

A

Alignment of Human Resource Management Strategies and Business Strategies Affecting Organization Performance

Tanatchaya Pratabthong^{1,*} and Pawinee Petchsawang²

Received: November 11, 2020 Revised: December 5, 2020 Accepted: February 24, 2021

Abstract

The research objectives are 1) to study the alignment between human resource management strategies and business strategies, and 2) to study the relationship between the alignment of human resource management strategies and business strategies with organizational performance. The samples are human resource practitioners from 100 organizations. The data are collected by using 4-part questionnaires which have confidence equal to 0.951. The statistical tools have the frequency, percentage, mean standard deviation, Pearson's product-moment correlation coefficient, and multiplication principles are used for analysis. The results indicate that the alignment between human resource management strategies and business strategies have the overall alignment at a medium level; the alignment between human resource management strategies and business strategies positively correlates with the organizational performance which has a correlation coefficient has equal to 0.594 with statistical significance at the level of 0.01. The conclusion shows the correspondence between human resource management strategies and business strategies which are critical to the efficiency and effectiveness of an organization. If the organization with the human resource management strategy does not align with the business strategy, it will reduce organizational effectiveness.

Keywords: human resource management strategies, business strategies, organization performance, alignment of human resource management strategies and business strategies

^{1,2} Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration

* Corresponding author. E-mail: tanatptt39@gmail.com



ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจที่มีผลต่อ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ธนัชญา ประทับทอง^{1,*} และ ภาวิณี เพชรสว่าง²

วันรับบทความ: November 11, 2020 วันแก้ไขบทความ: December 5, 2020 วันตอบรับบทความ: February 24, 2021

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจ และ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้ปฏิบัติการในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จาก 100 องค์กร เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดอยู่ที่ 0.951 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน รวมทั้งการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ โดยใช้หลักการคุณค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ Venkatraman (1989) ผลการวิจัย พบว่า 1) ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจมีความสอดคล้องโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ 2) ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.594 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง สรุปผลการวิจัยได้ว่า ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร หากองค์กรที่มีกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจจะส่งผลให้ประสิทธิผลขององค์กรลดลง

คำสำคัญ: กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ธุรกิจ ผลการปฏิบัติงานขององค์กร ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ

^{1,2} คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

* Corresponding author. E-mail: tanatptt39@gmail.com

บทนำ

ปัจจุบันสิ่งสำคัญสำหรับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรนั้นไม่ใช่เพียงการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ กลยุทธ์การตลาดแบบใหม่หรือการจัดการทางการเงินที่ดีที่สุด แต่ยังมีเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ถือเป็นสินทรัพย์ที่องค์กรนั้นต้องให้ความสำคัญ (Mello, 2010) โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในส่วนของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ และการปรับอัตรากำลังคนให้เหมาะสม เพื่อให้้องค์กรนั้นสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ จะทำให้องค์กรนั้นอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong (2006) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์คือการออกแบบงานให้เหมาะสม เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่ง้องค์กรจะต้องส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ รวมถึงการสร้างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการพัฒนาและรักษาความสามารถหลักของพนักงาน เพื่อให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและ้องค์กรเกิดสมรรถนะ เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Huselid, Beatty, & Becker, 2005; Losey, Meisinger, & Ulrich, 2005) ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีความเข้าใจในธุรกิจและปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขัน เป็นผู้ประสานงานระหว่างกลยุทธ์้องค์กรและกระบวนการทำงานทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ หรือเรียกว่า การเป็นคู่คิดทางธุรกิจ (Human Resources Business Partner: HRBP) เพื่อให้เกิดการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกับธุรกิจ (ภาวิณี เพชรสว่าง, 2561)

Ulrich (1997) ได้พูดถึงหน้าที่สำคัญของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นคู่คิดทางธุรกิจว่าประกอบด้วย 1) Strategic partner คือ บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ที่นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการร่วมกับฝ่ายบริหารในการวางแผนกลยุทธ์ของ้องค์กรและก็นำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ 2) Change agent คือ บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อ้องค์กร 3) Functional expert คือ บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพที่สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 4) Employee champion คือ บทบาทการเป็นผู้สนับสนุนที่จะต้องเข้าใจความต้องการของพนักงาน ซึ่งจะเกี่ยวกับงานด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นคู่คิดทางธุรกิจนั้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่แรก คือ หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ได้มีการกล่าวถึงมาเป็นเวลามากกว่า 20 ปีแล้ว (Ulrich, 1997) แต่ในประเทศไทยนั้นฝ่าย HR มีความเป็นคู่คิดทางธุรกิจโดยวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ได้สนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจแค่ไหนนั้นยังเป็นคำถามที่ไม่ได้มีการศึกษาวิจัยอย่างแท้จริงเท่าใดนัก ซึ่งเรื่องความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ เป็นเรื่องสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ้องค์กร เนื่องจากกลยุทธ์ธุรกิจถือเป็นกลยุทธ์พื้นฐานที่สำคัญที่มีผลต่อการออกแบบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ้องค์กร เพราะกลยุทธ์ธุรกิจที่แตกต่างกันก็ย่อมส่งผลให้แนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจของ้องค์กร (Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997) หาก้องค์กรที่มีกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจจะส่งผลให้ประสิทธิผลของ้องค์กรลดลง (Murray & Kotabe, 2005) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wright และ McMahan (1992) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ ้องค์กรที่มีขั้นตอน

การคัดเลือก การดึงดูด การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพและมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ จะทำให้องค์กรนั้นมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง เพราะเป็นสิ่งที่คู่แข่งนั้นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ พบว่า สิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร คือ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การคัดเลือก การฝึกอบรม การให้อำนาจในงาน การประเมินผลงานตามเป้าหมาย และการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (การุณย์ ประทุม และศุภพงษ์ ปิ่นเวหา, 2558) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กชพร สุขสวัสดิ์, จักรวุฒิ ขอบพิเชียร, และนิตย์ หทัยสิงค์ สุขศรี (2559); ณัฐพร ฉายประเสริฐ, นิธิมา ยืนยง, และพงศ์วัช จันทบุลย์ (2560); ยุทธการ ก้านจักร และทิพทินนา สมุทรานนท์ (2554); Marwat, Qureshi, และ Ramay (2006) ที่ได้ผลการวิจัยไปในแนวทางเดียวกันว่ากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในขณะที่มีงานศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานในหลากหลายประเภทขององค์กร แต่ในบริบทของประเทศไทยมีนักวิจัยที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรยังคงมีจำนวนน้อย เนื่องจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจนั้นไม่ใช่การวัดจากแบบสอบถามโดยทั่วไป แต่ต้องอาศัยวิธีการคำนวณเพื่อให้สามารถระบุระดับความสัมพันธ์นี้ได้ ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้หลักการคุณค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ Venkatraman (1989) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ

กล่าวโดยสรุปผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ และศึกษาว่าระดับความสัมพันธ์นั้นมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างไร เพื่อให้องค์กรสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาหรือเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อให้ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว ซึ่งเกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและธำรงรักษาบุคคลรวมถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรว่าเป็นทรัพยากรที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถอยู่รอดได้ ฉะนั้น องค์กรจึงบูรณาการความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจ แนวคิดของกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรบุคคลเกิดขึ้นครั้งแรกโดย Fombrun, Tichy, และ Devanna (1984) ได้กล่าวว่า องค์การจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องมีองค์ประกอบที่จำเป็น 3 อย่าง ได้แก่ พันธกิจและกลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ และการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพควรประกอบ ดังนี้ 1) ความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร 2) ความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางองค์กร 3) ความสอดคล้องกับความสามารถขององค์กร และ 4) ความสอดคล้องกับลักษณะขององค์กร (ชัยวี เสนะวงศ์, 2547 อ้างถึงใน สุภาพร เสรีรัตน์, 2552) โดยองค์ประกอบหลักของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้จากการศึกษาตามแนวคิดของ ภาวิณี เพชรสว่าง (2561); Armstrong (2000); Hsieh และ Chen (2011); Schuler และ Jackson (1987) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสรรหาและคัดเลือก คือ กระบวนการสรรหาและคัดเลือกในการเลือกคนที่มีศักยภาพ และคุณสมบัติที่เหมาะสม 2) การฝึกอบรมและพัฒนา คือ การพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับพนักงาน 3) ค่าตอบแทน คือ การจ่ายค่าตอบแทน โบนัส และเงินเดือน โดยขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 4) การให้รางวัล คือ การให้รางวัลสูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินแก่พนักงาน เพื่อกระตุ้นหรือเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และผลการปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายที่สามารถวัดได้

กลยุทธ์ธุรกิจ

กลยุทธ์ธุรกิจ หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางของธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ไปจากเดิมและมีแนวโน้มว่าวันข้างหน้าจะยิ่งทวีอัตราการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และวัฒนธรรม ซึ่งเกิดจากปัจจัยอย่างน้อย 3 อย่าง เป็นแรงผลักดันสำคัญ คือ กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี (Technological Change) และการผ่อนคลายกฎระเบียบด้านเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ (Deregulation) ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในด้านต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง แม้กระทั่งการดำเนินธุรกิจภายในองค์กร ทำให้การบริหารจัดการจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2552) โดยองค์ประกอบหลักของกลยุทธ์ธุรกิจตามแนวคิดของ Stewart และ Brown (2010) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ธุรกิจสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) กลยุทธ์การลดต้นทุน องค์กรจะพยายามให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันในการเป็นผู้ผลิต หรือผู้ให้บริการที่มีต้นทุนต่ำที่สุด ซึ่งเป้าหมายของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรในการลดต้นทุนหรือเพิ่มประสิทธิภาพจึงเป็นแบบการบังคับใช้กฎระเบียบ รวมถึงการให้รางวัลจะยึดหลักจากเกณฑ์ผลผลิตที่สามารถวัดได้ (Su & Wright, 2012) และ 2) กลยุทธ์นวัตกรรม มีเป้าหมาย คือ การพัฒนาสินค้าหรือบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นการนำเสนอสิ่งใหม่และแตกต่างจากเดิม (Schuler & Jackson, 1987) เพื่อเตรียมตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสินค้าและเทคโนโลยี ฉะนั้น พนักงานจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายในระยะยาว (Huang, 2001; Liao, 2005) โดยองค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นวัตกรรมนั้น ควรสนับสนุนการนำแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมนวัตกรรม (Bowen & Ostroff, 2004)

ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ

ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ หมายถึง การสอดคล้องกัน การสอดรับกัน การประสานงานกันและการมีความสัมพันธ์กันระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร แนวคิดของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมาจากความเชื่อที่ว่า กลยุทธ์ด้านบุคคลต้องบูรณาการกับกลยุทธ์ธุรกิจ หรือกลยุทธ์องค์การ (ณรงค์ชัย ปัญญกริชต์, ม.ป.ป.) ซึ่ง Miller (1989) เชื่อว่าความสอดคล้องนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลตรงกับการตัดสินใจของงานอื่น ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ เป็นเรื่องสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร หากองค์กรมีกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจจะทำให้ประสิทธิผลขององค์กรลดลง (Murray & Kotabe, 2005) โดย Venkatraman (1989) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องตัวแบบที่เหมาะสมในการวิจัยเรื่องกลยุทธ์มี 6 แบบ ได้แก่ 1) การคุณค่าเฉลี่ย 2) ค่ากลาง 3) การตรงกันหรือการจับคู่ 4) การจัดกลุ่ม 5) ความแตกต่างในคุณสมบัติ และ 6) ความแปรปรวนร่วม ซึ่งการคำนวณหาความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์นั้นนักวิชาการส่วนใหญ่นิยมใช้หลักการคุณค่าเฉลี่ย ตัวอย่างเช่น Chan, Huff, Barclay, และ Copeland (1997); Cragg, King, และ Hussin (2002) ที่เลือกใช้วิธีการคูณในการคำนวณหาความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ และยังมีนักวิจัยที่ได้นำหลักการคุณค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ Venkatraman ไปใช้ในการหาความสอดคล้องของกลยุทธ์ คือ ชัยรัตน์ จุสปาโล (2554) ที่ศึกษาเรื่องความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศกับกลยุทธ์ธุรกิจ ผู้วิจัยจึงสร้างสมมติฐานการวิจัยได้ ดังนี้

H₁ : กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ

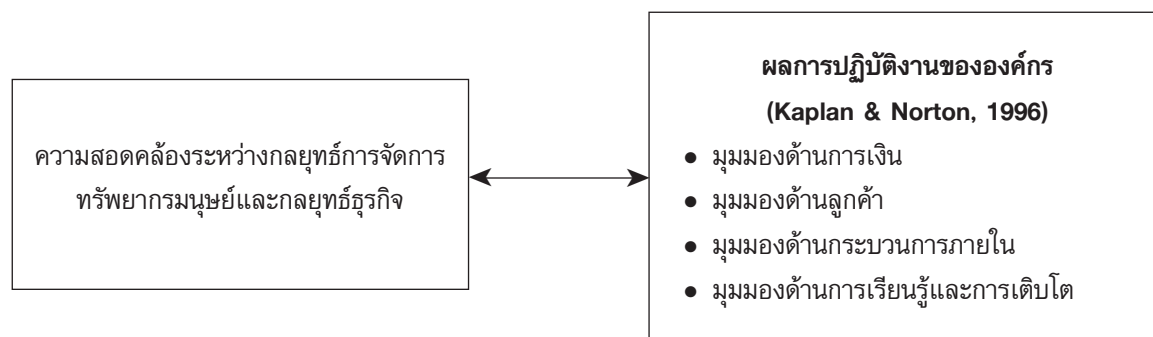
ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ผลการปฏิบัติงานขององค์กร หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน ที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผลการดำเนินงานเป็นการวัดผลความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์กร โดยการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (Performance Measurement) เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไรหรือองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร ต่างก็ให้ความสำคัญต่อระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะช่วงหลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจที่ช่วยให้องค์กรได้ตระหนักถึงข้อบกพร่องของระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบเดิม ที่ไม่แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานปัจจุบันขององค์กรที่แท้จริงซึ่งจะทำให้ดำเนินธุรกิจไปผิดทาง และส่งผลกระทบต่อภาระหนี้สินขององค์กร ดังนั้น ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญในการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น ซึ่งเห็นได้จากบทความและงานวิจัยในด้านการวัดผลการดำเนินงานที่ออกมาอย่างต่อเนื่องและเป็นจำนวนมาก (มนชวัล นารณศิลป์, 2556) Kaplan และ Norton (1996) ได้เสนอการวัดผลให้เกิดการสมดุลโดยใช้เทคนิคการวัดผลที่เรียกว่า Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งเป็นมิติการวัด 4 มุมมอง ได้แก่ 1) มุมมองด้านลูกค้า คือ การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน คือ การวัดความสำเร็จขององค์กรที่แสดงถึงประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กร 3) มุมมองด้านการเรียนรู้พัฒนา คือ การพัฒนากระบวนการดำเนิน

งานภายในให้มีประสิทธิภาพ และการบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น และ 4) มุมมองด้านการเงิน คือ การวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์กรว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ซึ่งงานวิจัยได้ใช้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การจากหลักการของ BSC ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสร้างสมมติฐานการวิจัยได้ ดังนี้

H₂ : ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยนี้ คือ ผู้ที่ปฏิบัติการในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของภาครัฐและเอกชน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของคอคแรน (Cochran, 1977) เนื่องจากในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้สูตรการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง กรณีไม่ทราบจำนวนประชากร มีระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และมีระดับความเชื่อมั่น 95% จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามออนไลน์ในรูปแบบของ Google Form ในการเก็บข้อมูล โดยติดต่อคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ส่งต่อแบบสอบถามออนไลน์ไปยังกลุ่มศิษย์เก่า และกลุ่ม HR Pro ของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์ ซึ่งมีสมาชิกในกลุ่มเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยตรง มีจำนวนการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ที่ปฏิบัติการในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จาก 100 องค์กร โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 6 ข้อ ส่วนที่ 2 2.1) แบบสอบถามวัดระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ มีจำนวน 2 ข้อ 2.2) แบบสอบถาม

ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ มีจำนวน 7 ข้อ ผู้วิจัยใช้แบบวัดของ พิชัย พันธวัฒนา (2558) ที่ได้แปลและตรวจสอบการแปลโดยผู้เชี่ยวชาญ ตามแนวคิดของ Stewart และ Brown (2010) ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวน 10 ข้อ ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าข้อมูลตามแนวคิดของ กาวิณี เพชรสว่าง (2561); Armstrong (2000); Hsieh และ Chen (2011); Schuler และ Jackson (1987) และ ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีจำนวน 11 ข้อ ผู้วิจัยใช้แบบวัดของ ปริณู พิมพ์กลัด (2557) ตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton (1996) ค่าสัมประสิทธิ์ไครอนบาค อัลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ทั้งฉบับเท่ากับ .915 แบ่งได้เป็น กลยุทธ์ธุรกิจ ($\alpha = .717$), กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ($\alpha = .857$) และผลการปฏิบัติงานขององค์กร ($\alpha = .924$) และมีการทดสอบความตรง (Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอแก่อาจารย์ที่ปรึกษา คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาวิณี เพชรสว่าง เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ และเสนอแก่ผู้เชี่ยวชาญด้านการปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาเป็นเวลา 15 ปี เพื่อพิจารณาและตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามใช้การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ (Pearson's Correlation Coefficient) และหลักการคูณในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนเอกสาร แนวคิด งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจนั้นมีเทคนิคการคำนวณที่หลากหลายขึ้นอยู่กับนักวิจัยแต่ละท่าน Venkatraman (1989) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องตัวแบบที่เหมาะสมในการวิจัยเรื่องกลยุทธ์มี 6 แบบ ได้แก่ 1) การคุณค่าเฉลี่ย 2) ค่ากลาง 3) การตรงกันหรือการจัดคู่ 4) การจัดกลุ่ม 5) ความแตกต่างในคุณสมบัติ และ 6) ความแปรปรวนร่วม ซึ่งการคำนวณความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์นั้นนักวิชาการส่วนใหญ่นิยมใช้หลักการคุณค่าเฉลี่ย และมีนักวิจัยได้นำหลักการคุณค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ Venkatraman ไปใช้ในการหาความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ คือ ชัยรัตน์ จุสปาโล (2554) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ ฉะนั้น ในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักการคุณค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ Venkatraman ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ โดยการสมมติจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 คน เพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจถึงหลักการการวิเคราะห์ได้ง่ายและชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถคำนวณโดยใช้หลักการคุณค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ Venkatraman (1989) ดังขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การหาค่าเฉลี่ยจากตัวอย่างแบบสอบถาม มีค่าคะแนน 1 ถึง 6 (ตัวอย่าง ตารางที่ 1 และ ตารางที่ 2 สมมติจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 คน)

1.1 จากตารางที่ 1 หาค่าเฉลี่ยของกลยุทธ์ธุรกิจแต่ละด้าน (ด้านกลยุทธ์การลงทุน (BS-C) และด้านกลยุทธ์นวัตกรรม (BS-I)) ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน

1.2 จากตารางที่ 1 หาค่าเฉลี่ยของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้าน (กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนกลยุทธ์การลงทุน (HR-C) และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนกลยุทธ์นวัตกรรม (HR-I)) ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน

1.3 จากตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยของกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้าน ($\bar{X}$) ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน (ตัวอย่าง 3 คน)

ตารางที่ 1 ตัวอย่างแบบสอบถาม (สมมติจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 3 คน)

คนที่	กลยุทธ์ธุรกิจ							กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์									
	ด้านกลยุทธ์การลงทุน (BS-C)				ด้านกลยุทธ์นวัตกรรม (BS-I)			สนับสนุนกลยุทธ์การลงทุน (HR-C)					สนับสนุนกลยุทธ์นวัตกรรม (HR-I)				
	ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5	ข้อ 6	ข้อ 7	ข้อ 1	ข้อ 3	ข้อ 5	ข้อ 7	ข้อ 9	ข้อ 2	ข้อ 4	ข้อ 6	ข้อ 8	ข้อ 10
1	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	2	5	5	4	5	5
2	4	1	1	1	4	1	1	4	5	1	4	5	4	5	4	5	5
3	1	1	1	4	4	4	4	2	5	5	4	3	4	4	4	4	4

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ของกลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน

คนที่	$\bar{X}$ BS-C	$\bar{X}$ BS-I	$\bar{X}$ HR-C	$\bar{X}$ HR-I
1	4.50	4.33	4.00	4.80
2	1.75	2.00	3.80	4.60
3	1.75	4.00	3.80	4.00

ขั้นตอนที่ 2 การหาค่าเฉลี่ยความสอดคล้องของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน

2.1 นำค่า $\bar{X}$ BS-C คูณกับค่า $\bar{X}$ HR-C ทำให้ได้ค่าเฉลี่ยความสอดคล้องของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ แต่เป็นค่าในช่อง $\bar{X}$ BS-C* $\bar{X}$ HR-C ของแต่ละคน ดังตารางที่ 3

2.2 นำค่า $\bar{X}$ BS-I คูณกับค่า $\bar{X}$ HR-I ทำให้ได้ค่าเฉลี่ยความสอดคล้องของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ แต่เป็นค่าในช่อง $\bar{X}$ BS-I* $\bar{X}$ HR-I ของแต่ละคน ดังตารางที่ 3

2.3 นำค่าในช่อง $\bar{X}$ BS-C* $\bar{X}$ HR-C และค่าในช่อง $\bar{X}$ BS-I* $\bar{X}$ HR-I ของแต่ละคนมาบวกกันก่อน แล้วนำมาหาร 2 ทำให้ได้ค่าเฉลี่ยความสอดคล้องของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนในช่องค่าเฉลี่ยความสอดคล้อง ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยความสอดคล้องของผู้ตอบแบบสอบถาม

คนที่	$\bar{X}$ BS-C	$\bar{X}$ BS-I	$\bar{X}$ HR-C	$\bar{X}$ HR-I	$\bar{X}$ BS-C*HR-C	$\bar{X}$ BS-I*HR-I	ค่าเฉลี่ยความสอดคล้อง
1	4.50	4.33	4.00	4.80	18.00	20.80	19.40
2	1.75	2.00	3.80	4.60	6.65	9.20	7.73
3	1.75	4.00	3.80	4.00	6.65	16.00	11.33
ค่าเฉลี่ยรวม					10.43	15.33	

การแปลค่าเฉลี่ยของคะแนนความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ สามารถแปลได้ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ระดับค่าเฉลี่ยของคะแนนความสอดคล้อง

ระดับค่าเฉลี่ยของคะแนนความสอดคล้อง	แปลผล
0 ถึง 5	สอดคล้องน้อยมาก
6 ถึง 10	สอดคล้องน้อย
11 ถึง 15	สอดคล้องปานกลาง
16 ถึง 20	สอดคล้องมาก
21 ถึง 25	สอดคล้องมากที่สุด

จากตารางที่ 3 การหาค่าเฉลี่ยความสอดคล้องของผู้ตอบแบบสอบถามสามารถได้ผล ดังนี้

คนที่ 1 มีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องเท่ากับ 19.40 แปลผลได้ว่า มีความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจอยู่ในระดับสอดคล้องมาก

คนที่ 2 มีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องเท่ากับ 7.73 แปลผลได้ว่า มีความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจอยู่ในระดับสอดคล้องน้อย

และคนที่ 3 มีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องเท่ากับ 11.33 แปลผลได้ว่า มีความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจอยู่ในระดับสอดคล้องปานกลาง

ขั้นตอนที่ 3 การหาค่าเฉลี่ยรวมความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 คน จากตารางที่ 3 นำค่าเฉลี่ยรวมของช่อง $\bar{X}$ BS-C* $\bar{X}$ HR-C และช่อง $\bar{X}$ BS-I* $\bar{X}$ HR-I มาวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องโดยรวมได้ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจโดยรวมของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 คน

ค่าความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ธุรกิจ	ค่าเฉลี่ย	S.D	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
1. กลยุทธ์การลดต้นทุน	10.43	6.55	1	25
2. กลยุทธ์นวัตกรรม	15.33	5.83	1	25
รวม	12.88			

สรุปได้ว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับสอดคล้องปานกลาง ($\bar{X} = 12.88$) จากคะแนนเต็ม 25

การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร สถิติที่ใช้ คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient) ซึ่งทำให้ผู้วิจัยทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ และสามารถระบุทิศทางของความสัมพันธ์ โดยค่าความสัมพันธ์มีผลเป็นบวก แปลว่า ตัวแปรทั้งสองมีค่าความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน และค่าความสัมพันธ์เป็นลบ แปลว่า ตัวแปรทั้งสองมีค่าความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงข้ามกัน

ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บแบบสอบถามพบว่า เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิงมีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 72 มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 47 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 68 ปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำนวน 100 คิดเป็นร้อยละ 100 ระดับผู้จัดการ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 39 และมีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 42

กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = .787) และรายด้าน ได้แก่ กลยุทธ์นวัตกรรม ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 1.010) และกลยุทธ์การลดต้นทุน ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = .907) อยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = .730) และรายด้าน ได้แก่ กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนกลยุทธ์ลดต้นทุน ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .664) และกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนกลยุทธ์นวัตกรรม ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = .885) อยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = .655) และรายด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .738) ด้านกระบวนการภายใน ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .708) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = .784) และด้านการเงิน ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = .778) อยู่ในระดับมาก

การศึกษาความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ โดยใช้หลักการคูณค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ Venkatraman (1989) ในการหาความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ ผลการวิจัย พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจโดยรวมอยู่ในระดับสอดคล้องปานกลาง ($\bar{X} = 13.19$, S.D. = 4.65) จากคะแนนเต็ม 25 ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ของตัวแปรความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ

ค่าความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
1. กลยุทธ์การลดต้นทุน	13.23	4.79	1	25
2. กลยุทธ์นวัตกรรม	13.15	5.69	1	25
รวม	13.19	4.65		

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 5 ได้จากการหาค่าเฉลี่ยความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ (ตั้งขั้นตอนการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจที่กล่าวมาแล้วข้างต้น)

การศึกษาความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผลการวิจัย พบว่า ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .594 ซึ่งแปลได้ว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเงินสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ด้านกระบวนการภายใน และด้านลูกค้า โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .549, .543, .520 และ .450 ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

จากสมมติฐานที่ 1 ที่ว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาค่าความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจที่สนับสนุนแต่ละกลยุทธ์ พบว่า ค่าความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์การลดต้นทุนมีค่าเฉลี่ยความสอดคล้องสูงกว่าค่าความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์นวัตกรรม ซึ่งดูได้จากผลการคำนวณค่าความสอดคล้องที่ใช้หลักการ

คุณค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ Venkatraman (1989) ในการคำนวณหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ และจากผลการวิจัย ยังพบว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์นวัตกรรมนั้นใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนกลยุทธ์การลดต้นทุน ซึ่งไม่สอดคล้องกันโดยดูจากค่าเฉลี่ยของกลยุทธ์ธุรกิจและค่าเฉลี่ยของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ องค์กรใช้กลยุทธ์ธุรกิจด้านกลยุทธ์นวัตกรรม แต่ไม่ได้ใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนกลยุทธ์นวัตกรรม จึงทำให้มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจในภาพรวมอยู่แค่ในระดับสอดคล้องปานกลาง ซึ่งตามหลักการแล้วกลยุทธ์ธุรกิจด้านกลยุทธ์การลดต้นทุน มุ่งเน้นการควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน ด้านการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน ควรใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นการสรรหาบุคคลที่มีทักษะการทำงานหลายด้าน มีการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ การจ่ายค่าตอบแทนในระดับที่เท่ากับมาตรฐานของตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน การให้รางวัลแก่พนักงานโดยจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ยอดขาย หรือผลกำไรขององค์กร และการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งผลลัพธ์ในระยะสั้น เพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ภาวิณี เพชรสว่าง, 2561; Armstrong, 2000; Hsieh & Chen, 2011; Schuler & Jackson, 1987) ซึ่งสอดคล้องกับ Su และ Wright (2012) ที่กล่าวว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ธุรกิจด้านการลดต้นทุน องค์กรจะมีการบังคับใช้กฎระเบียบและกระบวนการต่าง ๆ และมีการให้รางวัลโดยยึดจากเกณฑ์ผลผลิตที่สามารถวัดได้ ส่วนกลยุทธ์ธุรกิจด้านนวัตกรรม มุ่งเน้นการพัฒนาสินค้า บริการและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์นวัตกรรม ควรเน้นการสรรหาบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีประสบการณ์การสร้างนวัตกรรม มีการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ จ่ายค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น มีการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินสำหรับพนักงานที่มีผลงานนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งผลลัพธ์ในระยะยาว (ภาวิณี เพชรสว่าง, 2561; Armstrong, 2000; Hsieh & Chen, 2011; Schuler & Jackson, 1987) ซึ่งสอดคล้องกับ Huang (2001) รวมถึง Liao (2005) ที่กล่าวว่า องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ธุรกิจด้านนวัตกรรมนั้นพนักงานจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายในระยะยาว ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรมีการรับรู้ว่าการใช้กลยุทธ์ที่มีผลต่อกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังที่อภิปรายข้างต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Schuler และ Jackson (1987) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ส่งผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และสอดคล้องกับ Muduli (2012) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ธุรกิจนั้นมีผลต่อการวางแผนและการนำการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และปัจจัยในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ธุรกิจ และสอดคล้องกับ พิชัย พันธุ์วัฒนา (2558) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ธุรกิจมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จในองค์กร จึงจำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงกับระดับต่าง ๆ ในองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ นโยบาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร (Altarawneh & Aldehayyat, 2011)

จากสมมติฐานที่ 2 ที่ว่า ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผลการวิจัย พบว่า ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ Absar, Nimalathan, และ Mahmood (2012) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทางด้านตลาดด้านอัตราการเติบโตของยอดขายมากที่สุด ลำดับที่สอง คือ ความสามารถในการทำกำไร และลำดับสุดท้าย คือ การเติบโตของส่วนแบ่งทางตลาด และสอดคล้องกับ Osman, Ho, และ Galang (2011) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และสอดคล้องกับ Akhtar, Ding, และ Ge (2008) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านการเงิน สินค้าและบริการ สอดคล้องกับ Lee, Lee, และ Wu (2010) ที่กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ธุรกิจ นอกจากนี้ สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจ เป็นเรื่องสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร หากองค์กรที่มีกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจจะส่งผลให้ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง (Murray & Kotabe, 2005)

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาที่ว่าความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการออกแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร ในงานวิจัยฉบับนี้ พบว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ที่ใช้ในงานวิจัยฉบับนี้เป็นการสนับสนุนกลยุทธ์การลดต้นทุน ฉะนั้นองค์กรที่มุ่งการลดต้นทุนขององค์กร โดยการควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน การผลิต เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรควรออกแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนกลยุทธ์การลดต้นทุนโดยด้านการสรรหา เน้นการสรรหาบุคคลที่มีทักษะการทำงานหลายด้าน ด้านการฝึกอบรม เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน ด้านการจ่ายค่าตอบแทน เป็นการจ่ายในระดับที่เท่ากับมาตรฐานของตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ด้านการให้รางวัล ให้ตามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ยอดขาย หรือผลกำไรขององค์กร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นผลลัพธ์ในระยะสั้น ส่วนองค์กรที่มุ่งกลยุทธ์นวัตกรรม องค์กรควรออกแบบกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนกลยุทธ์นวัตกรรมโดยด้านการสรรหา เน้นการสรรหาบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีประสบการณ์การสร้างนวัตกรรม ด้านการฝึกอบรม เน้นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ด้านการจ่ายค่าตอบแทน ให้พิจารณาเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน หากพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ องค์กรควรให้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการจูงใจพนักงาน ด้านการให้รางวัล จะขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรว่าจะให้รางวัลแบบใดมีทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินสำหรับพนักงานที่มีผลงานนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรเป็นการประเมินผลระยะยาว เพราะการสร้างนวัตกรรมนั้นจะต้องใช้เวลาในการทดลอง ซึ่งองค์กรสามารถนำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนกลยุทธ์การลดต้นทุนและ

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนกลยุทธ์นวัตกรรมจากงานวิจัยฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรของท่านได้ เพื่อให้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรมีความสอดคล้องกัน และเพื่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดีขึ้น

บรรณานุกรม

- กชพร สุขสวัสดิ์, จักรวดี ชอบพิเชียร, และนิตย์ หทัยสิงค์ สุขศรี. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 3(2), 119-142.
- การุณย์ ประทุม, และศุภพงษ์ ปิ่นเวหา. (2558). การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของแบบวัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในองค์การทางธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร: การวิเคราะห์พระดပ်. *จุฬาลงกรณ์ปริทัศน์*, 37(4), 1-21.
- คอลลิน, เจ. ซี., และพอร์เตอร์, เอ็ม. อี. (2555). *กลยุทธ์ (HBR's 10 must read: On strategy)* (นัญญา ลินตระกูลผล, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กเซเปอร์เน็ท.
- ฉัตริน สุธาประดิษฐ์. (2556). *นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในองค์การภาครัฐกับการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไล่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชัยรัตน์ จุสปาโล. (2554). *ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศกับกลยุทธ์ธุรกิจและประสิทธิผลการดำเนินงานเทคโนโลยีสารสนเทศ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไล่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- ณรงค์ชัย ปิฎกัรัชต์. (ม.ป.ป.). ฤทธิความสอดคล้องกับการวิจัยชั้นสูง. สืบค้นเมื่อ 6 เมษายน 2563, จาก <http://www.smusichome.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538675608&Ntype=4>
- ณัฐพรพันธ์ เขจรนนท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพร ฉายประเสริฐ, นิธิมา ยืนยง, และพงศ์วัช จันทบุลย์. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 11(25), 107-118.
- ดวงกมล ปุณยนิธิ. (2557). *บทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วน (Business Partner) ในองค์การธุรกิจ กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง* (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไล่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปริณู พิมพ์กลัด. (2557). *ปัจจัยของนวัตกรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินผู้ให้บริการด้านสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไล่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, นครราชสีมา.
- พิชัย พันธุ์วัฒนา. (2558). *การศึกษาความสอดคล้องแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานองค์กรของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไล่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.

- กาวีณี เพชรสว่าง. (2561). *กลยุทธ์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนชวัล นารถศิลป์. (2556). *ผลกระทบของกลยุทธ์องค์กรเชิงพลวัตที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ประเภทขนส่งทางถนนในประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- ยุทธการ ก้านจักร, และทิพทินนา สมุทรานนท์. (2554). การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความยืดหยุ่นผูกพันในงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย. *วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา*, 3(6), 74-88.
- สุภาพร เสรีรัตน์. (2552). *ผลกระทบของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิภาพการให้บริการที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม).
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2549). *การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- Absar, N., Nimalathasan, B., & Mahmood, M. (2012). HRM-market performance relationship: Evidence from Bangladeshi organizations. *South Asian Journal of Global Business Research*, 1(2), 238-255.
- Akhtar, S. A., Ding, D. Z., & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), 15-32.
- Altarawneh, I. I., & Aldehayyat, J. S. (2011). Strategic human resources management (SHRM) in Jordanian hotels. *International Journal of Business and Management*, 6(10), 242-255.
- Armstrong, M. (2000). *Performance management: Key strategies and practical guidelines* (2nd ed.). London, England: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). London, England: Kogan Page..
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and Recommendations. *Human Resources Management Journal*, 31(1), 1-6.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Chan, Y. E., Huff, S. L., Barclay, D. W., & Copeland, D. G. (1997). Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment. *Information systems research*, 8(2), 125-150.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling technique*. New York, NY: Wiley.
- Cragg, P., King, M., & Hussin, H. (2002). IT alignment and firm performance in small manufacturing firms. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(2), 109-132.

- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York, NY: Wiley.
- Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 11-32.
- Huang, T. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132-151.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). A players' or 'A positions'. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-117.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Karami, A., Sahebalzamani, S., & Sarabi, B. (2015). The influence of HR practices on business strategy and firm performance: The case of banking industry in Iran. *IUP Journal of Management Research*, 14(1), 30-53.
- Lee, F., Lee, T., & Wu, W. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: Evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351-1372.
- Liao, Y. (2005). Business strategy and performance: The role of human resource management control. *Personnel Review*, 34(3), 294-309.
- Losey, M., Meisinger, S. R., & Ulrich, D. (2005). Conclusion: Reality, impact, and professionalism. *Human Resource Management*, 44(2), 201-206.
- Marwat, Z. A., Qureshi, T. M., & Ramay, M. I. (2006). Impact of human resource management (HRM) practices on employees performance: A case of Pakistan telecom sector. Retrieved October 12, 2020, from https://www.academia.edu/770358/IMPACT_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_HRM_PRACTICES_ON_EMPLOYEES_PERFORMANCE
- Mello, J. A. (2010). *Strategic human resource management*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Miller, D. (1989). Matching strategies and strategy making: Process, content, and performance. *Human Relations*, 42(3), 241-260.
- Muduli, A. (2012). Business strategy, SHRM, HR outcome and organizational performance: Evidence from an Indian industry. *Global Management Journal*, 4(1-2), 111-125.
- Murray, J. Y., & Kotabe, M. (2005). Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms. *Journal of Business Research*, 58(11), 1525-1533.

- Osman, I., Ho, T. C. F., & Galang, M. C. (2011). The relationship between human resource practices and firm performance: An empirical assessment of firms in Malaysia. *Business Strategy Series*, 12(1), 41-48.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2010). *Human resource management linking strategy to practices* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
- Su, Z. & Wright, P. M. (2012). The effective human resource management system in transitional China: A hybrid of commitment and control practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2065-2086.
- Ulrich, D. (1997). *Human resources champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.