

การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบความคาดหวังในบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะพันธมิตรธุรกิจของผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจในบริษัท ทรู 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 ฉัฐเมธасิทธิ์¹

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และ 2) เพื่อเปรียบเทียบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 255 คนได้แก่ ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ 56 คน ธุรกิจออนไลน์ 73 คน ธุรกิจโทรศัพท์ระบบบอร์รัฟスマชิก 47 คน ธุรกิจดิจิตอลคอมเมิร์ซ 33 คน และธุรกิจดิจิตอลคอนเทนท์ 46 คน ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแจกแจงความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการเปรียบเทียบความแตกต่างโดยการทดสอบค่าที่แบบอิสระต่อกัน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพิจารณาความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ใช้การทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ในขณะที่ผู้บริหารระดับต้นที่ประภากธุรกิจแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันดังนี้ 1) ธุรกิจออนไลน์ ธุรกิจโทรศัพท์ระบบบอร์รัฟスマชิก และธุรกิจดิจิตอลคอนเทนท์มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมากที่สุด ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ และธุรกิจดิจิตอลคอมเมิร์ซมีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก 2) ผู้บริหารระดับต้นที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปี ผู้บริหารระดับต้นที่ประภาก

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ E-mail: Chatpavee2506@gmail.com

ธุรกิจแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจออนไลน์ ธุรกิจโทรทัศน์ระบบดิจิทัล สมาชิก และธุรกิจดิจิทัลคอนเทน์ท 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 ผนวกกับการท่องค์การธุรกิจต่างมุ่งเตรียมความพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN ECONOMIC COMMUNITY: AEC) ในปี 2558 โดยมีเป้าหมาย คือ “การเป็นตลาดและเป็นฐานการผลิตเดียวกัน” หรือ Single Market and Production Base นั้นหมายถึงจะมีการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตได้อย่างเสรี สามารถดำเนินกระบวนการผลิตที่ไหนก็ได้ โดยสามารถใช้ทรัพยากรจากแต่ละประเทศมาร่วมในการผลิต ทั้งด้านวัตถุดิบ และแรงงาน ภายใต้ มาตรฐานสินค้า กฎเกณฑ์ และกฎระเบียบเดียวกัน นอกจากนี้ด้วยลักษณะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและเป็นธุรกิจที่ต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เช่น ธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธุรกิจโลหกรรม ฯ ธุรกิจเว็บไซต์ ธุรกิจดอดคอม บุคลากรในองค์กรมีความหลากหลายในเรื่องของช่วงอายุ เพศ และเชื้อชาติที่แตกต่างกัน ในขณะที่รูปแบบการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความหลากหลายทั้งในบทบาทและหน้าที่ สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อวิถีในการดำเนินธุรกิจ และการบริหารองค์การที่ไม่อาจใช้การบริหารแบบเดิมๆ ได้อีกต่อไป ผู้บริหารองค์การในยุคปัจจุบันจึงเริ่มหันมาให้ความสำคัญต่อการจัดการ “ทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์การและยังเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ (วิภาดา รัตนวรากรณ์, 2555: 1) การแข่งขันขององค์การในยุคนี้จึงเน้นการลงทุนไปที่การพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานเพื่อให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จึงได้รับการคาดหวังให้มีบทบาทเสมือนเป็น “เพื่อนคุ้คิดทางธุรกิจ” (Business Partner) และเพื่อรับการเปลี่ยนนี้ Dave Ulrich (2012:51-53) ได้นำเสนอบทบาทใหม่ที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องรับรู้ และปรับเปลี่ยนให้เป็นไปตามที่ธุรกิจและตามที่องค์การต้องการดังนี้ 1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Champion) 2) การเป็นผู้สร้างความสามารถ (Capability Builder) 3) การเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) 4) การเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Positioner)

จากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสามารถทำงานให้สอดรับและเป็นไปในทิศทางเดียวกับนโยบาย (Policy) ได้นั้น นักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนใหม่ ให้เป็นไปตามที่ธุรกิจต้องการ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามที่ผู้บริหารองค์การคาดหวัง และประเภทของธุรกิจที่แตกต่างกัน มีผลต่อบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันหรือไม่ โดยข้อค้นพบที่ได้จะนำไปสู่ข้อเสนอแนะเพื่อยกระดับบทบาท และความสามารถของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะพันธมิตรธุรกิจต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- เพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจ ในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
- เพื่อเบรี่ยบเทียบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับต้นใน 5 บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดในการวิจัย

ในปี ค.ศ.1997 Dave Ulrich (1997: 303-306) ได้เสนอแนะบทบาทการเป็นคุ้คิดเชิงธุรกิจ (Business Partner) ที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ต้องนำเสนองานหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สามารถวัดประเมินผลได้ ซึ่งให้ความสำคัญกับผู้ลือหุ้น, ลูกค้า และบุคลากรในองค์การโดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องแสดงบทบาทสำคัญ 4 ด้านดังนี้ 1) บทบาทการเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ 2) บทบาทการเป็นผู้บริหาร

การเปลี่ยนแปลง 3) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญ งานบริหาร และ 4) บทบาทการเป็นผู้ชี้นำในการพัฒนา ซึ่งบทบาททั้ง 4 ด้านนี้มีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกัน โดยสองบทบาทแรกนั่งเน้นไปที่ประสิทธิผลขององค์การ เพื่อสร้างโอกาสและความสำเร็จขององค์การ ในขณะที่สองบทบาทหลังมุ่งที่ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ภายใต้การบริหาร

เมื่อพิจารณาผลลัพธ์ในงานด้านทรัพยากรมนุษย์กับผลสำเร็จทางธุรกิจ พบร่วมกันของ 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) ในประเทศไทยอังกฤษได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำนวน 800 บริษัท พบร่วมกันของคิดเป็นร้อยละ 40 มีเพียงร้อยละ 12 เท่านั้นที่ต้องการให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามามีส่วนช่วยในงานด้านปฏิบัติการ

ในประเทศไทยในงานวิจัยของ วิมรินทร์ จักษุจินดา และวีໄล สุขเรือง (2548: 150) ได้ศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์คุณใหม่ จากผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่มีบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบุคคลมากที่สุด รองลงมาได้แก่ บทบาทที่หันส่วนเชิงกลยุทธ์ บทบาทผู้เชี่ยวชาญงานบริการ และบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ นอกจากนี้ในงานวิจัยของ กนกวรรณ ดำเนิน (2549: 54-58) เรื่องบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารหน่วยงาน

ทรัพยากรมนุษย์ในบรรทัดข้ามชาติ พบร่วมกับบริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มองเห็นถึงบทบาทของตนในด้านการเป็นหัวส่วนเชิงกลยุทธ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต แต่ในมุมมองของผู้บริหารองค์การ พบร่วมบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเปลี่ยนจากบทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารไปเป็นบทบาทการเป็นหัวส่วนเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น

ต่อมาในปี ค.ศ. 2008 องค์กรธุรกิจมีความหลากหลายมากขึ้น การพัฒนาองค์การเปลี่ยนจาก Knowledge Base Economy ไปสู่ Passion Base Economy เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงนี้ Dave Ulrich (2008) ได้นำเสนอบทบาทใหม่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ใน HR Competencies 6 บทบาท ดังนี้ 1) การเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ 2) การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ 3) การเป็นผู้ปฏิบัติงาน 4) การเป็นพัฒนารมติทางธุรกิจ 5) การเป็นผู้สร้างกลยุทธ์องค์การ และ 6) การเป็นผู้บริหารที่มีวุฒิสามารถและออกแบบองค์การ

ในปี ค.ศ. 2012 ในหนังสือ HR from the Outside In: Dave Ulrich (2012: 51-53) ได้นำเสนอบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ปรับเปลี่ยนไป เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และวัฒนธรรม รวมถึงการเปิดตลาดเสรีในโลกธุรกิจ หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทั้งจากสภาพประชากรที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ เพศ เชื้อชาติ สิ่งแวดล้อมสิ่งแวดล้อม ผลกระทบต่อวิถีในการดำเนินธุรกิจและการบริหารองค์การที่ไม่อาจใช้วิธีการบริหารแบบเดิมๆ ได้อีกต่อไป ในฐานะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหนึ่งในตัวหลักสำคัญในการสนับสนุนองค์การให้สามารถขับเคลื่อนต่อไปในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้จะต้องหันมาทบทวนแนวคิดและความรับผิดชอบใน 3 ส่วนที่สามารถดำเนินการได้ในทันทีดังนี้ 1) กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategy) 2) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และ 3) แนวทางปฏิบัติต้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR

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

1. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Champion) คือ การบริหารและการทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน การเป็นผู้ริเริ่มในการนำนวัตกรรมใหม่ๆ ด้านการบริหารจัดการในงานทรัพยากรมนุษย์เข้ามารับใช้ภายในหน่วยงานและองค์กร รวมถึงความสามารถในการควบคุมและกำหนดขอบเขตของปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงได้และสามารถช่วยให้การเปลี่ยนแปลงในองค์การประสบความสำเร็จ โดยพนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้

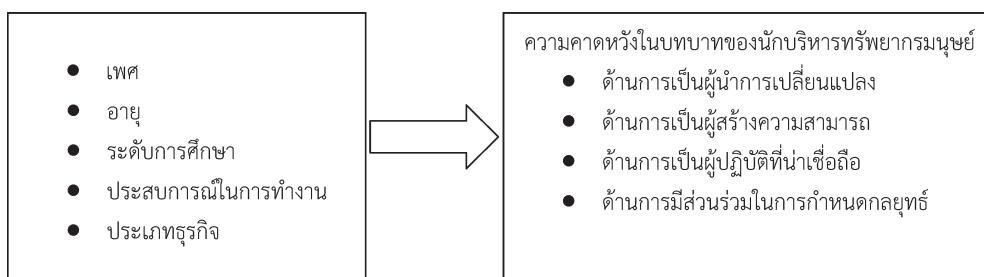
2. การเป็นผู้สร้างความสามารถ (Capability Builder) คือ การสร้างศักยภาพให้กับบุคลากรและองค์การ ด้วยการเป็นผู้ที่สามารถให้การช่วยเหลือพนักงานหรือที่ปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ในงาน รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานให้แก่พนักงาน จนเป็นที่รักและชื่นชมของพนักงานมีผลทำให้พนักงานในองค์การ

เกิดความผูกพันมีความจงรักภักดี และมีความพร้อมที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานให้เกิดผลงาน

3. การเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) คือการสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือให้กับพนักงานในทุกภาคส่วนในบทบาทของนักกิจกรรมหรือนักปฏิบัติที่ทุกคนนิยมชมชอบ ให้ความเคารพ (ด้วยความเก่ง ความดี หรือความอาวุโส) เป็นผู้ที่ทุกคนให้ความเชื่อถือศรัทธา เป็นผู้ปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างได้ดี เป็นผู้ที่มีการบริหารงานอย่างพอเพียง มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในทางที่ดี สามารถสร้างความสัมพันธ์ให้กับในองค์การเกิดความไว้วางใจเชิงกันและกัน

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

จากการวิจัยจึงนำมาเป็นแนวคิดในการสร้างกรอบในการวิจัยเพื่อศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรตามที่ผู้บริหารองค์การคาดหวังและประเภทธุรกิจที่แตกต่างกันมีผลต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันหรือไม่ในฐานะพัฒนาระบบที่มีผู้บริหารระดับต้นในบริษัท ที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ จำกัด (มหาชน) ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยการวิเคราะห์เชิงเบรี่ยบเทียบเพื่อบรรลุความคาดหวังในบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะพัฒนาระบบที่มีผู้บริหารระดับต้นในบริษัท ที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ จำกัด (มหาชน)

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบความคาดหวังในบทบาทของนักบริหารทรัพยากรัฐมนตรี ในฐานะพัฒนารัฐกิจของผู้บริหารระดับต้นในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นตามแนวคิดทฤษฎี และนำมายังการวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปตามขั้นตอนต่อไปนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 295 คนโดยแบ่งได้

ดังนี้

1. ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ 65 คน
2. ธุรกิจออนไลน์ 89 คน
3. ธุรกิจโทรศัพท์ระบบอกรับสมาชิก 53 คน
4. ธุรกิจดิจิตอลคอมเมิร์ซ 36 คน
5. ธุรกิจดิจิตอลคอนเทนท์ 52 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง (Sampling) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 255 คน ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกโดยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามประเภทธุรกิจ ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน (Proportion Stratified Random Sampling) ซึ่งคำนวณด้วยสูตรของทารโยามานาเคน โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และมีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มกลุ่มตัวอย่างไม่เกิน 5% โดยมีจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างซึ่งแสดงตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ประเภทธุรกิจ	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่	65	56
ธุรกิจออนไลน์	89	73
ธุรกิจโทรศัพท์ระบบอกรับสมาชิก	53	47
ธุรกิจดิจิตอลคอมเมิร์ซ	36	33
ธุรกิจดิจิตอลคอนเทนท์	52	46
รวม	295	255

ที่มา: โครงการสร้างฝ่ายทรัพยากรัฐมนตรีและองค์การ ปี 2556

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่มีข้อคำถามลักษณะเป็นแบบปลายปิด (Close-ended Question) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามจากเนื้อหา ทฤษฎี และผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนำไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนักวิจัย เพื่อตรวจสอบเนื้อหาความถูกต้อง และครอบคลุมตรงตามบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องการวัด ซึ่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะ ส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาประสบการณ์ ในการทำงาน 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

ด้านการเป็นผู้ปฏิบัติที่ naïve ถือ (Credible Activist) จำนวน 9 ข้อ

ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Positioner) จำนวน 12 ข้อ

คำถามในส่วนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) ของลิคิอร์ท (Likert's Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การจัดระดับของค่าเฉลี่ยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.55-5.00 หมายถึง คะแนนที่บ่งชี้ว่ามี

บทบาทระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.55-4.54 หมายถึง คะแนนที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.55-3.54 หมายถึง คะแนนที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.55-2.54 หมายถึง คะแนนที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.54 หมายถึง คะแนนที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับ น้อยที่สุด

แบบสอบถามนี้ เมื่อสร้างเสร็จแล้วได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity Test) ความถูกต้องตามหลักวิชาการ และความครบถ้วนสมบูรณ์ ของคำถามและคำตอบทุกข้อ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์และเนื้อหา (Index of item-objective congruence: IOC) ที่ต้องการวัดเฉลี่ยเท่ากับ 0.9 โดยค่า IOC ต่ำสุดของข้อคำถามเท่ากับ 0 และค่า IOC สูงสุดของข้อคำถามเท่ากับ 1 นำค่าคะแนนระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมาคัดเลือกรายข้อ โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .50 ขึ้นไป จัดทำต้นฉบับและนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มบริษัท ทру คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ้าของครอนบัค (Cronbach's) และค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .947 และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามทั้งฉบับอยู่ระหว่าง .245-.849 แสดงว่าข้อคำถามทุกข้อของแบบสอบถาม มีความเชื่อถือได้อยู่ในระดับสูงสามารถนำไปเก็บข้อมูลได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกที่ผู้บริหารระดับต้นที่มีต่อระดับความคาดหวังต่อบทบาทนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

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

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยดำเนินการ ตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยประสานงานขอหนังสือจากคณะวิทยาการ จัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากผู้บริหารระดับต้น ใน 5 ธุรกิจในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

2. จัดส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน ทั้งหมด 255 ชุด

3. ติดตามและดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม เพื่อนำกลับมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยได้รับแบบสอบถาม คืนมาครบทั้งหมด

4. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน มีความสมบูรณ์ใช้ได้ครบถ้วนบันทึกแบบสอบถามที่ได้รับไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

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

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับต้น ใน 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 เมื่อพิจารณาความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ใช้การทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe's Method)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังผู้บริหารระดับต้น ใน 5 ธุรกิจในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยความคาดหวัง 4.57 รองลงมาเป็นความคาดหวังที่มีต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเป็นผู้สร้างความสามารถ ด้านการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และด้านการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยความคาดหวัง 4.44, 4.34 และ 4.33 ตามลำดับ

ผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจออนไลน์ มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้สร้างความสามารถ ด้านการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ และด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าเฉลี่ยความคาดหวัง 4.66, 4.57, 4.56 และ 4.55 ตามลำดับ

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

ผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจดิจิตอลคอมเมิร์ซ มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยความคาดหวัง 4.60 และ 4.57 รองลงมาเป็นความคาดหวังที่มีต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือ และด้านการเป็นผู้สร้างความสามารถในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยความคาดหวัง 4.53 และ 4.47 ตามลำดับ

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

สรุปผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น 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 วิเคราะห์ข้อมูลที่ways เปรียบเทียบของนักบริหารพัฒนาตามมาตรฐานชั้นนำ ประจำรอบต่อปี จำแนกตามธุรกิจ และบทบาทยานยนต์

ทง 4 ดำเน

บทบาทของนักบริหารพัฒนาชั้นนำ	ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่			ธุรกิจออนไลน์			ธุรกิจโซนรับสมัคร			ธุรกิจจัดห้องอาหาร			ธุรกิจดิจิทัล			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		
	M	S.D.	ความคาดหวัง	M	S.D.	ความคาดหวัง	M	S.D.	ความคาดหวัง	M	S.D.	ความคาดหวัง	M	S.D.	ความคาดหวัง	M	S.D.	ความคาดหวัง
ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.34	.50	มาก	4.55	.32	มากที่สุด	4.66	.26	มากที่สุด	4.60	.30	มากที่สุด	4.66	.22	มากที่สุด	4.55	.36	มากที่สุด
ด้านการเป็นผู้สร้างความสำเร็จ	4.44	.42	มาก	4.57	.22	มากที่สุด	4.72	.20	มากที่สุด	4.47	.35	มาก	4.60	.17	มากที่สุด	4.56	.30	มากที่สุด
ด้านการเป็นผู้นำที่มีมนุษย์สัมภาระ	4.33	.46	มาก	4.56	.26	มากที่สุด	4.70	.29	มากที่สุด	4.53	.36	มาก	4.64	.26	มากที่สุด	4.54	.35	มาก
ด้านการเป็นผู้นำที่มีมนุษย์สุข	4.57	.51	มากที่สุด	4.66	.26	มากที่สุด	4.74	.36	มากที่สุด	4.57	.35	มากที่สุด	4.64	.17	มากที่สุด	4.64	.35	มากที่สุด
ด้านการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ	4.42	.38	มาก	4.58	.15	มากที่สุด	4.70	.21	มากที่สุด	4.54	.23	มาก	4.64	.12	มากที่สุด	4.57	.26	มากที่สุด
รวม																		

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะพัฒนารัฐ ธุรกิจของผู้บริหารระดับต้นในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับต้นที่เพศ ชาย ระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ผู้บริหารระดับต้น ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคาดหวัง ต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยที่พับสอดคล้องกับงานวิจัยของวิภาดา รัตนภารกรณ์ (2555) เรื่อง ปัจจัยด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพ- มหานคร ซึ่งผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีสถานภาพ สมรสและระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

2. ผู้บริหารระดับต้นที่ประเทกธุรกิจแตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับที่ ดันย์ เทียนพูด (2545) ได้กล่าวไว้ในหนังสือการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษ ที่ 21 ด้วยลักษณะการประกอบธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่เป็นธุรกิจทางเบปไซด์ ธุรกิจดิจิทัลคอม ทำให้แนวคิดและมุมมองเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การเป็นมิติที่กว้างขึ้น ส่งผลให้ผู้บริหารในแต่ละ องค์การต่างต้องการผู้ช่วยหรือที่ปรึกษาด้านการบริหาร “คน” มากขึ้นกว่าเดิม ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้อง ปรับบทบาทมาเป็นผู้ช่วยใน การเปลี่ยนแปลง และ ที่ปรึกษาทางธุรกิจ เพื่อการจัดการแบบสอดประسان (Harmonization Management) ของหน่วยธุรกิจหลัก และหน่วยสนับสนุน

3. เปรียบเทียบทบทบาทของนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจ ในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า

ผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจออนไลน์ ธุรกิจโทรทัศน์ ระบบบอกรับสมาชิก ธุรกิจดิจิทัลคอมเท่านั้นที่ มีความ คาดหวังต่อบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับ มากที่สุด และธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ ธุรกิจดิจิทัล คอมเมิร์ซ มีความคาดหวังต่อบทบาทนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาบทบาทรายด้านทั้ง 4 ด้านใน 5 ธุรกิจ พบว่า ผู้บริหารระดับต้น มีความคาดหวังต่อบทบาทของ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการมีส่วนร่วมในการ กำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้สร้างความสามารถ และ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด รองลงมาเป็นบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเป็นผู้ปฏิบัติที่น่าเชื่อถือในระดับมาก ซึ่งผลการ วิจัยที่พับสอดคล้องกับบทบาทตาม Dave Ulrich (1997) กล่าวไว้เนื่องจากองค์การมีความหลากหลายในเรื่อง ของ Generation ความหลากหลายในความต้องการ ของมนุษย์ที่มีมากขึ้น การพัฒนาองค์การได้เปลี่ยน จาก knowledge Base Economy ไปสู่ Passion Base Economy และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเรียนรู้และเปลี่ยน บทบาทของตนใหม่ ต้องทราบว่างานของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของการแข่งขันทางธุรกิจ สามารถกำหนดกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนอง ต่อการแข่งขันทางธุรกิจได้ นอกจากนี้ Dave Ulrich (2012) ยังแนะนำว่าในสถานการณ์ที่ท้าทายทางธุรกิจ ที่องค์การต้องเผชิญอยู่ทุกวันนี้ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของ โลกาภิวัตน์ การทำกำไร ความเติบโต การเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญา การจะประสบ ความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับการสร้างความสามารถหลัก ขององค์การ เช่น ความรวดเร็วในการดำเนินงาน ปฏิวิธิรยา ตอบสนองทางธุรกิจ ความเฉลี่ยวฉลาด ขีดความสามารถ ใน การเรียนรู้ขององค์การ และความสามารถของพนักงาน แต่ละคน ซึ่งการพัฒนาความสามารถดังกล่าวจะ เป็น ความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ในฐานะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นหนึ่งใน

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

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้
ผลการวิจัยทำให้ทราบระดับความคาดหวังของ

บรรณานุกรม

กนกวรรณ ดำดด. (2549). บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูง และในมุมมองของผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในบรรทัดข้ามชาติ: กรณีศึกษาเบรียบเทียบระหว่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น บริษัทข้ามชาติสหรัฐอเมริกา และบริษัทข้ามชาติสวิตเซอร์แลนด์. ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ดนัย เทียนพูน. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่คุณธรรมที่ 21. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทดี เอ็น ที คอนซัลแทนท์

ดนัย เทียนพูน. (2546). ชุดกิจของ HR B2E: Business to Employee. กรุงเทพฯ: บริษัทดี เอ็น ที คอนซัลแทนท์ วิมรินทร์ จักษุจินดา และวีໄล สุขศรีวงศ์. (2548). การสำรวจบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์คุณในมร. ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วิภาดา รัตนวรารณ์. (2555). ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท, ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ

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.