

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ความต้องการการพัฒนานุคลากรและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดชลบุรีครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. ความสำคัญวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
4. การจัดการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
 - 4.1 การจัดการการเงินและการบัญชี
 - 4.2 การจัดการการผลิต
 - 4.3 การจัดการการตลาด
 - 4.4 การจัดการบุคลากร
5. การส่งเสริมการพัฒนานุคลากรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
6. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานุคลากร
7. ความหมายของการพัฒนานุคลากร
8. ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนานุคลากร
9. วิธีการพัฒนานุคลากร
10. แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 11.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 11.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ในขณะที่อุตสาหกรรมขนาดใหญ่และธุรกิจต่อเนื่องกำลังจะล้มละลายตายจากวงการธุรกิจเพราะไม่อาจปรับตัวเข้ากับสภาวะการณ์เศรษฐกิจได้ทันการณ์ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้ถูกจับตามองและได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเหล่านี้กลับสามารถยืนอยู่ได้อย่างเหนียวแน่นมั่นคงและสามารถสร้างเงิน สร้างงาน

สร้างรายได้ ให้แก่แรงงานและประเทศชาติได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้สถานภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เป็นเพียงวิสาหกิจสนับสนุน (Support Enterprises) ซึ่งต้องผูกความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไว้กับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และเมื่ออุตสาหกรรมขนาดใหญ่ต้องประสบภาวะวิกฤตแล้ว ก็จะส่งผลให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เป็นภาคสนับสนุนต้องล้มตามไปด้วยนั้นจึงเป็นแค่เพียงอดีตที่ผ่านมา แต่สำหรับสถานภาพใหม่ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ถูกมองว่าเป็นวิสาหกิจที่เน้นทักษะ และทรัพยากรท้องถิ่น เช่น ภูมิปัญญาชาวบ้าน ฝีมือแรงงาน เทคโนโลยีพื้นบ้านและวัสดุต่าง ๆ ที่มีในท้องถิ่น ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีกระจายอยู่ทั่วทุกพื้นที่ในประเทศไทย จึงทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถที่จะพึ่งตนเองได้ ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เหมือนแต่เดิม และเมื่ออุตสาหกรรมขนาดใหญ่พบกับวิกฤตทางเศรษฐกิจ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นจึงได้รับผลกระทบจากวิกฤตทางเศรษฐกิจน้อยหรืออาจไม่ได้รับผลกระทบเลย ซึ่งถือเป็นข้อดีที่ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่จำเป็นต้องเป็นเพียงหน่วยสนับสนุนอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เท่านั้น (ศิริพนธ์ ศิริไพล์, 2544, หน้า 9-11)

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทยสามารถปรับโครงสร้างระบบเศรษฐกิจ ให้ได้สัดส่วนกับทรัพยากรท้องถิ่น เทคโนโลยีและทุนที่มีอยู่ของตนเอง ทำให้สามารถมีกิจการเป็นของตนเองได้ ซึ่งเป็นการกระจายรายได้และสร้างโอกาสให้กับชุมชนในท้องถิ่น ซึ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในหลาย ๆ ท้องถิ่นของประเทศไทยได้ใช้แรงงานชาวบ้านใช้เทคโนโลยีพื้นบ้านและทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่น ทำให้ไม่ต้องซื้อหาวัตถุดิบการผลิตจากต่างประเทศ แต่ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการปรับปรุงคุณภาพการผลิต การตลาด การจัดการ การบริหาร โดยการส่งเสริมทักษะและความรู้ เพื่อเป็นการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ยั่งยืน

การกำหนดนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจในประเทศอื่นๆ เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น อังกฤษ อิตาลี ฝรั่งเศส เยอรมัน ต่างประสบผลสำเร็จ โดยประเทศต่างๆ เหล่านี้ ได้กำหนดใช้นโยบายการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นหลัก เพื่อมุ่งให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถเป็นเส้นเลือดหล่อเลี้ยงเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างชัดเจน (ศิริพนธ์ ศิริไพล์, 2544, หน้า 10) ทั้งนี้โดยการพัฒนาศักยภาพของทุน การพัฒนาภูมิปัญญาและทักษะ ความชำนาญของคนให้สอดคล้องกับความต้องการของโลก ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้เติบโตอย่างต่อเนื่องทุกด้าน ทั้งทางด้านการงาน การตลาด ข้อมูลข่าวสาร การวิจัย การพัฒนาฝึกอบรม และประสิทธิภาพการผลิต เป็นต้น จึงเห็นได้ว่าทางออกของเศรษฐกิจไทยที่จะทำให้พ้นจากวิกฤตเศรษฐกิจได้นั้น จะต้องหันมาสนับสนุนอย่างจริงจังวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีความหลากหลายในการผลิต เช่น เครื่องอุปโภคบริโภค เครื่องแต่งกาย

วัสดุอุปกรณ์ก่อสร้าง ฯลฯ ซึ่งวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนี้จะสามารถสร้างรายได้ เป็นการนำเงินตราเข้าสู่ประเทศ ก่อให้เกิดการกระจายรายได้และเป็นแหล่งจ้างงานที่ทำให้คน ไม่ต้องอพยพย้ายถิ่นในการทำงาน ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง (โชติรส ชวนิชย์, ก่อเกียรติ พานิชย์กุล และปริญ ถักขิตานนท์, 2538, หน้า 21-27)

ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ได้มีการให้ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไว้หลากหลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ให้ความหมายของวิสาหกิจขนาดย่อม คือ อุตสาหกรรม ที่มีสินทรัพย์ถาวรสุทธิไม่เกิน 20 ล้านบาท มีเงินกู้เงินทุนหมุนเวียนจากธนาคารแห่งประเทศไทย ครั้งหนึ่งแต่ไม่เกิน 5 ล้านบาท และมีเงินกู้เงินทุนหมุนเวียนสมทบจากธนาคารพาณิชย์หรือ บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยอีกครั้งหนึ่ง แต่ไม่เกิน 5 ล้านบาท (ดนัย เทียนพุฒ, 2542, หน้า 73)

กระทรวงอุตสาหกรรม ได้ให้ความหมายว่า ธุรกิจขนาดย่อมนี้จะมีทุนจดทะเบียน หรือสินทรัพย์อยู่ระหว่าง 2-5 ล้านบาท มีคนงานไม่เกิน 50 คน ยอดขายปีหนึ่ง ๆ ไม่เกิน 20 ล้านบาทและได้มีการแบ่งประเภทธุรกิจ SMEs ครอบคลุมกิจการ 3 กลุ่ม ดังนี้ (ดนัย เทียนพุฒ, 2542, หน้า 73)

1. กิจการการผลิต (Production Sector) ครอบคลุมการผลิตในภาคเกษตรกรรม (Agricultural Processing) ภาคอุตสาหกรรม (Manufacturing) และเหมืองแร่ (Mining)
2. กิจการการค้าปลีก (Trading Sector) ครอบคลุมการค้าส่ง (Wholesale) และการค้าปลีก (Retail)
3. กิจการบริการ (Service Sector) ครอบคลุมการขนส่ง การท่องเที่ยว การศึกษา และการบริการด้านอื่น ๆ

ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ให้ความหมายของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ กิจการที่มียอดขายทั้งปีน้อยกว่า 20 ล้านดอลลาร์ และมีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 500 คน (ดนัย เทียนพุฒ, 2542, หน้า 73)

ประเทศสิงคโปร์ ได้ให้ความหมายของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ บริษัทที่มีความเป็นเจ้าของกิจการระดับท้องถิ่น ร้อยละ 30 และมีสินทรัพย์ถาวรน้อยกว่า 12 ล้านดอลลาร์ ในกรณีโรงงานอุตสาหกรรม ส่วนธุรกิจบริการจะมีการจ้างงานน้อยกว่า 100 คน (ดนัย เทียนพุฒ, 2542, หน้า 73)

ดังนั้นการกำหนดขนาดของวิสาหกิจกลางและขนาดย่อมสามารถจะพิจารณาได้จากเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น มูลค่าสินทรัพย์ถาวร เงินลงทุน ยอดขาย จำนวนการจ้างงาน เป็นต้น ซึ่งประเทศไทย ยังไม่ได้มีการกำหนดค่านิยามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ โดยแต่ละหน่วยงานจะกำหนดค่านิยามของ SMEs ที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของตนเองตามตารางที่ 2-1 (ผุสดี รุมาคม, 2544, หน้า 28)

ตารางที่ 2-1 การจำแนกวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยตามสินทรัพย์และแรงงาน (ผุสดี รุมาคม, 2544, หน้า 28)

หน่วยงาน	ขนาดกลาง		ขนาดย่อม	
	สินทรัพย์ (ล้านบาท)	แรงงาน (คน)	สินทรัพย์ (ล้านบาท)	แรงงาน (คน)
บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาด ย่อม	ไม่มี	ไม่มี	สินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 50	ไม่ระบุ
บริษัทประกันสินเชื่ออุตสาหกรรม ขนาดย่อม	ไม่มี	ไม่มี	สินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 20	ไม่ระบุ
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม	สินทรัพย์ถาวร 20-100	50-200	สินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 20	ไม่เกิน 50
สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	สินทรัพย์รวม 20-100	50-200	สินทรัพย์รวม ไม่เกิน 20	ไม่เกิน 50
บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่ง ประเทศไทย	สินทรัพย์รวม 100-500	ไม่ระบุ	สินทรัพย์รวม ไม่เกิน 100	ไม่ระบุ
ธนาคารแห่งประเทศไทย	สินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 500	ไม่ระบุ	สินทรัพย์ถาวร ไม่เกิน 50	ไม่ระบุ

อย่างไรก็ตามการศึกษานี้จะใช้ค่านิยามของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยเป็นเกณฑ์ในการกำหนดความหมาย กล่าวคือ วิสาหกิจขนาดกลาง หมายถึง วิสาหกิจประเภทการผลิตที่มีจำนวนการจ้างงานเกินกว่าห้าสิบคนแต่ไม่เกินสองร้อยคนและวิสาหกิจขนาดย่อม หมายถึง วิสาหกิจที่มีจำนวนการจ้างงานไม่เกินห้าสิบคน เพราะเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางและเหมาะสมกับอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทย

ความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นวิสาหกิจที่มีความเหมาะสมและมีความคล่องตัวในการปรับสภาพให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศ อีกทั้งยังเป็นวิสาหกิจที่ใช้เงินในจำนวนที่ต่ำกว่าวิสาหกิจขนาดใหญ่และยังช่วยรองรับแรงงานจากภาคเกษตรกรรมเมื่อหมดฤดูกาลเพาะปลูก รวมถึงเป็นแหล่งใหญ่ที่สามารถรองรับแรงงานที่เข้ามาเป็นการป้องกันการอพยพแรงงานที่จะเข้ามาหางานทำในเมืองอุตสาหกรรมใหญ่ ๆ ซึ่งเป็นการช่วยกระจายการกระจุกตัวของโรงงานก่อให้เกิดการพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในส่วนภูมิภาคและของประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป

ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีต่อระบบเศรษฐกิจของไทย ได้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยการสร้างงาน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้เป็นแหล่งที่สร้างโอกาสในการสร้างงานของตนเอง ตามที่ไคตส์สันรายงานว่ามีประเทศต่าง ๆ จำนวนมากที่ชี้ให้เห็นว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นหน่วยงานที่สร้างงานใหม่และทำให้เกิดผลประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก (จินตนา บุญบงการ, 2542, หน้า 91 อ้างอิงจาก Davidson, 1994)
2. สร้างมูลค่าเพิ่ม โดยการเพิ่มมูลค่าวัตถุดิบในประเทศเพราะเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรในประเทศเป็นหลัก จึงทำให้มีการเพิ่มมูลค่าวัตถุดิบในประเทศ
3. สร้างเงินตราต่างประเทศ เป็นการสร้างรายได้ให้แก่ประเทศเนื่องจากหลายองค์การที่สามารถส่งออกไปยังต่างประเทศ โดยมีการสำรวจคร่าว ๆ ของกระทรวงอุตสาหกรรม (คนัย เทียนพุด, 2542, หน้า 86) พบว่า ร้อยละ 50 ของอุตสาหกรรมส่งออกของไทยมาจากภาคการผลิตของผู้ประกอบการผลิตของผู้ประกอบการ SMEs
4. ช่วยประหยัดเงินตราที่ต้องเสียให้กับต่างประเทศ โดยการผลิตเพื่อใช้ทดแทนการนำเข้าจากต่างประเทศ
5. เป็นจุดเริ่มต้นในการลงทุนและเสริมสร้างประสบการณ์ เพราะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นการประกอบธุรกิจที่ใช้เงินทุนน้อย สามารถปรับตัวได้ดีเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เพราะองค์การมีความยืดหยุ่นและมีผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจไม่มาก
6. ช่วยเชื่อมโยงกิจการขนาดใหญ่และภาคการผลิตอื่น ๆ เช่น ภาคเกษตร เพราะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม คือ ภาคการผลิตที่ผลิตสินค้าชั้นกลางเพื่อป้อนเข้าสู่โรงงานเปรียบเสมือนเป็นผู้รับช่วงการผลิตป้อนอุปกรณ์ชิ้นส่วนแก่โรงงานขนาดใหญ่

การจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

การจัดการถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนาจและการควบคุม ดังนั้นองค์การที่มีการจัดการที่ดีจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การจัดการการเงินและการบัญชี

การจัดการทางการเงินเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการดำเนินกิจการ โดยการจัดการควรเริ่มจากการวางแผนทางการเงิน คือ แหล่งเงินทุนที่จะจัดหาว่าควรจัดหาจากแหล่งใดเพื่อให้ได้แหล่งเงินที่ดีและประหยัด จากนั้นจะต้องวางแผนต่อไปว่าเงินทุนที่จัดหามาได้เหล่านี้จะนำไปใช้จ่ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างสภาพคล่องและกำไรภายในกิจการ ทั้งนี้ต้องมีหลักที่จะมาควบคุมการจัดหาเงินทุนและการจัดสรรการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตัวกิจการ ส่วนการจัดการงานบัญชีเป็นการควบคุมการใช้จ่ายและการรับเงินที่เกิดขึ้นจริง โดยต้องมีการจดบันทึกจัดประเภทและสรุปผลเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานของกิจการ ผลที่ได้จากการบันทึกบัญชีสามารถนำมาวิเคราะห์ด้วยเทคนิคต่าง ๆ ได้ เช่น อัตราส่วนทางการเงินจะทำให้ทราบปริมาณความสำเร็จของการดำเนินงานของกิจการที่ผ่านมา โดยผลสำเร็จในทางบวกจะถูกนำมาเป็นแบบอย่างของการจัดการการเงินต่อไป ส่วนผลในทางลบ จะถูกวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อหาทางแก้ไขภาวะทางการเงินของกิจการในปีต่อไปให้ดีขึ้นกว่าปีก่อน (โชติรัส ขวณิชย์, ก่อเกียรติ พานิชกุล และปริญ ลักษิตานนท์, 2538, หน้า 112)

สำหรับการจัดการการเงินและการบัญชีสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีการดำเนินการไม่แตกต่างจากกิจการทั่วไป แต่ปัจจัยสำคัญ คือ ความคล่องตัวในการปรับตัวทางการเงิน ได้แก่ การหาแหล่งเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำหรืออัตราที่จูงใจ เป็นต้น

การจัดการการผลิต

ตลอดช่วง 20-30 ปีที่ผ่านมา หน้าที่การจัดการผลิตได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีวิวัฒนาการจากมุมมองที่แคบในด้านการผลิต สิ้นค้าคงคลังและการจัดการอุตสาหกรรมไปสู่ทรรศนะที่กว้างออกไป นอกจากนี้แนวคิดการผลิตในปัจจุบันอาศัยลูกค้าเป็นศูนย์กลางมากยิ่งขึ้น หน้าที่การจัดการผลิตและการดำเนินการถือเป็นกิจกรรมทางธุรกิจที่มีความสำคัญต่อธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเช่นเดียวกับในธุรกิจขนาดใหญ่ ดังนั้นทุก ๆ กิจการจึงต้องปฏิบัติงานในหน้าที่การดำเนินการผลิตในด้านต่าง ๆ โดยอาศัยกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อเปลี่ยนทรัพยากรแรงงาน วัสดุ เงินและทรัพยากรอื่น ๆ ให้เป็นสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (อำนาจ วีระวนิช, 2546, หน้า 311)

การดำเนินงานการผลิตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วยงานหลัก ดังนี้ (มุสดี รัมคม, 2540, หน้า 111-133)

1. การออกแบบสินค้า การพัฒนาและวิจัย ซึ่งเป็นขั้นตอนอันดับแรกของกระบวนการ โดยจะทำการสำรวจ ออกแบบและพัฒนาสินค้าเพื่อให้มีคุณภาพและตรงตามความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น

2. การวางแผนและการควบคุมการผลิต ถือเป็นวิธีการสำคัญในการดำเนินการผลิต เพื่อให้เป็นไปตามตามแผนการตลาดหรือคำสั่งซื้อจากลูกค้า ทั้งทางด้านจำนวนและคุณภาพของสินค้าที่ทำการผลิต

3. การบำรุงรักษาโรงงาน เป็นหน้าที่ที่สามารถช่วยป้องกันการผิดพลาดเนื่องจากการทำงานของเครื่องจักร ซึ่งจะส่งผลให้กระบวนการผลิตไม่มีมาตรฐาน

4. การควบคุมคุณภาพ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ถือเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จและความอยู่รอดของกิจการภายใต้สภาพแวดล้อมเชิงแข่งขัน โดยผู้บริหารโคกต่างมีความคาดหวังในคุณภาพของสินค้าที่ตนจะได้รับ ดังนั้นกระบวนการผลิตที่ดีจึงจำเป็นต้องมีการควบคุมคุณภาพของสินค้าที่ผลิตทุกชิ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

การจัดการการตลาด

การตลาดมีความหมายหลายความหมาย สมาคมการตลาดของสหรัฐอเมริกา (The American Marketing Association) ให้ความหมายของการตลาดไว้ว่า “เป็นกระบวนการของการวางแผนและการทำสิ่งที่คิดให้สำเร็จ การกำหนดราคา การส่งเสริมการขาย และการจัดจำหน่าย ความคิด สินค้า และบริการเพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนซึ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและองค์การ” ดังนั้นเพื่อให้บรรลุกระบวนการแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่การตลาดที่แตกต่างกัน ได้แก่ (มุสดี รัมคม, 2540, หน้า 460)

1. การวิจัยตลาด คือ กระบวนการเก็บรวบรวม การบันทึก และการวิเคราะห์ข้อมูล ในส่วนของการตลาดแห่งใดแห่งหนึ่งที่ธุรกิจเข้าไปและทำให้เกิดความพอใจ

2. การคิดและการวางแผนทางด้านสินค้า คือ การกำหนดสายผลิตภัณฑ์ที่จะทำการผลิต หรือจะจำหน่ายออกสู่ตลาด

3. การกำหนดราคา เป็นกลยุทธ์ตัวหนึ่งที่สำคัญทางการตลาด เนื่องจากราคาของสินค้าจะเป็นส่วนประกอบที่ใช้แข่งขันกันทางการตลาด อีกทั้งยังเป็นตัวที่สามารถกำหนดกำไรในการดำเนินงานของกิจการ

4. การจัดจำหน่าย เป็นการดำเนินงานด้านการกระจายสินค้า โดยอาจจะอาศัยคนกลาง ในการจัดจำหน่ายเพื่อสามารถกระจายสินค้าออกสู่ตลาดได้กว้างมากขึ้น

5. การส่งเสริมการขาย คือ วิธีการชักชวนเพื่อให้ลูกค้ามีความต้องการโนสินค้า ซึ่งมีเทคนิคต่าง ๆ เช่น การลดราคาสินค้า การโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

หน้าที่การตลาดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกี่ยวกับความคิดและการวางแผน ทางด้านสินค้า การกำหนดราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายรวมกันแล้วคือ ส่วนผสมการตลาด ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ธุรกิจที่ใช้ดึงดูดและรักษาลูกค้า หรือกล่าวอีกอย่างว่า ส่วนผสมการตลาดเป็นตัวแปรทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ซึ่งธุรกิจนำมาผสมผสานเพื่อตอบสนองลูกค้า

การจัดการบุคลากร

ในองค์การขนาดใหญ่ความล้มเหลวในการจัดหาบุคลากรที่เหมาะสมหรือการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถถือเป็นต้นทุนและไม่สมหวังของกิจการ แต่สำหรับธุรกิจขนาดย่อมแล้วปัญหานี้อาจมีผลทำให้กิจการต้องประสบกับความล้มเหลวได้ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรตระหนักถึงความสามารถ ความพยายามและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรที่สามารถสร้างความพอใจกับลูกค้าและผลกำไรให้กับกิจการได้ ด้วยเหตุนี้ธุรกิจขนาดย่อมจะต้องทำความเข้าใจกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างลึกซึ้งเพื่อให้เขาเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดของกิจการ (อานาจ ชีระวนิช, 2546, หน้า 293) เพราะถ้าองค์กรขาดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีแล้ว องค์กรก็จะไม่มีบุคลากรที่มีความสามารถ เนื่องจากการสรรหาคัดเลือกไม่มีประสิทธิภาพทำให้ได้บุคลากรไม่มีคุณภาพเข้าสู่องค์กร ส่วนบุคลากรที่มีอยู่เดิมก็ขาดการพัฒนาและขาดการจูงใจในการทำงานซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุให้บุคลากรลาออกจากองค์กรหรือบุคลากรขาดความรู้ในการปฏิบัติงานที่ทันต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบันได้ ซึ่งส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่ดี

กระบวนการจัดการบุคลากรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วย

1. การวางแผนบุคลากร เป็นกระบวนการวิเคราะห์องค์ประกอบของงาน ลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นในแต่ละงานและความต้องการด้านบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกิจการ
2. การสรรหา เป็นกระบวนการเพื่อที่จะสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถและต้องมิจำนวนมากพอที่จะคัดเลือกบุคลากรตามที่ต้องการได้
3. การคัดเลือก เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินกิจการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะความสามารถ ทักษะ บุคลิกภาพและค่านิยมของบุคลากรมีผลต่อการดำเนินงานโดยตรง

4. การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการในพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้มีความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

5. การให้ผลตอบแทน คือ ค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ ที่จ่ายให้แก่บุคลากร

6. การประเมินผลงาน เป็นหน้าที่การจัดการที่จำเป็นเพื่อให้ผู้ประกอบการได้นำไปปรับปรุงผลการดำเนินงานของบุคลากรและใช้เพื่อการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

7. การเคลื่อนย้ายตำแหน่ง เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องมีการวางแผนการเคลื่อนย้ายการทดแทนไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมของบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่าการจัดการการเงินและบัญชี การจัดการการผลิต การจัดการตลาด และการจัดการบุคลากรที่ดีนั้น มีส่วนสำคัญที่ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบความสำเร็จทางธุรกิจ เนื่องจากการจัดการที่ดีในทุก ๆ ด้าน นั้นทำให้สามารถเตรียมการวางแผนและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีความรอบคอบยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในยุคเศรษฐกิจโลกาภิวัตน์

การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้มีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยการจัดโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้มีการแบ่งการพัฒนาบุคลากรเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มที่มีธุรกิจอยู่แล้ว เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยมีเนื้อหาการอบรมที่เน้นการบริหารองค์กรเพื่อการผลิต การใช้เทคโนโลยีด้านสารสนเทศ การลดต้นทุน การจัดการด้านบัญชี การจัดการด้านการเงิน การบริการ บุคลากร และจริยธรรมของนักธุรกิจ

2. กลุ่มนักลงทุนหน้าใหม่ เพื่อสนับสนุนนักลงทุนในภาคการผลิต ซึ่งจัดร่วมกับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือในการอบรมผู้ที่จบสายวิทยาศาสตร์ และจัดร่วมกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสำหรับผู้ที่ไม่ได้จบสายวิทยาศาสตร์ โดยมีเนื้อหาการอบรมที่เน้นการวางแผนกระบวนการผลิต การประกันคุณภาพบัญชีสำหรับการผลิต การบริหารเงินทุนหมุนเวียน การปรับกลยุทธ์ทางการตลาด ความรู้เรื่องโอกาสทางธุรกิจและการตลาด ระบบการกระจายสินค้า การประกอบการและการประเมินทางการเงินและระบบบัญชี สารสำคัญการจัดตั้งธุรกิจ และการนำเสนอแผนธุรกิจเพื่อการขอกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุน เป็นต้น

ตัวอย่างของหน่วยงานจากภาครัฐบาลและเอกชนที่ให้ความช่วยเหลือด้านการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แก่

1. สำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม เป็นหน่วยงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มีหน้าที่พัฒนาและสนับสนุนทางวิชาการจัดการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ให้แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยจะให้บริการฝึกอบรมด้านเทคนิคการจัดการสาขา ต่าง ๆ ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยมีหลักสูตรการฝึกอบรมดังนี้

- 1.1 การจัดการทั่วไป (Generation Management)
- 1.2 การจัดการงานบุคคล (Personal Management)
- 1.3 การจัดการด้านบัญชีและเงิน (Financial and Accounting Management)
- 1.4 การจัดการตลาด (Marketing Management)
- 1.5 การจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management)
- 1.6 คอมพิวเตอร์เพื่อการพัฒนาการจัดการ (Computer for Management Development)

2. สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน เป็นหน่วยงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มีหน้าที่พัฒนาและสนับสนุนทางวิชาการจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ แก่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม โดยให้บริการฝึกอบรมด้านเทคนิคในการทำงานของผู้ประกอบการ และช่างเทคนิคในอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 หลักสูตรอบรมทั่วไป
- 2.2 หลักสูตรการทำแม่พิมพ์
- 2.3 หลักสูตรด้านเครื่องกล

3. สถาบันฝึกอบรมการค้าระหว่างประเทศ เป็นหน่วยงานของกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ มีหน้าที่จัดการอบรมเพื่อให้ความรู้แก่ที่มีความสนใจในการธุรกิจเพื่อการส่งออก โดยมีเนื้อหาสำคัญ ดังนี้

- 3.1 การอบรมความรู้เบื้องต้น
- 3.2 การตลาดเพื่อการส่งออก
- 3.3 การบัญชีและการเงิน
- 3.4 สินค้าส่งออกประเภทอาหาร
- 3.5 สินค้าส่งออกประเภทสิ่งทอ
- 3.6 สินค้าส่งออกประเภทเวชภัณฑ์
- 3.7 สินค้าส่งออกประเภทบริการ

3.8 สินค้าส่งออกประเภทวัสดุก่อสร้าง

4. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (ฝ่ายอบรม สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม) เป็นการเปิดอบรมสำหรับประชาชนทั่วไป โดยร่วมกับภาควิชา คณะ และสถาบันของมหาวิทยาลัย เพื่อให้บริการในวิชาชีพแขนงต่าง ๆ

5. สถาบันอาหาร จัดตั้งขึ้นในรูปแบบองค์กรอิสระภายใต้อุตสาหกรรมการพัฒนาของกระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีหน้าที่จัดลำดับความต้องการของอุตสาหกรรมอาหารไทย โดยคัดเลือกและศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ และเทคนิควิชาการที่เหมาะสม เพื่อเผยแพร่ให้แก่ภาคอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังให้ความช่วยเหลือในการปัญหาต่าง ๆ ของภาคอุตสาหกรรม และให้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี การวิเคราะห์ตรวจสอบ ตลอดจนการให้จัดฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการด้านอาหาร

6. สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม (สถาบัน ISMED) จัดตั้งขึ้นที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต ด้วยเงินทุน 864.4 ล้านบาท และเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการในวันที่ 18 มิถุนายน 2542 ภายใต้ความร่วมมือของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมร่วมกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีสถาบันการศึกษาอีก 7 แห่งร่วมเป็นเครือข่าย ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยนเรศวรและโรงเรียนนายร้อย จปร. เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงด้านข้อมูลข่าวสาร โดยเบื้องต้นเน้นโครงการฝึกอบรมและพยายามดึงความคิดของผู้ประกอบการให้กลับเข้าสู่ระบบ โดยการให้คำปรึกษาและแนะแนวทางพื้นฐานในการทำธุรกิจอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านการบัญชี การบริหาร การจัดการ และการตลาด เป็นต้น เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถประกอบธุรกิจได้ในอนาคต

7. สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรมุ่งเน้นให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพไม่ว่าจะเป็นการผลิตเพื่อส่งออกหรือจำหน่ายในประเทศ ความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การตลาด และการเพิ่มการแข่งขันกับต่างประเทศ ทั้งในรูปแบบของการจัดสัมมนา ฝึกอบรม ส่งบุคลากรไปดูงานต่างประเทศ โดยเน้นให้อุตสาหกรรมเป้าหมายที่มีศักยภาพในการส่งออก อุตสาหกรรมอาหาร สิ่งทอ ชิ้นส่วนและยานยนต์ เป็นต้น นอกจากนี้สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยยังมีบทบาทด้านความร่วมมือทางการค้าและเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่น (สมาพันธ์องค์กรเศรษฐกิจญี่ปุ่น : KEIDANREN) โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาอาหารไทย-ญี่ปุ่น คณะกรรมการพัฒนาไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ไทย-ญี่ปุ่น และคณะกรรมการพัฒนาชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์ไทย-ญี่ปุ่น เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรม

8. หอการค้าไทย เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นโดยไม่มุ่งหวังผลกำไรในการดำเนินงาน ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2476 มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศให้กับ นักธุรกิจทุกระดับ และในส่วนของส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น ทางหอการค้าไทยได้มีคณะกรรมการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมขึ้นมาอีกชุดโดยเฉพาะ เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมวิสาหกิจ เช่น ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิก บริการข้อมูลข่าวสารทางธุรกิจ จัดสัมมนาและฝึกอบรม จัดงานนิทรรศการ เป็นต้น

9. สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เป็นศูนย์กลางประสานระบบการทำงานของส่วนราชการ องค์กรของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจ และเอกชน ให้มีความต่อเนื่อง และสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน เพื่อผลักดันให้เกิดสภาพแวดล้อม นโยบาย มาตรการในการดำเนินงานที่จะส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เติบโตและเข้มแข็ง เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยมุ่งเน้นช่วยเหลือ อุดหนุน ร่วมกิจการ ร่วมทุน ลงทุนในการก่อตั้ง ขยาย วิจัยและพัฒนาส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นโดยรวม

นอกจากหน่วยงานที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีหน่วยงานทั้งจากภาครัฐบาลและเอกชน ทั้งสถาบันการศึกษา องค์กรที่ไม่แสวงกำไรรวมทั้งโครงการอีกมาก เช่น สถาบันการศึกษาต่าง ๆ โครงการกรุงเทพมหานครแห่งใหม่ โครงการครัวไทยสู่สากลโลก หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ สถาบันวิทยุต่าง ๆ เป็นต้น ที่ให้ความร่วมมือสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการพัฒนาประสิทธิภาพองค์การเนื่องจาก มนุษย์เป็นปัจจัยเดียวในองค์การที่มีชีวิต จิตใจ ความรู้สึก และถือว่าเป็นผู้นำทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การมาใช้ โดยได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

กูธเรน ธนาพงศธร (2539, หน้า 173-174) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่หรือภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่องค์กรจะต้องปฏิบัติมากบ้างน้อยบ้างตามแต่นโยบายขององค์การและได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. แนวคิดแบบดั้งเดิม เป็นแนวคิดที่เชื่อว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่มี ความจำเป็น

สำหรับองค์กร และมีใช่เป็นหน้าที่ที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรของตน องค์กรมีหน้าที่เฉพาะแต่เพียงบังคับบัญชาควบคุมให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งหรือตามที่ได้รับมอบหมาย หากบุคคลใดต้องการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของ ตนก็จะต้องค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองตามลำพัง โดยแนวคิดนี้เชื่อไม่ว่าการพัฒนาบุคลากรจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ได้คุ้มกับเวลาและค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียไป ในทางตรงกันข้ามแนวคิดนี้เชื่อว่าหากองค์กรสามารถได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาอยู่กับองค์กรเสียแต่แรกแล้ว บุคคลนั้นก็สามารถจะปฏิบัติหน้าที่ทุกอย่างตลอดไป โดยไม่จำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมใด ๆ ดังนั้นองค์กรที่มีพื้นฐานความเชื่อเช่นนี้ จึงมุ่งเน้นที่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงที่สุดมากกว่าที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากร

2. แนวคิดแบบใหม่ เป็นแนวคิดที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับแนวคิดแรก กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่สำคัญ และมีความจำเป็นที่องค์กรทุกองค์กรจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าจะต้องสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ แต่องค์กรก็ได้รับประโยชน์มากกว่า โดยมีเหตุผลที่สนับสนุนความเชื่อเช่นนี้อย่างน้อย 2 ประการ คือ

ประการแรก แม้ว่าองค์กรจะมีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ดีเพียงใด และสามารถที่จะหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาได้เพียงใดก็ตาม แต่ก็มีได้เป็นการรับประกันได้ว่า บุคคลนั้นจะสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ทันทีและตลอดไป โดยปราศจากการพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือมีการโอนย้ายไปปฏิบัติงานยังตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบอื่น ๆ ยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีเสียก่อน

ประการที่สอง เนื่องจากในปัจจุบันได้มีการคิดค้นและนำวิทยาการบริหารสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นที่บุคคลทุกคนจะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ที่ก้าวหน้าทันโลกอยู่เสมอ ซึ่งทำให้ไม่เสียเปรียบหรือมีความล้าหลังกว่าผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ต้องมีการดำเนินงานแข่งขันกับผู้อื่นยังจะต้องมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรของตนให้มีความรู้ความสามารถที่สูงขึ้นเพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

กัญญาภักดิ์ จันทรมบัติ (2545, หน้า 12) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการแนวความคิดของการวิเคราะห์ระบบมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยกล่าวถึงปัจจัยนำเข้า การปรับเปลี่ยนและผลผลิต ประกอบด้วย

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) โครงสร้างสังคมขององค์การประกอบด้วยปัจจัยหลัก อยู่ 4 ประการ คือ บรรทัดฐานขององค์การ วิธีการทำงานขององค์การ บุคลากรในองค์การ และปัจจัยสุดท้าย คือ องค์การจะเป็นที่รวมของบุคลากร เทคนิคและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
2. การปรับเปลี่ยน (Transforming System) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดในการ พัฒนาบุคลากร การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากร รวมถึงมีความรู้เข้าใจและเกิดทักษะต่าง ๆ
3. ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่ได้ ความพึงพอใจตลอดจนได้รับการพัฒนา ในด้านความรู้ทักษะต่าง ๆ

แนดเลอร์ (Nadler, 1980, pp. 4-5) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการนำกิจกรรม การพัฒนาไปใช้กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยแบ่งกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) มีจุดเน้นอยู่ที่งานของพนักงานในขณะที่ต้องการเรียนรู้ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงาน เพื่อมุ่งให้สามารถ ทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ หรือทำงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มีความยากมากยิ่งขึ้น โดยเมื่อผ่านการฝึกอบรมไปแล้วจะสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที หรือที่มีพฤติกรรมการทำงาน ที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์การ
2. การศึกษา (Education) มีจุดเน้นของการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมพนักงาน ให้มีความพร้อมที่จะทำงานเฉพาะกิจหรือกลุ่มงานบางอย่างตามความต้องการขององค์การใน อนาคต แต่จะแตกต่างจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไป จากงานปัจจุบัน การศึกษาที่องค์การใช้เสมอๆ ก็เพื่อเตรียมพนักงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือทำงาน ในหน้าที่ใหม่ การศึกษามักจะเป็นการดำเนินการโดยใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน ซึ่งต้องมีการกำหนด เป็นแผนพัฒนาพนักงานที่ชัดเจนรองรับ เพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่าเนื่องจากการลงทุน อย่างหนึ่งขององค์การในการเตรียมพนักงานของตนให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การ ในอนาคต
3. การพัฒนา (Development) จุดเน้นของการพัฒนาอยู่ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตามความต้องการขององค์การที่ต้องการเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง การพัฒนา มีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรมเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์การ เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นได้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์การ นั้นเอง

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่าน สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ เพื่อการปรับปรุงหรือเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ

ปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ทั้งเป็นการช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สิ่งที่เป็นประโยชน์มากที่สุดของการพัฒนาบุคลากรก็คือ สามารถช่วยแก้ปัญหาการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการเพิ่มคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน โดยการใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาแทนการเพิ่มอัตราค่าจ้างและวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคลากร นั่นคือ การที่องค์กรนั้น ๆ ไปพัฒนาทรัพยากรอื่นอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการผลิตขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นอาจจะสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบ ได้ 2 ประเด็น คือ

1. บุคคล ต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคคลในการพัฒนาประสิทธิภาพ ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ และบุคลิกภาพ
2. องค์กร ต้องคำนึงการจัดสภาพแวดล้อม ให้การสนับสนุนจากองค์กรและการจัดกิจกรรมในการพัฒนา โดยกิจกรรมการพัฒนาซึ่งแบ่งได้ออกเป็น 3 เรื่อง คือ
 - 2.1 การฝึกอบรม (Training) เป็นการเน้นที่งานปัจจุบันเพื่อปรับปรุงงานของบุคลากรซึ่งบุคลากรจะมีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับงานที่ต้องรับผิดชอบ
 - 2.2 การศึกษา (Education) เป็นการเน้นที่ตัวบุคคลซึ่งถือเป็นการเตรียมการไว้สำหรับงานในอนาคต
 - 2.3 การพัฒนา (Development) เป็นการรวมเน้นทั้งคนและงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรในอนาคตเกี่ยวกับคุณภาพและประโยชน์สูงสุดของผลผลิตและบริการที่องค์กรสร้างขึ้น

ซึ่งในปัจจุบันเรื่องของการพัฒนาบุคลากร มักจะมีการกล่าวถึงกันในแง่ของการฝึกอบรมและการพัฒนานั้นควรจะต้องเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบดำเนินการให้มีความต่อเนื่องเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร ได้มีความหมายซึ่งมีความแตกต่างตามธรรมชาติของกลุ่มวิชาการ แต่ละกลุ่มดังนี้

สมาน รังสิโยภฤตย์ (2530, หน้า 82) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติและวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งการพัฒนาบุคคล

เป็นกระบวนการที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพราะตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 166) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพิ่มความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพและประสพผลสำเร็จเป็นที่น่าสนใจแก่องค์กร

คณัฏ เทียนพูน (2540, หน้า 29) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง การบูรณาการหรือการผสมผสานโดยการใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน พัฒนาอาชีพ พัฒนาองค์กร เพื่อปรับปรุงบุคคล ทีม และประสิทธิภาพขององค์กร

เกรียงศักดิ์ เชื้อวียง (2540, หน้า 27 อ้างอิงจาก Werther & Davis, 1993) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคคลเกิด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะ ทัศนคติ และการเพิ่มพูนทางความรู้ความสามารถของบุคลากร ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

ชีวิล เซอร์วิส เทรนนิ่ง (Civil Service Training, 1941, pp. 2) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่เป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านของความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญและทัศนคติ

มิกกินสัน (Megginson, 1969, pp. 307) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ทำให้บุคลากรมีสมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์และมีความสอดคล้องกับงานในหน้าที่

สรุปว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูน ทักษะ ความรู้และความสามารถ ประสพการณ์ให้แก่บุคคลด้วยวิธีการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนาเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมในศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแก่บุคลากรทุกระดับขององค์กร เพื่อเป็นการทำนุบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กรได้ ยืนนานและทำงานได้อย่างมีความสุข ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้ตั้งไว้

ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรใด ๆ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยนำเข้า (Inputs) หรือทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดและได้ผลดีที่สุด จึงจะให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เพราะบุคลากรจะเป็นผู้ที่นำเอาทรัพยากรด้านอื่น ๆ ขององค์กรที่มี

อยู่อย่างจำกัดมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ให้ได้มากที่สุด ทั้งยังเป็นผู้ที่จัดการหรือดำเนินงานให้แก่องค์กรในการแสวงหาทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นให้แก่องค์กร หากบุคลากรขององค์กรเป็นผู้ที่ขาดประสิทธิภาพ ทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านั้นก็จะนำไปใช้อย่างไร้ประสิทธิภาพเช่นกัน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ามาทำงานแล้วก็ได้ไม่ได้หมายความว่าสามารถที่จะเข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป ยังจำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation)

ในบางกรณีอาจมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน (Inservice Training) เช่น การอบรมพัฒนาระยะสั้น การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ ฯลฯ ไปด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐานและมึนงานหลายอย่างที่ไม่มีการสอนในสถานศึกษา ซึ่งทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาไม่สามารถทำงานได้ทันที จำเป็นต้องมีการอบรมก่อนจึงจะทำงานได้ (สมาน รังสิโยภฤณ, 2530, หน้า 83)

นอกจากนี้ยังได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากทางด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และสภาวะแวดล้อมทางการเมือง สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความจำเป็นที่ยังจะต้องพัฒนาและดำเนินการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจจำแนกเป็น 2 ปัจจัยใหญ่ๆ ด้วยกัน (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2537, หน้า 83) ดังนี้

1. ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ได้แก่
 - 1.1 การจัดตั้งกรม กอง แผนกขึ้นใหม่
 - 1.2 การขยายขอบเขตหน้าที่งานที่มีอยู่เดิม
 - 1.3 การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง การออกจากงานมีเพิ่มมากขึ้น
 - 1.4 การลดขอบเขตและหน้าที่งาน
 - 1.5 การเพิ่มขีดของการกระจายอำนาจและการให้สิทธิแก่หน่วยงานมากขึ้น
2. ปัจจัยภายนอก (External Factors) ได้แก่
 - 2.1 ความคาดหวังจากการทำงานของผู้ทำงานในทุกระดับสูงมากขึ้นกว่าเดิม
 - 2.2 คนงานเปลี่ยนงานและเปลี่ยนนายจ้างบ่อย
 - 2.3 ความเข้มงวดทางกฎหมายเกี่ยวกับการจ้าง ความปลอดภัยและสวัสดิการ
 - 2.4 การเปลี่ยนแปลงทักษะความรู้ความสามารถเพื่อให้มีความสามารถใน

การดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกองค์กร

- 2.5 การรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เพื่อให้ได้มาซึ่งความมั่นคงในการปฏิบัติงานและมีผลประโยชน์ตอบแทนเพิ่มมากขึ้น

2.6 ความคาดหวังของผู้รับบริการในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย

กฤตชน ธนาพงศธร (2539, หน้า 169-171) ได้สรุปความสำคัญหรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรได้ 6 ประการดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ได้ผลดียิ่งขึ้นและสามารถที่จะนำความรู้ไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาอย่างดีแล้ว ย่อมปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานที่น้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงไปด้วย นอกจากนี้ยังช่วยลดค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานล่วงเวลา เนื่องจากบุคลากรมีความเข้าใจระบบและวิธีการทำงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เริ่มเข้าทำงานหรือขึ้นตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูก
4. การพัฒนาบุคลากร เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอยู่เสมอ เพราะบุคลากรจะมีความรู้และความเข้าใจในลักษณะของงานตั้งแต่แรก
5. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรต่าง ๆ ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กร ก็มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ยังไม่ได้เข้ารับการพัฒนา
6. การพัฒนาบุคลากร ยังช่วยให้บุคคลนั้นมีโอกาสได้รับความรู้ใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยเฉพาะความรู้ทางด้านการบริหาร อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากมีความรู้และเข้าใจได้อย่างแท้จริงแล้วก็ย่อมก่อให้เกิดผลดีกับองค์กร

การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่จัดเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้นและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรไปในทิศทางที่ต้องการเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน การพัฒนาบุคลากรจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรต้องติดตามและมีความตื่นตัวอยู่เสมอ จึงกล่าวได้ว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญคือ ช่วยให้ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้ขวัญของบุคลากรดีขึ้น มีการควบคุมที่น้อยลง ลดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นและส่งเสริมความมั่นคงให้องค์การ (เสนาะ ดิยาว, 2534, หน้า 128-129)

โศดริส ขวนิชย์, ก่อเกียรติ พานิชกุล และปริญ ลักยิตานนท์ (2538, หน้า 225) ได้ชี้ว่าหลังจากที่องค์กรได้ทำการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคลากรเข้าปฏิบัติงานแล้ว องค์กรต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากรของตนให้มากยิ่งขึ้น โดยสามารถสรุปถึงประเด็นสำคัญหลัก ๆ ของการพัฒนาบุคลากรออกได้เป็น 3 ประเด็น ดังนี้

1. การฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่โดยตรงหรือการเป็นการฝึกอบรมที่ให้ความรู้ทางเทคนิคการปฏิบัติงานโดยตรง (Job-Centered or Technical Knowledge) ได้แก่ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน
2. การฝึกอบรมทางด้านมนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยา การจูงใจในการปฏิบัติงาน (People-Centered or Psychological, Motivational Knowledge) หรือได้แก่ การอบรมที่ยึดถือผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลาง
3. การฝึกอบรมทางด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไปในการปฏิบัติงานหรือทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Environment-Centered or Cultural Knowledge)

จึงสรุปได้ว่า ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร ซึ่งมักจะเป็นพื้นฐานในความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจะเป็นการช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน สร้างความชำนาญ ความสนใจ ทัศนคติที่ดีที่ถูกต้องต้องงานและต้ององค์การ

วิธีการพัฒนาบุคลากร

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นหัวใจขององค์การ ดังนั้นทุกฝ่ายจึงได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยิ่ง ซึ่งการเลือกแนวทางหรือวิธีการในการพัฒนาบุคลากรควรจะทำให้มีความสอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาจะได้เรียนรู้และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพราะเมื่อการเรียนรู้ได้รับการสะท้อนมากเท่าไร ประสิทธิภาพในการพัฒนา

บุคลากรก็จะยิ่งมากขึ้นเท่านั้น (เกรียงศักดิ์ เขียวอึ้ง, 2540, หน้า 37-38 อ้างอิงจาก Werther & Davis, 1993) หลักเหล่านี้ได้แก่

1. การมีส่วนร่วม (Participation) การเรียนรู้จะเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและคงอยู่ได้นาน เมื่อผู้เรียนรู้สามารถมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง การเรียนรู้จะช่วยให้เกิดการจูงใจและความผูกพัน
2. การทำซ้ำ (Repetition) การทำซ้ำจะช่วยให้เกิดแบบแผนขึ้นในความทรงจำของผู้เข้ารับการพัฒน โดยเฉพาะความคิดหรือการปฏิบัติที่สำคัญจากการที่ผู้เข้ารับการพัฒนได้ทำซ้ำ ๆ จะสามารถนึกขึ้นมาได้เมื่อถึงเวลาที่ต้องนำไปใช้

3. ความสอดคล้อง (Relevance) การเรียนรู้ช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้ความมุ่งหมายภาระงานและวิธีการดำเนินการที่ถูกต้องสอดคล้องกันกับความต้องการ

4. การถ่ายโอน (Transference) ความต้องการของโปรแกรมการพัฒน ตรงกับความต้องการของงานมากเท่าไร ผู้เข้ารับการพัฒนาก็จะเรียนรู้งานได้เร็วมากขึ้นเท่านั้น

5. การสะท้อนกลับ (Feedback) ผู้เข้ารับการพัฒนจะได้รับข้อมูลต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นความก้าวหน้าในการเรียนรู้ การสะท้อนกลับของผลการพัฒนาจะช่วยจูงใจผู้เข้ารับการพัฒน ปรับพฤติกรรมให้บรรลุความสำเร็จในการเรียนรู่มากขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าไม่มีการสะท้อนผลการพัฒนา ผู้เข้ารับการพัฒนาก็จะไม่สามารถรู้ความก้าวหน้าของตนเองและอาจเสียกำลังใจได้

สำหรับวิธีการพัฒนามูลากรมีหลายวิธีด้วยกัน ซึ่งมีผู้ให้แนวทางในการพัฒนามูลากรไว้ดังนี้ เกรียงศักดิ์ เขียวอึ้ง (2540, หน้า 43-51 อ้างอิงจาก Werther & Davis, 1993) และ ประสาท พิมพ์สุข (2537, หน้า 22) ได้เสนอวิธีการพัฒนามูลากรไว้ดังนี้

1. การสอนงาน เป็นวิธีการแนะนำวิธีการทำงาน เช่น การสอนในขณะที่ปฏิบัติงาน
2. การหมุนเวียนงาน วัตถุประสงค์สำคัญของการหมุนเวียนตำแหน่งก็เพื่อให้ผู้รับการฝึกได้มีความรู้ที่กว้างขึ้น วิธีการฝึกประสบการณ์ในงาน การสอนแนะ และการศึกษางาน อาจจะแตกต่างวิธีนี้ตรงที่มีการจำกัดการหาความรู้และทักษะเฉพาะในงานหนึ่งเท่านั้น
3. การประชุมอภิปราย เป็นการแบ่งกลุ่มพิจารณาหรืออภิปรายกันระหว่างผู้เข้ารับการอบรมในเรื่องที่สนใจร่วมกันเพื่อแสวงหาข้อยุติของกลุ่มในเรื่องที่อภิปรายกันนั้น และมีลักษณะเป็นกันเองไม่เป็นทางการ
4. การฝึกหัดและเสนอแนะ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในงานประกอบกับการมีผู้สอนที่ชำนาญการและมีอำนาจสั่งการด้วย เช่น หัวหน้างาน
5. การฝึกในห้องทำงาน เป็นการเรียนรู้ภายในระยะเวลาสั้น ๆ จึงใช้วิธีฝึกไปพร้อมกับ

การทำงาน ซึ่งเป็นสภาพการทำงานจริงมิใช่การสมมุติหรือการจำลองเหตุการณ์ โดยฝ่ายบุคคล ต้องช่วยจัดอุปกรณ์ที่จะใช้ในการฝึกเป็นขั้นตอน เพื่ออำนวยความสะดวกในการฝึกสอนของ หัวหน้างาน

6. การบรรยาย เป็นการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์อย่างเป็นทางการ กล่าวคือ จะมีการจัดให้บุคคลหนึ่งพูดให้แก่บุคคลอีกกลุ่มหนึ่งฟัง ในสถานที่และ ช่วงเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้การบรรยายได้รับสัมฤทธิ์ผลมากที่สุด คือ ผู้บรรยายเปิดโอกาส ให้ผู้ฟังสามารถซักถามปัญหาได้

7. การแสดงบทบาทสมมติ เป็นการฝึกอบรมโดยใช้การแสดงบทบาทในสถานการณ์ ที่เหมือนจริง โดยวิทยากรกำหนดโครงเรื่องและให้ผู้แสดงคิดคำพูดเองและแสดงไปตามความรู้สึก ของตนในบทบาทสมมุติที่ได้รับ

8. กรณีศึกษาจากตัวอย่าง เป็นการศึกษากกรณีหรือเรื่องราวที่ได้รวบรวมขึ้นจาก เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์ ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด เหมาะสำหรับกลุ่มเล็ก ๆ สิ่งที่มีอบหมายต้องมีรายละเอียดมากพอให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองเห็นจุดสำคัญของปัญหา และควรเลือกเรื่องที่ใกล้เคียงกับการปฏิบัติงาน ของผู้เข้ารับการอบรม

9. การฝึกด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในงาน

10. การสัมมนา เป็นรูปแบบหนึ่งการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้รับการอบรมทุกคนมีส่วนร่วม ในการให้เกิดความรู้จากการฝึกอบรม โดยการสัมมนาดึงอาศัยผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอสมควรจึงจะกล่าวอภิปรายหรือร่วมวิพากษ์ วิจารณ์เรื่องนั้น ๆ ได้เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ให้แก่กัน และร่วมประมวลปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดี ที่สุด

11. การระดมความคิด เป็นการรวมกลุ่มเพื่อร่วมเสนอความคิดเห็นในเรื่องใด เรื่องหนึ่งเพื่อหาข้อสรุปในเรื่องนั้น

12. การประชุมย่อย เป็นเทคนิคที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดได้มีส่วนร่วมใน การแสดงความคิดเห็น เนื่องจากจะช่วยให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมที่ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น ต่อที่ประชุมใหญ่ ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการประชุมมากขึ้น

13. การสอนโดยครูพิเศษ อาจจะจ้างผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะเพื่อเปิดหลักสูตร การสอนในสถานประกอบการ

14. การสาธิต เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นกระบวนการหรือขั้นตอน

ของการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือ หรือการทดลองต่าง ๆ ซึ่งสามารถใช้ได้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทุกระดับ อาจใช้ร่วมกับเทคนิคอื่น ๆ เช่น การบรรยาย การอภิปราย

15. การมอบหมายงานพิเศษ เป็นวิธีการที่มีประโยชน์และคล่องตัว เนื่องจากการมอบหมายงานอะไรนั้นจะขึ้นอยู่กับผลการวิเคราะห์ข้อดีของแต่ละบุคคล

16. เอกสารพิมพ์แจก เป็นการจัดทำเอกสารประกอบการปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น

17. การจัดทัศนศึกษาหรือการดูงานนอกสถานที่ เป็นการวิธีการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่ง ที่ได้รับความสนใจจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งเป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปยังสถานที่ที่ปฏิบัติงานจริงเพื่อศึกษาสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองว่าเรื่องนั้น ๆ ปฏิบัติอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร อาจมีการบรรยายสรุปและอธิบายประกอบการศึกษาดูงาน โดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยก็ได้

18. กรมส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว (การศึกษาผู้ใหญ่/การศึกษาแบบเปิด) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากร ได้มีโอกาสปรับปรุงเพิ่มวุฒิการศึกษา ซึ่งอาจจะเป็นการศึกษาผู้ใหญ่ หรือการลาเพื่อศึกษาต่อ เป็นต้น

19. กิจกรรมรายบุคคล เป็นการจัดกิจกรรมพิเศษที่ช่วยพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล

20. การฝึกแก้ปัญหา เป็นการหาปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถและความกล้าในการตัดสินใจของบุคลากรต่อปัญหานั้น ๆ

21. การเพิ่มความรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ในงานด้านต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากที่เคยรับผิดชอบมากขึ้น

คณีย์ เทียนพุ่ม (2537, หน้า 24) และเกษม หล้ากวนวัน (2539, หน้า 20) ได้เสนอวิธีการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. การศึกษาในสถาบันการศึกษา หมายถึงการศึกษาความรู้พื้นฐานในโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย ซึ่งจัดการศึกษาจัดหลักสูตรให้สนองความต้องการของตลาด เช่น การแพทย์ วิศวกรรม นักเคมี เศรษฐกร ฯลฯ การศึกษาประเภทนี้ไม่ได้สอนให้นักศึกษาจบออกมาเพื่อทำงานหรือบริการประชาชนโดยตรง แต่สอนเน้นหนักไปในเชิงวิชาการเทคนิค ส่วนการทำงานหรือวิธีการดำเนินงานในโรงงาน เป็นหน้าที่ของหน่วยงานและนักศึกษาต้องไปหาประสบการณ์เอาเอง ซึ่งสิ่งนี้เป็นปัญหาที่องค์กรต้องจัดการฝึกอบรม

2. การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญงาน และประสบการณ์เบื้องต้นของสาขางานนั้น โดยเฉพาะเป็นการอบรมด้านเทคนิค หรือทำงานเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่าง เช่น การใช้เครื่องมือ การควบคุมเครื่องจักร การควบคุมคน มีเครื่องมือ

อะไรบ้าง เพื่อให้มีวิธีการทำงานที่ถูกต้อง แม่นยำ ตรงตามเป้าหมาย มาตรฐานผลงานสูง ผลิตผลน้อย

3. การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่ เป็นการอบรมให้แก่บุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่ ที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานในระยะแรก ยังไม่รู้อะไรที่เกี่ยวกับหน่วยงาน ซึ่งเป็นการแนะนำ พนักงานที่บรรจุใหม่ได้ทราบเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ ประวัติ ความเป็นมาของหน่วยงาน ผู้บริหาร โครงสร้าง การทำงาน สภาพของการจ้าง ทำให้สามารถจัดความตั้งใจและข้อสงสัย ต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานใหม่

4. การสอนแนะนำงาน เป็นการสอนงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร

5. การประชุมสัมมนา เป็นการประชุมเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็น ซึ่งผู้เข้าร่วมสัมมนาจะต้องมีความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์ในการทำงาน มากสมควร ให้เกิดการอภิปรายหรือร่วมวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่กัน

6. การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง เป็นการให้ประสบการณ์ใหม่ ๆ สำหรับ บุคลากร ซึ่งในขณะนั้นยังอาจไม่มีคุณสมบัติที่เพียงพอสำหรับการเลื่อนตำแหน่งในขณะนั้น

7. การมอบหมายภารกิจใหม่ ๆ เป็นการสร้างความท้าทายความสามารถสำหรับบุคลากร ที่มีความรู้และความตั้งใจในการทำงาน

8. การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเอาใจใส่ต่อการพัฒนาตนเอง เป็นการเปิดโอกาส ให้สำหรับบุคลากรที่ต้องการจะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น การส่งเสริมให้บุคลากรได้ รับ การศึกษาต่อ การจัดหลักสูตรการศึกษาต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้เพิ่มเติม

9. การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงานในเครือข่ายเดียวกันเป็นการชั่วคราว เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถในการปฏิบัติงานหลาย ๆ ด้าน และยังทำให้บุคลากร รู้สึกมีความท้าทายที่ได้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ

10. การเลื่อนตำแหน่ง เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบจากงานที่เคยปฏิบัติ ซึ่งผู้ได้รับ การเลื่อนตำแหน่งจะได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ ในการทำงานเพิ่มเติม

11. กิจกรรมอื่น ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

กัญญากัด จันทรสัมบัติ (2545, หน้า 28) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากร 2 วิธี คือ

1. การพัฒนาบุคคลโดยใช้หน่วยงานภายในองค์กร การพัฒนาบุคคลในหน่วยงานใน ลักษณะนี้ ได้แก่ การสอนงาน การประชุม การอบรม การปฐมนิเทศ การสัมมนา การระดม ความคิดและวิธีการอื่น ๆ โดยการให้บุคคลภายในองค์กรเป็นกลไกในการพัฒนา

2. การพัฒนาบุคคลโดยใช้หน่วยงานภายนอกองค์กร โดยใช้หน่วยงานนอกองค์กร

ในการพัฒนาบุคคล อาจทำได้โดยการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง การศึกษาต่อ การไปประชุม การอบรมฝึกทักษะและความชำนาญในหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งอาจให้องค์การเป็นผู้สนับสนุนหรือเกิดจากความสนใจของผู้ปฏิบัติงานเอง

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้นมีเทคนิควิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ ซึ่งในแต่ละรูปแบบ ก็ย่อมจะมีลักษณะเฉพาะที่เป็นความเหมาะสมเฉพาะเรื่องตามสถานการณ์ วิธีการพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ และวิธีการอื่น ๆ ส่วนการจะใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ และข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามสถานการณ์ ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้การพัฒนาบุคลากรด้วยรูปแบบวิธีการนั้น ๆ หรือการผสมผสานวิธีการพัฒนาบุคลากรหลาย ๆ รูปแบบ เพื่อให้บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตผลในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของผลการดำเนินงานตามที่ได้วางแผนไว้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ในส่วนของการวัดความสำเร็จทางธุรกิจ

ไว้ดังนี้

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2542, หน้า 10-21) ได้ให้แนวคิดในการวัดความสำเร็จของธุรกิจ

ไว้ดังนี้

1. พิจารณาจากผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลงาน (Outputs) ขององค์การในรูปของสินค้าและบริการต่อจำนวนปัจจัย (Inputs) ที่ใช้
2. พิจารณาจากกำไร (Profit) ซึ่งการใช้กำไรเป็นเกณฑ์ในการวัดเรื่องระยะสั้นอย่างมากที่สุดคือ 1 ปี

และได้เสนอตัววัดความสำเร็จหรือเป้าหมายของธุรกิจในระดับกลยุทธ์ (Strategic Goals) โดยระบุตัวแปร หรือ “ผลงานสำคัญ” ด้านต่าง ๆ ขึ้น นอกเหนือจากการพิจารณาจากผลิตภาพและผลกำไร เพราะการประเมินผลในการวัดความสำเร็จนั้น การพิจารณาเพียงผลิตภาพหรือผลกำไรนั้นอาจไม่เพียงพอ ดังนั้น จึงได้เสนอตัวแปรเป้าหมายหรือผลงานสำคัญระดับกลยุทธ์ 9 ด้าน ตามตารางที่ 2-2 ดังนี้ (นิตย์ สัมมาพันธ์, 2542, หน้า 18-19)

ตารางที่ 2-2 ตัวแปรหรือผลงานสำคัญระดับกลยุทธ์ 9 ด้าน (นิตย สัมภาษณ์, 2542, หน้า 18-19)

ผลงานสำคัญ	คำอธิบาย
1. สถานภาพทางการตลาด (Market Position)	วัดจากเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายด้านฐานะทางการตลาด (Market Standing) ส่วนแบ่งตลาด (Market Shares) ทั้งตลาดปัจจุบันและตลาดใหม่รวมทั้งสินค้าใหม่และบริการที่มุ่งสร้างความภักดีจากลูกค้า
2. คุณภาพ (Quality)	รักษาและพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการของบริษัท
3. นวัตกรรม (Innovation)	มีสัมฤทธิ์ภาพในการบรรลุถึงระดับของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ซึ่งหมายถึงทักษะและกิจกรรมที่จำเป็นจะต้องมีเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของบริษัทในเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว
4. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	ความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ เช่น การมีส่วนร่วมในการรักษาสภาพแวดล้อม และคุณภาพชีวิตโดยรวม เป็นต้น
5. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources)	การสรรหา พัฒนา และบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลทุกระดับให้มีคุณภาพสูง ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ รวมทั้งพนักงานสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงาน (ถ้ามี)
6. ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resource)	การจัดการ เก็บรักษาและจัดการทรัพยากรการเงินอย่างเหมาะสม
7. ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources)	การจัดการ สร้าง และซ่อมแซมบำรุงรักษาทรัพยากรทางกายภาพ เช่น อาคารและสถานที่โรงงาน เครื่องจักร อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งนำมาใช้อย่างเหมาะสม เป็นการใช้ทรัพยากรทุกประเภททุกชนิดอย่างมีประสิทธิภาพ
8. ประสิทธิภาพด้านต้นทุน (Cost efficiency)	เป็นผลให้บริษัทสามารถผลิตสินค้าและ/หรือบริการด้วยต้นทุนต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
9. การทำกำไร (Profitability)	เป็นการแสดงฐานะการเงินที่ดีของบริษัท

จากการพิจารณารายละเอียดในตาราง 2-2 ซึ่งประกอบด้วยด้านต่าง ๆ 9 ประการ อาจสามารถ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. กลุ่มเสริมสถานภาพทางการตลาด ได้แก่ การวัดจากเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายทางการตลาด การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กร
2. กลุ่มบริหารทรัพยากร ได้แก่ การบริหารทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ และความรับผิดชอบต่อสังคม

3. กลุ่มเศรษฐกิจและการทำกำไร ได้แก่ ประสิทธิภาพด้านต้นทุน ความสามารถในการทำกำไร

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1993) ได้เสนอวิธีการประเมินผลงาน โดยใช้การบันทึกที่สมดุล (Balanced Scorecard) แบ่งเป็น 4 มิติ คือ (สมใจ ลักษณะ, 2546, หน้า 281-282)

1. มิติด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมิติที่สำคัญมากที่สะท้อนความคาดหวังขององค์กร ซึ่งแสดงถึงสถานภาพและผลงานอย่างหนึ่งขององค์กร เช่น สถานภาพทางการเงิน ต้นทุนต่อหน่วยการผลิตหรือการดำเนินงาน การขยายมูลค่าสินทรัพย์ การเติบโตขององค์กร ในด้านอัตราเพิ่มขึ้นของรายได้สุทธิ ความสามารถในการทำกำไร ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น

2. มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective) องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการประเมินความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าในด้านต่าง ๆ เช่น คุณภาพของสินค้า ความคุ้มค่าของราคา การตอบสนองลูกค้าได้รวดเร็ว ส่วนแบ่งการตลาด

3. มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการประเมินภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น กระบวนการผลิต กระบวนการบริหาร กระบวนการจัดการคุณภาพของการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ ใช้เวลาในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพกับการปฏิบัติงาน

4. มิติด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective) องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการประเมินความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ การคิดค้นวิจัยใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาใช้ในการสร้างผลผลิตหรือการบริการที่เป็นเลิศ เช่น การค้นคว้าทดลอง การผลิตหรือการบริการชนิดใหม่ ผลการศึกษาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าของการปรับปรุงการผลิตและการบริการ การพัฒนาต้นทุนทางปัญญา เป็นต้น

ไมเคิล (Michael, 2000, pp. 149-155) ได้ศึกษาผู้ประกอบการ ขนาดย่อมในประเทศแซมเบีย ยูกันดา อาฟริกาใต้ และซิมบับเว และใช้วิธีการวัดความสำเร็จ ของผู้ประกอบการ รวม 4 วิธี ดังต่อไปนี้

1. ให้ผู้ประกอบการประเมินความสำเร็จของตนเอง
2. ทำการวัดทางเศรษฐกิจ โดยการพิจารณาข้อมูลทางธุรกิจ ได้แก่การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนลูกค้า ผลกำไร และยอดขายในช่วง 1 หรือ 2 ปีที่ผ่านมา
3. ใช้แบบทดสอบด้วยภาพของบรูเดอร์ล เพรสเซนดอร์ฟเฟอร์และซิกเกลอร์ (Bruderl Presesendorffer and Siggler)

4. ให้ผู้สัมภาษณ์ทำการประเมินผลสำเร็จโดยรวมของผู้ประกอบการโดยให้คะแนนที่แบ่งเป็น 5 ระดับย่อย (ในอาฟริกาใต้ ใช้การแบ่งคะแนนเป็น 2 ระดับ)

รัตนา โชติเลอศักดิ์ (2534, หน้า 26-33) ศึกษาในหัวข้อบทบาทของข้อมูลทางบัญชีในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของธุรกิจขนาดย่อม กรณีศึกษาจังหวัดพิษณุโลก โดยใช้กลุ่มธุรกิจขนาดย่อม จำนวน 80 ราย โดยใช้เกณฑ์วัดดังนี้

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios) แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของกิจการ
2. อัตราส่วนกิจกรรม (Activity Ratios) แสดงสมรรถภาพในการใช้ทรัพย์สินของกิจการ
3. อัตราส่วนกำไร (Profitability Ratios) แสดงกำไรในรอบปีที่ผ่านมากิจการ
4. อัตราส่วนคุ้มครอง (Coverage Ratios) เป็นอัตราส่วนแสดงความสามารถในการชำระรายจ่ายคงที่ของธุรกิจ เช่น ดอกเบี้ยเงินกู้ระยะยาว ค่าเช่า เป็นอัตราส่วนช่วยคาดการณ์ฐานะความมั่นคงระยะยาวของกิจการ

ดังนั้นในการดำเนินงานทางธุรกิจสามารถที่จะวัดผลความสำเร็จของการดำเนินงานได้หลายวิธี ซึ่งอาจจะเป็นการวัดโดยใช้บุคลากรภายในองค์กร หรือบุคลากรภายนอกองค์กร แต่จะพบว่า การวัดในส่วนทางด้านฐานะสภาพทางเศรษฐกิจ เช่น ยอดขาย ผลกำไร ถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ใช้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยการศึกษาเรื่องความต้องการพัฒนาบุคลากรและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดชลบุรี ในครั้งนี้ ได้เลือกวิธีวัดผลการดำเนินงานจากผลการประกอบการที่เป็นตัวเลขทางการเงิน ได้แก่ ยอดขายต่อเดือน และผลกำไรของปีที่ผ่านมา ด้วยเหตุที่วิธีการวัดผลดังกล่าวสามารถวัดผลได้อย่างสะดวกและมีความเป็นรูปธรรม ซึ่งแสดงถึงสถานภาพและผลงานขององค์กร และสามารถสะท้อนความคาดหวังขององค์กรในอนาคตได้

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นมีบทบาทที่สำคัญในระบบเศรษฐกิจ เช่น การกระจายรายได้ ลดปัญหาการว่างงาน เป็นต้น และพบว่ามีผู้ที่ยังมีความต้องการจะประกอบวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใช้ต้นทุนในการดำเนินกิจการที่ต่ำกว่าการจัดการกิจการขนาดใหญ่ มีการดำเนินงานที่อิสระและมีความยืดหยุ่นสูงต่อการปรับตัวเข้ากับสภาพเศรษฐกิจที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง แต่ทั้งนี้ก็ยังพบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนไม่น้อยต้องประสบกับความล้มเหลวในการดำเนินกิจการ ซึ่งมีสาเหตุปัญหาส่วนหนึ่งมาจากบุคลากร เนื่องจาก

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นมีบุคลากรจำนวนไม่มากและมีงบประมาณในการจ้างงานไม่มากเพียงพอที่จะจ้างผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ในกิจการให้มีความรู้ความชำนาญด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้นนั้น จึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบความสำเร็จ โดยแต่ละองค์การอาจเลือกใช้รูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมและตามความต้องการของบุคลากร ทั้งนี้ก็เพื่อมุ่งให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นที่พอใจแก่ผู้ประกอบกิจการในขณะที่สะท้อนถึงความพึงพอใจของลูกค้าด้วย เช่น การเพิ่มผลผลิต ยอดขายหรือผลกำไร เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาบุคลากรและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยที่มีความใกล้เคียงกับงานวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้แบ่งศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งศึกษาถึงปัญหาและความต้องการรูปแบบและวิธีการในการพัฒนาบุคลากร และส่วนที่สองศึกษาถึงปัญหาการจัดการด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยปัญหาและความต้องการรูปแบบและวิธีการในการพัฒนาบุคลากรของกิจการและองค์การต่าง ๆ ได้มีการศึกษา ดังนี้

ศุภิญญา จันทรสารทูล (2533, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศักยภาพของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานในการตอบสนองความต้องการแรงงานของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าความจำเป็นที่สถานประกอบการเอกชน ควรพัฒนาทักษะลูกจ้างของตนเนื่องจากระบบการพัฒนาแรงงานของประเทศไทยในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม กรมอาชีวศึกษา กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาฝีมือแรงงานอื่น ๆ ยังไม่สามารถผลิตแรงงานได้ตรงความต้องการของสถานประกอบการ เนื่องจากข้อจำกัดหลายประการ เช่น ขาดแคลนงบประมาณและบุคลากรที่ทำหน้าที่ฝึก การปรับหลักสูตรและเครื่องมืออุปกรณ์ในการฝึกขาดความคล่องตัว ตลอดจนข่าวสารแรงงานขาดความสมบูรณ์และไม่ทันสมัย ทำให้คุณภาพของแรงงานไม่สอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการเอกชน

ไม่มีสถาบันการศึกษาใด ๆ ที่สามารถผลิตบุคลากรให้มีความสามารถพร้อมที่จะทำงานในองค์กรต่าง ๆ ได้ในทันที องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พินิจ พิษณุพงศ์ (2534, หน้า 166) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ระบบการจ้างงานและการพัฒนาฝีมือแรงงานในธุรกิจเอกชน ผลการวิจัยพบว่าในสถานประกอบการขนาดใหญ่และสถานประกอบการขนาดกลางที่มีการใช้เทคโนโลยีและทักษะฝีมือในการผลิตค่อนข้างสูง เช่น อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ปีโตรเคมี เครื่องยนต์ เส้นใยประดิษฐ์ ฯลฯ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมลูกจ้างอย่างเป็นระบบมากกว่าเมื่อเทียบกับสถานประกอบการขนาดเล็กและมีการใช้ทักษะไม่สูงนัก และปัจจัยด้านฝึกอบรมจะมีผลต่อระดับรายได้ในกรณีที่เป็นการอบรมภายนอกสถานประกอบการ และในต่างประเทศเท่านั้น เพราะผู้ที่ได้รับคัดเลือกไปฝึกอบรมมักเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถและอาจเป็นผู้บริหารอยู่แล้ว โอกาสที่จะได้รับค่าจ้างสูงขึ้นจึงมีมากด้วย ขณะที่การฝึกอบรมภายในสถานประกอบการไม่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของรายได้ เพราะเป็นการฝึกอบรมทักษะทั่วไปที่ลูกจ้างทุกคนพึงจะมี เช่น หลักสูตรประกันคุณภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ พินิจ พิษณุพงศ์ ยังได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้สถานประกอบการจัดการฝึกอบรมแตกต่างกัน ได้แก่

1. การประหยัดเนื่องจากขนาดของบริษัท ขนาดของบริษัทจะมีผลทำให้รูปแบบการฝึกอบรมมีความแตกต่างกัน บริษัทที่มีขนาดเล็กมักจะไม่ต้องมีการฝึกอบรมภายในบริษัทมากนัก แต่มักจะใช้วิธีการฝึกในขณะที่ปฏิบัติงาน แต่ถ้ามีความจำเป็นก็จะส่งไปฝึกยังสถาบันเอกชนหรือรัฐ เพราะเมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการจัดเองอาจจะไม่คุ้มค่า
2. ลักษณะของทักษะที่ฝึกอบรมในกรณีของทักษะทั่วไป ลูกจ้างมักถูกส่งไปฝึกยังสถาบันภายนอกที่มีผู้รับการอบรมจากหลายหน่วยงาน ซึ่งสถาบันฝึกอบรมสามารถคิดค่าใช้จ่ายไม่สูงนักและบริษัทสามารถรับภาระได้ ส่วนในกรณีของทักษะเฉพาะบริษัทมักจะดำเนินการฝึกอบรมเอง
3. ลักษณะของเทคโนโลยีการผลิตสินค้า ในสถานประกอบการที่ต้องใช้เทคโนโลยีในการผลิตมาก มีความจำเป็นต้องอาศัยลูกจ้างที่มีฝีมือและการศึกษาพอสมควร เพราะเทคโนโลยีดังกล่าวจะปรับเปลี่ยนรวดเร็วและมีการนำเข้าจากต่างประเทศ การฝึกอบรมจึงเน้นการฝึกให้สามารถทำงานกับเทคโนโลยี

การเลือกใช้รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องเลือกให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ระดับผู้เข้าอบรม จำนวนผู้เข้าอบรม และงบประมาณของการฝึกอบรม

โดยมีเนื้อหาสาระที่จะทำให้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ มีความเข้าใจ มีทักษะและเปลี่ยนพฤติกรรมตามท้องที่ความต้องการ

ศุจิตราภรณ์ คำสะอาด (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การส่งเสริมการพัฒนาทักษะแรงงานในสถานประกอบการขนาดกลาง ผลจากการวิจัยพบว่า รูปแบบของการพัฒนาทักษะแรงงานของสถานประกอบการขนาดกลางที่ดำเนินการอยู่นั้น ส่วนใหญ่เป็นการจัดฝึกอบรมภายในสถานประกอบการเอง รองลงมาได้แก่ การส่งลูกจ้าง ไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การส่งลูกจ้างไปอบรมกับหน่วยงานภาคเอกชนและภาครัฐ การสนับสนุนให้ลูกจ้างไปศึกษาต่อ นอกเวลางานและการจัดการศึกษานอกโรงเรียนภายในโรงงาน ส่วนทางด้านปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ คือ การไม่สามารถส่งลูกจ้างเข้ารับการฝึกอบรมได้ เพราะกระบวนการผลิตต้องใช้กำลังแรงงานเต็มที่ การขาดแคลนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และบุคลากรที่จะทำหน้าที่ฝึกอบรมพัฒนาทักษะแรงงาน รวมทั้งขาดการประสานงานกันระหว่างสถานประกอบการด้วยกันเองและหน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนลูกจ้างไม่ได้ให้ความสนใจที่จะเข้ารับการพัฒนาทักษะเพิ่มเติม

การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการหรือความจำเป็นในการฝึกอบรมจากบุคลากรต่าง ๆ ในหน่วยงานนั้นว่ายังขาดหรือต้องการสิ่งใด แล้วจึงวางแผนในการฝึกอบรมในเรื่องนั้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการสูญเปล่าในการลงทุน

สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกรและคณะ (2542, หน้า 235-243) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะและความต้องการการฝึกอบรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้ โดยผู้ศึกษาได้เลือกใช้กลุ่มตัวอย่างใน 3 จังหวัด ได้แก่ สงขลา สุราษฎร์ธานี และภูเก็ต เนื่องจากทั้ง 3 จังหวัดเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจที่สำคัญ และสามารถสะท้อนการดำเนินทางธุรกิจภาคใต้ การเก็บข้อมูลประกอบด้วย ในจังหวัดสงขลา 93 ตัวอย่าง สุราษฎร์ธานี 80 ตัวอย่าง และภูเก็ต 80 ตัวอย่าง รวม 253 ตัวอย่าง ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคใต้มีลักษณะ ดังนี้

- 1.1 มีลักษณะเฉพาะของกิจการในแต่ละจังหวัด
- 1.2 ผู้ประกอบการยังไม่ได้นำการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในธุรกิจ
- 1.3 อุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจ คือ ความไม่แน่นอนของธุรกิจ

อันเนื่องจากสภาพฤดูกาล และลักษณะธุรกิจผู้ประกอบการเชื่อว่า ความสำเร็จของกิจการได้จากชื่อเสียงของธุรกิจที่สามารถสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า

1.4 ลักษณะเฉพาะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ คือ ความรู้ในงาน มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถตัดสินใจ ความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานมีระบบ

1.5 ผู้ประกอบการเชื่อว่า ท่าเลที่ตั้งเป็นจุดเด่นสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

สำเนา

1.6 มีผู้ประกอบการเพียงร้อยละ 60 ที่สามารถระบุได้ว่าอะไรคือจุดด้อยของกิจการของตนเอง

2. ความต้องการฝึกอบรม ผู้ประกอบการต้องการฝึกอบรมหัวข้อการตลาด การจัดการ การผลิต การบัญชี การเงิน โดยให้ความสำคัญกับหัวข้อต่าง ๆ ในระดับน้อยมากถึงระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ พบว่า จังหวัดที่ตั้งของธุรกิจ ประเภทธุรกิจ ระยะเวลาการดำเนินธุรกิจ ผู้ก่อตั้งกิจการ ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจ อนาคตของกิจการ ข้อมูลของผู้ประกอบการสามารถอธิบายความแตกต่างของลักษณะและความต้องการฝึกอบรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้

การวิเคราะห์องค์การเป็นการตรวจสอบจุดอ่อนหรือจุดด้อยขององค์การ ทำให้ทราบความจำเป็นและวางแผนการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้อง

งานวิจัยปัญหาและการจัดการด้านต่าง ๆ ในการดำเนินงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้มีการศึกษา ดังนี้

สุทธิ เอกะหิตานนท์ (2532, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการจัดการและปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้าของอุตสาหกรรมขนาดย่อมในภาคเหนือ โดยศึกษาจากสถานประกอบการประเภทการผลิตในภาคเหนือใช้ตัวแทน 4 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ นครสวรรค์ อุตรดิตถ์ และตาก ใช้กลุ่มตัวอย่าง 636 ตัวอย่าง ผลจากการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบอุตสาหกรรมขนาดย่อม ส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยผู้รับผิดชอบในการดำเนินกิจการ มีลูกจ้างต่ำกว่า 50 คน ยอดขายเฉลี่ยปีละ 5 ล้านบาท เงินทุนส่วนใหญ่มาจากการกู้ยืม มีการจัดทำบัญชี และมีการแบ่งหน้าที่ในการดำเนินงาน

2. รูปแบบของผู้บริหาร ส่วนใหญ่เป็นทั้งเจ้าของและผู้จัดการ การศึกษาระดับประถมถึงมัธยมศึกษา มีประสบการณ์ทางธุรกิจเกิน 5 ปี พอใจในผลตอบแทน มีการปกครองแบบสายบังคับบัญชา มีการสังเกตทุกข์สุขของลูกจ้าง มีการวางแผนในการทำธุรกิจ

3. รูปแบบการจัดการอุตสาหกรรม

3.1 ด้านการผลิต ส่วนใหญ่มีลูกจ้างในสถานประกอบการต่ำกว่า 50 คน ดำเนินการผลิตโดยไม่ใช้เครื่องจักร ค่าจ้างแรงงานเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาล และการผลิตไม่มีการตรวจสอบ

3.2 ด้านการตลาด ส่วนใหญ่ดำเนินการแบบนิติบุคคล ใช้การพยากรณ์การขายล่วงหน้าในการช่วยตัดสินใจ ตลาดสินค้าส่วนใหญ่จะอยู่นอกที่ตั้งธุรกิจ

3.3 การเงินและการบัญชี ถ้าเป็นธุรกิจบุคคลส่วนใหญ่จะใช้เงินทุนจากการออม

ของตนเอง เมื่อขาดทุนก็จะใช้การกู้ยืมจากธนาคาร และจะสินทรัพย์ถาวรในการค้ำประกัน

3.4 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจการ คือ ช่องทางการตลาดในสินค้าขายตรง การขาดเงินทุนหมุนเวียน การขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดการธุรกิจและการไม่สามารถดูแลกิจการได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

การจัดการถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ และการควบคุม ซึ่งองค์การใดมีการจัดการที่ดี องค์การนั้นก็จะมีบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

บริษัท กลุ่มแอดวานซ์ รีเสิร์ช จำกัด (2540, หน้า 6) ได้ทำการวิจัยเรื่องรายงาน การศึกษาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย พบว่าสาเหตุทำให้โครงสร้าง วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความอ่อนแอ เนื่องจาก

1. เทคโนโลยีเก่าล้าสมัยที่มากับเครื่องจักร
 2. การกระจุกตัวของโรงงานอุตสาหกรรมที่นำไปสู่ปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นตามสภาพความเจริญของเมือง
 3. ขาดการพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุนสินค้าส่งออกหลายประเภท ซึ่งอาศัยวัตถุดิบและชิ้นส่วนนำเข้าเป็นมูลค่าสูง
 4. ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมของไทยส่วนใหญ่ ขาดความรู้ ความสามารถด้านการจัดการการตลาด และการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งพัฒนาตราผลิตภัณฑ์ของตนเอง
- แรงงานคนไทยมีพื้นฐานระดับการศึกษาน้อยและส่วนใหญ่เป็นแรงงานไร้ฝีมือ

ปัญหาสำคัญที่ทำให้้องค์การอ่อนแอขึ้น เนื่องจากบุคลากรทั้งที่เป็นผู้ประกอบการหรือแรงงานยังขาดความรู้ความสามารถที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน และยังไม่ได้รับการส่งเสริมในการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มเติม

ธวัชชัย หินธารว (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ในช่วงเศรษฐกิจชะลอตัว ศึกษาเฉพาะกรณีธุรกิจผ้าไหมในเขตสุขาภิบาล อำเภอชนบท จังหวัดขอนแก่น โดยศึกษาการจัดการร้านค้าธุรกิจผ้าไหม จำนวน 8 ร้าน ที่ยังคงดำเนินกิจการอยู่ได้ในปัจจุบัน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าผ้าไหม ได้ใช้วิธีการและกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่รอดได้ดังนี้

1. ด้านการจัดการบริหารงาน ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าผ้าไหมได้ให้ความสำคัญใน

การวางแผนการทำงาน โดยปรับลดแรงงานลง 60% เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงาน โดยคำนึงถึงการลดต้นทุน ลดการสูญเสียและรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ควบคู่กับการอนุรักษ์ ความเป็นศิลปะวัฒนธรรมพื้นบ้านในการผลิตผลด้านหัตถกรรมไทย

2. ด้านการจัดการบริหารการผลิต ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าผ้าไหมได้วิเคราะห์และ ประเมินถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะวิกฤติการณ์ชะลอตัว และภาคการผลิตโดยรวมของประเทศ ลดลง ทำให้ปรับแผนการผลิตลดลงเฉลี่ยประมาณร้อยละ 60 เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน โดยการควบคุมกระบวนการผลิตและการจัดเก็บสต็อกสินค้าให้เป็นศูนย์หรือน้อยที่สุด เพื่อลดต้นทุนและเพื่อความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดผู้บริโภคได้อย่างถูกต้อง

3. ด้านการจัดการบริหารการเงินและการบัญชี ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าผ้าไหมได้มีการปรับเปลี่ยนการบริหารการเงินให้สอดคล้องกับการผลิต สามารถลดค่าใช้จ่ายด้านการเงินลงได้ เฉลี่ยประมาณร้อยละ 60 ส่วนการควบคุมระบบบัญชีรายรับรายจ่ายได้เพิ่มระบบรัดกุมมากขึ้น โดยจัดทำทะเบียนเอกสารรายรับรายจ่าย การตรวจสอบความถูกต้องในการดำเนินงานเพื่อที่จะได้ รับทราบแหล่งที่มาหรือการใช้จ่ายทางการเงินได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับการดำเนินงานอย่าง มีประสิทธิภาพ

4. ด้านการจัดการบริหารการตลาด ผู้ประกอบการธุรกิจร้านค้าผ้าไหมได้ให้ความสำคัญ กับเครื่องมือการตลาด คือ ส่วนผสมทางการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด โดยการหาข้อมูลจากสื่อต่างๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าและคุณภาพผลิตภัณฑ์ การแปรรูปผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัย การส่งเสริมการขายแบบการให้ส่วนลดแก่ลูกค้าควบคู่กับ การขายสินค้าปริมาณมากในราคาต่ำ (Mass Product) โดยคำนึงถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ให้ เหมาะสมคุ้มค่ากับการจ่ายเงินลูกค้า

เนื่องจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงลักษณะองค์การที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต และเงื่อนไขการแข่งขันใหม่ ๆ ทำให้ปัจจัยหรือสาเหตุของความ สำเร็จขององค์การที่เคยมีเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นองค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากแนวคิดหรือวิธีการในการจัดการแบบเดิม ๆ อาจไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

สมแก้ว รุ่งเลิศเกรียงไกร (2546, หน้า 7) ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการวิสาหกิจขนาด กลางและขนาดย่อม: กรณีผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้ประกอบการ ผลการวิจัยพบว่า การจัดการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่หลัก ในการทำหน้าที่รับผิดชอบในทุกเรื่อง ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดตั้งกิจการที่มีลักษณะ เป็นเจ้าของคนเดียว โดยผู้ประกอบการจะใช้เวลาส่วนใหญ่กับการทำงานด้านธุรกิจ ซึ่งเป็นปัจจัย

ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ และเมื่อศึกษาถึงจุดเด่นและจุดด้อยของกิจการที่เป็นประเด็นที่สะท้อนความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้ประกอบการสามารถวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของกิจการได้อย่างชัดเจน และสามารถเชื่อมโยงมาสู่ปัญหาของกิจการและการแก้ไขปัญหานั้น ซึ่งผู้ประกอบการมีความเห็นว่าวิวัฒนาการทางธุรกิจในการก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสาร มีดังนี้

1. กิจการประเภทบริการจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการจัดการได้รวดเร็วกว่ากิจการประเภทอุตสาหกรรม

2. ความเป็นอิสระในการดำเนินกิจการใหม่ ๆ ค่อนข้างที่จะมีลดน้อยลง เนื่องจากมีข้อกำหนดจากภาครัฐเข้ามาควบคุมมากขึ้น

3. ให้ความสนใจในการจัดการสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน กล่าวคือ

3.1 การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า เช่น พยายามรักษาลูกค้าเก่า และสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่

3.2 แนะนำสินค้าหรือบริการใหม่ไปยังกลุ่มเป้าหมาย

3.3 ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ

3.4 พนักงานต้องมีความสามารถ และต้องพยายามพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.5 การจัดทำเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร ฐานข้อมูลและระบบ

การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงสถานะขององค์การได้อย่างชัดเจน ทำให้องค์การทราบถึงทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์การว่าส่วนใดเป็นจุดแข็งและส่วนใดเป็นจุดอ่อน ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ

กฤตวรธรรฐ แตรรัชตกุล (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคการผลิตของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างจำนวน 399 โรงงาน ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการของผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในด้านต่าง ๆ ที่อุตสาหกรรมใช้ในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ในด้านการเงินบริษัทมีนโยบายการลงทุนในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ด้านการผลิตได้ตระหนักถึงคุณภาพการผลิตสินค้าเป็นสำคัญ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเน้นเรื่องการเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า ด้านการจัดการมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพและความชำนาญในสายงาน มีสวัสดิการให้พนักงาน และด้านการตลาดบริษัทให้ความสำคัญของลูกค้าเป็นอันดับแรก นอกจากนี้ยังพบว่าธุรกิจต่าง ๆ ที่มีการใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการธุรกิจมีความแตกต่างในทุกด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการจัดการ และด้านตลาด ส่วนมูลค่า

การลงทุนหรือจำนวนสินทรัพย์ที่แตกต่างกันมีการใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการธุรกิจโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการบริหารจัดการธุรกิจแตกต่างกัน 3 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการจัดการ

นักธุรกิจหรือผู้ประกอบการที่สามารถวางแผนกลยุทธ์และมีการจัดการที่ดี จะทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถอยู่รอดได้และสามารถสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจในอนาคต

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยปัญหาและความต้องการรูปแบบและวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในบริษัท และกิจการต่างประเทศ มี ดังนี้

กันทชัย และคณะ (Khanthachai & Other, 1987, pp. 73-76) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาทักษะลูกจ้างของบริษัทที่เป็นคนไทยกับบริษัทต่างชาติ ผลการวิจัยพบว่า นโยบายขององค์การเป็นเรื่องสำคัญ บริษัทที่เจ้าของเป็นคนไทยส่วนใหญ่ได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากต่างประเทศตามข้อตกลงในการซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์เท่านั้น ขณะที่บริษัทต่างชาติได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีหลายทาง เช่น การจ้างผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศเข้ามาฝึกสอนลูกจ้างทำให้ปริมาณการฝึกอบรมในบริษัทต่างชาติที่เข้ามาลงทุนในไทยมีมากกว่าบริษัทของคนไทยเอง โดยเฉพาะในธุรกิจที่เป็นของญี่ปุ่นหรือมีส่วนร่วมกับญี่ปุ่นนั้น จะให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมมากกว่าธุรกิจของชาติอื่น ๆ และยังพบว่าปัญหาการถ่ายทอดเทคโนโลยีของคนไทยอีกอย่างหนึ่ง คือ การที่คนไทยมีความเข้าใจภาษาต่างประเทศน้อยมาก และยังขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ต่ออีกด้วย จึงทำให้การพัฒนาทักษะแรงงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพและไม่เกิดความสูญเปล่า นั้น องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากร และมีการวางแผนในการจัดฝึกอบรมและพัฒนาที่ดี

งานวิจัยปัญหาและการจัดการด้านต่าง ๆ ในการดำเนินงานวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ดังนี้

ฮอดเกตส์ และเคอร์โธ (Hodgetts & Kurtho, 1996, pp. 19-21) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาความล้มเหลวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้อมูลไม่เพียงพอ ผู้ประกอบการขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด
2. การขยายตัวของกิจการอย่างรวดเร็ว ทำให้การขยายตัวของการใช้ทรัพยากร

ไม่สอดคล้องส่งผลให้เกิดปัญหาด้านการจัดการและการเงินตามมา

3. ขาดข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า กิจการไม่สามารถตัดสินใจวางแผนทางการตลาดและการให้สินเชื่อกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความล้มเหลวในการหาตลาด กิจการยึดกลุ่มลูกค้าเก่าหรือนั่นเน้นการตลาดหนึ่ง ๆ มากเกินไปทำให้เกิดการกระจายสินค้าไม่ทั่วถึง

5. ขาดข้อมูลการวิจัยตลาด กิจการไม่มีการศึกษาข้อมูลช่องทางการตลาดอย่างเพียงพอ ทำให้การตัดสินใจดำเนินการทางการตลาดมีจุดอ่อน

6. ปัญหาด้านกฎหมาย กิจการไม่เข้าใจหรือพยายามหลีกเลี่ยงกฎหมายซึ่งในระยะยาวจะมีผลผูกพันอย่างต่อเนื่อง

7. ความไม่เป็นธรรม กิจการเน้นสมาชิกในครอบครัวช่วยในการทำงาน ซึ่งบางครั้งทำให้เกิดความลำเอียงในการปฏิบัติและการจ่ายผลตอบแทนทำให้เกิดปัญหาการจัดการ

8. ขาดความสามารถทางด้านเทคนิค กิจการบางประเภทต้องขาดความรู้ความสามารถด้านเทคนิค และความพร้อมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้านเทคนิค ดังนั้นการขาดความสามารถทางด้านเทคนิคจึงทำให้กิจการไม่สามารถแข่งขันได้

9. การพึ่งพาความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว โดยกิจการขนาดย่อมจะเน้นบทบาทของบุคคลเพียงบางคน ดังนั้นถ้าบุคคลนั้นมีปัญหาการดำเนินงานของกิจการก็จะขาดความต่อเนื่อง

10. ขาดการจัดการที่ดี การจัดการเป็นปัจจัยสำคัญของการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม ถ้ามีปัญหาทางการจัดการก็จะกระทบถึงการดำเนินงานของกิจการ

การจัดการที่ดีและการติดตามรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลเกี่ยวกับการวิจัยตลาดนั้นมีส่วนสำคัญที่ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบความสำเร็จทางธุรกิจ เนื่องจากทำให้สามารถเตรียมวางแผนและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งยังสามารถเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์

แรนดี้ (Randy, 1997, Abstract) ศึกษาวิจัยเรื่องการดำเนินงานของธุรกิจการผลิตขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีศึกษา กลยุทธ์ธุรกิจและการบูรณาการรูปแบบเทคโนโลยีการผลิต ผลการวิจัยพบว่า

1. ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสร้างงานวิจัยต่าง ๆ เพื่อจะนำไปสู่การอธิบายถึงสาเหตุในการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและการบูรณาการรูปแบบเทคโนโลยีการผลิต

2. กลยุทธ์ของธุรกิจ การบูรณาการรูปแบบเทคโนโลยีการผลิต และการดำเนินงานของธุรกิจมีความสัมพันธ์กัน โดยการเพิ่มทุนในภาวะผู้นำ เช่น การจัดฝึกอบรม การส่งเสริมการพัฒนานุเคราะห์มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการจัดการ คุณภาพการจัดการมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงาน และคุณภาพการจัดการมีความสัมพันธ์กับทุนในภาวะผู้นำและการดำเนินงาน

ไดเออร์ (Dyer, 1997, pp. 190-208) ศึกษาวิจัยเรื่องโครงสร้างผู้ประกอบการในการพัฒนาองค์กร ผลการวิจัยพบว่า เมื่อเปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่จะมีลักษณะการบริหารแบบแบ่งสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้นและเป็นทางการมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก โดยองค์กรขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะถูกประเมินโดยหลักของความสามารถและคุณภาพงานควมดี มีการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไปตามลำดับขั้นซึ่งมีลักษณะเป็นเส้นทางอาชีพเฉพาะ ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรขนาดเล็กที่มีการประเมินผลการปฏิบัติของลูกน้องแบบไม่เป็นทางการและตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคาดหวังของผู้ประกอบการ

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ พบว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังประสบกับปัญหาทางด้านการดำเนินกิจการเป็นส่วนใหญ่ ประกอบด้วยปัญหาทางการเงิน การตลาด การผลิต และทรัพยากรบุคคล เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังขาดความรู้ในการจัดการทางธุรกิจ ทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่สามารถดูแลกิจการให้มีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนานุเคราะห์ในวิสาหกิจให้มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กับปัจจัยแวดล้อมของกิจการ เช่น ประเภทธุรกิจ ระยะเวลาดำเนินกิจการ เป็นต้น เช่นเดียวกับรูปแบบวิธีการที่เลือกใช้ในการพัฒนานุเคราะห์ก็จะต้องแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละกิจการ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำได้ข้อมูลต่าง ๆ ที่มีความใกล้เคียงกับงานวิจัยในครั้งนี้มาใช้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาความต้องการการพัฒนานุเคราะห์และผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดชลบุรีโดยศึกษาถึงสภาพการปฏิบัติงาน ความต้องการรูปแบบวิธีการในการพัฒนานุเคราะห์ และความต้องการพัฒนานุเคราะห์ทางด้านการจัดการต่าง ๆ ประกอบด้วย การจัดการการเงินและการบัญชี การจัดการการผลิต การจัดการการตลาด และการจัดการบุคลากร ตลอดจนศึกษาถึงผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ส่งผลให้มีความจำเป็นต้องการพัฒนานุเคราะห์ข้างต้น เพื่อสามารถใช้เป็นแนวทางส่งเสริมพัฒนานุเคราะห์ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น