตัวที่มีเงินดำเนินการไม่มาก และมีขอบเขตของการดำเนินธุรกิจค่อนข้างจำกัด จึงเหมาะสมกับธุรกิจที่ต้องการเงินทุนน้อย บริหารเงินอย่างเรียบง่าย ไม่ซับซ้อน หรือมีขั้นตอนมาก และเน้นความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของกับลูกค้าเป็นสำคัญ

ดังนั้นธุรกิจเจ้าของคนเดียวจึงจัดตั้งได้อย่าง ง่าย ด้วยการจดทะเบียนพาณิชย์ภายใน 30 วันนับตั้งแต่วันเริ่มประกอบธุรกิจ โดยนำหลักฐานไปจดทะเบียนที่สำนักธุรกิจของแต่ละเขตพื้นที่ ถ้าสำนักงานใหญ่ของกิจการตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานคร ถ้าอยู่ในต่างจังหวัดให้จดทะเบียนที่สำนักงานพาณิชย์จังหวัดหรือที่ทำการอำเภอ/หรือกิ่งอำเภอนั้น และต้องแสดงใบทะเบียนพาณิชย์ที่ได้นั้น ณ สำนักงานที่เปิดเผยและเห็นได้ง่าย ธุรกิจเจ้าของคนเดียวไม่ต้องขอเลขประจำตัวผู้เสียภาษีเพราะบัตรประจำประชาชนของเจ้าของธุรกิจคือบัตรประจำตัวผู้เสียภาษี

ห้างหุ้นส่วน

ห้างหุ้นส่วนเป็นรูปแบบของการประกอบธุรกิจที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำสัญญาร่วมกัน เพื่อวัตถุประสงค์ในการแบ่งผลกำไรระหว่างกัน สัญญาการจัดตั้งห้างหุ้นส่วนมีรายละเอียดดังนี้

1. ต้องมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และเป็นบุคคลที่สามารถทำนิติกรรมตามกฎหมายได้
2. ต้องมีการแสดงเจตนาในการเป็นหุ้นส่วน
3. ต้องมีการเข้าเป็นหุ้นส่วนกัน โดยใช้เงินสดหรือสินทรัพย์อื่นทั้งที่เป็นสังหาริมทรัพย์และอสังหาริมทรัพย์ ตลอดจนแรงงานทั้งกำลังกายและกำลังความรู้ความชำนาญ
4. กิจกรรมที่กระทำต้องไม่มีวัตถุประสงค์ที่ขัดต่อกฎหมาย หรือขัดกับความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชน
5. ต้องมีเจตนาร่วมกันในส่วนตัวเสีย (กำไรขาดทุน) ในการจัดการดูแลกิจการซึ่งทำร่วมกันนั้นห้างหุ้นส่วนแบ่งออกเป็นห้างหุ้นส่วนสามัญและห้างหุ้นส่วนจำกัด

ห้างหุ้นส่วนสามัญ (General Partnership) เป็นห้างหุ้นส่วนประเภทที่หุ้นส่วนทุกคนต้องรับผิดชอบกันในหนี้สินทั้งปวงของห้างหุ้นส่วนโดยไม่จำกัด และจะจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลหรือไม่ก็ได้ ถ้าจดทะเบียนนิติบุคคลต่างหากเรียกว่า “ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล” ซึ่งจะมีผลทำให้ตัวห้างหุ้นส่วนสามัญมีสิทธิและหน้าที่แยกจากหุ้นส่วน มีสัญชาติของประเทศที่รับจดทะเบียน มีภูมิลำเนาของตัวเอง มีสิทธิใช้นามของห้างหุ้นส่วนในทางอรรถคดี และการทำนิติกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจจะกระทำในนามของห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล

ห้างหุ้นส่วนจำกัด (Limited Partnership) เป็นหุ้นส่วนประกอบไปด้วยหุ้นส่วน 2 ประเภท คือ 1) หุ้นส่วนประเภทจำกัดความรับผิดชอบจะจำกัดความรับผิดชอบไม่เกินจำนวนเงินที่รับจะลงทุน และ 2) หุ้นส่วนประเภทไม่จำกัดความรับผิดชอบต้องรับผิดชอบร่วมกันในหนี้สินของห้างหุ้นส่วนโดยไม่จำกัดจำนวน

บริษัทจำกัด

บริษัทจำกัดเป็นนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไรจากกิจการที่กระทำโดยแบ่งทุนออกเป็นหุ้นมีมูลค่าหุ้นละเท่า ๆ กัน และผู้ถือหุ้นทุกคนต่างรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าหุ้นที่ตนถือ

ลักษณะของบริษัทจำกัด มีดังต่อไปนี้

1. มีผู้ริเริ่มก่อการจัดตั้งบริษัทอย่างน้อย 7 คน
2. มีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 7-99 คน ผู้ถือหุ้น 2 คนขึ้นไปถือหุ้นเดียวกันนับเป็นหุ้น 1 คน
3. แบ่งทุนเป็นหุ้นมีมูลค่าหุ้นละเท่า ๆ กัน มูลค่าหุ้นไม่ต่ำกว่าหุ้นละ 5 บาท
4. ผู้ถือหุ้นทุกคนรับผิดชอบในหนี้สินของบริษัทเพียงส่วนซึ่งยังส่งใช้ค่าหุ้นที่ตนถือยังไม่ครบ

ไม่ครบ

5. มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหาผลกำไร
6. ต้องมีกรรมการอย่างน้อย 1 คน ซึ่งเลือกตั้งจากที่ประชุมจัดตั้งบริษัท
7. ต้องกำหนดอำนาจหน้าที่ของกรรมการในการกระทำการแทนบริษัทจำกัด
8. ต้องมีสอบบัญชีรับอนุญาตเป็นผู้สอบบัญชีบริษัท
9. ต้องมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในราชอาณาจักร
10. ต้องมีตราสำคัญของตราบริษัทที่ใช้ประทับตราในใบหุ้น
11. ต้องมีใบสำคัญแสดงการถือหุ้นมอบให้ผู้ถือหุ้นทุกคน
12. ต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล
13. ต้องใช้คำว่า “บริษัท” นำหน้า และ “จำกัด” ต่อท้ายชื่อเสมอ
14. อายุไม่จำกัดจนกว่าจะมีเหตุยกเลิกตามกฎหมาย
15. คุณสมบัติของผู้ถือหุ้นไม่เป็นสาระสำคัญ

3. ความสำคัญและบทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ธุรกิจ SMEs มีบทบาทและความสำคัญต่อภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ในการพัฒนาและฟื้นฟูเศรษฐกิจ รวมทั้งเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ ดังนั้นธุรกิจ SMEs จึงมีบทบาทที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของไทย ซึ่งสามารถจำแนกได้ ดังนี้ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2553)

1. เป็นธุรกิจที่ก่อให้เกิดการจ้างงานและการสร้างรายได้จากการส่งออกและการสร้างมูลค่าผลผลิต ซึ่งเป็นประโยชน์แก่เศรษฐกิจไทย
2. เป็นธุรกิจที่ก่อให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่ เนื่องจากธุรกิจ SMEs เป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนน้อยและความเสี่ยงต่ำกว่าการลงทุนในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่
3. เป็นแหล่งสำคัญในการสร้างหรือพัฒนาฝีมือ ทักษะแรงงานในการฝึกอาชีพ ด้านแรงงานประเภทต่าง ๆ
4. เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงกับธุรกิจขนาดใหญ่ หรือธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เป็นแหล่งรับซื้อวัตถุดิบจากภาคการเกษตรหรือป้อนชิ้นส่วนแก่โรงงานขนาดใหญ่ เป็นต้น
5. เป็นธุรกิจที่สร้างมูลค่าให้กับวัตถุดิบ เพราะเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรในประเทศเป็นหลัก
6. เป็นธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับประเทศ เพราะธุรกิจ SMEs ครอบคลุมทุกประเภทธุรกิจทั้งธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้า และธุรกิจบริการ
7. เป็นธุรกิจที่ช่วยให้เกิดการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ และป้องกันการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม

บทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ธุรกิจ SMEs มีจำนวนมากและกระจายตัวไปทั่วประเทศ ซึ่งมีบทบาท และมีความสำคัญต่อภาวะเศรษฐกิจของประเทศ (วิฑูรย์ สิมะโชติดี, 2542, หน้า 189) ดังนี้

1. มีบทบาทสำคัญในแง่การสร้างมูลค่าผลผลิต การจ้างงาน สร้างรายได้จากการส่งออก และรวมทั้งการผลิตสินค้าทดแทนการนำเข้า (ประหยัดเงินตราต่างประเทศ) เนื่องจากมีสัดส่วนจำนวนโรงงานถึงประมาณ 96% ของจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมทุกขนาด ดังนั้นการขยายตัวในอัตราที่สูงของภาคอุตสาหกรรมในอดีตที่ผ่านมาจึงสะท้อนถึงบทบาทของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมได้เป็นอย่างดี

2. เป็นแหล่งสร้างเสริมประสบการณ์ในการทำงาน เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของนักลงทุน หรือผู้ประกอบการหน้าใหม่ที่จะเริ่มประกอบธุรกิจของตัวเอง โดยเริ่มจากธุรกิจขนาดเล็กที่มีเงินลงทุนไม่สูงนัก
3. สนับสนุนอุตสาหกรรมขนาดใหญ่กว่า ในแง่การเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบและสินค้า ชั้นกลางในลักษณะการรับช่วงการผลิต เป็นแหล่งสำคัญที่มีส่วนในการสร้างหรือพัฒนาฝีมือทักษะ แรงงานในลักษณะการฝึกงานของผู้ที่ไม่เข้าศึกษาต่อในระบบโรงเรียน

และดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และสุรีย์ เลิศแสวงกิจ (2546, หน้า 275-277) ได้กล่าวว่า SMEs มีความสำคัญต่อภาวะเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ ดังนี้คือ

1. ความสัมพันธ์และการพึ่งพาอาศัยระหว่างธุรกิจขนาดย่อมและธุรกิจขนาดใหญ่ คือ ต่างต้องพึ่งพาอาศัยกัน ธุรกิจขนาดใหญ่ที่ผลิตในปริมาณมาก (Mass Production) จำเป็นต้องพึ่งพาค่าคนกลางทั้งที่เป็นพ่อค้าส่งและพ่อค้าปลีกซึ่งเป็นธุรกิจขนาดย่อม ในการ จัดจำหน่ายสินค้าที่ผลิตขึ้น ให้กระจายไปสู่ผู้บริโภคอย่างทั่วถึงทุกซอกทุกมุม นอกจากนี้ อุตสาหกรรมขนาดใหญ่จำนวนมากจำเป็นต้องพึ่งพาธุรกิจขนาดย่อมในการผลิตและป้อนวัตถุดิบ ชิ้นส่วน อะไหล่ที่จำเป็นมาตอบสนองขอบเขตการผลิตของธุรกิจขนาดใหญ่อีกด้วย
2. ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันในระบบเสรี เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมมีจำนวนมาก จึงมีการแข่งขันกันทั้งในเรื่องราคา การให้บริการ คุณภาพ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และการให้ สินเชื่อสำหรับการสั่งซื้อวัตถุดิบ ชิ้นส่วน อะไหล่ ฯลฯ
3. ธุรกิจขนาดย่อมเป็นแหล่งทดลองสินค้าและความคิดใหม่ ๆ คือ เป็นแหล่งที่มี ของความคิดและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งในธุรกิจขนาด ใหญ่จะไม่สามารถลงทุนเกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ เนื่องจากการปรับตัวของธุรกิจขนาดใหญ่ทำได้ค่อนข้างช้า เนื่องจากความไม่แน่นอนที่ตลาดจะยอมรับผลิตภัณฑ์หรือแนวความคิดใหม่ ๆ จึงมักจะรอให้ธุรกิจ ขนาดย่อมบุกเบิกและพิสูจน์สิ่งใหม่ ๆ ไปก่อนจนกว่าจะแน่ใจ

ธุรกิจขนาดย่อมมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ดังนี้คือ

1. ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากธุรกิจขนาดย่อมมี ทรัพยากรอยู่อย่างจำกัดจึงพิจารณานำมาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงนำวิทยาการต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการผลิตและเกิดเป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อม แทนอุตสาหกรรม คร่าวเรือนอย่างสมัยก่อน

2. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความสามารถในการประกอบการ ธุรกิจขนาดย่อม สามารถให้โอกาสแก่ผู้ประกอบการที่มีความคิดสร้างสรรค์ และต้องการแสวงหาความก้าวหน้าในชีวิต ได้เข้ามาพิสูจน์ความสามารถ และมีโอกาสพัฒนาประสบการณ์ของตนเองด้วยเงินทุนแรกเริ่มที่ไม่สูงมากนัก

3. เป็นแหล่งระดมทุน (จากญาติสนิทมิตรสหาย) ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม มักใช้วิธีการรวบรวมเงินทุนจากญาติพี่น้องและเพื่อนสนิทเข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ธุรกิจขนาดย่อมจึงเป็นแหล่งระดมทุนที่สำคัญและยังเป็นสถานที่พัฒนาเงินทุนให้เป็นงาน ทำให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น ทำให้มีการจ้างงาน เป็นแหล่งกระจายรายได้ และเป็นแหล่งซื้อแหล่งขายที่สำคัญ ซึ่งช่วยให้เศรษฐกิจโดยรวมมั่นคงยิ่งขึ้น ดีกว่าที่จะปล่อยให้เงินทุนเหล่านี้กระจุกกระจายโดยไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์

4. ทำให้เกิดการประหยัดเงินลงทุนประกอบการ เนื่องจากอุตสาหกรรมขนาดย่อม ให้ผลผลิตและผลตอบแทนเร็วกว่าอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ โดยมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า และยัง สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเทคนิควิธีการดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัวกว่าอุตสาหกรรมใหญ่ ๆ สามารถเลือกเครื่องจักรขนาดย่อมที่ลงทุนน้อย แต่สามารถบริหารเวลาในการใช้งานในการผลิตให้ได้ผลอย่างคุ้มค่ากว่า จึงเป็นการประหยัดเงินทุนที่นำมาใช้กับกิจการได้ดีกว่าธุรกิจขนาดใหญ่

5. ทำให้เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากจำนวนธุรกิจขนาดย่อมมีจำนวนมากและมีหลากหลายประเภท จึงทำให้เกิดการจ้างแรงงานได้มากทั้งจำนวนและประเภทของแรงงานที่หลากหลาย เพื่อสนองความต้องการของธุรกิจขนาดย่อมนั้น ๆ

6. เป็นการกระจายการพัฒนาการค้าไปสู่ส่วนภูมิภาค ในเขตภูมิภาคที่มีความเจริญน้อยมักจะมีธุรกิจขนาดย่อมเท่านั้นที่ดำเนินธุรกิจในทุก ๆ ประเภท ไม่ว่าจะเป็นกิจการค้าปลีกค้าส่ง ธุรกิจการผลิตและการให้บริการ จึงนับว่าธุรกิจขนาดย่อมมีส่วนช่วยในการพัฒนาการค้าไปสู่ภูมิภาคนั่นเอง

7. ช่วยพัฒนาทางการเมืองและสังคม ธุรกิจขนาดย่อมช่วยให้เกิดการกระจายรายได้ไปสู่ชนกลุ่มต่าง ๆ ทำให้เกิดการแข่งขันทางการค้า ธุรกิจขนาดย่อมมีจำนวนมากและมีหลากหลายประเภท ทำให้ธุรกิจแต่ละประเภทไม่ตกอยู่กับชนกลุ่มน้อยที่มีความมั่งคั่ง ซึ่งสามารถประกอบธุรกิจขนาดใหญ่ได้ ทำให้ไม่เกิดการเอาเปรียบ เป็นผลให้ประชาชนและผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมมีฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดีขึ้น เหมาะสมกับระบบการเมืองการปกครองแบบประชาธิปไตยของไทย ที่ต้องอาศัยพลังการแข่งขันเข้ามาช่วยเสริมโครงสร้างทางสังคมของประเทศให้แข็งแกร่งขึ้น

4. ข้อได้เปรียบ ข้อเสียเปรียบ และปัญหาของการประกอบธุรกิจ SMEs ประเทศไทย

ธุรกิจ SMEs เป็นธุรกิจที่มีขนาดไม่ใหญ่มากนัก จำนวนเงินลงทุน รวมทั้งการจ้างงาน ก็ยังมีจำนวนไม่มาก จึงทำให้ธุรกิจ SMEs เกิดข้อได้เปรียบและเสียเปรียบในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2546, หน้า 5-7)

ข้อได้เปรียบของการประกอบธุรกิจ SMEs

1. ธุรกิจ SMEs สามารถจัดตั้งได้ง่าย เพราะใช้เงินทุนน้อย และมีความคล่องตัวในการตัดสินใจ ทั้งมีความยืดหยุ่นในการทำงาน
2. ธุรกิจ SMEs มีความเป็นอิสระ เพราะเจ้าของเป็นผู้บริหารเอง การบริหารไม่มีความซับซ้อน เมื่อตัดสินใจผิดพลาดก็จะเกิดการเสียหายไม่มากนัก จึงมีความเสี่ยงน้อยกว่ากิจการขนาดใหญ่
3. ธุรกิจ SMEs มีการบริหารงานโดยเจ้าของคนเดียว จึงไม่เกิดปัญหาการแบ่งผลประโยชน์ กำไรที่ได้จากการดำเนินงานเป็นผลตอบแทนของผู้ประกอบการโดยตรง
4. ธุรกิจ SMEs เป็นธุรกิจขนาดไม่ใหญ่นัก ทำให้การติดต่อสื่อสารกับพนักงาน และลูกค้ามีความใกล้ชิด โดยเน้นการติดต่อที่ไม่เป็นทางการและเจ้าของให้บริการลูกค้าเองจึงรู้ถึงความต้องการของลูกค้าและสามารถนำมาปรับปรุงกิจการได้โดยตรง
5. ธุรกิจ SMEs สามารถปรับเปลี่ยนธุรกิจให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น หากสินค้าไม่ติดตลาดสามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายกว่า และสามารถทำธุรกิจได้ทุกชุมชน

ข้อเสียเปรียบของการประกอบธุรกิจ SMEs

1. ธุรกิจ SMEs มักขาดโอกาสที่จะได้รับเงินทุนและสินเชื่อจากสถาบันการเงิน เพราะมีอัตราการเสี่ยงสูง และขาดหลักทรัพย์ค้ำประกัน จึงจำเป็นต้องอาศัยเงินทุนส่วนตัวเป็นหลักซึ่งอาจไม่เพียงพอในการประกอบธุรกิจ
2. ธุรกิจ SMEs ผู้บริหารมักขาดประสบการณ์ในการบริหาร เพราะส่วนใหญ่มาจากผู้เริ่มกิจการใหม่ จึงขาดประสบการณ์ ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
3. ธุรกิจ SMEs จะขาดพนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานต้องการทำงานกับกิจการที่มีขนาดใหญ่กว่าและมั่นคงกว่าประกอบกับอัตราค่าจ้างต่ำกว่ากิจการที่มีขนาดใหญ่ จึงเกิดการเข้าออกของพนักงานสูง
4. ธุรกิจ SMEs มีความสามารถในการแข่งขันน้อยกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ทำให้อยู่ในภาวะลำบาก และหากไม่ปรับตัวก็จะอยู่ได้ยาก โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจขนาดใหญ่พยายามสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น

ทั้งนี้จากงานวิจัยของอภิชัย พันธเสน, สรวิชญ์ เปรมชื่น และพิเชษฐ์ เกียรติเดชปัญญา (2550) ที่พบว่าปัจจัยที่ทำให้อุตสาหกรรมขนาดเล็ก ย่อมและกลางที่สามารถอยู่รอดในช่วงวิกฤติที่ผ่านมาในปี 2540 โดยคณะผู้วิจัยได้นำหลักการบริหารที่สอดคล้องกับหลักการแบบเศรษฐกิจพอเพียง 13 ลักษณะ ดังแสดงในตารางที่ 2.3 มาเป็นกรอบในการให้ผู้ประกอบการพิจารณา

จากตารางที่ 2.3 จะเห็นได้ว่าในภาพรวมอุตสาหกรรมได้พยายามแก้ปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจที่สามารถทำได้ในระบบ A- มีอยู่เรื่องเดียว คือแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับระบบงาน และระดับ B+ คือ การดำเนินธุรกิจกับลูกค้า ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และแรงงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีเพราะเป็นหัวใจที่สำคัญประการหนึ่งของเศรษฐกิจพอเพียงในข้อที่ไม่เอาเปรียบลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบและแรงงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่อุตสาหกรรมประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ ที่เหลือส่วนใหญ่ที่ทำได้ในระดับดีคือ ระดับ B มีอยู่เจ็ดประการคือ การแก้ไขในด้านการผลิต การวางระบบขาย การบริหารเงิน การบริหารความเสี่ยงและการจัดการผลิต การแก้ปัญหาสินค้าคงคลังและการส่งเสริมการขายซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่ค่อนข้างจะสำคัญในการจะทำธุรกิจรอดพ้นจากวิกฤติทางเศรษฐกิจ ส่วนที่อยู่ในระดับ B- มีอยู่สามกรณีคือ การปรับปรุงเทคโนโลยี การปรับปรุงการตลาด และในระดับ C ซึ่งหมายถึงว่าพอใช้ได้ คือการรักษาสภาพคล่อง ซึ่งก็ถือว่าเป็นสถานการณ์ที่พอเข้าใจได้ง่ายในสถานะที่มีปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ โดยมีข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า อุตสาหกรรมที่มีขนาดเล็กที่มีการใช้ทุนไม่มากจะไม่มีปัญหามากนัก คือมีคะแนน C+ ซึ่งก็จะดีกว่าพอใช้ ในขณะที่อุตสาหกรรมขนาดย่อมและขนาดเล็กจะอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าพอใช้ คือ C - แต่โดยภาพรวมแล้ว อุตสาหกรรมขนาดเล็ก ขนาดย่อมและขนาดกลาง จะมีคะแนนเฉลี่ย B ซึ่งหมายความว่าอยู่ในระดับดีนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างของขนาดมีผลต่อความแตกต่างในความสามารถแต่ละด้านในการแก้ไขปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจที่แตกต่างไป เป็นต้นว่า ในส่วนของการปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตเพื่อแก้ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมขนาดเล็กจะไม่สามารถทำอะไรได้มากนัก ส่วนในเรื่องที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจกับลูกค้า ธุรกิจที่เกี่ยวข้องและแรงงานในลักษณะที่ช่วยให้ทุกฝ่ายอยู่ได้ อุตสาหกรรมขนาดกลางจะทำได้ดีมากกว่า ตามมาด้วยอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ส่วนอุตสาหกรรมขนาดย่อมจะมีข้อจำกัดมากกว่า แต่โดยภาพรวมแล้ว ถือได้ว่ามีความพยายามค่อนข้างดีของอุตสาหกรรมที่จะประคับประคองให้ทุกฝ่ายอยู่ได้

ด้านการบริหารความเสี่ยงและการจัดการการผลิตอุตสาหกรรมขนาดย่อมและขนาดกลางสามารถจัดการได้ดีกว่าอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ในขณะที่การปรับปรุงแผนการตลาด อุตสาหกรรมขนาดเล็กจะมีโอกาสได้เปรียบกว่า เนื่องจากมีขนาดตลาดที่เล็กจัดการได้ง่ายกว่าอุตสาหกรรมขนาดย่อมและขนาดกลางที่มีความสามารถในการปรับตัวได้น้อยกว่า

ตารางที่ 2.3 ดัชนีแสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ช่วยให้อุตสาหกรรมที่ศึกษาอยู่รอดในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ ในปี 2540 – 2543

ความพยายามแก้ไขในเรื่องต่าง ๆ	ภาพรวม	อุตสาหกรรม		
		ขนาดเล็ก	ขนาดย่อม	ขนาดกลาง
1. การปรับปรุงเทคโนโลยี	B-	B-	B	B
2. การแก้ไขในด้านขนาดการผลิต	B	B	B	B
3. การวางระบบการขาย	B	B-	B	A-
4. การดำเนินธุรกิจกับลูกค้าธุรกิจที่เกี่ยวข้องและแรงงาน	B+	B+	B	A-
5. การบริหารการเงิน	B	B	B	B+
6. การบริหารความเสี่ยงและการจัดการผลิต	B	B	B+	B+
7. การปรับปรุงแผนการตลาด	B-	B-	B-	B-
8. การแก้ไขปัญหาสินค้าคงคลัง	B	B	B	B+
9. การวางระบบการจัดซื้อ	C+	B-	C-	C-
10. การการวางระบบการจัดซื้อ	B-	C+	B-	B
11. งานวิจัยและพัฒนา	A-	B+	A-	A
12. แผนปฏิบัติการเกี่ยวกับระบบงาน	C	C+	C-	C-
13. การรักษาสภาพคล่อง	B	B	B	B+
13. การส่งเสริมการขาย				
ภาพรวม	B	B	B	B

ในส่วนที่เป็นการแก้ไขปัญหาสินค้าคงคลัง อุตสาหกรรมขนาดกลางจะจัดการได้ดีกว่า อุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดย่อม ในขณะที่วางระบบจัดซื้อ อุตสาหกรรมขนาดเล็กจะทำได้ดีกว่าอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนงานวิจัยในภาพรวมก็นับได้ว่ายังดีไม่เท่าที่ควรตั้งที่ทราบกันแล้ว แต่ปัจจัยด้านขนาดการผลิตก็ทำให้มีผลแตกต่างกัน กล่าวคือ อุตสาหกรรมขนาดเล็กจะทำได้ไม่ดีเท่าขนาดย่อมและย่อมก็ได้ไม่ดีเท่าขนาดกลาง

แผนปฏิบัติการเกี่ยวกับระบบงานในภาพรวมถือได้ว่าค่อนข้างดี คือมีคะแนน A- แต่ขนาดก็มีอิทธิพลตามที่คาดไว้ได้ ก็คืออุตสาหกรรมขนาดเล็กจะทำได้ไม่ดีเท่าขนาดย่อม และขนาดย่อมไม่ดีเท่าขนาดกลาง ปัญหาที่สำคัญที่สุดของการอยู่รอดในช่วงภาวะเศรษฐกิจก็คือสภาพคล่อง ซึ่งในที่นี้จะทำได้ดีกว่าอุตสาหกรรมขนาดย่อมและขนาดกลาง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

เมื่อกล่าวถึงทรัพยากรทางการบริหาร เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าหมายถึง คน (Man) เงิน หรืองบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือมักเรียกกันว่า 4M โดยเฉพาะ “คน” กล่าวได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรทุกชนิดในองค์การ เพราะคนสามารถใช้ความรู้และทักษะในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การเป็นสินค้าและบริการ ในการสร้างกำไรและสิ่งมีค่าอื่น ๆ ให้กับองค์การ และ “คน” ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะมีชีวิต จิตใจ มีสติปัญญา มีอารมณ์และความรู้สึก สามารถเรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะทางความคิด และการกระทำได้อยู่ตลอดเวลา ปัจจุบันมุมมองเกี่ยวกับคน เปลี่ยนแปลงจากการที่ถูกมองเป็นต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายมาเป็นสินทรัพย์ (Asset) ขององค์การโดยถือเป็นทุนทางปัญญาและทุนมนุษย์ที่เป็นการให้คุณค่าทางเศรษฐกิจของความรู้ ทักษะและความสามารถ ขององค์การ (Sims R.R, 2007, p.28) ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่องค์การยุคใหม่ให้ความสำคัญ โดยเฉพาะภาคเอกชนที่มีการแข่งขันที่จะผลิตสินค้าและบริการให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ดังนั้น “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการจะขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จและสามารถแข่งขันได้

1. ความหมายและความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ทั้งนี้ผู้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายคน คือ

สุนันทา เลาहनันท์ (2542, หน้า 5) สรุปว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น กระบวนการ ตัดสินใจ และปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้เป็น ทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ กระบวนการต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและ ผลประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์การ ตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542, หน้า 3) ได้ให้ความหมายว่าการจัดการทรัพยากร บุคคลหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร การคัดเลือกและบรรจุ บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนา ให้บุคลากรขององค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work) ที่เหมาะสม ตลอดจน

เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

พยอม วงศ์สารศรี (2551, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนา อารมณ์รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2552, หน้า 6) สรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ

Schermerhorn et al., (2000, p.4) ได้อธิบายว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) เป็นขั้นตอนการจูงใจ (Attracting) การพัฒนา (Developing) และการบำรุงรักษา (Maintaining) พนักงานให้มีไหวพริบปฏิภาณและมีพลังในการทำงาน

Dessler (2005, p.2) ได้อธิบายว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการกำหนดนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคลากรในการทำงาน ที่ผู้จัดการจะต้องดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ คือ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัย จริยธรรมและสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นธรรมต่อพนักงาน

Byars, L.L.& Rue, L.W. (2006, p.4) ได้อธิบายว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ รูปแบบที่ทันสมัยของสิ่งดั้งเดิมที่อ้างอิงถึงการจัดการ/ธุรการส่วนบุคคล (Personal Administration) หรือ การจัดการส่วนบุคคล (Personal Management) อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญบางคนเชื่อว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีบางสิ่งที่แตกต่างจากการจัดการส่วนบุคคลแบบดั้งเดิม การจัดการส่วนบุคคลแบบดั้งเดิมถูกมองเสมือนสิ่งที่แคบกว่าและมุ่งเน้นไปทางปรัชญาความเชื่อทางศาสนามากกว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์

Mondy R.W. (2010, p.4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การนำทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่ามีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ใกล้เคียงกัน กล่าวโดยสรุป การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ

วางแผนการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีที่มีคุณสมบัติ ความรู้ และความชำนาญที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในเวลาที่ต้องการ ตั้งแต่การวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การพัฒนาและฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์

1.2 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในปัจจุบันองค์กรต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์สินค้าและบริการให้กับลูกค้า โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายตำแหน่งหน้าที่ การที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพการพัฒนาและการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี การที่บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะมีความรู้ ทักษะและความสามารถที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับการจัดการองค์กร (ปาจิริย์ ผลประเสริฐ, 2553, หน้า 5-7) ดังต่อไปนี้คือ

1.2.1 ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการนโยบายและวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทาง นโยบายและแผนงานขององค์กร ตลอดจนการผลิตสินค้าและบริการขององค์กรที่คาดว่าจะมีในอนาคต เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์กรมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้อย่างเพียงพอและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจ ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.2.2 ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเหมาะสมกับงานเข้ามาทำงานในองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

1.2.3 เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หากองค์กรมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้องค์กรใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับศักยภาพของพนักงานแต่ละคน

1.2.4 ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้ทราบว่าองค์กรจะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร ซึ่งการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ

1.2.5 ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบและการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร และท้ายที่สุดจะส่งผลให้คนในองค์กรมีความภักดีต่อองค์กรและทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

1.2.6 ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นเมื่อมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้คนในองค์กรอยู่ในระเบียบ วินัยที่องค์กรกำหนดไว้

1.2.7 ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้การบริหารค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2.8 เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้คนอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุขทั้งกายและใจ และทำให้คนในองค์กรไม่คิดที่จะย้ายงานไปสู่องค์กรอื่น ๆ ซึ่งหากองค์กรสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ได้จะทำให้องค์กรไม่ต้องมีการจัดหาคนเข้ามาทำงานใหม่ซึ่งจะทำให้เสียเวลาในการเรียนรู้งาน ในการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะทำให้เกิดการเกิดต้นทุนในการหาพนักงานใหม่

1.2.9 ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างทีมงาน เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลลบต่อองค์กร

อำนาจ ชีระวนิช. (2544, หน้า 19-20) ได้กล่าวว่าแนวทางในการทำให้ธุรกิจขนาดย่อมประสบความสำเร็จ คือ 1) การเรียนรู้อย่างลึกซึ้งในธุรกิจที่ทำ 2) การเตรียมแผนธุรกิจ 3) การจัดการ

ทรัพยากรการเงิน 4) ความเข้าใจฐานะทางการเงิน 5) การเรียนรู้การจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และ 5) การรักษาระยะด้วยตนเอง จะเห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นประเด็นหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจขนาดย่อมประสบความสำเร็จ ในขณะที่เสถียรภาพ พันธุ์โพโรจน์ (2545, หน้า 153) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรว่า เป็นการดำเนินการเป็นกระบวนการลูกโซ่ ตั้งแต่การวางนโยบาย กำหนดแผนงานอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกคนที่มีความสามารถ เข้ามาทำงานในอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสม การวางโครงสร้างและกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ การฝึกอบรมให้คนทำงานได้ทำ งานเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย การพัฒนาศักยภาพให้บุคลากรทำ งานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องมีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมในองค์กร มีความจงรักภักดี จนกระทั่งพนักงานกลายเป็นบุคลากรขององค์กร ทั้งนี้โดยการตระหนักถึงความสำคัญของ “ทรัพยากรมนุษย์” ใน 3 ประการ คือ

1. “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นทรัพย์สินขององค์กร มีค่าใช้จ่าย
2. “ศักยภาพของมนุษย์” พัฒนาได้ไม่มีที่สิ้นสุด
3. “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นแหล่งสร้างเสริมและเพิ่มคุณค่าของผลผลิตและการบริการขององค์กร

ทั้งนี้จากงานวิจัยของมนัสนันท์ พงษ์ประเสริฐชัย (2550,บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย ตามแนวคิดฐานทรัพยากร: กรณีศึกษากลุ่มผู้ผลิตสินค้าประเภทอาหารเพื่อการส่งออก ผลการวิจัยพบว่า การมีทรัพยากรของวิสาหกิจ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ คือ ความรู้ และประสบการณ์ของบุคลากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ทรัพยากรด้านการเงิน คือ การมีเงินทุนที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และมีสภาพคล่องที่ดี ทรัพยากรด้านทรัพย์สินทางปัญญา คือ การมีข้อมูลที่เป็นข้อมูลทางการค้า หรือเป็นความลับทางการค้า มีผลกระทบในเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขัน ส่วนความสามารถขององค์กรที่เป็นระบบการวางแผน และระบบควบคุมคุณภาพด้านการผลิตมีผลกระทบในเชิงบวกต่อความสามารถในการแข่งขันเช่นกัน อีกทั้งผลต่อการดำเนินงาน และความสามารถในการแข่งขันมีผลในเชิงบวกต่อกัน และเสาวลักษณ์ ตั้งใจคำไพบูลย์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพบว่าบริษัท คิมบอล อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด นโยบายการบริหารองค์กรได้มีการมุ่งเน้นให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานและปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่จะสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจ โดยบริษัทฯ ตระหนักและให้ความสำคัญเสมอว่าพนักงานคือทรัพย์สินที่มีค่าสูงสุดขององค์กร โดยการดำเนินไปสู่เป้าหมายดังกล่าวจะดำเนินการผ่านกระบวนการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และมีการพัฒนากระบวนการดังกล่าวอย่าง

ต่อเนื่องและสม่ำเสมอโดยในทางการปฏิบัติเพื่อผลักดันให้เป้าหมายข้างต้นประสบความสำเร็จนั้น องค์กรได้เริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดแนวทาง และนโยบายการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ซึ่งจะเน้นการสร้างองค์กรให้เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดของพนักงาน (Employer of Choice) ดังนั้น รูปแบบ และวิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Process/Practices) จึงถูกกำหนดขึ้นภายในกรอบแนวคิด และนโยบายดังกล่าวเป็นหลัก แนวปฏิบัติต่าง ๆ โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญของบริษัท คือการสร้างระบบคุณภาพในการคัดเลือกบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานโดยเน้นการทำงานเป็นทีม ระบบการคัดเลือกบุคลากรจะถูกเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดให้มีการกำหนด “ความสามารถ” ที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงานและความสามารถที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยใช้ระบบการคัดเลือกที่มีมาตรฐานทั้งในแง่ประสิทธิภาพการคัดเลือก การมีส่วนร่วมของทีมงานในระดับต่าง ๆ ที่มีต่อระบบการคัดเลือก

โดยสรุปแล้ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ โดยเฉพาะองค์การที่มีคู่แข่งมาก ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้มีคนที่เพียงพอและต่อเนื่องได้ คนที่มีความสามารถมาทำงานที่เหมาะสมกับงาน มีการรักษาคนให้อยู่กับองค์การโดยมีการพัฒนาการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการประเมินผลที่เหมาะสม ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้สามารถใช้ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมในการทำงาน ให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์

2. ขอบข่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ขอบข่ายหรือกิจกรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้

Ivancevich (2007, p.36-37) ได้แสดงโมเดลการวิเคราะห์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Diagnostic Model of Human Resource Management) เกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process) จากทฤษฎีของ John M. Ivancevich จะแบ่งกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ด้านโดยมุ่งเน้นแต่ละกระบวนการด้านคน และผลลัพธ์ (Focus of each process in on people and results)

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้านมีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources) ประกอบด้วย

- 1.1 โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (Equal employment opportunity : EEO)
- 1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
- 1.3 การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน (Job analysis and design)
- 1.4 การสรรหา (Recruitment)
- 14.1 ภายในประเทศ (Domestic)
- 14.2 ระหว่างประเทศ (International)
- 1.5 การคัดเลือก (Selection)
- 15.1 ภายในประเทศ (Domestic)
- 15.2 ระหว่างประเทศ (International)
2. การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources) ประกอบด้วย
- 2.1 ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation)
- 2.2 การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation)
- 2.3 ผลประโยชน์และบริการ (Benefits and services)
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) ประกอบด้วย
- 3.1 ฝึกอบรม (Training)
- 3.2 การพัฒนา (Development)
- 3.3 การวางแผนอาชีพ (Career planning)
- 3.4 วินัย (Discipline)
4. การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resources) ประกอบด้วย
- 4.1 แรงงานสัมพันธ์และการต่อรองโดยรวม (Labor relation and collective bargaining)
- 4.2 ความปลอดภัย สุขภาพ และ ความสะดวกสบาย (Safety, health and wellness)
- 4.3 การประเมินผล (Evaluation)

Mondy R.W. (2010, p. 4-11) ได้กล่าวว่าหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions) ที่จะช่วยให้เกิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน ความปลอดภัยและสุขภาพ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงงาน ดังแสดงในภาพที่ 2.1 คือ

1. การสรรหาบุคลากร (Staffing) การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการที่ทำให้องค์กร มีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสม มีบุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานตรงตามความต้องการ ในเวลาที่ต้องการ เพื่อสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ในกระบวนการการสรรหาบุคลากรนี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรบุคลากร การรับสมัครบุคลากร และ การคัดเลือกบุคลากร ซึ่งอธิบายดังนี้

1.1 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือ ขั้นตอนหรือกระบวนการที่เป็นระบบ เกี่ยวกับการกำหนดทักษะ ความรู้ความสามารถ หน้าที่ความรับผิดชอบ ที่ต้องการและจำเป็นเพื่อปฏิบัติงานในองค์กรได้ การวิเคราะห์งานนี้สำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการสรรหาบุคลากรต่อไปด้วย

1.2 การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning) คือ ขั้นตอนหรือกระบวนการที่เป็นระบบของการจัดหาและบริหารทรัพยากรบุคคลจากภายในและภายนอกองค์กรให้ตรงกับตำแหน่งงานที่เปิดรับสมัครหรือต้องการในขณะนั้น ภายในช่วงเวลาที่กำหนด ข้อมูลที่ได้รับกำหนดขั้นตอนการรับสมัครและการจัดการทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ

1.3 การรับสมัครงาน (Recruitment) คือ ขั้นตอนในการดึงดูดผู้สมัคร ภายในเวลาที่กำหนด ในจำนวนที่จำกัด และคุณสมบัติที่เหมาะสม เพื่อมาสมัครเข้าร่วมงานกับองค์กร

1.4 การคัดเลือก (Selection) คือ ขั้นตอนการพิจารณาและเลือกผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและองค์กรมากที่สุด จากกลุ่มผู้เข้าสมัครทั้งหมด

2. การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Management) การพัฒนาบุคลากร เป็นหน้าที่หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การอบรมสอนงาน และ การพัฒนา และยังรวมถึงการวางแผนความก้าวหน้าของอาชีพและกิจกรรมการพัฒนา การพัฒนาองค์กร การพัฒนาศักยภาพและการปฏิบัติงาน และการประเมินผล กล่าวคือ

2.1 การอบรมการสอนงาน (Training) จะถูกออกแบบให้ผู้เรียนหรือผู้เข้าอบรมได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นต่องานที่ทำอยู่

2.2 การพัฒนา (Development) จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นจากการทำงานแต่ละวันและในระยะยาว

2.3 การพัฒนาองค์กร (Organization Development - OD) คือ การพยายามที่ถูกวางแผนและเป็นระบบ เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร ส่วนใหญ่มักจะเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้เป็นพฤติกรรมองค์กรมากขึ้น การพัฒนาองค์กรนี้ต้องนำไปใช้กับทั้งองค์กร/โรงงาน ปัจจัยแทรกแซงต่าง ๆ ถูกอธิบาย เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร

2.4 การวางแผนความก้าวหน้าของอาชีพ (Career Planning) คือ ขั้นตอนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่งจนไปถึงจุดเป้าหมายของอาชีพที่บุคคลนั้นได้กำหนดหรือตั้งปณิธานไว้ และได้เข้าใจ รับผิดชอบต่อความหมายของกระทำสิ่งนั้นจนสำเร็จบรรลุ ตามที่สำนักงานสถิติแรงงาน ได้สำรวจพบว่า ลูกจ้างหรือพนักงานในปัจจุบันนี้ จะทำงานให้กับทั้งหมด 9 บริษัท และผลจากการสำรวจวิจัยโดยโรงเรียนแห่งหนึ่ง (NYU's School of Continuing and Professional Studies) พบว่าคนส่วนใหญ่จะเปลี่ยนอาชีพ โดยเฉลี่ย 3 ครั้ง ในชีวิตของเขา ความรักดีของบุคลากรที่มีต่อองค์กรจะสูญเสียไปในสภาพแวดล้อมนี้

2.5 การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ วิธีที่เป็นทางการที่บริษัทหรือองค์กรใช้เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า บุคลากรจะมีคุณสมบัติและประสบการณ์เพียงพอและเหมาะสมในเวลาที่ต้องการ อาชีพของบุคคล และ ความต้องการขององค์กรเป็นที่แยกกันไม่ได้และไม่ได้แตกต่างกัน องค์กรควรที่จะช่วยบุคลากรในการวางแผนอาชีพ ดังนั้นความต้องการของทั้งสองฝ่ายจะตอบสนองอย่างพึงพอใจ

2.6 การจัดการผลการดำเนินงาน (Performance Management) คือ ขั้นตอนที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย เป็นเส้นทางตรงเพื่อให้แน่ใจว่า ทุก ๆ ขั้นตอนปฏิบัติงานขององค์กรก่อให้เกิดผลผลิตที่สูงสุดของบุคลากร ของทีม และสูงสุดขององค์กร นอกจากนั้น การประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Appraisal) คือ ระบบที่เป็นทางการที่ทบทวนพิจารณาและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร และของทีม ซึ่งจะให้ออกสแก่บุคลากรที่ได้ประโยชน์จากจุดแข็งและเอาชนะสิ่งที่ระบุว่าเป็นสิ่งที่ขาดแคลนของเขา ดังนั้น การช่วยเหลือบุคลากรให้กลายเป็นบุคลากรให้มีความพึงพอใจและเพิ่มมากขึ้น

3. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) คำถามเกี่ยวกับหลักค่าจ้างที่ยุติธรรมทำให้เกิดความรำคาญต่อการบริหารงาน บุคลากร และองค์กร มานานแล้ว ระบบการจ่ายค่าจ้างที่ดีที่คิดมาอย่างละเอียดถี่ถ้วน จะให้รางวัลที่เพียงพอและยุติธรรมแก่บุคลากร เพื่อเป็นสิ่งตอบแทนที่บุคลากรได้มีส่วนช่วยทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร คำว่าการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) หมายความรวมถึง รางวัลทุกอย่างที่ให้แก่บุคลากร เพื่อตอบแทนสำหรับการบริการของบุคลากร รางวัลอาจจะมีได้หลายแบบดังนี้

3.1 การจ่ายตอบแทนเป็นเงินทางตรง : จ่ายค่าตอบแทนบุคลากรในรูปแบบของ ค่าจ้างรายเดือน ค่าแรง ค่านายหน้า (Commission) เงินที่ได้รับพิเศษนอกจากเงินเดือน (Bonus)

3.2 การจ่ายตอบแทนเป็นเงินทางอ้อม (Benefits) : จ่ายค่าตอบแทนที่ไม่ได้เป็นเงิน หรือ สวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทนในช่วงที่ลาพักร้อน ลาป่วย ลากิจ ค่ารักษาพยาบาล และประกันสุขภาพ

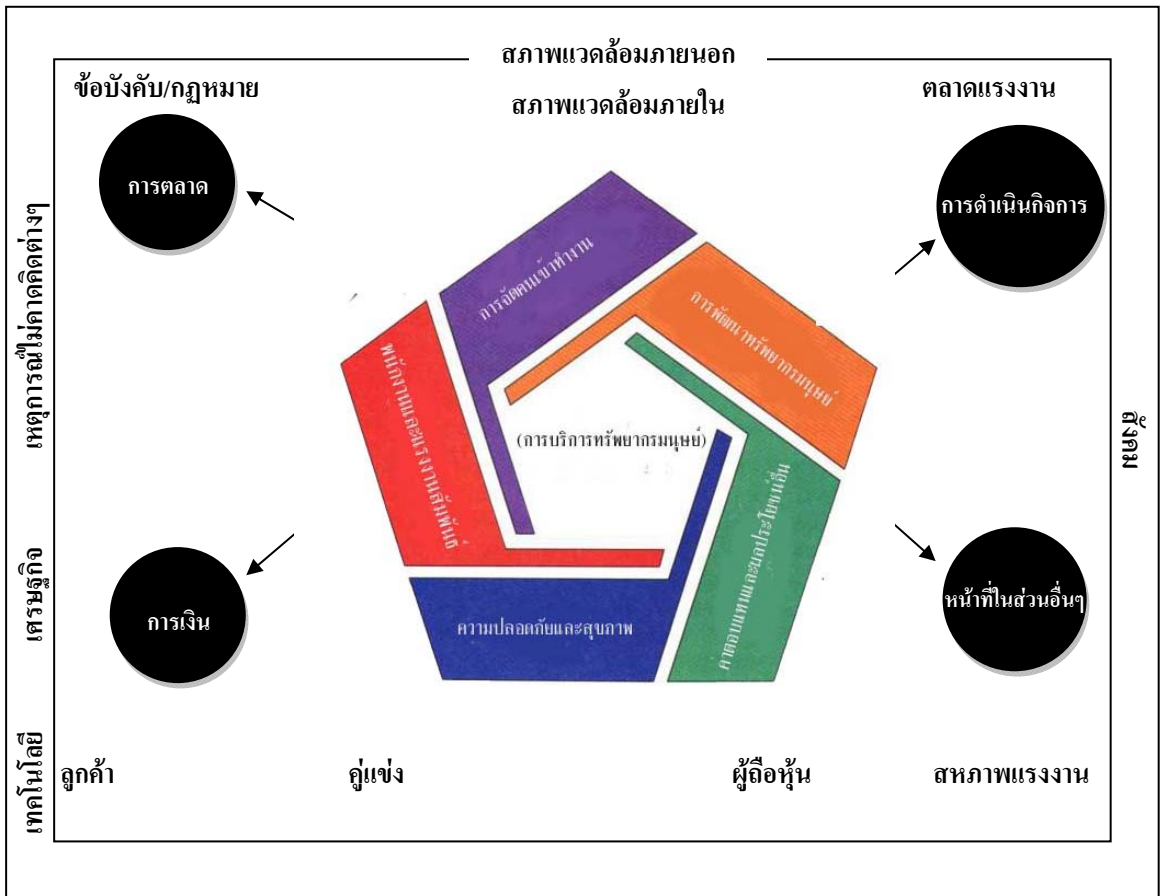
3.3 การจ่ายตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน : ความพึงพอใจที่พนักงานได้รับจากงานที่ทำ จากความรู้สึกทางจิตใจ หรือจากสภาพแวดล้อมที่ทำงาน

4. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย เกี่ยวข้องกับการปกป้อง ป้องกันบุคลากรจากการบาดเจ็บที่เกิดขึ้นจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพ เกี่ยวกับการให้ความปลอดภัยในที่ทำงาน ปราศจากความเจ็บป่วยทางกายภาพหรือทางอารมณ์และจิตใจของพนักงาน ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญของการทำงาน เพราะคนที่ทำงานในสถานที่ทำงานที่หรือสภาพแวดล้อมปลอดภัยและส่งเสริมให้สุขภาพที่ดีนั้น จะได้รับผลผลิตที่มากกว่า และเป็นผลดีต่อองค์กรในระยะยาว ในปัจจุบันเนื่องจากข้อกำหนดและกฎหมายของรัฐบาลที่เกี่ยวกับสังคม บริษัทหรือองค์กรเริ่มมีความใส่ใจในความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากรมากขึ้น

5. ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Interrelationships of HRM Functions) หน้าที่ของการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งหมดนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างมา การจัดการต้องตระหนักว่าการตัดสินใจใดในพื้นที่หนึ่ง จะส่งผลกระทบต่อพื้นที่อื่น ๆ บริษัทหรือองค์กรที่เน้นการสรรหาผู้สมัครงานที่มีคุณภาพและคุณสมบัติสูง แต่ไม่สนใจการจ่ายค่าตอบแทนที่พึงพอใจ จะทำให้สูญเสียเวลา ความพยายาม และเงิน นอกจากนี้ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรจะไม่เพียงพอ ถ้าบุคลากรหรือพนักงานไม่ได้รับสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและสุขภาพที่ดีในการทำงาน ถ้าระบบการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรจ่ายในอัตราที่ต่ำกว่าอัตราทั่วไปในตลาด องค์กรจะได้เพียงแค่อัตราการจ้างงานและอบรมพนักงานใหม่เท่านั้น และจะเห็นการจากไป เนื่องจากการแข่งขันของตลาดแรงงานที่ในผลตอบแทนที่สูงกว่า ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรบุคคลนี้ จะกลายชัดเจนขึ้น

ปัจจัยทางด้านความสัมพันธ์หลาย ๆ อย่างที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยภายนอกหรือสภาพการณ์ที่อยู่นอกเหนือขอบเขตขององค์กรที่มีผลต่อบุคลากรขององค์กรนั้น เรียกว่า สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

มีบริษัท/องค์กรเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ที่สามารถควบคุมปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมากระทบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ ภาพที่ 2.1 จะแสดงตัวอย่างปัจจัยภายนอกต่าง ๆ อาทิเช่น ข้อกำหนดและกฎหมาย ตลาดแรงงาน สังคม สหภาพแรงงาน ผู้ถือหุ้น คู่แข่ง ลูกค้า เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และ เหตุการณ์ไม่คาดคิดต่าง ๆ แต่ละปัจจัย อาจแยกตัวหรือรวมกับปัจจัยอื่นก็ได้ ซึ่งสามารถจำกัดเงื่อนไขหรือข้อบังคับในการดำเนินงานการจัดการทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 2.1 หน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions)

ที่มา (Mondy R.W. ,2010, p.5)

ทั้งนี้ Werner J.M. & DeSimone R.L. (2009) กล่าวว่าหน้าที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Functions) ประกอบด้วย

1. การอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development: T&D)

การอบรมและพัฒนาบุคลากร (มักจะใช้คำย่อว่า T&D) เน้นถึงการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาความรู้ ทักษะความสามารถ และทักษะคติของบุคคล โดยปกติแล้ว การอบรมจะเกี่ยวข้องกับการให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นแก่บุคลากร เพื่อทำหน้าที่หรืองานเฉพาะ และอาจจะพยายามเปลี่ยนทัศนคติด้วย (เช่น การอบรมเกี่ยวกับ การกดขี่ทางเพศ) ในทางตรงกันข้าม กิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนา เน้นผลระยะยาวในการเตรียมพร้อมเพื่อความรับผิดชอบของงานในอนาคต ในขณะที่กำลังเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานที่ทำในปัจจุบันไปด้วย

กิจกรรมการอบรมและการพัฒนา T&D จะเริ่มขึ้นเมื่อบุคลากรใหม่เข้าทำงานในองค์กร โดยปกติจะอยู่ในรูปแบบของการอบรมเบื้องต้น/ปฐมนิเทศของบุคลากรและทักษะความรู้ แนวทางการปฏิบัติของบุคลากร คือ กระบวนการ/ขั้นตอนให้พนักงานใหม่เรียนรู้คุณค่า แนวทางการประพฤติปฏิบัติตน และมาตรฐานที่สำคัญขององค์กร สร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน และเรียนรู้การทำงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ พนักงานที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรและหัวหน้างานฝ่ายแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการออกแบบขั้นตอนการอบรมเบื้องต้น/การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ดำเนินการอบรมเบื้องต้น และการอบรมหรือฝึกทักษะพื้นฐาน การอบรมทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางจะควบลงมาในขอบเขตเนื้อหาเพื่อสอนพนักงานใหม่เกี่ยวกับทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางหรือองค์ความรู้

เมื่อพนักงานใหม่มีความเชี่ยวชาญชำนาญในงานมากขึ้น กิจกรรมควรเน้นไปที่กิจกรรมการพัฒนามากขึ้น โดยเฉพาะ การแนะนำฝึกฝน/ฝึกซ้อม (Coaching) และการให้คำปรึกษา (Consulting) การแนะนำฝึกฝน/ฝึกซ้อม (Coaching) มนุษย์จะถูกกระตุ้นเพื่อให้ยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการกระทำ เพื่อให้จัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน และเพื่อให้บรรลุหรือดำรงผลการดำเนินงานที่ระดับสูงไว้ การแนะนำฝึกฝน/ฝึกซ้อมนี้เกี่ยวกับดูแลรักษาพนักงานเสมือนหุ้นส่วนในการทำงานบรรลุทั้งวัตถุประสงค์ของบุคลากรและองค์กร เทคนิคการให้คำปรึกษา (Consulting) ถูกใช้เพื่อช่วยให้พนักงานจัดการกับปัญหาส่วนตัวที่อาจจะรบกวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย กิจกรรมการให้คำปรึกษานี้มักจะแก้ปัญหาเกี่ยวกับละเมิดทรัพย์สิน การบริหารความเครียด การเลิกบุหรี่ การบริหารร่างกายและโภชนาการ และการควบคุมน้ำหนัก

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพนั้น ยังเป็นความรับผิดชอบเกี่ยวกับการติดต่อประสานงาน จัดอบรมและพัฒนาผู้บริหารด้วย เพื่อให้แน่ใจว่าผู้จัดการ/ผู้บริหารและหัวหน้างานต่าง ๆ มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานงานในตำแหน่งต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมนี้อาจรวมถึง การอบรมการบริหารจัดการ การหมุนเวียนหน้าที่ สัมมนา หรือหลักสูตรอบรม/การเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ

2. การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD)

การพัฒนาองค์กร OD ให้ความหมายได้ว่ากระบวนการ/ขั้นตอนในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรในองค์กร/บริษัทผ่านการแทรกแซงที่ใช้หลักของพฤติกรรมศาสตร์วางแผนไว้แล้ว การพัฒนาองค์กรมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งขนาดเล็กและใหญ่ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรขนาดใหญ่ เป็นเจตนาท้ายที่สุด เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพภายในองค์กรทั้งหมด ส่วนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรขนาดเล็ก จะมุ่งตรงไปที่บุคคล กลุ่มเล็ก ๆ และทีม ตัวอย่างเช่น องค์กร/บริษัทหลาย ๆ แห่งได้พยายามสรรหาที่จะพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร โดย

แนะนำโปรแกรม/กิจกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานในความคาดหวังในการทำงาน ระบบการให้รางวัลตอบแทน และรายงานการดำเนินการ

บทบาทและหน้าที่ของการพัฒนาบุคลากรอย่างมืออาชีพจะเกี่ยวข้องในการแทรกแซงเพื่อพัฒนาองค์กร คือ ทำหน้าที่เป็นเสมือนตัวแทนการเปลี่ยนแปลง การทำให้ความเปลี่ยนแปลงนั้นง่ายขึ้น มักอาศัยการปรึกษากับผู้จัดการ/หัวหน้าในสายงาน เกี่ยวกับเรื่องกลยุทธ์ที่จะสามารถนำมาใช้ เพื่อส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ปรารถนา การพัฒนาบุคลากรอย่างมืออาชีพมักเกี่ยวข้องกับการจัดการกลยุทธ์การแทรกแซงโดยตรงด้วย สามารถทำให้ง่ายขึ้นด้วยการประชุมพนักงานฝ่ายบุคลากรที่รับผิดชอบ เพื่อวางแผนและดำเนินงานของขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงจริง

3. การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

การพัฒนาอาชีพ คือ กระบวนการที่ต่อเนื่องเพื่อดูความก้าวหน้าของบุคคลด้วยชุดขั้นตอนตั้งแต่ละชุด แต่ละขั้นตอนจะมีลักษณะการวัดความก้าวหน้า หัวข้อ รูปแบบ และงานที่มอบหมายที่แตกต่างกันออกไป การพัฒนาอาชีพมี 2 ขั้นตอนที่แตกต่างกัน คือ การวางแผนอาชีพ (Career Planning) และการบริหารจัดการอาชีพ (Career Management)

3.1 การวางแผนอาชีพ เกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการโดยบุคคล ที่มักได้รับความช่วยเหลือจากผู้ให้คำปรึกษาและอื่น ๆ ในการประเมินทักษะและความสามารถของแต่ละคน เพื่อสร้างแผนอาชีพที่เป็นจริงได้

3.2 การบริหารจัดการอาชีพ เกี่ยวกับการปฏิบัติขั้นตอนที่จำเป็นในแผนงานนั้น และโดยทั่วไปจะมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้เพื่อดูแลและสนับสนุนการพัฒนาอาชีพของบุคลากรมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาอาชีพและกิจกรรมการอบรมและพัฒนาบุคลากร T&D มีสูง แผนความก้าวหน้าทางอาชีพอย่างน้อยบางส่วน สามารถดำเนินการได้ด้วยการจัดการอบรมขององค์กร

Byars, L.L.& Rue, L.W. (2006, p.4) กล่าวว่าหน้าที่ต่าง ๆ ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง หน้าที่ที่รับผิดชอบและงานที่ได้รับมอบหมายเหล่านั้น ซึ่งดำเนินการในทั้งองค์กรขนาดใหญ่และขนาดเล็ก เพื่อให้กับทรัพยากรมนุษย์ และเพื่อติดต่อกับทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่ต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นไปที่กิจกรรมที่หลากหลาย ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อพื้นที่ทั้งหมดในองค์กร สังคมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สมาคมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้กำหนด 6 หน้าที่หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย

1. การวางแผน การรับสมัครงาน และการเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์
2. การพัฒนาบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์
3. การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์
4. ความปลอดภัยและสุขภาพ

5. ความสัมพันธ์เกี่ยวกับแรงงาน
6. การวิจัยทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนข้อบ่งชี้หรือกิจกรรมในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้กำหนดกรอบในการศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยอาศัยกรอบจากแนวคิดกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Ivancevich, 2007, p.36-37) และทำการศึกษารายละเอียดของตัวแปรย่อยเพิ่มเติมจากแนวคิดของMondy R.W. (2010) และ Werner J.M. & DeSimone R.L. (2009) ประกอบด้วย

- 1.1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources)
- 1.2 การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ (Rewarding Human Resources)
- 1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources)
- 1.4 การปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining and Protection Human Resources)

3. หลักการเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากร

หลักการเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากร บุคลากรขององค์กรประกอบด้วยจิตใจมีความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อองค์กรได้ การเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากร ต้องสร้างคนให้รักองค์กร เสียสละเพื่อองค์กรได้ ถ้าองค์กรอยู่ได้คนในองค์กรอยู่ได้ ถ้าในองค์กรอยู่ไม่ได้คนในองค์กรจะไม่ได้อยู่ หมายถึง องค์กรก้าวหน้าคนในองค์กรได้รับประโยชน์ด้วย ถ้าในองค์กรล่มสลายคนในองค์กรจะไม่ได้อยู่ในองค์กร นักจิตวิทยาได้สร้างทฤษฎีและศึกษาการสร้างแรงจูงใจในองค์กรให้รักงานที่ทำ นักบริหารจะต้องกระตุ้นให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของคน ให้ความสำคัญต่อบุคลากรโดยเคารพความคิดเห็นของทุกคน คือ ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา สามารถก้าวหน้าในหน้าที่การงาน บุคลากรจะได้ภูมิใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้รักองค์กรและจะเสียสละให้องค์กรได้ การตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร องค์กรต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (สมลักษณ์ สันติโรจนกุล, 2548, หน้า 183-186)

1. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
 - 1.1 ผลตอบแทน ต้องมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรมต่อบุคลากรในทุกระดับ ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง รวมถึงค่าตอบแทนพิเศษ เช่น โบนัส

ค่าล่วงเวลา ค่าเบี้ยเลี้ยง เป็นต้น เนื่องจากค่าตอบแทนสามารถจูงใจคนให้เกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือไม่เพียงไร

1.2 สวัสดิการ ต้องให้สวัสดิการที่มีความมั่นคง ความสะดวกและความปลอดภัย เช่นที่พักอาศัย รถรับ-ส่ง และการรักษาพยาบาล

1.3 การเลื่อนตำแหน่ง ต้องมีระบบการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถในการทำงานที่แท้จริง ต้องสร้างเกณฑ์เพื่อพิจารณาการเลื่อนระดับหรือเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้อย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้จากผลงาน เอกสารหรือหลักฐาน มิใช่พิจารณาจากเหตุผลอื่น เช่น เหตุผลส่วนตัวหรือระบบเครือข่าย

1.4 การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่หรือตำแหน่ง ระบบการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่หรือสับเปลี่ยนตำแหน่งกันจะสร้างความกระตือรือร้นให้กับบุคลากร เนื่องจากต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ปรับตนเองให้เข้าภาระงานใหม่และเพื่อนใหม่ นอกจากนี้บุคลากรจะพยายามคิดใหม่ทำใหม่เพื่อให้ผลงานดีขึ้น หรือพัฒนาขึ้นกว่าคนเดิมที่ได้ทำไว้ ดังนั้นการเปรียบเทียบผลงานระหว่างคนเก่ากับคนใหม่ เป็นแรงผลักดันให้คนเก่ากล้าคิดกล้าทำ เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ปัจจัยสำคัญในการกำหนดให้บุคลากรมีส่วนร่วมมีดังนี้

2.1 องค์กรต้องบริหารโดยกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์แห่งเป้าหมาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายต้องชัดเจนสามารถปฏิบัติได้โดยการประกาศให้ทราบทั่วกัน เพื่อทุกคนจะได้ยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นหลักในการวางแผนแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน เข้าใจตรงกันว่าทำงานเพื่ออะไร ทำงานเพื่อใคร และทำแล้วได้อะไร ดังนั้นทุกคนมีส่วนร่วมกล้าคิดกล้าทำอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน

2.2 องค์กรจะต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานและการแก้ปัญหา โดยจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เช่นกิจกรรม 5 ส กิจกรรม QCC กิจกรรมข้อเสนอแนะปรับปรุงงาน กิจกรรมการบำรุงแบบมีส่วนร่วม การวางแผนการผลิตแบบทันเวลาพอดี และการศึกษาวิธีการทำงาน

2.3 องค์กรต้องเน้นการควบคุมงานโดยระบบของงาน โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้ควบคุมงานเพียงตรวจสอบผลงานและวิธีทำงานว่าเป็นตามระบบงานที่วางไว้หรือไม่เพียงไร (ไม่ควบคุมงานโดยบุคคล) การควบคุมงานโดยระบบจะสามารถประเมินตนเองได้โดยการหาจุดอ่อนจุดแข็งในการทำงาน เพื่อตนเองจะได้ดำเนินการแก้ไขต่อไป

2.4 องค์กรต้องให้บุคลากรร่วมวางแผนและปรับปรุงตนเองอย่างอิสระ การควบคุมโดยระบบของงานจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกอิสระในความคิดและการทำงาน

2.5 องค์กรต้องให้บุคลากรนำเสนอผลงานของตนเอง บุคลากรจะมีผลงานในการสร้างผลงานดี ๆ ออกมาเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและขององค์กร ก่อให้เกิดความร่วมมือมากกว่าความขัดแย้ง

3. การพัฒนาบุคลากร บุคลากรจะมีประสิทธิภาพด้วยกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ดังนี้

3.1 การฝึกอบรม (Training) ฝ่ายพัฒนาควรมีแผนการฝึกอบรมระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน เช่น การฝึกอบรมความปลอดภัยในการทำงาน อบรมหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย

3.2 การประชุมหรือสัมมนา (Meeting) ฝ่ายพัฒนาบุคลากรควรจัดประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการหรือประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ หรือประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาระบบงาน

3.3 การศึกษาและดูงาน ปัจจุบันไม่ว่าองค์กรของรัฐและเอกชนเห็นความสำคัญในการส่งบุคลากรของตนไปศึกษาต่อหรือดูงาน ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนา และสามารถนำความรู้มาพัฒนาองค์กรของตนได้ บริษัทต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยมักส่งบุคลากรของบริษัทไปศึกษาดูงานที่บริษัทแม่ในประเทศโดยออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด บางครั้งยอมออกค่าใช้จ่ายสำหรับครอบครัวที่ตามไปอยู่ด้วย เนื่องจากการศึกษาดูงานอาจเป็นระยะเวลาเวลานานเกินกว่า 1 ปี

4. การปรับปรุงสภาพการทำงาน

สภาพการทำงานที่ดีมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร องค์กรจะต้องปรับปรุงองค์ประกอบให้เหมาะสมกับการทำงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน เมื่อเราพบว่าบุคลากรยังมีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมกับงาน ต้องใช้ระบบการหมุนเวียนเปลี่ยนงานกันทำ ต้องเฝ้าดูเฝ้าสังเกตความรู้ความสามารถและความสนใจรวมถึงบุคลิกภาพประกอบด้วย เมื่อได้คนที่เหมาะสมกับงานแล้วผลงานที่ได้ย่อมมีคุณภาพ

4.2 ความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน ประกอบด้วย

4.2.1 แสงสว่างเพียงพอและอุณหภูมิเหมาะสมกับการทำงาน

4.2.2 อากาศต้องถ่ายเทหมุนเวียนดี

4.2.3 บริเวณพื้นที่สำหรับการปฏิบัติงานเพียงพอเหมาะสมกับการทำงาน

4.2.4 อุปกรณ์ติดตั้งสอดคล้องและเหมาะสมถูกต้องตามหลักการและระบบความต่อเนื่องของการทำงาน

4.3 ความเหมาะสมด้านความปลอดภัย องค์กรจะต้องมีการจัดระบบความปลอดภัยในการทำงาน ดังนี้

4.3.1 จัดตั้งหน่วยงานรักษาความปลอดภัย เพื่อวางแผนงาน มอบหมายงานตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อความปลอดภัย จัดหาอุปกรณ์และวิธีการรักษาความปลอดภัย จัดทำคู่มือความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

4.3.2 จัดอบรมความปลอดภัย ให้แก่พนักงานโดยสม่ำเสมอ

4.3.3 จัดอุปกรณ์เพื่อใช้ป้องกันอุบัติเหตุ เช่น เครื่องชูชีพ เครื่องดับเพลิง เป็นต้น

4.3.4 สร้างระเบียบการปฏิบัติงานให้เกิดความปลอดภัย เช่น ใส่แว่น ใส่นำกาก สวมถุงมือ รองเท้า หรือหมวกขณะปฏิบัติงาน เป็นต้น

4.3.5 ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการรักษาความปลอดภัย โดยร่วมมือจัดทำคู่มือความปลอดภัยและปฏิบัติโดยเคร่งครัด เมื่อเกิดอุบัติเหตุต้องดำเนินการสอบสวนหาสาเหตุ เพื่อหาแนวทางป้องกันต่อไป

4. ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory)

แนวคิดนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล (Nobel Price) ปี ค.ศ. 1992 คือ แกรี่ เบคเกอร์ (Gary Becker, Professor of Economics and Sociology at the University of Chicago) และ โรสแมรี และแจค อาร์ แอนเดอร์สัน (Rose-Marie and Jack R. Anderson, Senior Fellow at Stanford's Hoover Institution) เป็นผู้นำร่องเรื่องทุนมนุษย์ ต่อมา บอริสกรอยส์เบิร์ก และแอนดรู เอน แมคลิน และนิติน นอเรีย (Boris Groysberg Andrew N. Me Lean and Nitin Nohria) ได้ศึกษาเรื่องทุนมนุษย์บนพื้นฐานทฤษฎีของเบคเกอร์ และนำแนวคิดเผยแพร่ต่อแนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ จึงได้รับความนิยมน้อย่างแพร่หลาย เพราะการเพิ่มทุนมนุษย์นำไปสู่ผลผลิตและการบริการที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับทุนมนุษย์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์จึงถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร จึงกล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับทุนมนุษย์ในองค์กร

หลักคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์นั้น ถือว่าทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบค่าทางธุรกิจ แต่ก็สามารถแปรสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบคุณค่าออกมาได้ เมื่อเทียบคุณค่าออกมาได้สามารถวัดได้ และก็สามารถจัดการได้ การจัดการในทุนมนุษย์คือการลงทุนมนุษย์ เป็นการลงทุนในตัวบุคคล

เพิ่มศักยภาพบุคคล เพื่อไปเพิ่มคุณค่าผลผลิตในรูปของการสร้างคุณค่าและการฝึกอบรมเป็นการลงทุนในทรัพย์สินที่สำคัญที่สุด (Becker, 2006: p.1 อ้างถึงในเศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์, 2549 : 202-203) โดยประยุกต์แนวคิดการลงทุนกายภาพ (Physical Capital) กับการลงทุนในทุนมนุษย์ที่ว่าการลงทุนเป็นค่าใช้จ่ายในสินทรัพย์ที่สร้างรายได้ในอนาคตต่างจากการบริโภคที่ให้ความพอใจในทันทีแต่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งความสามารถในการผลิตของแรงงานสามารถสร้างรายได้ในอนาคตจากการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต อันเป็นผลมาจากการศึกษาเช่นเดียวกับทุนกายภาพ ผลจากการศึกษาพบว่าทุนมนุษย์มีความสำคัญมากกว่าทุนที่ไม่ใช่มนุษย์หรือทุนกายภาพ

ทฤษฎีทุนมนุษย์เริ่มจากแนวคิดที่ว่าทรัพยากรมนุษย์มีส่วนที่เป็นปริมาณและคุณภาพ ในส่วนที่เป็นปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ คือ จำนวนประชากรและชั่วโมงการทำงาน ส่วนคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อผลิตภาพ (Productivity) ของมนุษย์ คุณภาพในมนุษย์สามารถเพิ่มขึ้นได้ด้วยการลงทุนในมนุษย์ซึ่งเป็นการเพิ่มทุนมนุษย์ให้ตนเอง เป็นการเพิ่มผลผลิตและหารายได้ได้มากขึ้น ดังนั้น ทุนมนุษย์คือทักษะ ความสามารถต่าง ๆ ที่อยู่ในตัวบุคคลหรือกำลังแรงงาน ส่วนหนึ่งได้จากการปรับปรุงสุขภาพและโภชนาการ การศึกษาและการฝึกอบรม อีกส่วนหนึ่งได้มาจากประสบการณ์ที่มนุษย์จะใช้เพิ่มผลิตภาพในการผลิตสินค้าและบริการ (World Bank, 1995)

เป้าหมายหลักของการลงทุนในมนุษย์คือ ต้องการเพิ่มความรู้ความสามารถและประสบการณ์เพื่อนำไปใช้ในการทำงานและการเพิ่มผลผลิตส่วนเพิ่ม (Marginal Product) ของผู้ลงทุน ทำให้ผู้ลงทุนได้รับค่าจ้างและเงินเดือนที่สูงขึ้นตามไปด้วย นั่นคือ ผู้ลงทุนในมนุษย์ต้องการเพิ่มผลิตภาพในการผลิต (Productivity) และความสามารถในการหารายได้ (Earning Power) ด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต

จากที่กล่าวมาในเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะส่งผลถึงการเพิ่มผลผลิตขององค์กร โดยแนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการผลิต (Production) และการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

ความหมายของการผลิต (Production)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของการผลิต โดยสรุปได้ดังนี้

วิชาชาติ สุวรรณราช มนูญ แก้วแสนเมือง และคมกฤษ วงษ์ภพ (2547, หน้า 229) ให้ความหมายของการผลิตว่า การทำให้เกิดสินค้าและบริการเพื่อสร้างประโยชน์และสนองตอบความต้องการของมนุษย์ ซึ่งการผลิตจะต้องมีกระบวนการใช้ปัจจัยการผลิต เพื่อแปรสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้าและบริการ อันจะสร้างความพอใจแก่มวลมนุษย์ หรืออาจกล่าวว่าการผลิตก็คือ การนำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อสร้างสินค้าออกมาเพื่อสนองความต้องการแก่มนุษย์ ซึ่งสินค้านั้นอาจเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ภายในบ้าน เครื่องใช้สำนักงาน หรือผลิตภัณฑ์อำนวยความสะดวกอื่น ๆ

ตำราศักดิ์ ชัยสนิท และก่อเกียรติ วิริยะกิจพัฒนา (2546, หน้า 3) ให้ความหมายของการผลิตว่า เป็นการแปรสภาพปัจจัยการผลิต (Factor of Production) อันได้แก่ วัตถุดิบ แรงงานทุน เครื่องมือ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เทคโนโลยี ข้อมูล ข่าวสาร ฯลฯ โดยอาศัยกรรมวิธีต่าง ๆ ให้เป็นสินค้าหรือบริการตามที่ต้องการ นอกจากนี้ ยังครอบคลุมถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ การกำหนดจุดมุ่งหมาย กำหนดระบบการผลิต การจัดสายงานด้านการผลิต สถานที่ตั้งโรงงาน อาคาร สิ่งอำนวยความสะดวก การวางผังโรงงาน การออกแบบ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฯลฯ

วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 3) ให้ความหมายของการผลิตว่า เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งในรูปแบบของสินค้าเพื่ออุปโภค บริโภค สินค้าสำเร็จรูป หรือเป็นบริการด้านต่าง ๆ ด้วย เช่น การผลิตยา การผลิตเฟอร์นิเจอร์ การผลิตอาหารกระป๋อง การบริการที่ได้จากโรงพยาบาล วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หรือบริการเดินรถประจำทาง เป็นต้น ในแง่เศรษฐศาสตร์หมายถึง การสร้างสินค้าและบริการต่าง ๆ โดยใช้ปัจจัยการผลิต เพื่อนำมาสนองความต้องการของมนุษย์และการผลิต เป็นการสร้างอรรถประโยชน์ทางเศรษฐกิจแก่สินค้าและบริการทั้งด้านรูปร่าง สถานที่ และเวลา

ดังนั้นกล่าวได้ว่า การผลิต (Production) หมายถึง กระบวนการการกระทำที่ทำให้เกิดการแปรสภาพปัจจัยการผลิตจนได้ผลผลิตออกมา ซึ่งอาจเป็นสินค้าหรือบริการก็ได้

ความหมายของการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของการเพิ่มผลผลิตโดยสรุปได้ดังนี้

อำนาจ ธีระวนิช. (2544, หน้า 314) ให้ความหมายของผลิตภาพ คือการเพิ่มผลผลิตว่าเป็นเครื่องบ่งชี้มาตรฐานการดำรงชีวิตของคนในสังคมที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการเปลี่ยนปัจจัยการผลิตให้เป็นผลผลิต ในทำนองเดียวกันในแง่ของธุรกิจแล้วผลิตภาพแสดงถึงความสามารถในเชิงแข่งขัน

วิชาชาติ สุวรรณราช มนูญ แก้วแสนเมือง และคมกฤษ วงษ์ภพ (2547, หน้า 3) ให้ความหมายของการเพิ่มผลผลิตว่า หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลผลิตที่ออกมาจากกระบวนการผลิต

ซึ่งจะเป็นสินค้าหรือบริการที่ผลิตออกมาหารด้วยปัจจัยที่นำเข้า ซึ่งประกอบด้วย ทุน วัตถุดิบ พลังงาน กำลังแรงงาน และเครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ สามารถอธิบายเป็นสมการได้ดังนี้

$$\text{Productivity} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

ตำราศักดิ์ชัย สนธิ และก่อเกียรติ วิริยะกิจพัฒนา (2546, หน้า 3) ให้ความหมายของการเพิ่มผลผลิตว่า มีความหมายเช่นเดียวกันกับคำว่า ประสิทธิภาพ แต่ถึงแม้ว่าการวัดจะไม่เหมือนกัน แต่ความหมายของผลผลิตจะพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของผลผลิต (Output) ต่อทรัพยากร (Input) ที่ใช้แต่ละชนิดต่าง ๆ กัน โดยมีการคำนวณค่าทางเศรษฐศาสตร์ทั้งผลผลิต (Output) และทรัพยากร (Input) ซึ่งตามหลักการแล้วผลผลิตต้องมากกว่าหนึ่ง การวัดอัตราผลผลิตสามารถทำได้ 2 แบบคือ

1. การวัดในเชิงกายภาพ (Physical Productivity) เป็นการวัดในรูปเป็นชิ้น น้ำหนัก เวลา จำนวนแรงงาน

2. การวัดในเชิงคุณภาพ (Value Productivity) เป็นการวัดในเชิงเศรษฐศาสตร์ กล่าวคือ กำหนดเป็นมูลค่าที่เป็นตัวเงินหรือจำนวนเงิน

วิชัย แหวนเพชร (2543 : 178) ให้ความหมายของการเพิ่มผลผลิตว่า หมายถึง การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต จนทำให้ผลผลิตมีการเพิ่มผลผลิต ซึ่งการวัดการเพิ่มผลผลิต ก็คือ อัตราส่วนระหว่างผลผลิตหารด้วยปัจจัยการผลิต

ดังนั้นกล่าวได้ว่า การเพิ่มผลผลิต (Productivity) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลผลิตที่ออกมาจากกระบวนการผลิต จะพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของผลผลิต (Output) ต่อทรัพยากร (Input) ซึ่งต้องมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ บริการที่ดีที่ส่งมอบทันเวลาที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

2. ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเพิ่มผลผลิต

ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเพิ่มผลผลิตสามารถแบ่งออก 5 ลักษณะ (วิศวาชาติ สุวรรณราช มนูญ, แก้วแสนเมือง และคมกฤช วงษ์ภพ, 2547, หน้า 236) ดังนี้

2.1 ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเพิ่มผลผลิตในลักษณะกำไร

การที่บริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรมมีกำไรเกิดขึ้นแสดงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเพิ่มผลผลิตจากผลกำไร ส่งผลให้บริษัทสามารถนำเงินกำไรมาปันผลประโยชน์ให้แก่พนักงาน และ

ผู้ประกอบการ ตลอดจนผู้ถือหุ้นด้วย ซึ่งผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเพิ่มผลผลิตในลักษณะกำไร สามารถสร้างประโยชน์กับหุ้นส่วนร่วมดำเนินการ ดังต่อไปนี้

2.1.1 ผู้ประกอบการ สามารถนำกำไรที่ได้รับ จากการเพิ่มผลผลิตมาปรับปรุงอาคาร สำนักงาน ปรับปรุงระบบการผลิต มอบสวัสดิการของพนักงาน หรือครอบครัวพนักงานและใช้เป็นเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นของบริษัทอีกด้วย

2.1.2 พนักงาน จะได้รับผลประโยชน์เกิดจากการเพิ่มผลผลิตออกมาในรูปของ ค่าจ้างเงินเดือนโบนัสประจำปีและสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำเงินมาจุนเจือครอบครัวให้เศรษฐกิจดีขึ้น จะเห็นว่าการดำเนินธุรกิจใด ๆ ก็แล้วแต่ สิ่งสำคัญที่สุดต้องการให้ได้กำไรมาก ๆ เพราะเงินที่ได้กำไรมาก นอกจากจะนำมาปันผลให้แก่พนักงานแล้ว เงินอีกส่วนจะนำไปซื้อเครื่องจักรที่ทันสมัยในการผลิต และเป็นทุนในการขยายสาขาทางธุรกิจให้ใหญ่และกว้างออกไป ส่งผลให้เกิดความมั่นคงแก่บริษัทนั้น ๆ ด้วย กำไรจะเกิดขึ้นได้เมื่อราคาขายสินค้าของบริษัทมีค่าสูงกว่าต้นทุน ซึ่งกำไรจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องมีความสัมพันธ์ ดังสมการต่อไปนี้

$$\text{กำไร} = \text{ราคาขายผลผลิตของบริษัท} - \text{ต้นทุน}$$

จากสมการข้างบนจะเห็นได้ว่ากำไรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อราคาขายสินค้าหรือผลผลิตของบริษัทสูงกว่า ราคาต้นทุน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ราคาต้นทุนต้องต่ำกว่าราคาขายสินค้าที่บริษัทผลิต
2. พยายามลดต้นทุนในการผลิตสินค้าให้ต่ำ ตามรายละเอียด ดังต่อไปนี้
 - 2.1 ทรัพยากรการผลิตน้อยลงแต่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น
 - 2.2 ทรัพยากรในการผลิตเท่าเดิมแต่ทำให้ผลผลิตของบริษัทเพิ่มขึ้น
 - 2.3 ทรัพยากรในการผลิตลดลง แต่ทำให้ผลผลิตเกิดขึ้นเท่าเดิม
 - 2.4 ทรัพยากรในการผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นเหมือนกัน
 - 2.5 ทรัพยากรการผลิตเท่าเดิมและทำให้ผลผลิตลดลง
 - 2.6 ทรัพยากรในการผลิตน้อยลงและทำให้ผลผลิตลดลง

จากหลักการ 6 ประเภทที่กล่าวมานั้น โดยทั่วไปบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรมที่ทำการผลิตสินค้า ก่อนที่จะดำเนินการตามมาตรการใดก็ตาม ต้องพยายามเช็คข้อมูลความต้องการของลูกค้า โดยอาจทำวิจัยสุ่มตัวอย่างทั้งประเทศเพื่อหาข้อมูลที่ต้องการจะทำให้มีการเพิ่มผลผลิตขึ้นในบริษัทหลักการโดยทั่วไปที่บริษัทดำเนินการก็คือ การขึ้นราคาสินค้า เพื่อให้มีกำไรมากถือว่าการเพิ่มผลผลิต แต่การดำเนินการโดยวิธีนี้อาจจะเป็นผลเสียตามมา คืออาจทำให้สินค้าขายได้ลดลง กำไรลดลงกว่าเดิม ส่งผลต่อเนื่องให้ผลผลิตลดลง วิธีการที่จะเพิ่มผลผลิตมากก็คือการใช้ทรัพยากรจะมีผล

ต่อการลดจำนวนคน วัตถุดิบ และเครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ ในสถานะเศรษฐกิจโลกทุกวันนี้ทำได้ยากมาก

2.2 ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเพิ่มผลผลิตในลักษณะงาน

ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเพิ่มผลผลิตในลักษณะงานนั้นสามารถสรุปได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.1 ผลประโยชน์จากการเพิ่มผลผลิตด้วยเทคโนโลยีในลักษณะงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) ทำให้ผลิตภัณฑ์ผลิตลดน้อยลงสินค้ามีตำหนิลดลง
- 2) ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้ปริมาณสูงขึ้น
- 3) ทำให้การดำเนินงานบริษัทรวดเร็วขึ้น
- 4) สามารถทำให้พนักงานสามารถทำงานได้ดีและมีคุณภาพดีขึ้น
- 5) ทำให้บริษัททำงานในภาพรวมได้ปริมาณมากขึ้น
- 6) ทำให้สามารถลดพลังงานในการดำเนินการผลิตภายในบริษัทได้มากขึ้น
- 7) ช่วยลดเวลาในการผลิตสินค้า
- 8) ทำให้สามารถเช็คข้อมูลต่าง ๆ จากแต่ละฝ่ายได้สะดวกและเป็นปัจจุบัน

2.2.2 ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเพิ่มผลผลิต ด้วยวิธีการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตโดยพนักงานในลักษณะของงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การเพิ่มผลผลิตโดยใช้เงินเป็นแรงจูงใจพนักงาน จึงถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตการใช้เงินเป็นแรงจูงใจในการเพิ่มผลผลิตสามารถทำได้ง่ายคือ การจ่ายเงินให้กับพนักงานในการทำงานล่วงเวลาเมื่อมีการสั่งสินค้าเพิ่มเติมจากลูกค้า ผลประโยชน์ของบริษัทก็คือผลิตสินค้าให้ลูกค้าทันตามกำหนด ผลประโยชน์ของพนักงานก็คือได้รับเงินล่วงเวลาพิเศษ และถือว่าพนักงานเองได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือให้บริษัทมีกำไรมากขึ้น

2) การเพิ่มผลผลิตในลักษณะของงานจากการพัฒนาพนักงาน พนักงานภายในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม เมื่อทำงานเป็นระยะเวลานานก็จะได้เลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้นหรือส่งไปอบรมเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำมาช่วยเพิ่มผลผลิตภายในโรงงานอุตสาหกรรมหรือพนักงานมีความรู้ความสามารถในงานมากพอแล้ว ก็ส่งไปทำงานหรือศึกษาอีกด้านหนึ่งเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในงานมากขึ้น วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ดี และทำได้ผลในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรมมทั่วไป

2.2.3 ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเพิ่มผลผลิตด้วยวิธีการบริหาร การเพิ่มผลผลิตในลักษณะของงานการบริหาร มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 1) ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเพิ่มผลผลิตโดยใช้กิจกรรม 5 ส

2) การใช้กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ และการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การมาช่วยในการดำเนินการเพิ่มผลผลิตเกิดประโยชน์

3) การดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงงานมีผลประโยชน์ในการเพิ่มผลผลิต เช่น บริษัทจัดให้มีกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดขึ้นมา แล้วให้พนักงานทุกคนมีโอกาสเสนอแนะการปรับปรุง หรือปรับปรุงระบบการทำงานต่อผู้จัดการ เพื่อให้การทำงานต่าง ๆ ภายในบริษัทหรือโรงงานดีขึ้นมีประสิทธิภาพขึ้น การดำเนินกิจกรรมมีประโยชน์ คือผู้บริหารจะได้แนวทางในการจัดกิจกรรม เพิ่มผลผลิตภายในบริษัท ส่วนพนักงานก็มีความภูมิใจในตัวเอง ที่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น แล้วผู้บริหารนำไปปฏิบัติจะส่งผลให้การดำเนินการผลิตเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4) ผลประโยชน์ที่ได้ดำเนินการตามรายละเอียดต่อไปนี้

4.1) การศึกษาวิธีการทำงาน (Method Study) เป็นการมุ่งหาวิธีการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยพยายามหาหรือสร้างนวัตกรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะลดการเคลื่อนไหวในการทำงาน โดยคำนึงถึงระบบการผลิตต่าง ๆ ภายในโรงงานอุตสาหกรรม ลดขั้นตอนที่ยุ่งยากและซ้ำซ้อนกันออก เพื่อให้พนักงานไปทำงานในส่วนงานอื่น รวมถึงทำให้ระบบทำงานเป็นไปด้วยความง่ายและสะดวกขึ้น และการดำเนินงานระบบนี้ยังส่งผลให้พนักงานภายในบริษัททำงานลดน้อยลงอีก แต่ประสิทธิผลในการผลิตสินค้ายังคงเดิม

4.2) การวัดผลงาน (Work Measurement) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการคำนวณหาเวลามาตรฐานที่พนักงานต้องใช้ในการผลิตสินค้า บริษัทสามารถนำหลักการวัดผลงานมาใช้ในการวางแผนกระบวนการผลิต หรือวางแผนในส่วนของงานแผนกต่าง ๆ ได้เช่น เครื่องจักรแต่ละเครื่องทำการผลิตสินค้าได้เป็นชิ้น ชั่วโมงละเท่าใด หรือคิดเป็นวันได้วันละเท่าใด จำนวนเครื่องจักร มีพนักงาน หรือผู้ควบคุมกี่คน หลังจากนั้นก็นำมาคำนวณค่าแรงงานและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่บริษัทดำเนินการ

5) การเพิ่มผลผลิต โดยวิธีการสร้างความปลอดภัยในการทำงาน ในลักษณะของงานผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทำให้พนักงานภายในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม ปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย ปราศจากอันตรายต่าง ๆ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

การสร้างความปลอดภัยในการทำงาน ทำให้พนักงานได้ผลงานที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูง ความปลอดภัยในการทำงานจะช่วยทำให้พนักงานในบริษัทมีความสุขที่ดี และช่วยสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารของบริษัทและโรงงานกับพนักงานภายในบริษัทให้ดียิ่งขึ้นไปด้วย

6) การใช้ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี มาใช้ในการเพิ่มผลผลิตมีประโยชน์ต่องาน ช่วยลดงานที่เกี่ยวกับวัสดุคงเหลือจำนวนน้อย ไม่ว่าจะเป็นการจัดซื้อ จัดหา จัดเก็บ ตลอดจนจัดจ้างพนักงานประเภทต่าง ๆ ในการทำงานภายในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม

7) การใช้กลศาสตร์ สร้างผลประโยชน์ในการเพิ่มผลผลิต คือจะช่วยในการทำงานให้มีความสมดุลที่เหมาะสมกับสมรรถนะ ทั้งทางสรีรวิทยาและทางจิตใจของมนุษย์ ช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) ขวัญและกำลังใจ การเพิ่มผลผลิตในลักษณะงานในเรื่องขวัญและกำลังใจ มีผลประโยชน์ เพราะขวัญและกำลังใจในการทำงานก็คือ สภาพทางจิตใจของพนักงาน เช่น ความรู้สึกหรือความนึกคิดต่าง ๆ แรงกดดันหรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพสิ่งแวดล้อมภายในบริษัท หรืออยู่รอบ ๆ

2.3 ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเพิ่มผลผลิตในลักษณะความมั่นคงและค่าจ้าง

ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเพิ่มผลผลิตในลักษณะความมั่นคงและค่าจ้าง เกี่ยวข้องกับบริษัท พนักงานและบุคคล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.3.1 บริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม ที่มีการเพิ่มผลผลิตจะทำให้มีผลกำไรสูง เงินจากผลกำไรนั้นบริษัทจะนำมาลงทุน เพื่อผลิตสินค้าเพิ่มเติมหรือขยายการลงทุนต่อไป ทำให้โอกาสที่บริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรมจะเติบโตนั้นมีมากขึ้น ในอนาคตนอกเหนือจากการขยายกิจการออกไปเพิ่มเติมแล้ว เงินบางส่วนก็จะเป็นโบนัสพิเศษสำหรับพนักงานในบริษัท รวมถึงเกิดสวัสดิการพิเศษอื่น ๆ อีกต่อไป

2.3.2 พนักงานบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการเพิ่มผลผลิตในลักษณะของความมั่นคงนั้น และค่าจ้างส่งผลดีต่อพนักงานภายในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม

2.4 ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเพิ่มผลผลิตในลักษณะคุณภาพสินค้าและบริการ

สินค้าที่ผลิตจากโรงงานอุตสาหกรรมจะมีคุณภาพและมาตรฐานได้นั้น เกิดจากการเพิ่มผลผลิตภายในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม เพราะการเพิ่มผลผลิตนั้น จะทำให้การปฏิบัติงานในฝ่ายต่าง ๆ ได้มาตรฐาน การตรวจเช็คสินค้าก่อนนำออกจำหน่ายสู่ลูกค้า และประชาชนทั่วไปให้ได้มาตรฐาน ที่สำคัญที่สุด คือ คุณภาพสินค้าและบริการจะมีคุณภาพมาตรฐานด้วยการควบคุมคุณภาพในการผลิต การดำเนินการควบคุมคุณภาพในการผลิตสินค้าภายในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม เป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

2.4.1 การกำหนดระดับคุณภาพ เป็นการกำหนดระดับคุณภาพของสินค้า ให้ได้มาตรฐานตามความพอใจของลูกค้า และศักยภาพในการผลิตของบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม เพราะความพอใจของลูกค้าจะเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ลูกค้าซื้อภายในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม เป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต

2.4.2 การกำหนดบทบาทและหน้าที่ด้านคุณภาพในแต่ละหน่วยงาน คุณภาพเป็นนโยบายหลักของบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม ที่อยู่ในทุกระบวนการทำงานภายในบริษัท

ฉะนั้น งานด้านคุณภาพจึงเป็นหน้าที่ของพนักงานทุกคน พนักงานทุกคนต้องทุ่มเทร่างกายแรงใจในการสร้างสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยพยายามทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

2.4.3 การจัดทำมาตรฐาน เมื่อพนักงานทุกคนภายในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม พยายามทุ่มเทร่างกายแรงใจทำงานอย่างเต็มที่และได้มาตรฐานทุก ๆ หน่วยงาน มาตรฐานจะช่วยให้เกิดความสม่ำเสมอในการทำงานจะทำให้เกิดคุณภาพในตัวสินค้าและบริการนั้น ๆ

2.4.4 การควบคุมกระบวนการ การผลิตสินค้าที่ดีจะต้องมีมาตรฐานและกระบวนการควบคุมงาน งานที่รัดกุมและมีคุณภาพ โดยเฉพาะการควบคุมคุณภาพในการผลิต ซึ่งประกอบไปด้วยการควบคุมรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 1) การตรวจสอบ (Inspection) คือ การแยกสินค้าชำรุดออกจากสินค้าที่ดี เพื่อนำส่งมอบให้ลูกค้า
- 2) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นการควบคุมคุณภาพตั้งแต่ นำวัตถุดิบเข้ามาและผ่านกระบวนการผลิต ตลอดจนรวมถึงการส่งมอบสินค้า และบริการภายหลังการผลิตอีกด้วย
- 3) การประกันคุณภาพการใช้งานของสินค้า ภายหลังจากที่ลูกค้าซื้อสินค้าไปแล้ว (Reliability Control)

2.5 ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเพิ่มผลผลิตในลักษณะภาษีและรายรับอื่น ๆ

การดำเนินการผลิตสินค้าของบริษัท หรือโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ เมื่อมีการเพิ่มผลผลิตเกิดขึ้น จะเป็นเหตุให้เกิดการลดต้นทุนในการผลิตสินค้า เงินที่เหลือจากการรณรงค์หรือดำเนินการตามกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต ถือว่าเป็นเงินรายรับเข้าบริษัท หรือโรงงานอุตสาหกรรมต้องเสียเงินในส่วนน้อยอยู่แล้ว

3. ปัจจัยที่กำหนดการเพิ่มผลผลิต

การเพิ่มผลผลิตขององค์การที่สำคัญ คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรซึ่งประกอบไปด้วย 5 ประการดังนี้ (สมลักษณ์ สันติโรจนกุล, 2548, หน้า 182-183)

3.1 ประสิทธิภาพของบุคคล (Man) ปัจจุบันให้ความสำคัญของบุคคลมากกว่าวัตถุ เนื่องจากบุคคลที่มีคุณภาพจะเป็นกุญแจไขไปสู่ความสำเร็จ

3.2 ประสิทธิภาพของเงินทุน (Money) องค์การต้องมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอที่จะทำให้ปัจจัยด้านบุคคลสามารถบริหารให้เทคโนโลยีเกิดประสิทธิภาพ

3.3 ประสิทธิภาพการบริหารงาน (Management) เป็นการใช้หลักการบริหารงานคุณภาพ 8 ประการที่กล่าวแล้ว และใช้กระบวนการบริหารงานคุณภาพตามระบบวิธี PDCA

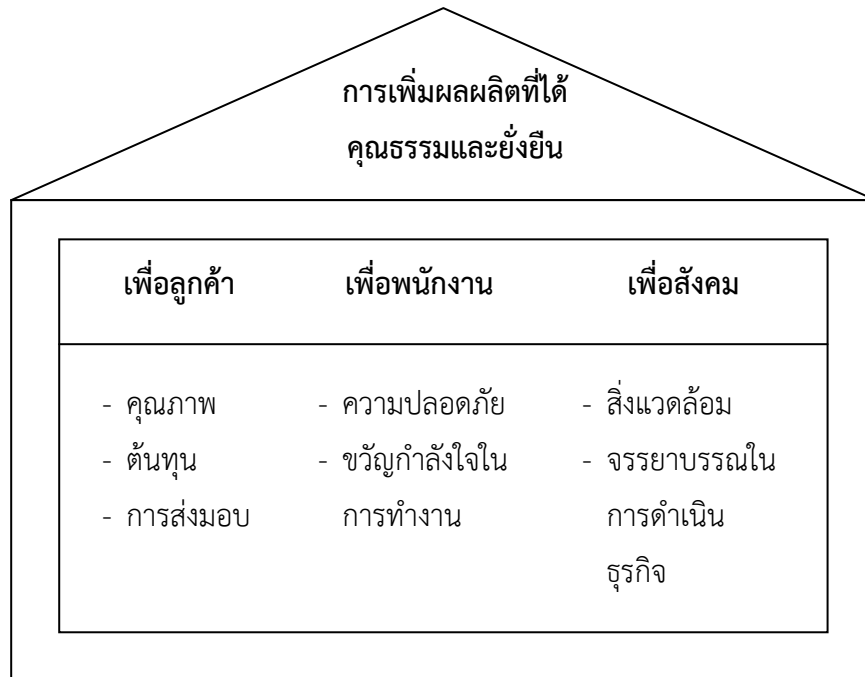
เพื่อให้เกิดการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพโดยการกำหนดนโยบาย คุณภาพวัตถุดิบ ประสงค์และเป้าหมายคุณภาพ เพื่อลดต้นทุนการผลิต เพิ่มผลผลิตและเพิ่มคุณค่าสนองความพึงพอใจของลูกค้า

3.4 ประสิทธิภาพของเทคโนโลยี (Machine) ในอดีตเชื่อว่าเทคโนโลยีสูงจะมีประสิทธิภาพสูงในการเพิ่มผลผลิต ดังนั้นการเพิ่มผลผลิตจึงเน้นการใช้ดุลยพินิจเลือกใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการผลิต รวมถึงการซ่อมดูแลบำรุงรักษาอย่าง ไม่แพงการใช้เทคโนโลยีที่ง่ายไม่ซับซ้อนและราคาของเทคโนโลยีที่คุ้มค่า

3.5 ประสิทธิภาพของวัตถุดิบ (Material) การจัดหาวัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพต้องสั่งซื้อด้วยวัตถุดิบที่มีราคาสูง ราคาถูก มีส่วนลด และซื้อในปริมาณที่เหมาะสมกับกระบวนการผลิต ไม่สั่งมากจนทำให้ต้นทุนสูงโดยไม่จำเป็น ทำให้ใช้ไม่หมด คุณภาพของวัตถุดิบเสื่อมหรือเกิดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาและควรหลีกเลี่ยงวัตถุดิบที่มีผลกระทบต่อคนและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะสารเคมีที่เป็นอันตรายต่อมนุษย์

4. องค์ประกอบของการเพิ่มผลผลิต

ในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมระบบการเพิ่มผลผลิต เป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทและโรงงานต่าง ๆ จะต้องดำเนินการ เพราะการเพิ่มผลผลิตจะส่งต่อผู้ประกอบการ พนักงาน และลูกค้า ด้วยการเพิ่มผลผลิตที่ดีนั้น จะต้องประกอบด้วยคุณภาพสินค้า บริการที่ดีและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า การผลิตจะต้องผลิตด้วยต้นทุนที่ต่ำและส่งมอบให้ลูกค้าได้ทันเวลา พนักงานต้องมีความปลอดภัย และมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน นอกจากนี้ ในการผลิตต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม รวมทั้งผู้ประกอบการต้องมีจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ การเพิ่มผลผลิตที่ได้คุณธรรมและยั่งยืนจะต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 การเพิ่มผลผลิตที่ได้คุณธรรมและยั่งยืน
ที่มา (จำลองจาก ชุนพลแก้วและคณะ, 2548, หน้า 49)

จากภาพที่ 2.2 การเพิ่มผลผลิตที่ได้คุณธรรมและยั่งยืนนั้น ก็ต่อเมื่อสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้วยการมีสินค้าและบริการที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ด้วยคุณภาพที่ดีสม่ำเสมอ ต้นทุนต่ำ และส่งมอบทันเวลา สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องด้วยความพยายามและความร่วมมือของพนักงาน โดยธุรกิจจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ตลอดจนสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจจะต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและมีจรรยาบรรณ ซึ่งสอดคล้องกับที่วิศวชาติ สุวรรณราช มนุญ แก้วแสนเมือง และคมกฤษ วงษ์ภพ (2547) ได้กล่าวว่าการเพิ่มผลผลิตที่ดีนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ QCD-SMEE ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 คุณภาพ (Quality : Q)

4.1.1 ความหมายของคุณภาพ

คุณภาพ (Quality : Q) หมายถึง สิ่งที่คุณค่าต้องการหรือพึงพอใจ (Satisfaction) ในสินค้าที่ผลิตออกมา

4.1.2 ความสำคัญของคุณภาพ

- 1) สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction)

ความพอใจของลูกค้า คือ เหตุผลที่ทำให้ลูกค้าเลือกซื้อหรือใช้บริการ ดังนั้น ความพอใจของลูกค้าจึงเป็นตัวกำหนดคุณภาพ ถ้าโรงงานผู้ผลิตไม่สามารถผลิตได้ตามความต้องการของลูกค้า ก็ไม่สามารถขายสินค้าหรือบริการนั้นได้

2) ลดต้นทุน (Cost Reduction) ถ้าผู้ผลิต ผลิตแต่สินค้าที่มีคุณภาพก็จะมีสินค้าเสีย จะทำให้ต้นทุนในการผลิตสินค้าต่ำ เพราะไม่ต้องมีการแก้งาน (Rework) หรือสูญเสียวัตถุดิบไปในการผลิตสินค้าที่เสีย

3) ยกระดับความต้องการของลูกค้า ลูกค้ายอมจ่ายเพื่อสิ่งที่ดีกว่า และพอใจที่จะจ่ายชำระเงินค่าสินค้า โดยไม่จำเป็นต้องราคาถูก ดังนี้ สินค้าที่ราคาเท่ากัน ลูกค้าจะเลือกสิ่งทีสนองตอบความต้องการได้มากกว่า

4) ส่งมอบได้ตามกำหนด นอกจากสินค้าที่จะเป็นที่ถูกใจของลูกค้า ต้นทุนการผลิตต่ำ และตรงตามความต้องการของลูกค้าแล้ว การส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าตรงต่อเวลา พนักงานที่นำสินค้าไปส่งต้องบริการดี เช่น การยกสินค้าลงสู่โกดัง การนำสินค้าชำระดูบางส่วนส่งคืน พนักงานต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี และบริการลูกค้าให้ประทับใจอีกด้วย

4.2 ต้นทุน (Cost : C)

4.2.1 ความหมายของต้นทุน

ต้นทุน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่บริษัทจ่ายไปเพื่อดำเนินการผลิตสินค้า หรือบริการในอุตสาหกรรมแต่ละประเภท ต้นทุนจะเริ่มเกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนของการออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต ทดสอบ การจัดเก็บ และขนส่ง จนกระทั่งเสร็จเป็นสินค้าพร้อมที่จะส่งมอบให้ลูกค้า

4.2.2 ความสำคัญของต้นทุน

อุตสาหกรรมใดก็ตาม สิ่งที่อยู่ประกอบการปรารถนามากก็คือ ผลกำไรที่ได้จากการขายสินค้า เพราะถ้ามีกำไรมากผู้ประกอบการก็จะสามารถขยายสาขาการผลิตให้มากยิ่งขึ้น ส่งผลทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง

ทุนเศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น และยังส่งผลให้พนักงานในบริษัทได้มีสวัสดิการตลอดจนโบนัสต่าง ๆ ดียิ่งขึ้นด้วย ฉะนั้นการที่บริษัท หรือโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ จะดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรม กำไรคือสิ่งสำคัญในการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม กำไรมีความสัมพันธ์กับ 2 สิ่งด้วยกัน คือ ราคาขาย และต้นทุน ดังแสดงต่อไปนี้

$$\text{กำไร} = \text{ราคาขาย} - \text{ต้นทุน}$$

กรรมวิธีในการเพิ่มกำไรหรือคงระดับกำไรไว้ สามารถทำได้ 2 ทาง คือ เพิ่มราคาขายให้สูงขึ้น หรือพยายามลดต้นทุนให้ต่ำลง ดังนี้

1) การเพิ่มราคาขายให้สูงขึ้น วิธีนี้ผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมศึกษาและวิเคราะห์ถึงผลได้ ผลเสีย ที่จะตามมาให้รอบคอบเสียก่อนที่จะทำการขึ้นราคาสินค้า เพราะหากราคาขายสินค้าต่อหน่วยสูงขึ้น แต่อาจทำให้ยอดขายลดลง เพราะลูกค้าเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากผู้ผลิตบริษัทอื่นที่สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพทัดเทียมกับบริษัทเรา แต่ขายสินค้าในราคาที่ต่ำกว่าแล้วจะทำให้การเพิ่มราคาขายสินค้าสูงขึ้นไม่เป็นผลที่จะทำให้กำไรได้มากขึ้น อาจส่งผลให้สินค้าของบริษัทเราจำหน่ายไม่ออกเลยก็ได้

$$\text{กำไร} = \text{กำไรต่อหน่วย} \times \text{ยอดขาย}$$

2) การลดต้นทุน การลดต้นทุนการผลิต แต่ทำให้สินค้ามีคุณภาพคงเดิม เป็นวิธีการที่สามารถใช้ได้ในทุกสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะที่มีการแข่งขันในแต่ละบริษัทสูงมากอย่างทุกวันนี้ และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด แต่ละบริษัทจำเป็นต้องช่วยกันประหยัด อนุรักษ์พลังงาน และทรัพยากรต่าง ๆ โดยการใช้อย่างคุ้มค่าให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างได้ประโยชน์สูงสุด ความพยายามในการลดต้นทุนมีหลายแนวทางด้วยกัน มิฉะนั้น อาจจะทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้น ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ถ้าจะลดต้นทุนวัตถุดิบนำเข้า โดยซื้อวัตถุดิบราคาถูกโดยไม่ได้คำนึงถึงคุณภาพของวัตถุดิบ หากวัตถุดิบมีคุณภาพต่ำเมื่อนำไปใช้ในการผลิตก็อาจทำให้สินค้าเสียหาย ทำให้ต้นทุนวัตถุดิบ เวลา แรงงานในการใช้เครื่องจักรเพื่อทำการผลิตในส่วนนั้นสูญเสียไป โดยเปล่าประโยชน์ และยังทำให้เสียเวลาและแรงงานในการแยกและแก้ไขงานอีกด้วยเป็นผลให้แทนที่จะลดต้นทุนแต่กลับเป็นการเพิ่มงาน และลงทุนเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

4.3 การส่งมอบ (Delivery : D)

4.3.1 ความหมายของการส่งมอบ

การส่งมอบ หมายถึง การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ภายในบริษัท ให้สามารถผลิตสินค้าหรือบริการต่าง ๆ ให้ถึงมือลูกค้าตรงตามเวลาที่กำหนด โดยวิธีการทำให้แต่ละฝ่ายสามารถผลิตและส่งชิ้นงานไปยังอีกฝ่ายต่อไปได้โดยไม่ล่าช้า เพื่อที่จะสามารถส่งมอบสินค้าหรือบริการให้ลูกค้าตามกำหนดวันเวลาที่ลูกค้าต้องการ

4.3.2 ความสำคัญของการส่งมอบ

การผลิตสินค้าในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม ในปัจจุบันนี้มีการแข่งขันในเรื่องราคาสินค้า ลดต้นทุน และการบริการที่ดี ตลอดจนต้องผลิตสินค้าตามความต้องการ ตามความพอใจของลูกค้า ตัวอย่างเช่น จักรยานยนต์ ซึ่งจะมีหลายรุ่น หลายแบบ และในแต่ละรุ่นก็จะมีรายละเอียดการออกแบบต่างกันไปตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งนอกเหนือจากคุณภาพดี และข้อกำหนดที่ต้องการผลิตเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจแล้ว การส่งมอบสินค้าที่รวดเร็ว และทันเวลาก็เป็นอีก

ปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ บริษัทหรือโรงงานจะต้องมีระบบการส่งมอบภายในที่ดีเป็นระบบมาตรฐานเสียก่อน

4.4 ความปลอดภัย (Safety : S)

ความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญมากที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมจำเป็นต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ เพราะภายในบริษัท หรือโรงงานอุตสาหกรรมนั้นจะประสบอันตรายต่าง ๆ ที่แฝงอยู่ ถ้าปฏิบัติงานโดยไม่ระมัดระวังก็อาจจะทำให้เกิดอันตรายได้ เช่น การขนย้ายวัตถุดิบเข้าสู่โรงงาน การหาวัตถุดิบไว้คลังพัสดุ การนำวัตถุดิบจากคลังพัสดุมาป้อนเข้ากระบวนการผลิต การเลื่อนไหลของวัสดุที่ผลิตสินค้า หรืออันตรายที่เป็นเหตุไม่ให้เกิดความปลอดภัยได้ อันตรายจากแสง เสียง รั้วสี สารเคมี และฝุ่นละออง ฉะนั้น ผู้บริหาร หรือผู้จัดการบริษัทหรือโรงงาน อันจะส่งผลดีแก่บริษัท และโรงงานโดยตรง และเกิดผลดีแก่พนักงานทุกคนด้วย

4.4.1 ความหมายของความปลอดภัย

ความหมายของความปลอดภัยมีความสัมพันธ์กับคำอื่น ๆ อีกหลายคำ เช่น คำว่า อุบัติเหตุ และเสียงอันตราย ล้วนแต่นำไปสู่ความสูญเสียทั้งสิ้น ซึ่งเป็นเหตุให้ต้นทุนในการผลิตสินค้าเพิ่มขึ้น อันเป็นการลดผลผลิตในการผลิตสินค้าในโรงงานอุตสาหกรรม

ความปลอดภัย (Safety) หมายถึง สภาวะที่ปราศจากอุบัติเหตุ หรือสภาวะที่ปลอดภัยจากความเจ็บปวด การบาดเจ็บ และความสูญเสีย หรือความปลอดภัย หมายถึง การควบคุมความสูญเสียจากอุบัติเหตุ คือเกี่ยวกับการบาดเจ็บ เจ็บป่วย ทรัพย์สินเสียหาย และความสูญเสีย เนื่องจาก กระบวนการผลิต ซึ่งการควบคุมจะหมายรวมถึงการป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุ และการดำเนินการให้สูญเสียน้อยที่สุดเมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้น

ในการบริหารจัดการภายในโรงงานอุตสาหกรรมนั้น ความปลอดภัยและการจัดสภาพแวดล้อมในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการเพิ่มผลผลิตภายในโรงงานอุตสาหกรรม เพราะผลจากการจัดกิจกรรมความปลอดภัยในโรงงานอุตสาหกรรมนั้น จะทำให้เกิดผลดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้จัดการฝ่ายกับพนักงาน และความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานด้วยกัน นอกจากนี้ความปลอดภัยยังช่วยประหยัดงบประมาณต่าง ๆ ของบริษัท เพราะถ้าพนักงานภายในโรงงานอุตสาหกรรมปลอดภัยจากแสง เสียง การสั่นสะเทือน ตลอดจนสารเคมี และฝุ่นละอองต่าง ๆ และจะทำให้ประหยัดเงินค่าสวัสดิการ รักษาพยาบาลได้ ซึ่งความปลอดภัยเป็นเรื่องของการกำจัดสิ่งที่เป็นอันตรายที่มีอยู่ในบริเวณงานให้หมดสิ้นไป จึงเป็นงานที่เสริมกิจกรรม 5 ส นอกจากนี้ ความปลอดภัยในการทำงานก็มีผลต่อการเพิ่มผลผลิต และคุณภาพของงานในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรมอีกด้วย

นอกจากนั้น ความปลอดภัยในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม ก่อให้เกิดประโยชน์ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ผลผลิตเพิ่มขึ้น การทำงานภายในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งมีสภาพแวดล้อมที่ ถูกสุขลักษณะ เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ลำเลียง ขนถ่ายวัสดุต่าง ๆ มีการป้องกันอันตราย เพียงพอ จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน การทำงานก็เป็นลำดับขั้นประสานงาน กันดี อุบัติเหตุก็ไม่เกิดขึ้น คนงานเมื่อมีความรู้สึกปลอดภัย ความหวาดกลัว หรือวิตกกังวลจะลดลง จึงทำให้ทำงานได้เต็มที่ ส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

2) ต้นทุนการผลิตลดลง จากสถิติการเกิดอุบัติเหตุของโรงงาน ต้องเสียค่าใช้จ่าย จำนวนมากในแต่ละปี จึงทำให้ค่าใช้จ่ายต้องนำไปคิดรวมกับต้นทุนในการผลิต ถึงอุบัติเหตุไม่ได้ เกิดขึ้น หรือลดลง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุก็ลดน้อยลง โรงงานก็ประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ได้ ดังต่อไปนี้ คือค่ารักษาพยาบาล ค่าทำขวัญ ค่าซ่อมอุปกรณ์ และค่าซ่อมเครื่องจักร ฉะนั้นเมื่อไม่เกิด อุบัติเหตุ โรงงานก็ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายส่วนนี้ ต้นทุนการผลิตลดลง

3) กำไรมากขึ้น การไม่เพิ่มค่าต้นทุนในการเสียค่ารักษา ค่าพยาบาลพนักงาน และซ่อมแซมเครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ จะทำให้บริษัทมีกำไรมากขึ้น เมื่อเทียบกับแต่ก่อนที่เกิด อุบัติเหตุขึ้นบ่อยครั้ง

4) สงวนทรัพยากรมนุษย์แก่ชาติ การเกิดอุบัติเหตุภายในโรงงาน มักจะทำให้ พนักงานได้รับบาดเจ็บ ทุพพลภาพ หรืออาจเสียชีวิต เป็นผลให้ประเทศชาติต้องสูญเสียทรัพยากร มนุษย์ โดยเฉพาะเมื่อผู้บาดเจ็บหรือเสียชีวิตเป็นแรงงานที่มีฝีมือ การสูญเสียพนักงานเหล่านั้น จึงเป็น เหตุให้ประเทศชาติต้องสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การทำให้สภาพการทำงานมีความปลอดภัย จึงเป็นการสงวนไว้ซึ่งทรัพยากรที่สำคัญของประเทศชาติไว้

5) เป็นปัจจัยในการทำงาน ความปลอดภัยในการดำรงชีวิต และการทำงานเป็น ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow Theory) ดังนั้น การจัดสภาพการ ทำงานให้มีความปลอดภัย จึงเป็นเครื่องมือการบริหารการผลิตอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการจูงใจให้คนงานมี ความต้องการทำงาน และรักษาสถานที่ทำงาน สร้างแต่สิ่งดีงาม ทุกคนรักและห่วงโรงงาน ส่งผลให้ เกิดความเข้มแข็งภายในโรงงานอุตสาหกรรม

4.4.2 อุบัติเหตุ

ในการปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมนั้น อาจจะมีอุบัติเหตุเกิดขึ้นได้หลาย ประการ เพราะมีกระบวนการผลิตที่ต่อเนื่อง และหลากหลาย เช่น เริ่มต้นการนำวัตถุดิบเข้าสู่โรงงาน การนำไปเก็บไว้ในคลังพัสดุ การนำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต การเคลื่อนไหลของวัตถุดิบใน กระบวนการผลิตต่าง ๆ และวัตถุดิบบางชนิดจะเป็นสารเคมี และสารกัมมันตภาพรังสี พนักงาน ทุกคนรวมถึงกระทั่งผู้จัดการบริษัทจะต้องมีขั้นตอน และนโยบายเรื่องการป้องกันอุบัติเหตุ สร้างความ ปลอดภัยให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน เพื่อจะได้ประหยัดเงินค่ารักษาพยาบาล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่ม ผลผลิต

4.5 ขวัญและกำลังใจในการทำงาน (Morale : M)

4.5.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ

ขวัญ (Morale) เป็นสภาวะจิตใจของบุคคลที่แสดงออกมาในลักษณะของความเชื่อมั่น ตั้งใจ สมาธิสงบ มุ่งมั่นที่จะทำสิ่งใด ๆ ให้สำเร็จ เรื่องขวัญถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานต่าง ๆ ปัจจุบันจึงได้มีการประยุกต์ขวัญมาใช้ในการบริหารงานอุตสาหกรรมในการเพิ่มผลผลิต ซึ่งจะส่งผลประโยชน์ให้แก่ลูกค้า ให้แก่พนักงาน และประเทศชาติ การดำเนินงานของบริษัท หรือโรงงานอุตสาหกรรม ถ้าประสบความสำเร็จ จะทำให้พนักงานมีความภูมิใจในการที่ได้มีส่วนร่วม สิ่งที่มาจากการเพิ่มผลผลิต คือ โบนัสและสวัสดิการด้านต่าง ๆ จะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้บริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรมบรรลุเป้าหมาย และนโยบายที่วางไว้

ขวัญ หมายถึง การทำงานอย่างมีความสุข การปรับตัวที่ดีต่อพนักงาน บริษัท การไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน รวมทั้งการที่พนักงานมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงานอย่างมุ่งมั่น การมีเจตคติที่ดีและถูกต้องต่องาน และการที่พนักงานยอมรับจุดมุ่งหมายของการทำงานของกลุ่ม

ดังนั้นขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการทำให้พนักงานมีสภาวะจิตใจที่ดี มีความมุ่งมั่น ตั้งใจและมีสมาธิที่จะทำงานให้สำเร็จ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีเจตคติที่ดีและถูกต้องต่องาน และยอมรับจุดมุ่งหมายในการทำงานขององค์กร ตลอดจนมีความจงรักภักดี และความซื่อสัตย์ต่อองค์กร สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

4.5.2 ประโยชน์ของขวัญต่อการบริหารงานภายในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม

ในบริษัทหรือโรงงานอุตสาหกรรม ถ้าพนักงานในบริษัทมีขวัญดี ก็จะทำให้งานของบริษัทสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ฉะนั้น ผู้บริหาร ผู้จัดการ และหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จะต้องพยายามทำทุกวิถีทางที่จะต้องสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงาน โดยวางนโยบายที่ให้แก่พนักงาน เช่น สวัสดิการ ขจัดปัดเป่าความทุกข์ของพนักงาน เมื่อขวัญของพนักงานดีย่อมส่งผลดีต่อการบริหารภายในบริษัท หรือโรงงานอุตสาหกรรม ดังต่อไปนี้

- 1) พนักงานภายในบริษัท หรือโรงงานอุตสาหกรรมเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อที่จะให้บรรลุตามนโยบายวัตถุประสงค์ของบริษัท หรือโรงงานอุตสาหกรรมนั้น
- 2) สร้างความจงรักภักดี และความซื่อสัตย์ต่อบริษัท หรือโรงงานอุตสาหกรรม
- 3) เกิดความสามัคคีขึ้นภายในบริษัท อันเป็นพลังขององค์กรในอันที่จะสู้ต่อผู้อุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างเข้มแข็ง และมั่นคง
- 4) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานกับบริษัท
- 5) ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในบริษัท ก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการผลิตและด้านอื่น ๆ
- 6) พนักงานเกิดความเชื่อมั่นต่อบริษัท หรือโรงงานอุตสาหกรรม

4.5.3 องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงานภายในบริษัท หรือโรงงาน

อุตสาหกรรม

ขวัญ เป็นภาวะทางจิตใจที่เกิดขึ้นในตัวพนักงาน หรือกลุ่มพนักงาน โดยภาวะของจิตใจเกิดจากสถานการณ์อยู่รอบ ๆ ตัว สภาพแวดล้อมและสภาพจิตใจของพนักงาน แล้วแสดงออกในทางอารมณ์ ความคิด ความตั้งใจ ความรักงาน และมีสมาธิ ขวัญของพนักงานย่อมมีสภาพเปลี่ยนแปลงไปได้ เช่น เมื่อตอนเข้าบรรจุตอนแรก บริษัทยังไม่มีนโยบายการเพิ่มผลผลิต การทำงานบางอย่างซ้ำซ้อนกัน มีการร้องานเกิดขึ้น การสูญเสียในการผลิต ต่อมาผู้จัดการได้นำระบบการเพิ่มผลผลิตมาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีนโยบาย ประชุมเชิงปฏิบัติการ แบ่งงานให้ฝ่ายต่าง ๆ ทำ ผลออกมาคือ ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น ลดการสูญเสีย ลงทุนต่ำ ได้กำไรมาก พนักงานได้โบนัสและปันผลมาก

4.6 สิ่งแวดล้อม (Environment : E)

จากการที่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกพยายามหันหน้าเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรม โดยเปลี่ยนจากการประกอบอาชีพทางด้านเกษตรกรรมมาเป็นอุตสาหกรรม ทุกประเทศพยายามที่จะให้โรงงานอุตสาหกรรม หรือบริษัทต่าง ๆ เกิดขึ้นภายในประเทศของตัวเอง โดยลดภาษี จัดนิคมอุตสาหกรรม โดยการบริการทางด้านที่ดินและสาธารณูปโภคต่าง ๆ ขึ้น ได้แก่ ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ มากมาย ทำให้โรงงานอุตสาหกรรมเกิดขึ้นอย่างมากมายทั่วโลก แต่แต่ละประเทศพยายามผลิตสินค้าและบริการแข่งขันกัน ด้วยกระบวนการผลิตต่าง ๆ ที่ทันสมัย ในการผลิตสินค้าและบริการนั้น จะต้องนำวัตถุดิบจากภายนอกมาป้อนเข้าโรงงานอุตสาหกรรม วัตถุดิบบางชนิดจะเป็นสารเคมี แก๊สพิษหรือสารที่เกิดอันตรายต่อร่างกาย เช่น เกิดอันตรายต่ออวัยวะต่าง ๆ ของร่างกาย อันประกอบไปด้วยตา หู จมูก และผิวหนัง สารบางชนิดหลังจากผ่านการผลิตจะถูกชำระล้างลงแม่น้ำลำคลอง ทำให้เกิดการเน่าเหม็น สารเคมีต่าง ๆ ที่กล่าวมาจะเข้าไปทำลายระบบนิเวศต่าง ๆ ภายในแม่น้ำลำคลอง ทำให้สัตว์น้ำที่อาศัยอยู่ในแม่น้ำลำคลองตาย ซึ่งสัตว์บางชนิดมีจำนวนน้อย อาจหมดไปจากประเทศไทยหรือสูญพันธุ์ไปจากโลกได้ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมานี้ หากเกิดขึ้นทั่วโลก จะทำให้โลกของเราเต็มไปด้วยมลภาวะ และสารเคมี ซึ่งถ้าไม่ช่วยกันลดสิ่งดังกล่าวแล้ว จะก่อให้เกิดอันตรายต่อมวลมนุษย์ได้ในอนาคต ฉะนั้น การเพิ่มผลผลิตที่ดีจะต้องไม่ทำให้สิ่งแวดล้อมสูญเสีย และเกิดมลภาวะที่ไม่ดี ซึ่งผู้บริหาร ผู้จัดการรวมทั้งผู้ประกอบการจะต้องช่วยกันแก้ไขปัญหาในเรื่องนี้ คือ

4.6.1 ทางอากาศ อากาศเสีย หมายถึง สภาวะที่มีสิ่งเจือปนอยู่ในอากาศ มีการสะสมตัวเป็นจำนวนมากถึงขีดต่าง ๆ ก็จะทำให้เกิดอันตรายแก่มนุษย์ หรือประชาชนที่อยู่รอบบริเวณนั้น ส่งผลให้เกิดอันตรายต่าง ๆ แก่มนุษย์ สัตว์ และพืชต่าง ๆ สารเคมี ฝุ่นละออง และอากาศพิษพวกนี้

4.6.2 ทางน้ำ ปัญหามลภาวะทางน้ำมีปัญหามาก เพราะนอกจากจะเป็นอันตรายต่อสัตว์น้ำ และชุมชนที่อยู่ริมฝั่งแล้ว แม่น้ำบางสายไหลลงสู่ทะเล ทำให้เกิดน้ำทะเลเน่าเสีย

4.6.3 มลพิษทางเสียงและความสั่นสะเทือน ทำให้เกิดมลภาวะต่าง ๆ เช่น การทำงานของพนักงานเจาะชุดถนน พนักงานเจาะหิน พนักงานขุดพื้น จะทำให้เกิดฝุ่นละออง การสั่นสะเทือนและเสียง ถ้าเสียงดังอาจจะทำให้โสตประสาทได้รับอันตรายจนหูหนวกได้

4.6.4 มลภาวะจากขยะมูลฝอย ถือว่าเป็นปัญหาที่สำคัญของสังคมมาก นอกจากนั้นแล้วยังก่อให้เกิดปัญหามลพิษ เพราะว่ามีกลิ่นเหม็น และเกิดเชื้อโรคแพร่กระจายไปในอากาศ ทำให้เกิดโรคต่าง ๆ ซึ่งขยะมูลฝอย เกิดจากเศษของที่เหลือทิ้งจากกระบวนการผลิต และการใช้สอยของประชาชน ซึ่งชนิดของขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลนั้นประกอบด้วยขยะแห้ง ขยะเปียก ขยะจากโรงงานอุตสาหกรรม ซากสัตว์ มูลสัตว์ เป็นต้น

4.6.5 มลภาวะทางสารเคมี ซึ่งเป็นมลภาวะที่เกิดจากโรงงานอุตสาหกรรมจากการที่รัฐบาลมีนโยบายที่สนับสนุนการจัดการอุตสาหกรรมก็ยังมีอยู่ เพราะโรงงานอุตสาหกรรมนั้นยังอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และเขตปริมณฑลนับเป็นพันโรงงาน และโรงงานส่วนมากอยู่ในชุมชนแออัด และใกล้แม่น้ำลำคลอง ซึ่งโรงงานที่กล่าวมามีปัญหาเรื่องมลภาวะต่าง ๆ เกิดมลภาวะทางน้ำ ทางอากาศ และขยะมูลฝอย และที่สำคัญยิ่ง คือ สารเคมี สารเคมีก่อให้เกิดความกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ เพราะในโรงงานอุตสาหกรรม สารเคมีต่าง ๆ ที่เสี่ยงกับระบบการผลิตจะลงไปผสมกับน้ำ ดิน และอากาศ ทำให้เกิดอันตรายกับพนักงานในโรงงาน สัตว์เลี้ยง พืชพันธุ์ต่าง ๆ และส่งผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบ

4.7 จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Ethics : E)

การประกอบอาชีพธุรกิจอุตสาหกรรมนั้น ผู้ประกอบการจะต้องมีจรรยาบรรณของอาชีพของตัวเอง คือ การไม่เบียดเบียนผู้อื่นโดยไม่เป็นธรรม ผู้อื่นที่กล่าวมานั้นหมายรวมถึง ตั้งแต่ลูกค้า ผู้ขาย ผู้ถือหุ้น พนักงานราชการ สังคมคู่แข่ง และสิ่งแวดล้อม บุคคลเจริญได้ด้วยจริยธรรมในการดำเนินชีวิตฉันใด บริษัทโรงงานอุตสาหกรรมก็เจริญได้ด้วยการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างมีจริยธรรมฉันนั้น

จรรยาบรรณทางธุรกิจ หมายถึง หมายถึง การแสดงออกถึงความรับผิดชอบโดยการไม่เบียดเบียนลูกค้า คู่แข่งขัน หน่วยงานราชการ พนักงาน และสังคม รวมทั้งการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน การพัฒนาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม ผู้ประกอบการสามารถทำได้หลายวิธี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การไม่สร้างปัญหาให้สิ่งแวดล้อม เนื่องจากการเพิ่มผลผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมนั้น ระบบการผลิตจะทำให้เกิดมลภาวะต่าง ๆ เกิดขึ้น เนื่องจากวัตถุหรือสารเคมีต่าง ๆ โดยเริ่มที่บริษัทต่างๆ ส่งมลภาวะที่เป็นพิษออกมาทางน้ำลงสู่แม่น้ำลำคลอง ก๊าซพิษ และดำน

ต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดอันตรายต่อพนักงานและบุคคลที่อยู่รอบข้าง แต่ในปัจจุบัน กระทรวงอุตสาหกรรม มีนโยบายลดมลภาวะต่าง ๆ จึงได้กำหนดเป็นกฎระเบียบและมาตรการต่าง ๆ เพื่อไม่ให้โรงงานต่าง ๆ สร้างมลภาวะที่เป็นพิษอีกทั้งยังให้ปรับปรุงแก้ไขมลภาวะที่มีปัญหาต่อสภาพแวดล้อมแล้วให้ดีขึ้น

2. ความเจริญก้าวหน้าแก่เศรษฐกิจและสังคม การนำระบบการเพิ่มผลผลิตมาใช้ ในโรงงานอุตสาหกรรมจะทำให้เกิดการลดต้นทุนในการผลิต ลดงานซ้ำซ้อนในกระบวนการผลิตสินค้า ที่ผลิตออกมามีคุณภาพ ประชาชนได้รับสินค้าที่มีคุณภาพดี ผลิตออกมาโดยโรงงานในประเทศไทย และลดมลภาวะเป็นพิษต่าง ๆ จะทำให้พนักงานมีสวัสดิการดี ขวัญกำลังใจในการทำงานสูง รัฐบาล ไม่ต้องเสียเงินมาแก้ไขปัญหามลภาวะต่าง ๆ ในปีหนึ่ง ๆ ปัจจุบันรัฐบาลเสียงบประมาณในการบำบัด น้ำเสียในโรงงานอุตสาหกรรม และบำบัดอากาศเสียที่เกิดจากมลภาวะเป็นพิษทางอากาศเสีย งบประมาณปีหนึ่ง ๆ หลายร้อยล้านบาท ถ้าแต่ละโรงงานอุตสาหกรรมช่วยกันปฏิบัติตามกฎระเบียบ ของกระทรวงอุตสาหกรรม เงินที่สูญเสียจากมลภาวะจำนวนนี้สามารถนำไปใช้พัฒนาประเทศในทาง อื่น ๆ ได้ ทำให้สังคมและเศรษฐกิจของประเทศเจริญก้าวหน้าขึ้น

3. สร้างชีวิตที่ดีแก่ประชาชน การที่ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมในประเทศไทย แต่ละบริษัท และโรงงานอุตสาหกรรมช่วยกันปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงอุตสาหกรรม จะทำให้เกิดระบบการเพิ่มผลผลิตเกิดขึ้น ส่งผลให้ประชาชนได้สินค้าที่มีคุณภาพ นอกจากสินค้ามีคุณภาพแล้ว ราคาสินค้าก็ถูก ทำให้ประชาชนมีเงินเหลือเก็บออมไว้ใช้ประโยชน์อย่างอื่น การที่ประชาชนมีเงิน เหลือเก็บ ไม่มั่วสุมกับอบายมุข สุขภาพจิตดี ออกกำลังกายเป็นเวลา ร่วมกิจกรรมนันทนาการ พอสมควร มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน จะทำให้คุณภาพชีวิตของประชาชนดีขึ้นด้วย ส่งผลให้ การทะเลาะวิวาท และโจรกรรมลดลง

ทั้งนี้ จำลักษณะ ขุนพลแก้วและคณะ (2548, หน้า 99-100) กล่าวว่า การดำเนินธุรกิจอย่าง มีจรรยาบรรณ คือ หมายถึงการดำเนินธุรกิจที่ไม่เบียดเบียนผู้อื่น คือ 1) เว้นจากการเบียดเบียนลูกค้า (Customer) 2) เว้นจากการเบียดเบียนผู้จัดหาสินค้า (Supplier) 3) เว้นจากการเบียดเบียนพนักงาน (employee) 4) เว้นจากการเบียดเบียนผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ (Stockholder/Owner) 5) เว้นจากการ เบียดเบียนคู่แข่ง (Competitor) 6) เว้นจากการเบียดเบียนราชการ (Government) 7) เว้นจากการ เบียดเบียนสังคม (Society) และ 8) เว้นจากการเบียดเบียนสิ่งแวดล้อม (Environment)

กรอบแนวคิดและสมมุติฐานงานวิจัย

จากที่กล่าวมาข้างต้นในแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Diagnostic Model of Human Resource Management) เกี่ยวกับกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Process) หรือขอบข่ายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีหลายแนวคิด ทฤษฎีแต่มีความแตกต่างกันไม่มากนักเพียงแต่ว่าจะแบ่งรายละเอียดของขอบข่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไรเท่านั้น สำหรับในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดของ John M. Ivancevich (2007) ซึ่งจะแบ่งกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 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) และทำการศึกษารายละเอียดของตัวแปรย่อยเพิ่มเติมจากแนวคิดของ Mondy R.W. (2010) และ Werner J.M. & DeSimone R.L. (2009) ส่วนในเรื่องของการเพิ่มผลผลิตนั้น วิชาชาติ สุวรรณราช มนูญ แก้วแสนเมือง และคมกฤษ วงษ์ภพ (2547, หน้า 229) ให้ความหมายของการผลิตว่า การทำให้เกิดสินค้าและบริการเพื่อสร้างประโยชน์และสนองต่อความต้องการของมนุษย์ ซึ่งการผลิตจะต้องมีกระบวนการใช้ปัจจัยการผลิต เพื่อแปรสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้าและบริการ อันจะสร้างความพอใจแก่มวลมนุษย์ หรืออาจกล่าวว่าการผลิตก็คือ การนำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อสร้างสินค้าออกมาเพื่อสนองความต้องการแก่มนุษย์ ซึ่งสินค้านั้นอาจเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ภายในบ้าน เครื่องใช้สำนักงาน หรือผลิตภัณฑ์อำนวยความสะดวกอื่น ๆ ซึ่งการเพิ่มผลผลิตที่คืนนั้นมืองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ “QCD-SMEE” ประกอบด้วย คุณภาพ (Quality) ต้นทุน (Cost) การส่งมอบ (Delivery) ความปลอดภัย (Safety) ชวัญและกำลังใจในการทำงาน (Morale) สิ่งแวดล้อม (Environment) และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Ethics) ผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นกรอบในการวิจัยในครั้งนี้

ในการเพิ่มผลผลิตนี้ นับว่าสำคัญยิ่งในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนี้ เนื่องจากการเพิ่มผลผลิตเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของหลาย ๆ ประเทศ การเพิ่มผลผลิตเป็นเรื่องที่ครอบคลุมกว้างขวางมาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการปรับปรุงให้สินค้าหรือบริการได้คุณภาพหรือทำให้ได้มาตรฐานที่ยอมรับกัน การหาวิธีลดต้นทุนการผลิต การปรับลดขั้นตอนการผลิตหรือการให้บริการ การสร้างความปลอดภัย การสร้างขวัญกำลังใจพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งหมดนี้ล้วนแต่เป็นเรื่องของการเพิ่มผลผลิตในองค์กรได้ทั้งสิ้น และจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะแบ่งประเภทของธุรกิจหลัก ๆ ออกเป็น ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้า และธุรกิจบริการ โดยรูปแบบธุรกิจที่มีมากที่สุดคือ

เจ้าของคนเดียว บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนสามัญ/ห้างหุ้นส่วนจำกัดและอื่น ๆ อีกส่วนหนึ่ง ทั้งนี้ทุนจดทะเบียนหรือทุนเริ่มต้น ระยะเวลาดำเนินการ และจำนวนพนักงานจะแตกต่างกันไป ดังนั้นตัวแปรเหล่านี้ อาจส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิตนั้น จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับผลของการกำหนดเป้าหมายที่มีต่อผลิตภาพ และความพึงพอใจในงานของพนักงานรายวัน ซึ่งพบว่า พนักงานมีผลิตภาพสูงขึ้นภายหลังจากการกำหนดเป้าหมาย และในกลุ่มที่ทำการกำหนดเป้าหมายที่บรรลุผลยาก พนักงานมีผลิตภาพสูงกว่ากลุ่มที่ทำการกำหนดเป้าหมายที่บรรลุผลง่าย ส่วนการยืดระยะเวลาการจ่ายเงินรางวัลไม่มีผลต่อผลิตภาพ สำหรับความพึงพอใจในงานของพนักงานในภาพรวมสูงขึ้น ภายหลังจากที่ได้ทำการกำหนดเป้าหมายแล้ว แต่ระดับความยากง่ายของเป้าหมายและการยืดระยะเวลาการจ่ายเงินรางวัลกลับไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน และพนักงานที่ทำงานจนบรรลุเป้าหมายมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าพนักงานที่ทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย ส่วนระดับความยากง่ายของเป้าหมายไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานแม้แต่ในกลุ่มพนักงานที่บรรลุเป้าหมายก็ตาม (ชัยประเสริฐ สิ้นสุภรัตน์, 2541 : บทคัดย่อ) นอกจากนี้ วรกานต์ เสี่ยงอรมณ (2541 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของความยากง่ายของเป้าหมาย และรางวัลที่มีต่อผลิตภาพการทำงานและความผูกพันในเป้าหมาย พบว่า พนักงานเย็บกระเป่ารายวันมีผลิตภาพสูงขึ้นภายหลังการตั้งเป้าหมายและการให้สิ่งจูงใจในรูปตัวเงิน และยังพบว่า เป้าหมายที่ยากและการใช้เงินรางวัลมีผลต่อการเพิ่มของผลิตภาพการทำงาน สำหรับความผูกพันในเป้าหมายก่อนและหลังการทดลองไม่แตกต่างกัน และความยากง่ายของเป้าหมายไม่มีผลต่อความผูกพันใจในเป้าหมาย แต่การให้เงินรางวัลมีผลต่อความผูกพันใจในเป้าหมาย ส่วนพนักงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายจะเกิดความผูกพันใจในเป้าหมาย แต่ความยากง่ายในการบรรลุเป้าหมายไม่มีผลต่อความผูกพันใจในเป้าหมาย

สำหรับการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยในเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มผลผลิตในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น อุตสาหกรรมการผลิตเหล็กเส้น ได้นำแนวคิดด้านนวัตกรรมการปฏิบัติในการจ้างงานแบบใหม่ที่ประกอบด้วย การส่งเสริมการจ่ายค่าแรงงาน การฝึกทำงานเป็นทีม การออกแบบงานให้มีความยืดหยุ่น ความปลอดภัยในการทำงาน และการพัฒนาฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งตามแนวคิดนี้จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรในระดับสูง (Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997) สามารถกล่าวได้ว่า ทั้งการเพิ่มผลผลิตและความสามารถในการทำกำไรขององค์กรเกิดขึ้นจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Sels et.al., 2006) นอกจากนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นถึงการให้อำนาจและการฝึกอบรมพัฒนา มีผลต่อการจัดการการเพิ่ม

ผลผลิตด้วยเช่นกัน (Birdi et.al., 2008) ส่วนการศึกษาทางด้านผลกระทบทางด้านช่วงของการจ่ายค่าตอบแทนกับประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรซึ่งวัดจากผลผลิตที่เพิ่มขึ้นนั้นพบว่า ระดับการจ่ายเงินค่าตอบแทนมีผลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กร นั้นหมายถึงต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดในองค์กร (Kepes, Delery & Gupta , 2009) นอกจากนี้ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้ในเรื่องของการเพิ่มผลผลิตมาเป็นตัววัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยฉางและเฉิน (Chang & Chen, 2002) ได้ทำการศึกษากับบริษัททางด้านเทคโนโลยีในประเทศไทยได้พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นด้านการพัฒนาและอบรม การทำงานเป็นทีม และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีผลกระทบต่อการเพิ่มผลผลิตในองค์กร

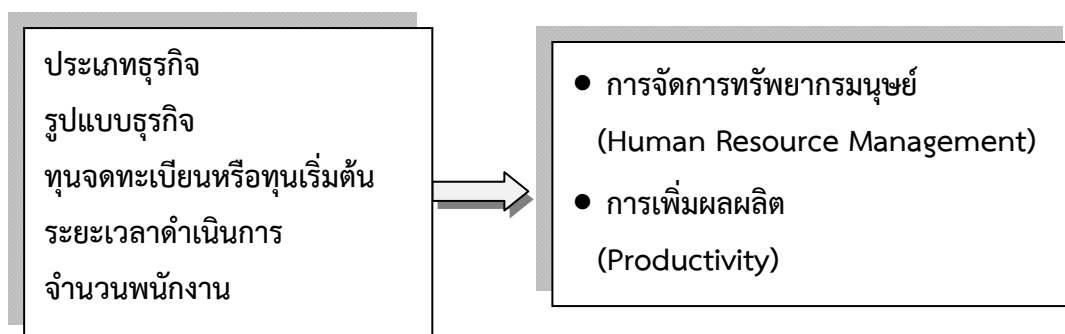
ในขณะที่สุกฤษฎี ลิ้มโพธิ์ทอง (2550) ได้ทำการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจการผลิตเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ในประเทศไทย พบว่า คะแนนเฉลี่ยของระดับการใช้แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในระดับ “มาก” ถึง “มากที่สุด” ในการบริหารงานด้านบุคลากรของบริษัท โดยมีข้อสรุปของผลการวิเคราะห์และแปลความหมายเฉลี่ยได้ ดังนี้ การคัดเลือกบุคลากร กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญมากที่สุดต่อตัวแปรบริษัทใช้ความพยายามอย่างมากที่จะคัดเลือกให้ได้บุคลากรที่ดีที่สุดเข้าสู่องค์กร รองลงมาคือ การให้ความสำคัญมากกับกระบวนการบรรจุคนเข้าทำงานด้วยหลักการวางคนให้เหมาะสมกับงาน การนำปัญหาด้านพฤติกรรมและความสามารถของบุคลากรที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงการคัดเลือกบุคลากรให้มีมาตรฐานสูงขึ้น การประเมินการคัดเลือกบุคลากรโดยฝ่ายที่เกี่ยวข้องและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท บริษัททำการคัดเลือกบุคลากรโดยการยึดกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด และบริษัททำการคัดเลือกตำแหน่งผู้บริหารจากบุคลากรภายในก่อนเสมอ โดยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบุคลากรภายใน ตามลำดับ และแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีผลกระทบต่อการเข้าออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีผลกระทบตรงต่อการสูญเสียจากการผลิต และผลิตภาพแรงงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีผลกระทบทางอ้อมผ่านการเข้าออกของพนักงาน ไปยังการสูญเสียจากการผลิต และผลิตภาพแรงงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการเข้าออกของพนักงานมีผลกระทบทางตรงต่อการสูญเสียจากการผลิต และผลิตภาพแรงงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การวิจัยนี้เสนอแนะว่า องค์กรธุรกิจการผลิตเครื่องไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ควรบริหารแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในลักษณะประสมประสานกัน และควรนำกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินการของแนวปฏิบัติมาใช้เพื่อสนับสนุนให้องค์กรธุรกิจดังกล่าวสามารถคัดเลือกให้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานเข้ามาทำงานกับองค์กร และสามารถดำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและทักษะใน

การผลิตให้อยู่ทำงานกับองค์กรนาน ๆ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถลดการสูญเสียจากการผลิต และเพิ่มผลิตภาพแรงงานได้

ทั้งนี้วชิรพันธุ์ ช่างศรี (2550) ได้ทำการศึกษาในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันแต่เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต พบว่าปัจจัยด้านบุคคลเกี่ยวกับวิศวกรหรือหัวหน้างานพบว่า การสอนงานของวิศวกรหรือหัวหน้างานส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตมากที่สุดโดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.831 ปัจจัยด้านเงินทุนที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต พบว่า การให้รางวัลพนักงานที่ทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตมากที่สุด โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.901 และจากการศึกษา Stiles and Kulvisaechana (2003) ได้พบว่านักวิชาการอีกกลุ่มได้ทำการศึกษาในเรื่องแบบเดียวกันคือ Guest, Michie, Conway, Sheehan ได้ทำการศึกษาผลกระทบของการบริการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อผลประกอบการขององค์กร โดยใช้แนวปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 9 ด้านเป็นตัวแปรอิสระ ได้แก่ 1) การสรรหาและการคัดเลือก 2) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ความยืดหยุ่นทางการเงิน 5) การออกแบบตำแหน่งงาน 6) การสื่อสารแบบ 2 ทาง 7) ความมั่นคงในการจ้างงานและการคัดเลือกบุคลากรภายในก่อน 8) ความเสมอภาคภายในองค์กรและความสามัคคีกัน และ 9) คุณภาพของบุคลากร ส่วนตัวแปรตามนั้น ได้แก่ การเข้าออกของพนักงาน ยอดขายต่อพนักงาน และกำไรต่อพนักงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรอิสระดังกล่าวมีผลต่อการลดลงของการเข้าออกของพนักงาน และทำให้บริษัทมีกำไรต่อพนักงานมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังยืนยันว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการขององค์กรธุรกิจ

จากทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่กล่าวมา จึงนำไปสู่สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือ ได้แก่ ประเภทธุรกิจ รูปแบบธุรกิจ ทุนจดทะเบียนหรือทุนเริ่มต้น ระยะเวลาดำเนินการ และจำนวนพนักงาน ดังต่อไปนี้

สมมุติฐาน H1: วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือที่มีประเภทธุรกิจ รูปแบบธุรกิจ จุดทะเบียนหรือทุนเริ่มต้น ระยะเวลาดำเนินการ และจำนวนพนักงานแตกต่างกันมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และมีการเพิ่มผลผลิตแตกต่างกันแตกต่างกัน ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการเปรียบเทียบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มผลผลิต จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือ

และจากทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่กล่าวมา จึงนำไปสู่สมมุติฐานของความสัมพันธ์และผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการปกป้องและธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์) ที่มีผลกระทบต่อผลการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย ซึ่งมีสมมุติฐาน ดังนี้

สมมุติฐาน H2: การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อผลการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลกระทบต่อผลการเพิ่มผลผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือของประเทศไทย

สมมุติฐาน H2a-H2d แสดงผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการเพิ่มผลผลิต

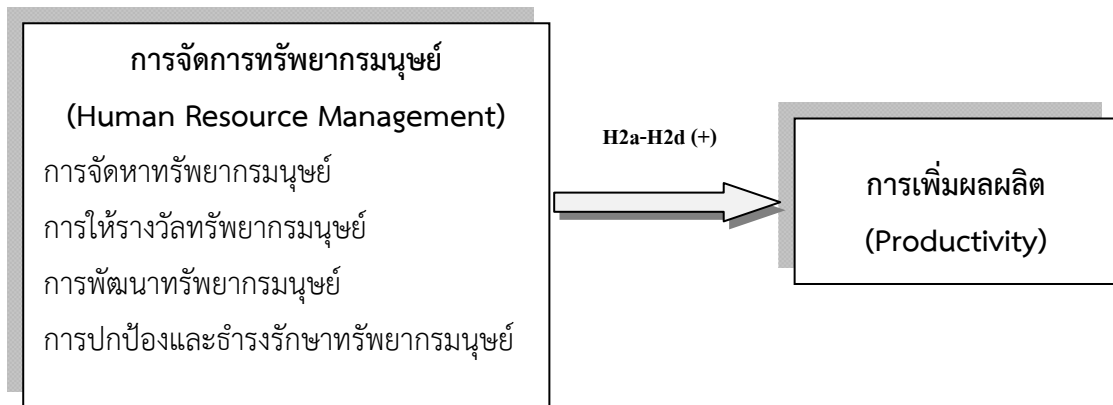
สมมุติฐาน 2a: องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดหาทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในองค์กร

สมมติฐาน 2b: องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการให้รางวัล
ทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในองค์กร

สมมติฐาน 2c: องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในองค์กร

สมมติฐาน 2d: องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการปกป้อง
และธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในองค์กร

และกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ผลกระทบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อการเพิ่มผลผลิต