



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 20 ฉบับที่ 1 เดือนกรกฎาคม ถึง กันยายน 2566

บทบาทที่คาดหวังของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์: การวิจัยแบบผสม
THE EXPECTED ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT:
MIXED METHOD RESEARCH

วรรณภา ลือกิตินันท์

Wannapa Luekitinan

อาจารย์ประจำ หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยบูรพา, e-Mail: Wannapa.w236@gmail.com (Corresponding Author)

Lecturer, Undergraduate Business Program in Human Resource Management, Faculty of Business Administration, Burapha University, e-Mail: Wannapa.w236@gmail.com (Corresponding Author)

(Received: 2023, June 22; Revised: 2023, July 27; Accepted: 2023, August 4)

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงผสมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทที่คาดหวังของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งใช้กระบวนการศึกษาแบบเป็นขั้นตอน ในการศึกษาเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรม จำนวน 400 คน สุ่มตัวอย่างแบบสะดวก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าบทบาทที่คาดหวังของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความเชี่ยวชาญด้านพนักงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และผู้นำความเปลี่ยนแปลง สำหรับการศึกษาเชิงคุณภาพเป็นการสนทนากลุ่มของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 20 คน ด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่าบทบาทที่คาดหวังของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ 1) จริยธรรม จรรยาบรรณในการทำงาน 2) ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กร เพื่อใช้ในการวางแผนงานและแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤต 3) ความรู้เกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์และกฎหมายแรงงาน 4) ความสามารถในการให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้บริหาร และ 5) ผู้ประสานงานระหว่างนายจ้าง ลูกจ้าง และหน่วยงานรัฐ โดยผลการศึกษาทั้งสองส่วนมีความสอดคล้องกัน ยกเว้นประเด็นด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณในการทำงานเป็นข้อค้นพบเพิ่มเติมที่ได้จากการศึกษาเชิงคุณภาพ

คำสำคัญ: บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, การวิจัยแบบผสม



ABSTRACT

This mixed research, which used a sequential approach, aimed to study the expected human resource role. In this quantitative study, data were collected from 400 human resource practitioners by convenience sampling and analyzed by frequency, percentage, mean and standard deviation. The results showed that all components of the expected human resource role were at the highest level, ranging from highest to lowest as follows: the administrative expert component, employee champion component, strategic partner component, and change agent component. The qualitative study was a focus group discussion of 20 human resource practitioners selected by purposive sampling, and data were analyzed by content analysis. The results showed that the expected human resource roles were 1) business ethics and human resource ethics, 2) business and operation knowledge, 3) human resource management and labor law knowledge, 4) the ability to advise executives, and 5) coordination among employers, employees, and government agencies. The results of both studies were consistent, except for business ethics and human resource ethics were additional findings obtained from qualitative studies.

Keywords: Human Resource Role, Human Resource Management, Mixed Method Research

บทนำ

ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลหรืองานบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร มีบทบาทในการกำกับดูแลงานขององค์กรในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังคน การว่าจ้างพนักงาน การพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของพนักงาน การประเมินผลการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทน รวมไปถึงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างองค์กรและพนักงาน การคำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงาน และการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีให้กับพนักงาน (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2023, p. 6) ภายใต้การดำเนินงานที่ถูกต้องตามกฎหมายแรงงานและจริยธรรมทางสังคมเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น มีจริยธรรมทางธุรกิจและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนพนักงานรู้สึกผูกพันต่อการทำงาน มีความสุขในการทำงานอันเป็นผลให้พนักงานมีความอุทิศทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานอย่างเต็มที่ (ภิราช รัตนันต์, 2560, หน้า 22)

ทั้งนี้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตด้วย (Mondy, 2012, p. 33) อาทิ การแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรงขึ้น ความต้องการแรงงานของตลาดแรงงานที่มีคุณภาพ การปรับปรุงพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน การตราพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูล



ส่วนบุคคล ซึ่งส่งผลต่อสภาพการทำงานและแนวปฏิบัติต่อพนักงาน แต่ยังคงพบว่ามีผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนหนึ่งยังคงทำงานในเชิงรับหรืองานประเภทธุรการที่ว่รับคนเข้า เอาคนออก ตรวจบัตรตอก ออกใบเดือนจ่ายเงินเดือน ซึ่งยังไม่ได้แสดงบทบาทในเชิงรุกในการวางแผนกลยุทธ์และเป็นกระบอกเสียงให้พนักงานในการแจ้งปัญหาและความต้องการของพนักงานไปยังผู้บริหาร รวมถึงการให้คำปรึกษาผู้บริหารประเด็นด้านแรงงานและกฎหมายแรงงาน จนพนักงานมีมุมมองว่าผู้บริหารทรัพยากรบุคคลเป็นตัวแทนของนายจ้างในการจัดการประเด็นด้านแรงงาน และรักษาผลประโยชน์ให้กับนายจ้าง จนบางครั้งส่งผลให้เกิดประเด็นพิพาททางด้านแรงงานระหว่างกัน

ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องแสดงบทบาทที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานเพื่อเชื่อมสัมพันธภาพระหว่างนายจ้างและพนักงาน โดย Ulrich (1997, pp. 24-31) ได้นำเสนอแนวคิดบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรแสดงบทบาท 4 ด้าน ได้แก่ 1) หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ร่วมวางแผนงานขององค์กรร่วมกับระดับบริหาร 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) ต้องมุ่งเน้นการออกแบบ วิธีการ และการทำงานทางด้านบริหารมนุษย์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร (Employee Champion) เน้นการแก้ไขสถานการณ์เกี่ยวกับพนักงานที่เกิดขึ้น รวมถึงเป็นตัวแทนของพนักงานคุยกับผู้บริหารในประเด็นทางด้านแรงงานหรือความต้องการของพนักงาน และ 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ต้องสร้างความตระหนักเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ตลอดจนเป็นผู้นำ เป็นต้นแบบในการปฏิบัติด้านการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับมันดีและโจเซฟ (Mondy & Joseph, 2016, pp. 38-39) ที่ระบุว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพต้องแสดงสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารจัดการพนักงานและบุคลากรในทุกระดับขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น โดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เข้าใจพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรเป็นอย่างดี ตลอดจนผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ยังควรเป็นต้นแบบในการเปลี่ยนแปลง (Change Model) ช่วยประสานงานให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างแท้จริง (Han, Chou, Chao & Wright, 2006, p. 392) จากที่กล่าวมาข้างต้นพบว่ามีคำแนะนำประเด็นบทบาทที่ควรมีของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลาย โดยบทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาบทบาทที่คาดหวังของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาและยกระดับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มุ่งสู่การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น ตลอดจนเป็นไปตามคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาบทบาทที่คาดหวังของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยผสม โดยใช้การศึกษาแบบเป็นขั้นตอน (Sequential Explanatory Strategy) เริ่มจากการศึกษาเชิงปริมาณก่อนเพื่อทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องและพัฒนาแบบสอบถาม จากนั้นจึงศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อนำข้อมูลมายืนยันผลสำรวจเชิงปริมาณ (Creswell, 2003, p. 215) มีรายละเอียดดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคอุตสาหกรรม ซึ่งไม่ทราบจำนวนที่แน่นอน โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรไม่ทราบขนาดตัวอย่างของ Cochran (1963, p. 75 อ้างถึงใน กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2549, หน้า 74) กำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 385 คน ผู้วิจัยเพิ่มการเก็บแบบสอบถามอีก 15 ชุด เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการเก็บรวบรวมข้อมูลรวมจำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาจากนิยามศัพท์เฉพาะ ประกอบด้วยคำถาม 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และส่วนที่ 2 บทบาทที่คาดหวังของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นลักษณะคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนน 1-5 (5=มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด และ 1=มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด) การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน พิจารณาความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อคำถาม จากนั้นคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) มีค่าระหว่าง .33-1 ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญมีข้อเสนอแนะในการปรับการใช้คำให้มีความชัดเจนมากขึ้น ผู้วิจัยจึงมีการปรับตามคำแนะนำ และนำแบบสอบถามที่ปรับแก้แล้วไปทดลองเก็บข้อมูลกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 30 คน เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว จึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคอนบราค พบว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ .81 ซึ่งสามารถยอมรับได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ โดยขอความอนุเคราะห์ไปที่สมาคม/ชมรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ ในประเทศไทย เพื่อส่งลิงค์แบบสอบถามให้กับสมาชิกของสมาคม/ชมรม เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมาแล้ว ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ ครบถ้วนทุกข้อ โดยจะตัดแบบสอบถามที่ให้ความเห็นเป็นกลางหรือมีความโน้มเอียงไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งตลอดทั้งฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคอุตสาหกรรม ผู้แทนจากสมาคม/ชมรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรม จำนวน 20 คน ในการกำหนดจำนวนผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มควรมีจำนวน 6-12 คน (ปัญญา ธีระวิทย์เลิศ, 2559, หน้า 284) เพื่อให้สามารถดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างมี



ประสิทธิภาพ เลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เข้าร่วมจะต้องทำงานในภาคอุตสาหกรรมมีประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลมาไม่น้อยกว่า 10 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแนวคำถามในการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วยคำถามเกริ่นนำและคำถามประเด็นหลัก จำนวน 5 ข้อ จากนั้นนำแนวคำถามในการสนทนากลุ่มที่จัดทำขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน พิจารณาความเที่ยงตรง โดยพิจารณาความเหมาะสมของข้อความ ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ เมื่อได้รับแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มที่ได้รับการพิจารณาความเที่ยงตรงกลับคืนมา นำมาปรับแก้ไขข้อความตามคำแนะนำ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ประสานงานไปที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าร่วมสนทนากลุ่ม โดยการสนทนากลุ่ม แบ่งการจัดสนทนากลุ่ม 2 ครั้ง ครั้งที่ 10 คน ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยและขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนาระหว่างการสนทนากลุ่ม

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการถอดเทปการบันทึกและอ่านรายละเอียดข้อมูลที่ได้จากการบันทึกเสียง จัดบันทึกประเด็นสำคัญจากนั้นจึงวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ส่วนการสร้างความแข็งแกร่งทางวิชาการ ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบหลายทิศทาง (Triangulation) โดยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลโดยผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) หลังจากผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้วได้นำข้อมูลกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง

ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 249 คน (ร้อยละ 62.20) มีอายุ 30-40 ปี จำนวน 157 คน (ร้อยละ 39.20) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 233 คน (ร้อยละ 58.00) และไม่ได้สำเร็จการศึกษาในสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 230 คน (ร้อยละ 57.50) มีประสบการณ์ในการทำงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 115 คน (ร้อยละ 28.70) ทำงานในอุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 238 คน (ร้อยละ 59.50) ทำงานในองค์กรขนาดใหญ่ จำนวน 249 คน (ร้อยละ 62.20) และทำงานองค์กรสัญชาติไทย จำนวน 215 คน (ร้อยละ 53.80)



ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานบทบาทที่คาดหวังของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

| บทบาทที่คาดหวังของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ | \bar{X} | SD | แปลผล |
|---|-----------|------|-----------|
| การวางแผนเชิงกลยุทธ์ | 4.73 | 0.39 | มากที่สุด |
| 1. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร | 4.83 | 0.38 | มากที่สุด |
| 2. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถให้คำแนะนำผู้บริหารในการวางแผนกลยุทธ์และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน | 4.73 | 0.53 | มากที่สุด |
| 3. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ | 4.70 | 0.53 | มากที่สุด |
| 4. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร | 4.67 | 0.52 | มากที่สุด |
| ความเชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 4.83 | 0.29 | มากที่สุด |
| 5. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สร้างความไว้วางใจในการทำงานให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง | 4.90 | 0.32 | มากที่สุด |
| 6. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวกับประเด็นทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น กฎหมายแรงงาน ข้อบังคับในการทำงานและแนวปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎหมาย | 4.83 | 0.41 | มากที่สุด |
| 7. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีความรู้เกี่ยวกับหลักการ วิธีการในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ | 4.77 | 0.46 | มากที่สุด |
| ความเชี่ยวชาญด้านพนักงาน | 4.79 | 0.37 | มากที่สุด |
| 8. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจในความแตกต่างหลากหลายของพนักงานและเคารพในความเป็นปัจเจกบุคคลของพนักงาน | 4.84 | 0.39 | มากที่สุด |
| 9. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจความต้องการและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานในองค์กร เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการทำงานและการให้บริการกับพนักงาน | 4.83 | 0.42 | มากที่สุด |
| 10. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้แทนในการสื่อสารความต้องการของพนักงานไปยังผู้บริหารเพื่อวางแผนและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน | 4.71 | 0.55 | มากที่สุด |



ตารางที่ 1 (ต่อ)

| บทบาทที่คาดหวังของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ | \bar{X} | SD | แปลผล |
|---|-----------|------|-----------|
| ผู้นำความเปลี่ยนแปลง | 4.66 | 0.44 | มากที่สุด |
| 11. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้นำเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อยกระดับการทำงานและคุณภาพชีวิตของพนักงาน | 4.64 | 0.59 | มากที่สุด |
| 12. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถให้คำปรึกษาและสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้กับพนักงาน | 4.64 | 0.60 | มากที่สุด |
| 13. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้นำต้นแบบในการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน กล่าวคือควรเป็นบุคคลแรกหรือฝ่ายงานแรก ๆ ที่ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน | 4.53 | 0.68 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 1 พบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกด้านในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ความเชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=4.83$, $SD=0.29$) ความเชี่ยวชาญด้านพนักงาน ($\bar{X}=4.79$, $SD=0.37$) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.73$, $SD=0.39$) และผู้นำความเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}=4.66$, $SD=0.44$)

2. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าผู้ให้ข้อมูลมีทัศนะบทบาทที่คาดหวังของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีรายละเอียดดังนี้

2.1 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีจริยธรรม จรรยาบรรณในการทำงาน ดังคำกล่าวต่อไปนี้
 “ช่วงหลัง HR เอาความรู้จากฝั่งตะวันตกและตะวันออกมาปรับใช้ในการทำงาน อย่างไรก็ตามศาสตร์ทางด้าน HR ก็ควรต้องมีการทวนสอบ โดยเฉพาะทางด้านคุณธรรมจริยธรรม เพราะ HR ได้รับมอบอำนาจจากนายจ้างในการจ้างงาน” (ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 2, ให้ข้อมูลวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2565)

“จุดหนึ่งที่อาจส่งต่อแรงงาน ต่อองค์กร ต่อนายจ้าง ถ้าในองค์กรไม่มี HR ที่มีจรรยาบรรณก็ส่งผลกระทบต่อองค์กร ปัจจุบันนายจ้างส่วนใหญ่เป็น HR เอง ธุรกิจขนาดต่างๆ ก็มีการปฏิบัติต่อลูกจ้างที่ไม่มีจรรยาบรรณ บริหารแบบเอ้าแก่ ดังนั้นจึงเห็นว่าคนทำงาน HR ต้องมีจรรยาบรรณ” (ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 11, ให้ข้อมูลวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2565)



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 20 ฉบับที่ 1 เดือนกรกฎาคม ถึง กันยายน 2566

2.2 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กร เพื่อใช้ในการวางแผนงานและแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤต ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“สิ่งที่คาดหวังคือ HR ต้องเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรธุรกิจ รู้และเข้าใจบริบทขององค์กร ต้องเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจกรรมหลักที่องค์กรดำเนินการอยู่” (ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 2, ให้ข้อมูลวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2565)

“ต้องแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤตได้ แก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีความเชี่ยวชาญทางด้านกฎหมาย แรงงานอย่างถ่องแท้ ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน และงานที่เกี่ยวข้อง เช่น BOI” (ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 8, ให้ข้อมูลวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2565)

2.3 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์และกฎหมายแรงงาน ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ปัจจุบัน HR ขาดความรู้ความเข้าใจในงาน HR อย่างแท้จริง กฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้อง กระบวนการทำงาน HR ความรู้ไม่ครบถ้วน ความเข้าใจก็ไม่ต้องพูดถึง พอนำไปปรับใช้ในงานก็ทำผิดทำถูก HR ควรเป็นผู้ที่มีความเข้าใจอย่างแท้จริง” (ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 3, ให้ข้อมูลวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2565)

2.4 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสามารถในการให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้บริหาร รวมถึงโน้มน้าวไม่ให้ผู้บริหารบริหารงานที่ผิดจริยธรรม ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“นายมักกดดันให้ HR ทำอะไรผิดเพี้ยน เวลาเจ้านายมีปัญหา อาจทำตัดสินใจอะไร ผิดพลาดผิดจริยธรรมไป สามารถโน้มน้าวเจ้านายได้ให้มาร่วมงาน” (ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 3, ให้ข้อมูลวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2565)

“บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ต้องมีความสามารถในการเข้าไปในกลุ่มบริหาร ให้คำปรึกษาฝ่ายบริหาร เพราะ HR มีข้อมูลเกี่ยวกับคนตั้งแต่รับเข้า เพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, ให้ข้อมูลวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2565)



2.5 บทบาทเป็นตัวกลางในการประสานงานระหว่างนายจ้าง ลูกจ้างและหน่วยงานรัฐ โดยต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารข้อมูลจากภาคส่วนต่าง ๆ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

“ต้องมองว่า HR เป็นต้นน้ำในการสร้างธุรกิจ ดูแลคนหลังจากที่เค้าสำเร็จการศึกษา จนถึงเกษียณอายุการทำงาน (คุมกฎ แนะแนว สร้างกิจกรรมที่ดี) HR เป็นสะพานระหว่างนายจ้างลูกจ้างให้อยู่ดีมีสุข นายจ้างกับภาครัฐให้สามารถดำเนินการไปด้วยกันได้ภายใต้กฎหมาย รวมถึงลูกจ้างกับคนในชุมชน” (ผู้ให้ข้อมูล คนที่ 5, ให้ข้อมูลวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2565)

“HR ก็จะเป็นแหล่งข้อมูลในการทำงานของภาครัฐ รวมถึง HR ก็จะเป็นสื่อกลางข้อมูลจากภาครัฐไปยังนายจ้างลูกจ้างด้วย รัฐไม่สามารถทำทุกอย่าง ก็ต้องผ่านตัวกลางในการช่วยทำในการพัฒนา” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 12, ให้ข้อมูลวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2565)

อภิปรายผล

1. จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านความเชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความเชี่ยวชาญด้านพนักงาน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และผู้นำความเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าบทบาทที่คาดหวังของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ ที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ และการดำเนินงานขององค์กรเพื่อใช้ในการวางแผนงาน มีความรู้เกี่ยวกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์และกฎหมายแรงงาน มีความสามารถในการให้คำแนะนำปรึกษา และเป็นตัวกลางในการประสานงานระหว่างนายจ้าง ลูกจ้างและหน่วยงานรัฐ ยังสอดคล้องกับ Quinn & Brockbank (2006, p. 478) ที่ระบุว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรปรับการทำงานที่สร้างประโยชน์ให้กับองค์กรในเชิงเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานที่สร้างมูลค่าและเปลี่ยนจากการมุ่งทำงานประจำวันมาเป็นการทำงานที่เน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงและทำงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่ามีประเด็นด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณในการทำงานที่เป็นข้อค้นพบใหม่ อาจเป็นเพราะว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้ความชำนาญในการประสานงานกับผู้บริหารและพนักงาน รวมถึงผู้เกี่ยวข้อง เช่น สหภาพแรงงาน นอกจากนี้ยังต้องดำเนินงานเกี่ยวข้องกับข้อมูลที่เป็นความลับ เช่น ข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลการกำหนดค่าจ้างค่าตอบแทน ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลยุทธ์การวางแผนองค์กร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เป็นต้น ตลอดจนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีความเกี่ยวข้องกั กฎหมายแรงงาน กฎหมายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งการตัดสินใจของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลต่อผลประโยชน์ของนายจ้างและพนักงานโดยตรง โดยผู้นาองค์กรและหัวหน้างานที่มีจริยธรรมในการทำงาน จะทำ



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 20 ฉบับที่ 1 เดือนกรกฎาคม ถึง กันยายน 2566

ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าร่วมมีพร้อมใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนองค์กรเกิดความยั่งยืนในระยะยาว (สุภาพร ทรงกิจทรัพย์, 2550, หน้า 117) รวมถึงในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละกิจกรรมนั้น ผู้ปฏิบัติงาน ควรนำจริยธรรมมาเป็นหลักแนวทางในการทำงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมเชิงจริยธรรมภายในองค์กร (สถาพร วิชัยรัมย์, 2565, หน้า 5)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลเรื่องสมรรถนะการทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพสามารถนำผลการศึกษาไปเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดมาตรฐานทางวิชาชีพ หรือใน ส่วน สมาคม/ชมรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถนำผลการศึกษาไปเป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริม กระบวนการทำงานและแนวปฏิบัติทางด้านแรงงานที่จำเป็นต้องยกระดับการทำงานไปสู่การทำงานแบบเชิงรุก อันเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์การทำงานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเป็นมืออาชีพ สำหรับ สถาบันการศึกษาที่เปิดการเรียนการสอนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจนำผลการศึกษาข้างต้นไปใช้ในการ พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติของบุคคลอื่น เช่น นายจ้าง ลูกจ้างและสหภาพแรงงาน อาจทำให้ได้ ผลการวิจัยที่มีมุมมองหลากหลายน่าสนใจเพิ่มขึ้น

บรรณานุกรม

กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2549). *สถิติสำหรับงานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย

ปัญญา ธีระวิทย์เลิศ. (2559). เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ที่มีประสิทธิภาพ. *วารสารสถาบันวิจัย*

ญาณสังวร, 7(2), หน้า 284-289.

ภิราช รัตน์นนต์. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี*

มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 1(1), หน้า 21-38.

สถาพร วิชัยรัมย์. (2565). จริยธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏ*

บุรีรัมย์, 14(1), หน้า 1-16.

สุภาพร ทรงกิจทรัพย์. (2550). หลักจริยธรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารศรีปทุมปริทัศน์*, 7(2),

หน้า 114-121.



- Creswell, J.W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. New York: Sage.
- Han, J., Chou, P., Chao, M., & Wright, P. M. (2006). The HR competencies-HR effectiveness link: A study in Taiwanese high-tech companies. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(3), pp. 391-406.
- Mondy R.W. (2012). *Human Resource Management*. New Jersey, NJ: Pearson Prantice Hall.
- Mondy, R.W., & Joseph, J.M. (2016). *Human Resource Management*. New Jersey, NJ: Pearson Prantice Hall.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2023). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw Hill.
- Quinn, R.W., & Brockbank, W. (2006). The development of strategic human resource professionals at bae systems. *Human Resource Management*, 45(3), pp. 477-494.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champion*. Boston: Harvard Business School Press.