

# การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบความคาดหวังในบทบาทของ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะพันธมิตรธุรกิจของผู้ บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

THE COMPARATIVE ANALYSIS OF THE EXPECTATION OF HUMAN RESOURCE'S  
ROLES AS BUSINESS PARTNER OF LINE MANAGER IN TRUE CORPORATION PUBLIC  
COMPANY LIMITED

ฉัตรปวีณ์ จัษฐเมธาสิทธิ์<sup>1</sup>

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และ 2) เพื่อเปรียบเทียบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 255 คน ได้แก่ ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ 56 คน ธุรกิจออนไลน์ 73 คน ธุรกิจโทรทัศน์ระบบบอกรับสมาชิก 47 คน ธุรกิจดิจิทัลคอมเมิร์ซ 33 คน และธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์ 46 คน ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการเปรียบเทียบความแตกต่างโดยการทดสอบค่าทีแบบอิสระต่อกัน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ใช้การทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ในขณะที่ผู้บริหารระดับต้นที่ประเภทธุรกิจแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันดังนี้ 1) ธุรกิจออนไลน์ ธุรกิจโทรทัศน์ระบบบอกรับสมาชิก และธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์ที่มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากที่สุด ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ และธุรกิจดิจิทัลคอมเมิร์ซมีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 2) ผู้บริหารระดับต้นที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปี ผู้บริหารระดับต้นที่ประเภท

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์  
E-mail: Chatpavee2506@gmail.com

ธุรกิจแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจออนไลน์ ธุรกิจโทรศัพท์ระบบบอกรับสมาชิก และธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์ มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ และธุรกิจดิจิทัลคอมเมิร์ซ

**คำสำคัญ :** บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พันธมิตรธุรกิจ

### Abstract

The objectives of this survey research are to study roles and responsibility of Human Resource manager based on expectations of junior management executives of 5 True Corporation's businesses and to compare role of Human Resource manager against expectations of such executives. Questionnaire is used as data collection tool based on concept and theories that research has developed. Samples include 255 junior executives of 5 True Corporation's businesses which are Mobile Phone (56), Online (73), Cable TV (47), Digital Commerce (33), and Digital Content (46). Data will be analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation, Independent T-Test, One-Way Analysis of Variance (ANOVA) and Scheffe's pair wise comparison Methods.

Research findings revealed that junior executives who possessed different working experiences show different extent of expectation toward roles of Human Resource manager, at significance level of .05 as Junior executives of different businesses shown different expectations to, toward roles of Human Resource manager as follows; 1) Online business, Cable TV, and Digital Content show higher expectation toward roles of Human Resource manager Mobile and Digital Commerce businesses shown high expectation toward roles of Human Resource manager 2) Junior management executives who have different Gender Age and Education did not show different expectation toward roles of Human Resource manager at significance. Junior management executives who possessed different working experiences shown different expectation toward roles of Human Resource manager at significance. Junior management executives who possessed working 6-10 years experiences have expectation toward roles of Human Resource manager more than junior management executives who possessed working 5 years experiences. Junior management executives of business shown different expectation toward roles of Human Resource manager at significance. Junior management executives of Online business, Cable TV and Digital Content shown expectation toward roles of Human Resource manager more than junior management executives of mobile Phone business and Digital Commerce.

**Keywords :** Role of Human Resource, Human Resource Management, Business Partner

## บทนำ

ท่ามกลางกระแสเศรษฐกิจ และสังคม ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผสมกับการที่องค์การธุรกิจต่างมุ่งเตรียมความพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN ECONOMIC COMMUNITY: AEC) ในปี 2558 โดยมีเป้าหมาย คือ “การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกัน” หรือ Single Market and Production Base นั้นหมายถึงจะมีการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตได้อย่างเสรี สามารถดำเนินกระบวนการผลิตที่ไหนก็ได้ โดยสามารถใช้ทรัพยากรจากแต่ละประเทศมาร่วมในการผลิต ทั้งด้านวัตถุดิบ และแรงงาน ภายใต้มาตรฐานสินค้า กฎเกณฑ์ และกฎระเบียบเดียวกัน นอกจากนี้ด้วยลักษณะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและเป็นธุรกิจที่ต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เช่น ธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธุรกิจโทรคมนาคม ธุรกิจเว็บไซต์ ธุรกิจดอตคอม บุคลากรในองค์กรมีความหลากหลายในเรื่องของช่วงอายุ เพศ และเชื้อชาติที่แตกต่างกัน ในขณะที่รูปแบบการปฏิบัติงานของพนักงานมีความหลากหลายทั้งในบทบาทและหน้าที่ สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อวิถีในการดำเนินธุรกิจ และการบริหารองค์การที่ไม่อาจใช้การบริหารแบบเดิมๆ ได้อีกต่อไป ผู้บริหารองค์การในยุคปัจจุบันจึงเริ่มหันมาให้ความสำคัญต่อการจัดการ “ทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์การและยังเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ (วิภาดา รัตนวรารณ, 2555: 1) การแข่งขันขององค์การในยุคนี้จึงเน้นการลงทุนไปที่การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานเพื่อให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับการคาดหวังให้มีบทบาทเสมือนเป็น “เพื่อนคู่คิดทางธุรกิจ” (Business Partner) และเพื่อรองรับการเปลี่ยนนี้ Dave Ulrich (2012:51-53) ได้นำเสนอบทบาทใหม่ที่น่าสนใจนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องรับรู้และปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามที่ธุรกิจและตามที่ต้องการ ดังนี้ 1) การเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change

Champion) 2) การเป็นผู้สร้างความสามารถ (Capability Builder) 3) การเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) 4) การเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Positioner)

จากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสามารถทำงานให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบาย (Policy) ได้นั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนใหม่ให้เป็นไปตามที่ธุรกิจต้องการ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามที่ผู้บริหารองค์การคาดหวัง และประเภทของธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันหรือไม่ โดยข้อค้นพบที่ได้จะนำไปสู่ข้อเสนอแนะเพื่อยกระดับบทบาท และความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะพันธมิตรธุรกิจต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจ ในบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อเปรียบเทียบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับต้นใน 5 บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

## ทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดในการวิจัย

ในปี ค.ศ.1997 Dave Ulrich (1997: 303-306) ได้เสนอแนะบทบาทการเป็นคู่คิดเชิงธุรกิจ (Business Partner) ที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ต้องนำเสนอหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สามารถวัดประเมินผลได้ ซึ่งให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้น, ลูกค้า และบุคลากรในองค์กรโดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องแสดงบทบาทสำคัญ 4 ด้านดังนี้ 1) บทบาทการเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ 2) บทบาทการเป็นผู้บริหาร

การเปลี่ยนแปลง 3) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และ 4) บทบาทการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน ซึ่งบทบาททั้ง 4 ด้านนี้มีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกัน โดยสองบทบาทแรกมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลขององค์การ เพื่อสร้างโอกาสและความสำเร็จขององค์การ ในขณะที่สองบทบาทหลังมุ่งที่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในองค์การ

เมื่อพิจารณาผลลัพธ์ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลสำเร็จทางธุรกิจ พบว่าผลการศึกษาในงานวิจัยของ Cheri Ostroff (1995 อ้างใน Ulrich, 1997: 305) จาก University of Minnesota ร่วมกับ Society for Human Resource Management และในงานวิจัยของ Mark Huselid และเพื่อน (Dave Ulrich, 1997: 306) จาก Rutgers University แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อกลยุทธ์ เป้าหมาย และผลสำเร็จขององค์การ ในขณะที่งานวิจัยของ Deloitte ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Deloitte, 2005: 7) ในประเทศอังกฤษได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 800 บริษัท พบว่าบริษัทส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่องานด้านทรัพยากรมนุษย์คิดเป็นร้อยละ 40 มีเพียงร้อยละ 12 เท่านั้นที่ต้องการให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามามีส่วนช่วยในงานด้านปฏิบัติการ

ในประเทศไทยในงานวิจัยของ วิมลรัตน์ จักขุจินดา และวิไล สุขศรีวงษ์ (2548: 150) ได้ศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ จากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่มีบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบุคคลมากที่สุด รองลงมาได้แก่ บทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ บทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบริการ และบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ นอกจากนี้ในงานวิจัยของ กนกวรรณ คำตัด (2549: 54-58) เรื่องบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารหน่วยงาน

ทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทข้ามชาติ พบว่าผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มองเห็นถึงบทบาทของตนในด้านการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต แต่ในมุมมองของผู้บริหารองค์การ พบว่าบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเปลี่ยนจากบทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารไปเป็นบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น

ต่อมาในปี ค.ศ. 2008 องค์การธุรกิจมีความหลากหลายมากขึ้นการพัฒนางานองค์การเปลี่ยนจาก Knowledge Base Economy ไปสู่ Passion Base Economy เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ Dave Ulrich (2008) ได้นำเสนอบทบาทใหม่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ใน HR Competencies 6 บทบาท ดังนี้ 1) การเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ 2) การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร 3) การเป็นผู้ปฏิบัติงาน 4) การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ 5) การเป็นผู้สร้างกลยุทธ์องค์กร และ 6) การเป็นผู้บริหารที่มีวุฒิสามารถและออกแบบองค์การ

ในปี ค.ศ. 2012 ในหนังสือ HR from the Outside In: Dave Ulrich (2012: 51-53) ได้นำเสนอบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปรับเปลี่ยนไป เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและวัฒนธรรม รวมถึงการเปิดตลาดเสรีในโลกธุรกิจ หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทั้งจากสภาพประชากรที่แตกต่างกันในแง่ของช่วงอายุ เพศ เชื้อชาติ สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อวิถีในการดำเนินธุรกิจและการบริหารองค์การที่ไม่อาจใช้วิธีการบริหารแบบเดิมๆได้อีกต่อไป ในฐานะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหนึ่งในตัวหลักสำคัญในการสนับสนุนองค์การให้สามารถขับเคลื่อนต่อไปในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้จะต้องหันมาทบทวนแนวคิดและความรับผิดชอบใน 3 ส่วนที่สามารถดำเนินการได้ในทันทีดังนี้ 1) กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategy) 2) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และ 3) แนวทางปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR

Practice) เพื่อพร้อมที่จะพัฒนาองค์การให้มีความแข็งแกร่งขึ้น และประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคนี้จึงต้องแสดงบทบาทที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Functional Expertise) เพื่อสร้างคุณค่างานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสายตาของผู้รับ (HR outside in) โดยช่วยในการวางแผน และนำกลไกต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาเพื่อสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพให้กับองค์การ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาวบทบาทของ HR จึงเปลี่ยนไปดังนี้

1. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Champion) คือ การบริหารและการทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน การเป็นผู้ริเริ่มในการนำนวัตกรรมใหม่ๆ ด้านการบริหารจัดการในงานทรัพยากรมนุษย์เข้ามาปรับใช้ภายในหน่วยงานและองค์การ รวมถึงความสามารถในการควบคุมและกำหนดขอบเขตของปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงได้และสามารถช่วยให้การเปลี่ยนแปลงในองค์การประสบความสำเร็จโดยพนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

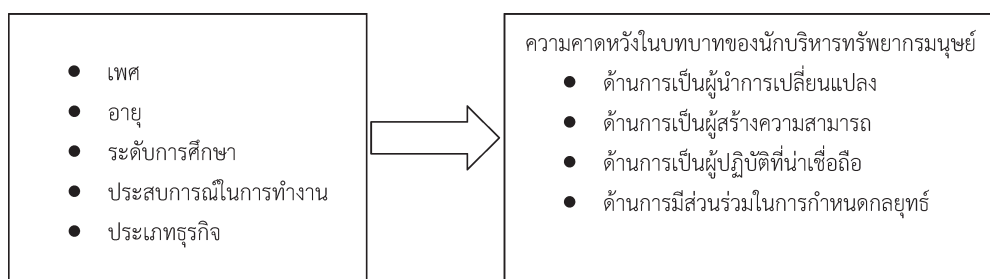
2. การเป็นผู้สร้างความสามารถ (Capability Builder) คือ การสร้างศักยภาพให้กับบุคลากรและองค์การ ด้วยการเป็นผู้ที่สามารถให้การช่วยเหลือพนักงานหรือที่ปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ในงาน รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้แก่พนักงาน จนเป็นที่รักและชื่นชมของพนักงานมีผลทำให้พนักงานในองค์การ

เกิดความผูกพันมีความจงรักภักดี และมีความพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานให้เกิดผลงาน

3. การเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) คือการสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือให้กับพนักงานในทุกภาคส่วนในบทบาทของนักกิจกรรมหรือนักปฏิบัติที่ทุกคนนิยมชมชอบ ให้ความเคารพ (ด้วยความเก่ง ความดี หรือความอาวุโส) เป็นผู้ที่ทุกคนให้ความเชื่อถือศรัทธา เป็นผู้ปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างได้ดี เป็นผู้ที่มีการบริหารงานอย่างพอเหมาะพอดี มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในทางที่ดี สามารถสร้างความสัมพันธ์ให้คนในองค์การเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4. การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Positioner) คือการเป็นผู้ที่มีความรู้เชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับธุรกิจการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และโครงสร้างขององค์การ ให้เป็นไปในทิศทางที่คาดหวัง ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทนี้จะต้องมีความเข้าใจในธุรกิจ และปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจมีขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำเร็จดังกล่าวผู้วิจัยจึงนำมาเป็นแนวคิดในการสร้างกรอบในการวิจัยเพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรตามที่ผู้บริหารองค์การคาดหวัง และประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันหรือไม่ในฐานะพันธมิตรธุรกิจของผู้บริหารระดับต้นในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบความคาดหวังในบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะพันธมิตรธุรกิจของผู้บริหารระดับต้นในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

## วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบความคาดหวังในบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะพันธมิตรธุรกิจของผู้บริหารระดับต้นในบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นตามแนวคิดทฤษฎี และนำมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### ประชากร

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 295 คนโดยแบ่งได้

ดังนี้

1. ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ 65 คน
2. ธุรกิจออนไลน์ 89 คน
3. ธุรกิจโทรทัศน์ระบบบอกรับสมาชิก 53 คน
4. ธุรกิจดิจิทัลคอมเมิร์ซ 36 คน
5. ธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์ 52 คน

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง (Sampling) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 255 คน ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกโดยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามประเภทธุรกิจ ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportion Stratified Random Sampling) ซึ่งคำนวณด้วยสูตรของทายโร ยามาเน โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และมีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มกลุ่มตัวอย่างไม่เกิน 5% โดยมีจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างซึ่งแสดงตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ประเภทธุรกิจ	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่	65	56
ธุรกิจออนไลน์	89	73
ธุรกิจโทรทัศน์ระบบบอกรับสมาชิก	53	47
ธุรกิจดิจิทัลคอมเมิร์ซ	36	33
ธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์	52	46
รวม	295	255

ที่มา: โครงสร้างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และองค์กร ปี 2556



## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่มีข้อความลักษณะเป็นแบบปลายปิด (Close-ended Question) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามจากเนื้อหา ทฤษฎี และผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนำไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนักวิจัย เพื่อตรวจสอบเนื้อหาความถูกต้อง และครอบคลุมตรงตามบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการวัด ซึ่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาประสบการณ์ในการทำงาน และประเภทธุรกิจ ซึ่งเป็นแบบตรวจคำตอบ (Check List) จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคาดหวังของผู้บริหารระดับต้นที่มีต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 37 ข้อ แบ่งได้ ดังนี้

ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Champion) จำนวน 7 ข้อ

ด้านการเป็นผู้สร้างความสามารถ (Capability Builder) จำนวน 9 ข้อ

ด้านการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) จำนวน 9 ข้อ

ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Positioner) จำนวน 12 ข้อ

คำถามในส่วนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert's Scale) คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การจัดระดับของค่าเฉลี่ยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.55-5.00 หมายถึง ค่ะแน่นที่บ่งชี้ว่ามี

บทบาทระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.55-4.54 หมายถึง ค่ะแน่นที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.55-3.54 หมายถึง ค่ะแน่นที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.55-2.54 หมายถึง ค่ะแน่นที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.54 หมายถึง ค่ะแน่นที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับ น้อยที่สุด

แบบสอบถามนี้เมื่อสร้างเสร็จแล้วได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity Test) ความถูกต้องตามหลักวิชาการ และความครบถ้วนสมบูรณ์ของคำถามและคำตอบทุกข้อ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์และเนื้อหา (Index of item-objective congruence: IOC) ที่ต้องการวัดเฉลี่ยเท่ากับ 0.9 โดยค่า IOC ต่ำสุดของข้อคำถามเท่ากับ 0 และค่า IOC สูงสุดของข้อคำถามเท่ากับ 1 นำค่าคะแนนระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมาคัดเลือกรายชื่อ โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .50 ขึ้นไป จัดทำต้นฉบับและนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's) และค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .947 และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามทั้งฉบับอยู่ระหว่าง .245-.849 แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อของแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้อยู่ในระดับสูงสามารถนำไปเก็บข้อมูลได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงตามตารางที่ 2 ดังนี้

## ตารางที่ 2 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกที่ผู้บริหารระดับต้นที่มีต่อระดับความคาดหวังต่อบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	ค่าความเชื่อมั่น	ค่าอำนาจจำแนก
ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.735	.245-.617
ด้านการเป็นผู้สร้างความสามารถ	.867	.250-.625
ด้านการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ	.893	.465-.827
ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	.955	.439-.849
รวม	.947	.245-.849

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยประสานงานขอหนังสือจากคณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
2. จัดส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวนทั้งหมด 255 ชุด
3. ติดตามและดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามเพื่อนำกลับมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยได้รับแบบสอบถามคืนมาครบทั้งหมด
4. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน มีความสมบูรณ์ใช้ได้ครบทุกฉบับนำแบบสอบถามที่ได้รับไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และประเภทธุรกิจใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Champion) ด้านการเป็นผู้สร้างความสามารถ (Capability Builder) ด้านการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Positioner) ใช้สถิติการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจโดยใช้สถิติ

- 3.1 ใช้สถิติ T-test แบบ Independent สำหรับตัวแปร เพศ และระดับการศึกษา

- 3.2 ใช้ One-Way Analysis of Variance (ANOVA) สำหรับตัวแปร อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และประเภทธุรกิจ เมื่อพบความแตกต่างระหว่างกลุ่มใช้การทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method)

### ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สรุปได้ดังนี้



ผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยความคาดหวัง 4.57 รองลงมาเป็นความคาดหวังที่มีต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการเป็นผู้สร้างความสามารถ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยความคาดหวัง 4.44, 4.34 และ 4.33 ตามลำดับ

ผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจออนไลน์ มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้านในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้สร้างความสามารถ ด้านการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ และด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีค่าเฉลี่ยความคาดหวัง 4.66, 4.57, 4.56 และ 4.55 ตามลำดับ

ผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโทรทัศน์ระบบบอกรับสมาชิก มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้านในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้สร้างความสามารถ ด้านการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ และด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าเฉลี่ยความคาดหวัง 4.74, 4.72, 4.70 และ 4.66 ตามลำดับ

ผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจดิจิทัลคอมเมอร์ซ มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยความคาดหวัง 4.60 และ 4.57 รองลงมาเป็นความคาดหวังที่มีต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ และด้านการเป็นผู้สร้างความสามารถในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยความคาดหวัง 4.53 และ 4.47 ตามลำดับ

ผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจดิจิทัลคอนเท้นท์ มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้านในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง, ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ และด้านการเป็นผู้สร้างความสามารถ โดยมีค่าเฉลี่ยความคาดหวัง 4.66, 4.64, 4.64 และ 4.60 ตามลำดับ

สรุปผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจของบริษัท ทูรคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้สร้างความสามารถ และด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยความคาดหวัง 4.64, 4.56 และ 4.55 ตามลำดับ รองลงมาเป็นความคาดหวังที่มีต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยความคาดหวัง 4.54 ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงตามตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับต้น จำแนกตามธุรกิจ และบทบาทรายด้าน  
ทั้ง 4 ด้าน

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่			ธุรกิจออนไลน์			ธุรกิจโทรทัศน์ระบบบอกรับสมาชิก			ธุรกิจดิจิทัลคอมเมิร์ซ			ธุรกิจดิจิทัลคอนเทนต์			รวม 5 ธุรกิจ		
	M	S.D.	ระดับความคาดหวัง	M	S.D.	ระดับความคาดหวัง	M	S.D.	ระดับความคาดหวัง	M	S.D.	ระดับความคาดหวัง	M	S.D.	ระดับความคาดหวัง	M	S.D.	ระดับความคาดหวัง
ด้านการเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง	4.34	.50	มาก	4.55	.32	มากที่สุด	4.66	.26	มากที่สุด	4.60	.30	มากที่สุด	4.66	.22	มากที่สุด	4.55	.36	มากที่สุด
ด้านการเป็นผู้สร้างความสามารถ	4.44	.42	มาก	4.57	.22	มากที่สุด	4.72	.20	มากที่สุด	4.47	.35	มาก	4.60	.17	มากที่สุด	4.56	.30	มากที่สุด
ด้านการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ	4.33	.46	มาก	4.56	.26	มากที่สุด	4.70	.29	มากที่สุด	4.53	.36	มาก	4.64	.26	มากที่สุด	4.54	.35	มาก
ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	4.57	.51	มากที่สุด	4.66	.26	มากที่สุด	4.74	.36	มากที่สุด	4.57	.35	มากที่สุด	4.64	.17	มากที่สุด	4.64	.35	มากที่สุด
รวม	4.42	.38	มาก	4.58	.15	มากที่สุด	4.70	.21	มากที่สุด	4.54	.23	มาก	4.64	.12	มากที่สุด	4.57	.26	มากที่สุด

## สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะพันธมิตรธุรกิจของผู้บริหารระดับต้นในบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับต้นที่เพศ อายุ ระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยที่พบสอดคล้องกับงานวิจัยของวิภาดา รัตนวรารณ (2555) เรื่อง ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสและระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

2. ผู้บริหารระดับต้นที่ประเภทธุรกิจแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับที่ ดนัย เทียนพุด (2545) ได้กล่าวไว้ในหนังสือการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21 ด้วยลักษณะการประกอบธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่เป็นธุรกิจทางเว็บไซต์ ธุรกิจดอทคอม ทำให้แนวคิดและมุมมองเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นมิติที่กว้างขึ้น ส่งผลให้ผู้บริหารในแต่ละองค์การต่างต้องการผู้ช่วยหรือที่ปรึกษาด้านการบริหาร “คน” มากขึ้นกว่าเดิม ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับบทบาทมาเป็นผู้ช่วยในการเปลี่ยนแปลง และที่ปรึกษาทางธุรกิจ เพื่อการจัดการแบบสอดคล้องประสาน (Harmonization Management) ของหน่วยธุรกิจหลัก และหน่วยสนับสนุน

3. เปรียบเทียบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจ ในบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจออนไลน์ ธุรกิจโทรทัศน์ ระบบบอกรับสมาชิก ธุรกิจดิจิทัลคอนเท้นท์ มีความคาดหวังต่อบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากที่สุด และธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ ธุรกิจดิจิทัลคอมเมิร์ซ มีความคาดหวังต่อบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาบทบาทรายด้านทั้ง 4 ด้านใน 5 ธุรกิจ พบว่า ผู้บริหารระดับต้น มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้สร้างความสามารถ และด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด รองลงมาเป็นบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการเป็นผู้ปฏิบัติที่นำเชื่อถือในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยที่พบสอดคล้องกับบทบาทตาม Dave Ulrich (1997) กล่าวไว้เนื่องจากองค์การมีความหลากหลายในเรื่องของ Generation ความหลากหลายในความต้องการของมนุษย์ที่มีมากขึ้น การพัฒนาองค์การได้เปลี่ยนจาก knowledge Base Economy ไปสู่ Passion Base Economy และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเรียนรู้และเปลี่ยนบทบาทของตนใหม่ ต้องทราบว่างานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการแข่งขันทางธุรกิจสามารถกำหนดกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจได้ นอกจากนี้ Dave Ulrich (2012) ยังแนะนำว่าในสถานการณ์ที่ท้าทายทางธุรกิจที่องค์การต้องเผชิญอยู่ทุกวันนี้ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของโลกาภิวัตน์ การทำกำไร ความเติบโต การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และทรัพยากรทางปัญญา การจะประสบความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับการสร้างความสามารถหลักขององค์การ เช่น ความรวดเร็วในการดำเนินงาน ปฏิบัติการตอบสนองทางธุรกิจ ความเฉลียวฉลาด ขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ และความสามารถของพนักงานแต่ละคน ซึ่งการพัฒนาความสามารถดังกล่าวนี้ เป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ในฐานะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหนึ่งใน

ตัวหลักสำคัญในการสนับสนุนองค์การให้สามารถขับเคลื่อนต่อไปในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้จะต้องแสดงบทบาทที่ปรับเปลี่ยนไปดังนี้ 1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Champion) 2) การเป็นผู้สร้างความสามารถ (Capability Builder) 3) การเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) และ 4) การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Positioner) ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะแสดงบทบาทด้านใดมากน้อยกว่ากันนั้นต้องให้ผู้รับ ซึ่งได้แก่ผู้บริหารสายงานพนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นผู้กำหนดคุณค่าของสิ่งที่เขาได้รับมากกว่าจะเป็นตัวผู้ให้เอง ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เข้าใจในธุรกิจ และรอบรู้ในงานต่างๆ ในองค์การเพื่อจะได้ตอบสนองสายงานต่างๆ และสร้างคุณค่าให้กับองค์การได้

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยทำให้ทราบระดับความคาดหวังของ

ผู้บริหารที่มีต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใดที่องค์การต้องการมากที่สุด เพื่อที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสามารถนำผลวิจัยนี้ไปปรับเปลี่ยนบทบาทของตน และพัฒนางานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางที่ธุรกิจต้องการ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยในเชิงลึกเกี่ยวกับสมรรถนะที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีในบทบาทแต่ละด้าน
2. ด้วยรูปแบบการบริหารจัดการในองค์การแบบ Flat Organization และลักษณะการทำงานแบบ Multifunction คือพนักงานหนึ่งคนจะทำงานหลายหน้าที่และหลาย Organization ภายใต้วงกลุ่มบริษัท ทู ดังนั้นผลการวิจัยอาจไม่ครอบคลุมสายธุรกิจอื่นที่อยู่ภายใต้บริษัท ทู จึงควรทำการวิจัยซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างในธุรกิจอื่นภายใต้บริษัท ทู เพื่อจะได้ขยายผลการศึกษาให้ครอบคลุมต่อไป

### บรรณานุกรม

- กนกวรรณ คำตัด. (2549). บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงและในมุมมองของผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทข้ามชาติ: กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น บริษัทข้ามชาติสหรัฐอเมริกา และบริษัทข้ามชาติสวิตเซอร์แลนด์. ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- दनัย เทียนพุด. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ศตวรรษที่ 21. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็น ที คอนซัลแตนท์
- दनัย เทียนพุด. (2546). ธุรกิจของ HR B2E: Business to Employee. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็น ที คอนซัลแตนท์
- วิมลรัตน์ จักขุจินดา และวิไล สุขศรีวงศ์. (2548). การสำรวจบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่. ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- วิภาดา รัตนวรารณ. (2555). ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- Deloitte. (2005). *Choosing Measurement methods*. Strategic HR Review. 4(2).

- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering results*. Boston: Havard Business Review Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J., (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Havard Business Review Press.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., and Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human resources*. Havard Business Review Press.



**Chatpavee Chatmatasit** received her of Associate Degree in Arts, major in Community Development in 1992 and Bachelor of Arts in 1994 from Pranakorn Teachers College; she graduated MBA major in Strategic Human Resource Management & Organization from Panyapiwat Institute of Management in 2014. She is currently works at the True Internet Co.,Ltd.