

การพัฒนาแบบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากร
มนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

THE DEVELOPMENT OF RELATIONSHIP MODEL OF HUMAN RESOURCES
PROFESSION ROLES AND COMPETENCIES AFFECTING ORGANIZATION
EFFECTIVENESS

ปัทมาวรรณ จินดารักษ์
Patamawan Jindarak

สาขาวิชาการจัดการ กลุ่มวิชาเอกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ
Management Department, Major in Human Resource Management, Faculty of Business
Administration, Payap University
E-mail: patamawan_j@payap.ac.th

| | |
|-----------|-----------------|
| Received: | May 6, 2020 |
| Revised: | August 26, 2020 |
| Accepted: | August 27, 2020 |

บทคัดย่อ

เป้าหมายของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อพัฒนาแบบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของ
นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลองค์กร โดยทำ
การสำรวจด้วยแบบสอบถามจากการสุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของประเภทธุรกิจโทรคมนาคม 3 แห่ง จำนวน 290 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์
องค์ประกอบเชิงยืนยัน และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์
โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผลการศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญของกรอบแนวคิด พบว่า บทบาทของนักบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ การเป็นที่พึ่ง
ของพนักงาน การเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้พัฒนาทุนมนุษย์ และการเป็นผู้นำ
หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย
การกำหนดกลยุทธ์ การเป็นผู้นำเชื่อถือ การเป็นนักสร้างขีดความสามารถ การเป็นผู้นำการบริหาร
การเปลี่ยนแปลง การเป็นนักสร้างนวัตกรรมและบูรณาการด้านทรัพยากรมนุษย์ และการเป็น
ผู้สนับสนุนเทคโนโลยี และประสิทธิผลองค์กร ประกอบด้วย ด้านมนุษย์สัมพันธ์ ด้านระบบเปิด ด้าน
เป้าหมายเชิงเหตุผล ด้านกระบวนการภายใน โดยมีรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างระหว่าง
บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผล
องค์กร คือ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มี
อิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์กร

คำสำคัญ

บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะ ประสิทธิภาพองค์กร

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate causal relationship among Human Resource Profession Role (HRR), Human Resource Profession Competencies (HRC), and Organization Effectiveness (ORE). Sampling data were collected from 3 Telecommunication Business, including 290 HR practitioners. Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structure Equation Modeling (SEM) are the chosen methods for statistical data analysis.

Findings reveal that: HRR's elements are Strategic Partner, Administrative Expert, Employee Champion, Change Agent, Human Capital Developer and HR Leader; HRC's elements are Strategic Positioner, Credible Activist, Capability Builder, Change Champion, HR innovator and Integrator and Technology Proponent, ORE's elements are Human Relations, Open System, Rational Goal, and Internal Process. As per the causal relationship between HRR, HRC and ORE, it is found that HRR's elements and HRC's elements have both direct effect to ORE.

Keywords

Human Resource Profession Role, Competencies, Organization Effectiveness

ความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยีของสังคมโลกที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ มีการปรับตัวทั้งในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร และวิธีการบริหารจัดการ ฯลฯ ทำให้งานของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ที่ไม่สามารถอาศัยหลักการบริหารจัดการแบบเดิมได้อีกต่อไป นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่หรือการมีแนวคิดใหม่ในการทำงานที่แตกต่างไปจากในอดีตอย่างสิ้นเชิง ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาท หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านแนวคิด รูปแบบและแนวปฏิบัติทางการบริหารบุคลากรในองค์การให้สอดคล้องกับบริบทของการบริหารธุรกิจและองค์การที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งที่ผ่านมานักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำหน้าที่เป็นฝ่ายบุคคล โดยรับหน้าที่จากหัวหน้างานในการจ้างและให้พนักงานออกจากงาน ตลอดจนจัดทำบัญชีเงินเดือนและผลประโยชน์ต่าง ๆ และเมื่อเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ เช่น การทดสอบและการสัมภาษณ์เกิดขึ้น ฝ่ายบุคคลเริ่มมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นในการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งพนักงาน ต่อมาเมื่อมีสหภาพ มีการบังคับใช้กฎหมายการจ้างงาน ฝ่ายบุคคลต้องช่วยผู้บริหารระดับสูงในการจัดการกับสหภาพแรงงานในประเด็นด้านกฎหมายต่าง ๆ ซึ่ง Ulrich & Brockbank (2005) กล่าวว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทโดยมีส่วนร่วมทั้งสายงานหลักและธุรกิจขององค์การมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา

โดยมีบทบาทในการร่วมวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบายยุทธศาสตร์หลักขององค์กร (Strategic Partner) รวมทั้งแสดงบทบาทการเป็นที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในฐานะเป็นผู้นำหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Leader) ซึ่งต้องมีความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของพนักงาน (Employee Advocate) ช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารในสายงานทำงานได้ง่ายขึ้นและมีประสิทธิผลที่ดีขึ้นอีกด้วย ซึ่งหมายความว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงต้องมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ของตนเอง (Functional Expert) ยังต้องมีความรู้และความเข้าใจในธุรกิจขององค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่จึงจะสามารถวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงยุทธศาสตร์ และ ทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business partner) ให้กับองค์กรได้ และสามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital Developer) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและให้มีความพร้อมสำหรับอนาคตอีกด้วย (Ulrich & Brockbank, 2005) หรือกล่าวได้ว่า ทรัพยากรที่เป็นทุนที่มีค่าและให้ผลตอบแทนกับองค์กรในรูปแบบของขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หรือมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันกับคู่แข่งทางการตลาด (Edvinsson & Malone, 1997)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว บทบาทและขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งมองไปสู่สัมฤทธิ์ผลขององค์กรในอนาคต เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพได้ทั้งในเชิงปฏิบัติการและในเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อส่งเสริมให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล และช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีสมรรถนะที่มีความเหมาะสมกับบทบาทของตนเอง เพื่อที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และปรับตัวให้พร้อมกับการบริหารเชิงรุกมากขึ้น (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2013) รวมทั้งต้องแสดงบทบาทที่สร้างหรือผลักดันให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทั้งนี้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลองค์กร โดยผลการศึกษาค้นคว้าจะได้องค์ความรู้ที่สำคัญทางการบริหารจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะบทบาทและสมรรถนะที่สำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับองค์กร และสามารถแสดงบทบาทที่ส่งผลต่อการสร้างความเข้มแข็งและประสิทธิผลองค์กร

โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลองค์กรมีรูปแบบอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลองค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยใช้เทคนิคเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) ผู้วิจัยเจาะจงเลือกศึกษาจากประชากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเภทธุรกิจโทรคมนาคม จาก 3 บริษัท จำนวน 405 คน และกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิจัยที่ใช้รูปแบบสมการโครงสร้าง Comrey & Lee (cite in Sincharu, 2014) ได้ให้ข้อเสนอแนะและขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม โดยกำหนดขอบเขตของตัวอย่างไว้ ได้แก่ ขนาดตัวอย่าง 100 ราย ความเหมาะสมของการวิเคราะห์แย่ (Poor) ขนาดตัวอย่าง 200 ความเหมาะสมของการวิเคราะห์พอใช้ (Fair) ขนาดตัวอย่าง 300 ราย ความเหมาะสมของการวิเคราะห์ดี (Good) ขนาดตัวอย่าง 500 รายความเหมาะสมของการวิเคราะห์ดีมาก (Very good) และขนาดตัวอย่าง 1,000 ราย ความเหมาะสมของการวิเคราะห์ดีที่สุดใน (As excellent) นอกจากนี้ Hair et al. (2010 cite in Sincharu, 2014) ได้ให้ข้อเสนอว่า ควรใช้ขนาดตัวอย่างระหว่าง 5-20 เท่าของจำนวนตัวแปรที่ใช้ในการวัดหรือตัวแปรเชิงสำรวจ (Observed Variables) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวัดจำนวน 58 ตัวแปร ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมอยู่ระหว่าง 290-1,160 ราย ดังนั้น เนื่องจากประชากรมีขนาดเท่ากับ 405 คน การวิจัยครั้งนี้จะใช้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 290 เพื่อความเหมาะสมกับขนาดประชากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเภทธุรกิจโทรคมนาคม โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นสัดส่วนชั้นภูมิ (Stratified sampling) จากประชากรผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเภทธุรกิจโทรคมนาคม จำนวน 290 คน และส่งแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัยที่ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ส่วน คือ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Ulrich (1997) และ Ulrich & Brockbank (2005) สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Ulrich (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2013) และการวัดประสิทธิภาพองค์กรตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม (Competing Values Framework) ตามแนวคิดของ Quinn & Rohrbaugh (1983) ได้ตัวแปรที่ใช้ในการวัดจำนวน 58 ตัวแปร และจากการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือพบว่ามีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาพรวม เท่ากับ 0.979 จากนั้นผู้วิจัยส่งแบบส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งให้กับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามสะดวกซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ใช้สถิติการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างด้วยสถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ เพื่ออธิบาย ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติวิเคราะห์ค่าสถิติอนุมาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อทราบลักษณะแจกแจงของตัวแปรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) การวิเคราะห์ค่าองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปร (Path Analysis) โดยการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

การกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของผลวิจัย มีดังนี้คือ ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 เท่ากับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 เท่ากับมาก ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 เท่ากับปานกลาง ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 เท่ากับน้อย และค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 เท่ากับน้อยที่สุด (Sincharu, 2014) และได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ภายในองค์ประกอบด้วยกันเองและระหว่างองค์ประกอบ
ดังนี้ คือ ระดับ 0.90-1.00 หมายถึงมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับสูงมาก ระดับ 0.701-
0.900 หมายถึงมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับสูง ระดับ 0.501-0.700 หมายถึง
มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง ระดับ 0.301-0.500 หมายถึงมีความสัมพันธ์ใน
ทิศทางเดียวกันระดับต่ำ ระดับ 0.001-0.300 หมายถึงมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระดับต่ำมาก
และระดับ 0.000 ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย (Rangsungnoen, 2011)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับบทบาทของของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะ
ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลองค์กร อยู่ในระดับมาก สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการแสดงบทบาทของนักบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์

| HRR: บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ | \bar{X} | S.D. | ความหมาย |
|--|-----------|-------|----------|
| SPR: การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ | 3.79 | 0.733 | มาก |
| AER: การเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ | 3.78 | 0.708 | มาก |
| ECR: การเป็นที่พึ่งของพนักงาน | 3.78 | 0.710 | มาก |
| CAR: การเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง | 3.77 | 0.684 | มาก |
| HCD: การเป็นผู้พัฒนาทุนมนุษย์ | 3.79 | 0.630 | มาก |
| HRL: การเป็นผู้นำหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ | 3.80 | 0.736 | มาก |
| รวม | 3.79 | 0.554 | มาก |

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการใช้สมรรถนะของนักบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์

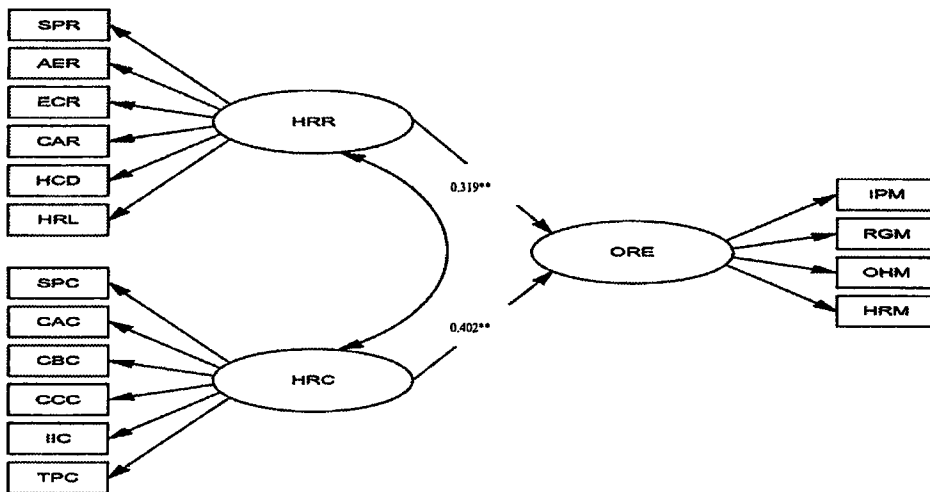
| HRC: สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ | \bar{X} | S.D. | ความหมาย |
|--|-----------|-------|----------|
| SPC: การกำหนดกลยุทธ์ | 3.77 | 0.725 | มาก |
| CAC: เป็นผู้ที่นำเชื่อถือ | 3.67 | 0.697 | มาก |
| CBC: เป็นนักสร้างขีดความสามารถ | 3.73 | 0.684 | มาก |
| CCC: เป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง | 3.64 | 0.702 | มาก |
| IIC: เป็นนักสร้างนวัตกรรมและบูรณาการด้านทรัพยากรมนุษย์ | 3.80 | 0.672 | มาก |
| TPC: เป็นผู้สนับสนุนเทคโนโลยี | 3.83 | 0.642 | มาก |
| รวม | 3.74 | 0.584 | มาก |

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผล
องค์การ (ORE)

| ORE: ประสิทธิภาพองค์การ | \bar{X} | S.D. | ความหมาย |
|-----------------------------|-----------|-------|----------|
| HRM: ด้านมนุษยสัมพันธ์ | 3.77 | 0.667 | มาก |
| OHM: ด้านระบบเปิด | 3.74 | 0.725 | มาก |
| RGM: ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล | 3.75 | 0.687 | มาก |
| IPM: ด้านกระบวนการภายใน | 3.72 | 0.663 | มาก |
| รวม | 3.74 | 0.612 | มาก |

จากตารางที่ 1-3 พบว่า บทบาทของของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของนักบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลองค์การทั้งในภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลองค์การ แสดงดังภาพที่ 1
และตารางที่ 4



$$\chi^2 = 114.982, df = 95, P\text{-value} = 0.080,$$

$$GFI = 0.954, AGFI = 0.934, CFI = 0.992, RMR = 0.018, RMSEA = 0.027$$

ภาพที่ 1 โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลองค์การ

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ (HRR) สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRC) และ
ประสิทธิผลองค์การ (ORE)

| ตัวแปรแฝง | ตัวแปรสังเกต | FL | S.E. | t-value | R ² | CR | AVE |
|-----------|--------------|-------|-------|----------|----------------|--------|--------|
| HRR | SPR | 0.708 | | | 0.501 | 0.7617 | 0.5106 |
| | AER | 0.733 | 0.090 | 11.318** | 0.537 | | |
| | ECR | 0.701 | 0.087 | 10.865** | 0.492 | | |
| | CAR | 0.698 | 0.093 | 10.690** | 0.488 | | |
| | HCD | 0.758 | 0.096 | 10.359** | 0.574 | | |
| | HRL | 0.687 | 0.098 | 10.522** | 0.472 | | |
| HRC | SPC | 0.790 | 0.086 | 12.733** | 0.624 | 0.8165 | 0.5668 |
| | CAC | 0.830 | 0.083 | 13.497** | 0.688 | | |
| | CBC | 0.805 | 0.075 | 13.259** | 0.648 | | |
| | CCC | 0.726 | | | 0.528 | | |
| | IIC | 0.704 | 0.069 | 12.882** | 0.496 | | |
| | TPC | 0.646 | 0.077 | 10.493** | 0.418 | | |
| ORE | HRM | 0.735 | 0.062 | 14.617** | 0.541 | 0.7860 | 0.6034 |
| | OHM | 0.799 | | | 0.638 | | |
| | RGM | 0.821 | 0.074 | 13.866** | 0.674 | | |
| | IPM | 0.749 | 0.073 | 12.695** | 0.561 | | |

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลังปรับโมเดลแสดงไว้ในภาพที่ 1 และตารางที่ 4 พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลองค์การ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 114.982 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 95 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.080 ค่าไค-สแควร์ต่อค่าองศาอิสระ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.210 ส่วนค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.954 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.934 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.992 มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.018 และมีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.027 ซึ่งค่าสถิติเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ชี้ให้เห็นว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขการยอมรับ

เมื่อพิจารณาโมเดลการวัด (Measurement Model) ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของโมเดลสมการโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์ค่าองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) พบว่ามีรายละเอียดดังนี้

โมเดลการวัดบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อยู่ในเกณฑ์ดีมาก โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 7.285 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 6 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.295 ค่าไค-สแควร์ต่อค่าองศาอิสระ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.214 ส่วนค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.992 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.971 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.998 มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.012 และมีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.027 เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ค่าความน่าเชื่อถือทางโครงสร้างเท่ากับ 0.7772 มีค่ามากกว่า 0.7 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบเท่ากับ 0.5253 มีค่ามากกว่า 0.5 แสดงให้เห็นว่า ค่าผิดพลาดจากการวัดจะส่งผลต่อความแปรปรวนของตัวชี้วัดน้อยกว่าตัวแปรแฝงที่กำลังวัดอยู่ และมีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความน่าเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้ (R^2) อยู่ระหว่าง 0.428 – 0.700 โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าระหว่าง 0.654 – 0.836 ซึ่งค่าสถิติเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ชี้ให้เห็นว่าโมเดลการวัดบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขการยอมรับ

โมเดลการวัดสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 11.425 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 7 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.121 ค่าไค-สแควร์ต่อค่าองศาอิสระ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.632 ส่วนค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.987 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.960 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.995 มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.010 และมีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.047 เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ค่าความน่าเชื่อถือทางโครงสร้างเท่ากับ 0.8246 มีค่ามากกว่า 0.7 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบเท่ากับ 0.5762 มีค่ามากกว่า 0.5 แสดงให้เห็นว่า ค่าผิดพลาดจากการวัดจะส่งผลต่อความแปรปรวนของตัวชี้วัดน้อยกว่าตัวแปรแฝงที่กำลังวัดอยู่ และมีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความน่าเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้ (R^2) อยู่ระหว่าง 0.393 – 0.670 โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าระหว่าง 0.627 – 0.819 ซึ่งค่าสถิติเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ชี้ให้เห็นว่าโมเดลการวัดสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขการยอมรับ

โมเดลการวัดประสิทธิผลองค์กรมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 2.997 ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 2 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.223 ค่าไค-สแควร์ต่อค่าองศาอิสระ (χ^2/df) มีค่าเท่ากับ 1.498 ส่วนค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.995 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.974 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.998 มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) เท่ากับ 0.007 และมีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.042 เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงประสิทธิผลองค์กร พบว่า

ค่าความน่าเชื่อถือทางโครงสร้างเท่ากับ 0.8033 มีค่ามากกว่า 0.7 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบเท่ากับ 0.6216 มีค่ามากกว่า 0.5 แสดงให้เห็นว่า ค่าผิดพลาดจากการวัดจะส่งผลต่อความแปรปรวนของตัวชี้วัดน้อยกว่าตัวแปรแฝงที่กำลังวัดอยู่ และมีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความน่าเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้ (R^2) อยู่ระหว่าง 0.526 – 0.716 โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าระหว่าง 0.725 – 0.846 ซึ่งค่าสถิติเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ชี้ให้เห็นว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไขการยอมรับ

อภิปรายผล

จากผลการพัฒนารูปแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิผลองค์การ พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Punnitamai (2013) ที่พบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแสดงบทบาทที่สร้างคุณค่าของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย ให้แก่หน่วยงาน ผ่านแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้านตามลำดับความสำคัญ คือ การสนับสนุนระบบการทำงานภายในองค์กร การบริหารข้อมูลและการสื่อสารขององค์กร การเสริมสร้างกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และการส่งมอบคุณค่าผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิผล อย่างไรก็ตามผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ร่วมกันกับสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ในขณะที่ Punnitamai (2013) พบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์การ โดยมีบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลาง

ทั้งนี้หากพิจารณาตัวแปรเฉพาะบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ พบว่าตัวแปรบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยบทบาทสำคัญ 5 ด้าน คือ บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ บทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน บทบาทการเป็นผู้กระตุกการเปลี่ยนแปลง บทบาทการเป็นผู้พัฒนาทุนมนุษย์ และบทบาทการเป็นผู้นำหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ulrich and Brockbank (2005) ที่ศึกษาและอธิบายถึงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพที่สร้างคุณค่าให้องค์การ ในขณะที่พบความสอดคล้องและความแตกต่างของผลการศึกษาของ Chatmathasit (2014) ได้วิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบความคาดหวังในบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะพันธมิตรธุรกิจของผู้บริหารระดับต้นใน 5 ธุรกิจของบริษัท หู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทการเป็นผู้สร้างความสามารถ บทบาทการเป็นผู้ปฏิบัติที่หน้าเชื่อถือ และบทบาทการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามผลการศึกษารoles บทบาททรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การนั้นไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Puwittayathorn (2016) ที่ได้ทำการศึกษาบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การด้านพนักงานของวิสาหกิจขนาดกลาง พบว่ามีบทบาทสำคัญเพียง 2 ด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การด้านพนักงานของวิสาหกิจขนาดกลาง ได้แก่บทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร และบทบาทด้านการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ

ส่วน บทบาทด้านการเป็นที่พึ่งของพนักงาน และบทบาทด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรด้านพนักงาน และไม่สอดคล้องกับ Suchatprasoetkun (2010) ที่พบว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจไม่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในขณะที่ Punnitamai (2010) พบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยยังแสดงบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกิจวัตรประจำวันมากที่สุด และแสดงบทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรน้อยที่สุด ส่วน Du Plessis, Paine and Botha (2012) ได้ศึกษาบทบาทของผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ในมิติของความคาดหวัง ความท้าทาย และแนวโน้มการรักษาความยั่งยืนในองค์กร พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์มีสองบทบาทแรกมากที่สุด ได้แก่ บทบาทการเป็นผู้กระตุกการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) และรองลงมาจะมุ่งเน้นไปที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและอัตรารักษาทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment & Retention) ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) การบริหารความหลากหลาย (Diversity Management)

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับ Prikshat and Kumar (2014) ที่ศึกษาบทบาทความสามารถและทักษะของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของอินเดีย พบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าพวกเขาปฏิบัติหน้าที่ในฐานะการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ รองลงมาคือผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ทั้งนี้ ผลการศึกษายังเพิ่มเติมว่าบทบาทอาจแตกต่างกันตามประเภทขององค์กร แม้ว่าผลการศึกษาไม่มีการเชื่อมโยงอย่างมีนัยสำคัญระหว่างประเภทขององค์กรและบทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตามพบว่าเมื่อขนาดขององค์กรใหญ่ขึ้นบทบาทสำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ขยายไปสู่บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการทำงานและบทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กรขนาดใหญ่จะให้ความสำคัญเท่าเทียมกันระหว่าง บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และบทบาทผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับ Schuler (Schuler, 1994 cited in Conner and Ulrich, 1996) ที่กล่าวไว้ว่า การเชื่อมโยงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และด้านธุรกิจเข้าด้วยกัน ถือเป็นบทบาทใหม่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องใช้เวลาในการศึกษาและทำความเข้าใจในด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจ คู่แข่งขัน เทคโนโลยีและลูกค้า เพื่อช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในด้านการแข่งขัน โดยการออกแบบการทำงานและกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องซึ่งกันและกันและสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจโดยมุ่งเน้นที่ลูกค้ามากขึ้น

กรณีพิจารณาตัวแปรเฉพาะสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร พบว่าตัวแปรสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย สมรรถนะการกำหนดกลยุทธ์ สมรรถนะการเป็นผู้นำเชื่อถือ สมรรถนะการเป็นนักสร้างขีดความสามารถ สมรรถนะการเป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะการเป็นนักสร้างนวัตกรรมและบูรณาการด้านทรัพยากรมนุษย์ และสมรรถนะการเป็นผู้สนับสนุนเทคโนโลยี สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich (2013) ที่พบว่าสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6

สมรรถนะ ที่มีผลกระทบต่อ การรับรู้ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร และพบว่าสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Anutragulchai, Siwarom and Ladawan (2016) ที่พบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของของสมรรถนะนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีปัจจัยที่มี อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลฯ ได้แก่ (1) การบริหาร จัดการ ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ สัมพันธภาพ มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลฯ (2) ความ น่าเชื่อถือส่วนบุคคล สัมพันธภาพ และการบริหารจัดการ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลฯ และ (3) การบริหารจัดการ ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล สัมพันธภาพ และความรู้ในธุรกิจขององค์กร มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลฯ ในขณะที่ Punnitamai (2010) พบว่าสมรรถนะที่นักบริหารทรัพยากร มนุษย์ไทยทำได้ดี คือการสร้าง ความน่าเชื่อถือแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรและสามารถในการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานทรัพยากรมนุษย์ ส่วนสมรรถนะที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยมีน้อย ที่สุด คือ ความรอบรู้เชิงธุรกิจ

ส่วน Han, Chou, Chao, and Wright (2006) ได้สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ ทรัพยากรมนุษย์และประสิทธิผลของทรัพยากรมนุษย์ พบว่า สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ด้านความเชี่ยวชาญ และด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีระดับสูงของได้ทวัน ในขณะที่ Puwittayathorn (2018) ที่ได้ทำการศึกษาของค้ประกอบของสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ พบว่า สมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ คือ ความรู้และเข้าใจในธุรกิจ ความรู้ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทักษะการให้คำปรึกษา ทักษะการพัฒนาองค์กร ทักษะในการ สื่อสาร คุณลักษณะการเป็นผู้นำและผู้ชี้แนะ คุณลักษณะการจัดการความสัมพันธ์ และ คุณลักษณะ จริยธรรมและความซื่อสัตย์ และ Society for Human Resource Management (2012) ได้ศึกษา และพัฒนาตัวแบบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าประกอบด้วย 9 สมรรถนะ คือ ความเชี่ยวชาญในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ การบริหารความสัมพันธ์ การให้คำปรึกษา การนำพา องค์กรไปในทางที่ถูกที่ควร การสื่อสาร ความมีประสิทธิภาพเชิงวัฒนธรรมและสังคมโลก ความ ประพฤติที่คำนึงถึงจริยธรรม ความรอบรู้เกี่ยวกับธุรกิจ และการประเมินสถานการณ์ที่สำคัญ

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยสามารถให้ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และ ข้อเสนอแนะในการวิจัย ครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตนัก ทรัพยากรมนุษย์ทั้งสายวิชาการและสายวิชาชีพ เช่น สถาบันการศึกษา สมาคมการจัดการงานบุคคล แห่งประเทศไทย สำนักงานข้าราชการของภาครัฐ เป็นต้น ที่ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบทบาท และสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อเป็นการยกระดับการแสดงผลงานแต่ละด้าน ได้แก่ การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ การเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ การเป็นที่พึ่งของพนักงาน การเป็นผู้

กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้พัฒนาทุนมนุษย์ และการเป็นผู้นำหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งยกระดับการใช้สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การเป็นผู้ที่นำเชื่อถือ การเป็นนักสร้างขีดความสามารถ การเป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเป็นนักสร้างนวัตกรรมและบูรณาการด้านทรัพยากรมนุษย์ และการเป็นผู้สนับสนุนเทคโนโลยี ให้สามารถสนองต่อความคาดหวัง ความท้าทาย และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกหรือประเทศ ซึ่งองค์การที่จะต้องเผชิญและเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน

ในด้านการส่งเสริมและพัฒนาบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาสมรรถนะการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับแนวโน้มธุรกิจภายนอกและสามารถแปลความหมายและเพื่อนำมาสู่การตัดสินใจภายในบริษัท (Outside-In) ได้ รวมทั้งให้การศึกษาเพื่อเข้าใจและรู้ความคาดหวังของลูกค้ายุคใหม่เป้าหมายของแต่ละองค์การเป็นอย่างดี และสามารถดำเนินการตามแนวทางขององค์การเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ายุคใหม่เป้าหมายดังกล่าว มีทักษะความสามารถในการร่วมสร้างองค์การด้วยการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ให้เข้ากับสภาพธุรกิจและความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงการพัฒนาบทบาทความเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่และมีทักษะความสามารถในการสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือด้วยผลงานที่สร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และทักษะความสามารถให้การช่วยเหลือพนักงานหรือให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยสามารถออกแบบหลักสูตรเฉพาะทางเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพและภาวะความเป็นผู้นำทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่พัฒนาทักษะความสามารถในการสร้างสมรรถนะให้กับองค์การและบุคลากร ทักษะความสามารถในการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และกำหนดลักษณะเด่นอันเป็นสมรรถนะขององค์การ หรือแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) ทักษะความสามารถในการช่วยบริหารในการกำหนดขีดความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับสมรรถนะขององค์การ เช่น การสร้างนวัตกรรม ความรวดเร็ว การมุ่งเน้นลูกค้า ฯลฯ และนำไปออกแบบองค์การและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

อย่างไรก็ตามการพัฒนาทักษะความสามารถที่สำคัญมากในยุคการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน (Disruptive) การพัฒนาบทบาทและสมรรถนะการเป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญ ควรมุ่งเน้นการพัฒนาและการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อให้มีทักษะความสามารถในการนำหรือการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ สามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนผ่านการวางแผนและกำหนดกิจกรรมการแทรกแซง (Intervention) เพื่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ โดยเฉพาะความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างทันเวลา มีทักษะความสามารถสร้างนวัตกรรมและบูรณาการด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้แก้ปัญหาให้กับองค์การ และช่วยผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจ ตลอดจนมีทักษะความสามารถในการกำหนดรูปแบบ วิธีการและขั้นตอนในการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรบริษัทและของหน่วยงานเป็นสำคัญ

รวมถึงการพัฒนาทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถในการประยุกต์ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร หรือสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อช่วยให้บุคลากรมีการติดต่อกันภายใน และการติดต่อกับลูกค้าภายนอก เพื่อทำให้การทำงานรวดเร็วมากขึ้น สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเข้าถึงข้อมูล วิเคราะห์และการคัดกรองสารสนเทศที่นำมาเป็นความรู้ของบริษัท และใช้เป็นช่องทางในการแบ่งปันความรู้ขององค์กรได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์กรควรส่งเสริมหรือสนับสนุนให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กรและหน่วยงานในฐานะการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร เนื่องจากการแสดงบทบาทและการใช้สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์กรในด้านต่างๆ ได้แก่ ประสิทธิภาพองค์กรด้านมนุษย์สัมพันธ์ ทั้งในด้านการทำงานในที่มีการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้อภิปรายโต้แย้งกันได้การให้ความสำคัญกับพนักงาน และมองว่าพนักงานเป็นผู้ที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จตลอดจนพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน หรือเน้นการทำงานเป็นทีม รวมถึงส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรด้านระบบเปิด ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ ในการทำงานตลอดเวลา การหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การทำงานแบบกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และความสามารถในการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการจากภายนอก รวมถึงประสิทธิผลองค์กรด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล ที่มุ่งเน้นคุณภาพของผลงาน การได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด การบรรลุเป้าหมายในการทำงาน และการทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้ และประสิทธิผลองค์กรด้านกระบวนการภายใน ที่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนการทำงานและระเบียบที่มีความชัดเจน สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ขององค์กรเพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันได้

การส่งเสริมหรือสนับสนุนให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีบทบาทในฐานะเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ องค์กรควรเปิดโอกาสให้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของบริษัท มีส่วนร่วมในการปรับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ขั้นตอนของการปฏิบัติ ตลอดจนสนับสนุนให้มีการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและเทคโนโลยีที่สำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท และมอบหมายความรับผิดชอบให้มีบทบาทสนับสนุนและช่วยเหลือแก่ผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานดังกล่าวมีบุคลากรที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้

การส่งเสริมหรือสนับสนุนให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ องค์กรควรให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีโอกาสในการออกแบบวิธีการปฏิบัติงานหรือออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถแก้ปัญหาด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรให้กับองค์กร เช่น การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีขีดความสามารถตรงกับที่องค์กรและหน่วยงานต้องการ กระตุ้นให้มีการนำเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการปฏิบัติ รวมทั้งมอบหมายความรับผิดชอบให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่กำกับติดตามให้คำแนะนำให้พนักงานและผู้บริหารเข้าใจหลักการและแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่มีส่วนช่วยผลักดันการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากร

มนุษย์ตามโครงสร้างขององค์กร ช่วยแก้ปัญหาการปฏิบัติงานตามระบบงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ออกแบบไว้ข้างต้นให้สามารถดำเนินการได้ตามแนวทางที่กำหนด

การส่งเสริมหรือสนับสนุนให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีบทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีส่วนร่วมในการออกแบบกิจกรรมที่สร้างความความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับตลอดจน ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร เพื่อสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร มีการจัดการข้อร้องเรียนจากบุคลากรทุกระดับ โดยการรับฟังปัญหาที่แท้จริงทั้งปัญหาด้านการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมถึงบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานให้บรรลุประสิทธิภาพสูงสุด

การส่งเสริมหรือสนับสนุนให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีบทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรมอบหมายความรับผิดชอบให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำการทบทวนนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับผลลัพธ์ขององค์กร รวมทั้งเป็นผู้ผลักดันและจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในบริษัท หรือมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดวัฒนธรรมการยอมรับสิ่งใหม่และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบพฤติกรรมและวิธีการทำงานรูปแบบใหม่เพื่อทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และออกแบบกิจกรรมโครงการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มความสามารถของพนักงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

การส่งเสริมหรือสนับสนุนให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีบทบาทการเป็นผู้พัฒนาทุนมนุษย์ องค์กรควรมอบหมายความรับผิดชอบให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์กำหนดแนวทางและแผนการพัฒนาบุคลากรที่มีความชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งกำหนดขั้นตอนการวางแผนและการพัฒนารายบุคคล ตามแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร โดยเฉพาะการบริหารและวางแผนพัฒนาสำหรับบุคคลผู้มีความสามารถสูง (Talent) และกำหนดนโยบายและขั้นตอนในการวางแผนกำลังคนทดแทน (Succession Plan) เพื่อให้้องค์กรมีบุคลากรที่มีขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีจำนวนบุคลากรเพียงพอ สามารถปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่หน่วยงานหรือองค์กรกำหนด

การส่งเสริมหรือสนับสนุนให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีบทบาทการเป็นผู้นำหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต้องเปิดโอกาสให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้นำเครื่องมือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ประโยชน์ในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกับผู้บริหารและบุคลากร ในการค้นหาและพัฒนาผู้มีความสามารถสูงที่สามารถปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่หน่วยงานหรือองค์กรกำหนด และมีการประเมินผลหรือกำกับติดตามให้มีบทบาทการทำงานตามระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นไปตามหลักการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล

สำหรับองค์กรด้านโทรคมนาคม ซึ่งเป็นองค์กรที่ต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน องค์กรควรกำหนดให้มีโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาองค์กรควบคู่ไปกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ที่บูรณาการกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการหลอมรวมของสื่อต่าง ๆ มีผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานหลักในการพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยอาจใช้รูปแบบ 70:20:10 คือ การพัฒนาโดยการเรียนรู้

ผ่านประสบการณ์ของตนเองการฝึกปฏิบัติงานหรือเรียนรู้จากงานร้อยละ 70 เรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของผู้อื่น เช่น ผู้บริหาร หัวหน้างาน พี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอน ร้อยละ 20 และเรียนรู้จากการเข้ารับการฝึกอบรมจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ องค์ความรู้ใหม่จากสื่อการเรียนรู้ ร้อยละ 10 ซึ่งควรออกแบบการเรียนรู้ที่เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถที่ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวให้พร้อมกับการบริหารเชิงรุกมากขึ้น เน้นการเรียนรู้ที่กระตุ้นการคิดเชิงระบบ การวิเคราะห์ที่มีสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผลลัพธ์การทำงานของทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโทรคมนาคม

ในท้ายที่สุดสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรให้ความสำคัญกับพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้ ทักษะและความสามารถในฐานะเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างนวัตกรรมและบูรณาการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตลอดจนสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อใช้การบริหารและตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำความเข้าใจกับประเด็นยุทธศาสตร์และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสำรวจ เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กร สามารถขยายผลการศึกษาไปสู่การศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาบทบาทและสมรรถนะของมนุษย์เพื่อการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กรต่อไป นอกจากนี้ การวิจัยครั้งนี้อาจกำหนดตัวแปรเชิงสาเหตุ 3 ตัวแปร ได้แก่ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประสิทธิภาพองค์กร ทั้งนี้ยังมีตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องตามบริบทขององค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อวิเคราะห์ข้อมูล เช่น ประเภทธุรกิจ ขนาดขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ซึ่งสามารถนำตัวแปรดังกล่าวมากำหนดเป็นตัวแปรกำกับเพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างตามบริบทขององค์กร และนำไปสู่การประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมต่อไป

References

- Anutragulchai, S., Siwarom, M. and Ladawan, T. (2016). khwāmsamphan khroṅgsāṅg choṅg sāhēt khoṅg samatthana nakboṅihān sapphayakoṅ manut thī song phon toṅprasitthiphon khoṅg samnak khai læ boṅikaṅ lukkha phūmiphak thī soṅg boṅisat thī 'ō thī chāmkat (Mahāchon) [The casual model of structural relationship among competencies of human resource managers affecting the effectiveness of Regional Sales and Customer Services 2, TOT Public Company]. *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkron Rajabhat University*, 11(3), 208-220.

- Chatmathasit, C. (2014). *kān wikhrō chōng prīapthīap khwāmkātwang nai botbāt khōng nakbōrihān sapphayākōn manut nai thāna phanthamit thurakit khōng phubō̄rihān radap ton nai hā thurakit nai bōrisat thrū khōpō̄rēchan ch̄amkat (Mahāchon)* [The comparative analysis of the expectation of human resource's roles as business partner of line manager in True corporation public company limited]. *Panyapiwat Journal*, 5(2), 49-61.
- Conner, J., and Ulrich, D. (1996). Human resource roles: creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning*, 19(3), 38 - 47.
- Du Plessis, A. J., Paine, M. S., and Botha, C. J. (2012). The role of human resource practitioners maintaining sustainability in organisations: Some empirical evidence of expectations, challenges and trends. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 3(4), 16-34.
- Edvinsson, L., and Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding it hidden brainpower*. New York: Haper- Collins.
- Han, J., Chou, P., Chao, M., and Wright, P. M. (2006). The HR competencies-HR effectiveness link: A study in Taiwanese high-tech companies. *Human Resource Management*, 45(3), 391-406.
- Prikshat, V., and Kumar, S. (2014). The Roles, Competencies and skills of HRM professionals in Indian organisations. *Proceedings of the International Conference on Human Resource Management and Organization Effectiveness In Asia Pacific (Kota Kinabalu, Malaysia – December 4-5, 2014)* Paper No.1436. 1-10.
- Punnitamai, W. (2010). *botbāt samatthana læ khwāmpen mū'āchīp khōng nak sapphayākōn manut Thai : wikrit ngīap thāmklāng khwām dūran nai thamniām patibat* [Roles, competencies, and professionalism of Thai HR practitioners: Silent crises amid stubborn traditionalism]. *NIDA Development Journal*, 50(3). 43-74.
- Punnitamai, W. (2013). *kānsuksā khwāmsamphan chōng sahēt khōng samatthana læ botbāt khōng nak sapphayākōn manut Thai thī mī tō kān sō ngom 'op khunkhā dān kānbōrihān sapphayākōn manut kē'ongkān* [An Investigation of the causal relationship between HR competencies and roles on delivering values to an organization: A case of Thai HR practitioners]. *NIDA Development Journal*, 53(3), 105-123.

- Puwittayathorn, T. (2016). *botbāt nak sapphayākōṅ manut thī song phon tō prasitthiphon ‘ongkān dān phanakngān khōṅg wisāhakit khanāt klāng* [The roles of HR affecting employees effectiveness of mid-sized enterprise]. *Panyapiwat Journal*, 8(2), 90-99.
- Puwittayathorn, T. (2018). *samatthana nak sapphayākōṅ manut nai ‘amphcē ko samui c̄hangwat surātthānī* [Human resource competency in Koh sSamui, Surat Thani Province]. *Journal of Southern Technology*, 11(1), 145-156.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. 29(3), 363-377.
- Rangsungron, K. (2011). *kān wikhro patchai duāi SPSS AMOS phuā kānwichai*. Bangkok: SE-Education.
- Sincharu, T. (2014). *kānwichai læ wikhro khōmūn thāng sathiti duāi SPSS læ AMOS* [art, Research and Statistical Data Analysis. With SPSS and AMOS. (3th ed.). Bangkok: Business R&D.
- Society for Human Resource Management. (2012). *SHRM Competency Model*. Retrieved from <http://www.shrm.org/hrcompetencies/pages/default.aspx>
- Suchatprasoetkun, A. (2010). *botbāt khōṅg nak sapphayākōṅ manut læ phonkān patibat ngān khōṅg ‘ongkān*. [Human resource roles and organizational performance]. Master of Business Administration Thesis (Thammasat Business School). Thammasat University.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering result*. Boston: Harvard business school press.
- Ulrich, D., and Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard business school press.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*. 52(3), 457-471.