



รายงานการวิจัย

เรื่อง

ความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ :
ศึกษาเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะ
กรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย

(The Opinions of Human Resource Executives to Human Resource
Management Roles : Studying in Electronic Company group Support by
Board of Investment in Thailand)

โดย

นางจันทร์วรรณ เปรมประภา



658.3

จ283ค

65B0189091

Title : ความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์
ศูนย์สนเทศและหอสมุด มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ภาควิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2548

ISBN 974 – 671 – 315 - 9

ก

ชื่อเรื่อง : ความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะ
กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
ในประเทศไทย

ผู้วิจัย : จันทวรรณ เปรมประภา

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปีที่พิมพ์ : 2548

สถานที่พิมพ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

แหล่งที่เก็บรายงานวิจัย : ศูนย์วิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต จำนวนหน้างานวิจัย 86 หน้า

คำสำคัญ : บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ลิขสิทธิ์ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

วัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาระดับและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์
ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนใน
ประเทศไทยที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการและบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ด้านกลยุทธ์ จำแนกตามประเภทของบริษัท ซึ่งประกอบด้วย บริษัทต่างชาติลงทุน ร้อยเปอร์เซ็นต์กับบริษัทต่าง
ชาติร่วมลงทุนกับไทย โดยใช้วิธีการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
ของบริษัทต่างชาติลงทุน ร้อยเปอร์เซ็นต์ จำนวน 23 บริษัท และในบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย จำนวน 17
บริษัท รวมขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 40 บริษัท

วิธีการดำเนินการวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่
ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test แบบ Independent

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่ต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ และในบริษัทต่าง
ชาติร่วมลงทุนกับไทย มีความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก เมื่อ
พิจารณาด้านกลยุทธ์พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์
อยู่ในระดับมาก แต่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปาน
กลางและพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ระหว่างบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติ
การกับด้านกลยุทธ์ภายในแต่ละกลุ่มบริษัท แต่ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระดับ .05 ระหว่างบริษัทที่
ต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ กับบริษัทที่ต่างชาติร่วมทุนกับไทย ในบทบาทด้านปฏิบัติการและด้านกลยุทธ์

เลขทะเบียน.....	0189091
วันลงทะเบียน.....	- 3 ต.ค. 2549
เลขเรียกหนังสือ.....	658.3
	๑๒๘๓๓
	[2548]
	๑๖

Title : The Opinions of Human Resource Managers to Human Resource Management Roles : Studying in Electronic Company group Support by Board of Investment in Thailand.

Researcher : Chantawan Premprabha

Dhurakij Pundit University

Year of Publication : 2005

Publisher : Dhurakij Pundit University

Sources : Research and Development Center

No. of Page 86 pages

Keyword : Human Resource Management Roles

Abstract

The objectives of the study were to study the opinions of Human Resource Managers in electronic company group support by Board of Investment in Thailand concerning the operational roles and the strategic roles of human resource management. The population were 183 companies and classify by the type of the company. One is the one hundred percent international investment company and the other is the mix between international company and the Thai company. The sampling method was used by simple random sampling. The sampling size from the one hundred percent international investment companies is 23 HR managers and from the mix between international companies and the Thai companies is 17 HR managers. Frequency count, percentage, mean, standard deviation and t – test were used as the statistical analysis.

The research results are as follow : (1) The opinions of HR managers for the operational and strategic roles were high level in the international companies. (2) The opinions of HR managers for the operational roles were high level in the co – investment with Thai companies. (3) The opinions of HR managers for the strategic roles were medium level in the co-investment with Thai companies (4) There were significant different between the opinion of HR managers in each of the international companies and co-investment with Thai companies to the operational and the strategic roles. (5) There were not significant different between the international companies and co-investment with Thai companies to the operational and strategic roles.

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ที่ได้ให้การสนับสนุนทุนวิจัยในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. สรชัย พิศาลบุตร ที่ปรึกษาอธิการบดีอาวุโสและผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ดร. ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ หัวหน้าวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำในการทำวิจัยจนกระทั่งงานสำเร็จ และงานวิจัยนี้จะสำเร็จไม่ได้หากไม่ได้รับกำลังใจและผลักดันจากสามี บุตรและธิดา เพื่อให้ผู้วิจัยมีเวลาทำงานสร้างสรรค์วิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และยังเป็นตัวอย่างให้ บุตร ธิดา เห็นความสำคัญของการศึกษาในรูปแบบงานวิจัย ทำให้สถาบันครอบครัวของผู้วิจัยมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นและมั่นคงยิ่งขึ้น ขอขอบคุณทุก ๆ คนในครอบครัวที่ยอมช่วยเหลือตัวเองเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยมีเวลาทำงานในหน้าที่ให้ครบสมบูรณ์ที่สุดและเหนืออื่นใดมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์เป็นสถาบันที่ให้โอกาสบุคลากรได้ทำหน้าที่ได้ครบถ้วนตามเจตนารมณ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยมีความเชื่อว่า คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่ดีในสังคมมาจากสถาบันครอบครัวที่เข้มแข็ง แนบแน่นและมั่นคง ซึ่งนำไปสู่ความยั่งยืนไม่ล่มสลาย องค์การที่ให้โอกาสบุคลากรสร้างสมดุลระหว่างงานและครอบครัวได้ ย่อมหมายถึงองค์การนั้นได้ทำหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและรับผิดชอบต่อสังคม ดังเช่น มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

จันทวรรณ เปรมประภา

สารบัญเรื่อง

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญเรื่อง.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของประเด็นปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่จะได้รับ.....	8
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	9
วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	11
ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	15
ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	17
บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	46
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	47
เครื่องมือรวบรวมข้อมูล.....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	51

สารบัญเรื่อง (ต่อ)

หน้า

ศึกษาบทบาทโดยภาพรวมและรายด้านของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เปรียบเทียบ บทบาทโดยภาพรวม.....	55
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	63
สรุปผลการวิจัย.....	64
อภิปรายผลการวิจัย.....	66
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาองค์การ.....	68
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	68
บรรณานุกรม.....	69
ภาคผนวก.....	73
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	75
ภาคผนวก ข รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง.....	84

สารบัญตาราง

ตาราง

หน้า

1	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	51
2	จำนวนและร้อยละของบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์และบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย.....	54
3	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ จำแนกตามบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์...	55
4	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ จำแนกตามบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์.....	55
5	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ จำแนกตามบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย.....	56
6	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ จำแนกตามบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย.....	57
7	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ ระหว่างบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์.....	58
8	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทยระหว่างบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์.....	58
9	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการของบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทยและค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ของบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์กับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ของบริษัทต่างชาติร่วมทุน.....	59

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของประเด็นปัญหา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้เข้ามามีบทบาทและมีอิทธิพลมากขึ้นในการจัดการคนในองค์การ นับตั้งแต่ตอนต้นศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงนั้นเกี่ยวข้องกับ การบริหารค่าจ้าง เงินเดือน การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานและการจัดขนาดของหน่วยงาน ต่อมาระหว่างปี ค.ศ. 1960 – 1970 การออกกฎหมายต่าง ๆ ของสังคมโลก มีอิทธิพลทำให้บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ถูกกำหนดให้เข้ามาเกี่ยวข้องกับปัญหาในเชิงกฎหมายและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน ตั้งแต่ ปีค.ศ. 1990 เป็นต้นมา โลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์เกิดสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเพิ่มบทบาทของตนเองในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่าย การวางแผน และปฏิบัติการในเชิงยุทธศาสตร์เพิ่มมากขึ้นตามลำดับ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านมาในอดีตมักจะถูกตั้งคำถามเสมอว่า บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอะไรบ้าง คำตอบที่สามารถตอบได้อย่างสั้นก็คือ บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การรักษาความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย การแรงงานสัมพันธ์และงานด้านวินัยต่าง ๆ เป็นต้น ปัจจุบันตั้งแต่สังคมโลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) องค์การต่าง ๆ ได้ผ่านประสบการณ์ทั้งเศรษฐกิจที่ดีขึ้นจนกระทั่งวิกฤตทางเศรษฐกิจ องค์การจึงควรมีความระมัดระวังในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น เนื่องจากทั้งองค์การขนาดเล็กและขนาดใหญ่พบว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจเป็นผลมาจากพนักงานขององค์การนั้น ดังเช่น อดีตกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัท GE ในสหรัฐอเมริกา Chairman Jack Welch (1997) กล่าวไว้ว่า “มีหนทางเดียวเท่านั้นที่จะเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นได้โดยคนที่คล่องแคล่วว่องไวในงานนั้น ๆ เท่านั้น คุณจะไม่สามารถหาใครสักคนได้เลยที่เดินเข้าประตูโรงงานหรือเข้ามาในบริษัทแล้วทำงานให้คุณได้ถึง 120 % ของงาน” จากการสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารระดับ CEO ของบริษัทขนาดใหญ่ระดับโลกจำนวน 2000 แห่ง พบว่า ผู้บริหารระดับ CEO จำนวน 377 คน มีความเห็นเหมือนกับ Jack Welch อดีตผู้บริหารของ GE ซึ่งไม่เน้นในเรื่อง

หนึ่งเรื่องใดเป็นพิเศษนอกจากเรื่องคน แต่ CEO ประมาณครั้งหนึ่งบอกว่า เขาทั้งหลายใช้เวลาอย่างมากเป็นพิเศษกับเรื่อง การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรใหม่เรื่องพฤติกรรมของพนักงาน และเรื่องการตรวจสอบข้อมูลทางการเงินของบริษัทนอกจากนั้นจากการศึกษาข้อมูลอื่น ๆ อีกพบว่าบริษัทจำนวนถึง 70 เปอร์เซ็นต์ที่ใช้งบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งบริษัทเหล่านี้จะได้เปรียบตรงที่ได้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปทุนมนุษย์โดยจะเห็นได้ว่า ทุกวันนี้คนทำงานขององค์กรต่าง ๆ เป็นผู้ที่มีความรู้ดี ให้ความร่วมมือและมีทักษะ องค์กรต่าง ๆ จะเน้นการฝึกอบรมเพื่อจัดเตรียมคนไว้เพื่อจะได้เปรียบในการแข่งขันระดับโลก อย่างเช่น บริษัท Microsoft, Sony, AOL และ GE เป็นต้น นั่นก็หมายความว่า งานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นจุดเด่นในการแข่งขันทางธุรกิจด้วย

ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงพบว่าในปัจจุบันบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ กำลังเปลี่ยนแปลงจากเป็นผู้ที่ปกป้อง (protector) และกั้นกรอง (screener) ไปสู่การเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic partner) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ตัวอย่างเช่น การลดขนาดองค์กร และการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ เป็นพันธะผูกพันของพนักงานโดยไม่ต้องให้ผู้ใดเป็นผู้กำหนดหรือควบคุม ถือเป็นเป้าหมายหลักในการแข่งขันทางธุรกิจอย่างหนึ่งและถ้าการแข่งขันในทางธุรกิจนั้นอยู่ที่พนักงาน ดังนั้นหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อธุรกิจในเรื่อง การฝึกอบรม การประเมินผล และการบริหารค่าตอบแทน สำหรับพนักงาน จึงต้องขยายขอบเขตให้กว้างมากขึ้นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

นอกจากนั้นองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน ยังมีแรงกดดันจากภายนอกมากระทบ อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือโลกไร้พรมแดน (Boundary less world) สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทที่เคยปฏิบัติอยู่ให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลกด้วย องค์กรในประเทศทั้งที่เป็นองค์กรต่างชาติร้อยละเปอร์เซ็นต์ และไม่มีต่างชาติร่วมทุน ต่างก็เริ่มปรับเปลี่ยนการบริหารให้ทันองค์กรระดับโลก อาทิเช่น IBM, SONY, Xerox เป็นต้น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจมีผลทำให้อัตราการจ้างงานในภาคการผลิตและอุตสาหกรรมมีอัตราลดลง ในทางตรงกันข้าม การจ้างงานในภาคอุตสาหกรรมบริการจะสูงขึ้นซึ่งมีผลทำให้องค์กรและธุรกิจทั่วโลกมีแนวโน้มต้องลดขนาดองค์กรลง โดยการลดอัตรากำลังคน นำวิธีการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) การจ้างแบบชั่วคราว (Temporary) มาใช้ การรวมตัวของธุรกิจ (Merges) ก็เป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นถือเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

(The Changing Environment) อันมีผลกระทบทำให้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานภายในองค์กร (Change Design) เมื่อนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในกระบวนการผลิตขั้นตอนการทำงานจึงเปลี่ยนแปลงไปด้วย ตารางเวลาในการทำงาน (Work Scheduling) จะถูกจัดทำใหม่เพื่อให้เกิดการประหยัดในการใช้แรงงานและเครื่องจักร สภาพความไม่แน่นอนในการทำงานในอนาคตของคนทำงาน (Contingent Employment) จะเกิดขึ้นโดยทั่วไป เนื่องจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การอันเนื่องจากการรวมกิจการหรือการลดกำลังคน ความไม่มั่นคงในการทำงานที่เกิดขึ้นโดยทั่วไป ความคาดหวังของแรงงานหรือคนทำงานโดยทั่วไปก็เปลี่ยนแปลงตามไปอีกด้วย เช่น วิธีการดำเนินชีวิตกับการคาดหวังในอนาคต ผู้หญิงกับการทำงาน แรงงานผู้สูงอายุ การศึกษา การมีส่วนร่วมในองค์การ คุณภาพชีวิตในงานถูกปรับเปลี่ยนไปเพื่อเอื้อประโยชน์ให้องค์การสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในโลกของการแข่งขันแบบสมบูรณ์ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้เกิดขึ้น ณ ชีวโลกหนึ่ง และก็แพร่กระจายต่อไปอีกชีวโลกหนึ่งในเวลาอันรวดเร็ว ด้วยสถานะโลกไร้พรมแดน หรือโลกาภิวัตน์

และจากสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทางการบริหารในยุคของการแข่งขันทางธุรกิจ ขอบเขตงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ก็ขยายวงกว้างออกไป เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจในเชิงกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จในเชิงการแข่งขันทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีแนวโน้มที่จะปรับบทบาท เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และขยายขอบข่ายของธุรกิจให้กว้างไกลและยั่งยืนได้ แนวโน้มที่ปรับเปลี่ยนไปของบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีแนวโน้มที่จะปรับบทบาทใน 2 ด้าน ได้แก่ 1) บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ (The Operational Roles of Human Resource) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์การที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำวันตั้งแต่ การวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ สุขภาพและความปลอดภัยในงาน วินัยและแรงงานสัมพันธ์ 2) บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (The Strategic Roles of Human Resource) หมายถึง บทบาทใหม่ที่เน้นการเพิ่มคุณค่าของคนทำงานให้องค์การ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ ให้คุ้มค่าในสถานะการแข่งขันทางธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ หรือ โลกไร้พรมแดน สามารถแบ่งได้เป็น 3 บทบาทได้แก่ 1.) บทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Partner) หมายถึง การทำหน้าที่ศึกษาสถานะแวดล้อมและทิศทางขององค์การ การประเมินศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ การมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย โครงสร้างองค์การและการจัดทำแผนด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ 2.) บทบาทด้านการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเป็นหน่วยงานแรก ซึ่งจะต้อง

เปลี่ยนแปลงเป็นตัวอย่าง ศึกษาและทำงานร่วมกับทีมงานที่รับผิดชอบเพื่อศึกษาและหาวิธีทำงานรูปแบบใหม่ หาวิธีทำความเข้าใจกับพนักงานเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง หาวิธีแก้ไขการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและปรับทัศนคติพนักงานใหม่ รวมถึงการนำวัฒนธรรมในการทำงานรูปแบบใหม่มาใช้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและการแข่งขันทางธุรกิจในรูปแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์

3) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Co – ordinator) ในองค์การสมัยใหม่ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเป็นตัวกลางประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน และฝ่ายบริหารกับฝ่ายบริหาร โดยต้องเป็นตัวกลางที่ดี เป็นที่พึ่งให้กับทั้งสองฝ่าย ทั้งยังต้องเป็นผู้ประสานงานกับองค์การภายนอก เพื่อสร้างความเข้าใจให้สังคมภายนอกเข้าใจเป้าหมายขององค์การด้วย

ดังนั้นการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เพื่อที่จะได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย ที่เป็นทั้งระดับโลก (World Class) มีต่างชาติถือหุ้นร้อยละแปดสิบและบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทยว่ามีความคิดเห็นอย่างไรกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการและบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ ซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ และประสิทธิผลขององค์การ โดยจะศึกษาในภาพรวมและแต่ละด้าน และศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัท ที่ต่างชาติลงทุนในประเทศไทยร้อยละแปดสิบและบริษัทที่ต่างชาติร่วมทุนกับไทย เพื่อเป็นข้อมูลไปใช้ในการกำหนดบทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้มีความชัดเจนตามกระแสของโลกที่ได้เปลี่ยนแปลงไปและสามารถที่จะรับมือรักษา และก้าวเข้าสู่การเป็นสถานประกอบการที่มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการและด้านกลยุทธ์
2. เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านปฏิบัติการและด้านกลยุทธ์

สมมติฐานการวิจัย

1. ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซนต์ มีความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการและด้านกลยุทธ์แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย มีความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการและด้านกลยุทธ์แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซนต์และบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย มีความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติและด้านกลยุทธ์แตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

1. **ขอบเขตด้านประชากร** ขอบเขตด้านประชากรในที่นี้ ได้แก่ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนกับคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย (Board of Investment) ในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ บริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซนต์ จำนวน 23 บริษัท บริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย 17 บริษัท รวมทั้งสิ้น 40 บริษัท
2. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาตามแนวคิดของ Robert L. Mathis (1997) และ Ricky W. Griffin (1996, 388 – 403) โดยแบ่งบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 2 ด้าน ได้แก่

2.1 **บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ (The Operational Roles of Human Resource)** ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ (Attracting Human Resource) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resource) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining Human Resource) ได้แก่ การกำหนดค่าตอบแทนในการทำงาน ผลประโยชน์ต่าง ๆ แรงงานสัมพันธ์ และวินัยในการทำงาน

2.2 **บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ (The Strategic Roles of Human Resource)** แบ่งได้ 3 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic

Partner) การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และการเป็นผู้ประสานงาน (Co – ordinator)

คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

คณะกรรมการการส่งเสริมการลงทุนแห่งประเทศไทย (Board Of Investment – BOI) เป็นหน่วยงานของรัฐบาลไทยที่รับผิดชอบด้านการจัดสิทธิประโยชน์และบริการให้แก่นักลงทุนที่ช่วยกระตุ้นการลงทุนในประเทศไทย มีอำนาจในการให้สิทธิประโยชน์ทั้งที่เกี่ยวกับการเงินและไม่เกี่ยวกับการเงินและการรับประกันให้แก่การลงทุนที่ตรงกับเป้าหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Company) หมายถึงอุตสาหกรรมเป้าหมายของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนแห่งประเทศไทย ในการชักจูงการลงทุนซึ่งประกอบด้วย 5 อุตสาหกรรม ได้แก่

- อุตสาหกรรมเกษตร มีเป้าหมายเพื่อมุ่งสู่ “ คริวไทยสู่โลก ”
- อุตสาหกรรมยานยนต์ มีเป้าหมายเพื่อมุ่งสู่ “ ดิทรอยด์แห่งเอเชีย ”
- อุตสาหกรรมแฟชั่น มีเป้าหมายเพื่อมุ่งสู่ “ กรุงเทพ ฯ เมืองแฟชั่น ”
- อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และ TCT มีเป้าหมายเพื่อมุ่งสู่ “ อุตสาหกรรมต้นน้ำถึงปลายน้ำ ” โดยสร้างกลุ่มอุตสาหกรรม (Cluster) เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้ผู้ประกอบการไทยเพื่อลดการนำเข้า
- อุตสาหกรรมบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูง มีเป้าหมายเพื่อมุ่งสู่ “ บริการที่มีศักยภาพ ”

เป้าหมายของรัฐบาล เป้าหมายหนึ่งต่อจากนโยบายสนับสนุนอุตสาหกรรมยานยนต์ คือ นโยบายสร้างไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าการส่งออกสูงถึง 1.4 ล้านล้านบาท และเป็นกลจักรสำคัญในการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง เป็นอุตสาหกรรมที่เป็นศูนย์กลางแห่งความรู้ รวมทั้งยังเป็นจุดสำคัญในการนำไปสู่อุตสาหกรรมฐานความรู้อื่น ๆ (Knowledge Based Industry) และมีการจ้างงานที่สูงอีกด้วย อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ลงทุนในไทยวันนี้ ส่วนใหญ่เป็นอุตสาหกรรมกลางน้ำกับปลายน้ำ จึงจำเป็นที่จะต้องดึงดูดให้มีการลงทุนในอุตสาหกรรมต้นน้ำที่มีความก้าวหน้าสูงมาเติมเต็มส่วนที่ขาดของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในไทย ซึ่งภาครัฐและเอกชนกำลังร่วมมือกันในการสร้างปัจจัยสนับสนุน ทั้งเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวิจัยและพัฒนา

ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Manager – HR manager) หมายถึง ผู้บริหารอาวุโส หรือ ผู้อำนวยการ หรือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทที่ประกอบธุรกิจ

ประเภทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย ในบริษัทที่ต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ และบริษัทที่ต่างชาติร่วมลงทุนกับไทย

บริษัทที่ต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ (International Company) หมายถึง บริษัทที่มีผู้ประกอบการเป็นชาวต่างชาติลงทุน และถือหุ้นจำนวน 100 เปอร์เซ็นต์

บริษัทที่ต่างชาติร่วมทุนกับไทย (Co-investment with Thai company) หมายถึง บริษัทที่มีผู้ประกอบการเป็นคนไทย และชาวต่างชาติ โดยคนไทยลงทุน และถือหุ้นร่วมกับชาวต่างชาติทั้งหลายตั้งแต่ 5% - 95%

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Roles) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ดำเนินการใน 2 ด้าน คือ บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ และบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ (The Operational Roles of Human Resource) หมายถึง บทบาทใน 3 ด้าน ดังนี้ คือ

การดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ (Attracting Human Resource) ได้แก่ กิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำตั้งแต่กิจกรรมการวางแผนกำลังคน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resource) ได้แก่ กิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำตั้งแต่การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านการเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining Human Resource) ได้แก่ กิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำตั้งแต่การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ สุขภาพและความปลอดภัยในงาน วินัยและแรงงานสัมพันธ์

การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Partner) หมายถึง การมีส่วนร่วมของหน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย โครงสร้างองค์กร และจัดทำแผนด้านบุคลากร กำหนดรายละเอียดและวิธีปฏิบัติให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยการประเมินศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ผ่านทางการใช้เทคโนโลยี

การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเป็นหน่วยงานแรกที่จะต้องปรับเปลี่ยนแปลงเป็นตัวอย่าง ให้หน่วยงานอื่นๆ ในองค์การและสมาชิกในองค์การเห็นความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจ และความอยู่รอดขององค์การ โดยทำงานร่วมกับทีมงานที่รับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลง

พนักงานในรูปของ การศึกษาและวิเคราะห์หาวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ และ ประหยัดค่าใช้จ่ายให้แก่องค์กร รวมทั้งการหาสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน และดำเนินการป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่าง ๆ ในเชิงรุกหากมีกรณีการผิดพลาด ในการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้นำในการดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว

การเป็นผู้ประสานงาน (Co – ordinator) หมายถึง หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้อง เป็นตัวกลางประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน และประสานงานให้ระหว่างฝ่ายบริหารกับ ฝ่ายบริหาร โดยการเป็นตัวกลางที่ดีสามารถเป็นที่พึ่งให้กับทั้งสองฝ่าย ทั้งยังต้องเป็นผู้ประสานงาน กับองค์กรภายนอก เพื่อยกระดับสถานะและการยอมรับให้เป็นองค์กรระดับโลก (World Class)

ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. เพื่อจะได้ทราบระดับและความแตกต่างความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย ทั้งในบริษัทต่างชาดลงทุน 100 เปอร์เซนต์ และในบริษัทต่างชาดร่วมทุนกับไทยที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ และบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน กลยุทธ์
2. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโอกาสต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทุกวันนี้องค์การต้องเผชิญกับ ความท้าทายในการบริหาร โดยเฉพาะในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ในทุก ๆ สัปดาห์จะมีข่าวถูกรายงานออกมาทางสื่อต่าง ๆ เกี่ยวกับการลดขนาดองค์การ ความหลากหลายของกำลังแรงงาน แรงงานที่ขาดทักษะและอื่น ๆ อีกมากมายแต่ก็มีองค์การอีกมากที่มีพนักงานมีความสามารถซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญและจำเป็นต่อการแข่งขันและความได้เปรียบทางธุรกิจ ถ้าการแข่งขันขององค์การอยู่บนพื้นฐานของความคิดใหม่ ๆ การบริการที่ดี รวดเร็ว และการตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำ นั้นหมายถึงการที่องค์การเหล่านั้นมีพนักงานที่ดีเลิศ แต่อย่างไรก็ตามไม่มีองค์การทุกแห่งที่จะมีพนักงานดี ๆ ได้ทั้งหมด แต่เหนือสิ่งอื่นใดพนักงานก็คือทรัพยากรหลักซึ่งเป็นที่มาของผลงาน ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อองค์การอย่างมาก การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญในการดำเนินงานที่จะผลักดันให้ยุทธศาสตร์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นบุคคลที่สำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเจริญเติบโตให้องค์การมีความมั่นคงและมีชื่อเสียงในระดับโลกได้ ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพด้วยความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ที่จะถูกเผยแพร่จากองค์การหนึ่งไปยังอีกองค์การหนึ่งอย่างรวดเร็วได้

การกำหนดแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย” สามารถแบ่งออกเป็นส่วน ๆ ได้ ดังนี้ 1) ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4) ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5) บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 6) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มีผู้ให้ความหมาย “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ไว้ต่าง ๆ ดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างผู้

บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรนั้น (เสนาะ ดิยาวี, 2532 : 6)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับการบุคลากร เพื่อใช้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร (ธงชัย สันติวงษ์, 2533 ,3)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการ สรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งสนใจการพัฒนา คุ้มครองรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กร เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข (พะยอม วงศ์สารศรี (2537 : 5)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะพบว่าผู้จัดการทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงาน จะต้องมีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากบ้าง หรือน้อยบ้าง ผู้จัดการจะทำงานได้สำเร็จ ย่อมจะต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานจากผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถและด้วยความสมัครใจเป็นปัจจัยสำคัญ (อำนวย แสงสว่าง , 2540 : 2)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และ/หรือ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการคุ้มครองรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life , QWL) ที่เหมาะสมตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต (ญัฐพันธ์ เจริญนันท์ , 2541 : 3)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการในการจัดการบุคลากรที่จะเข้ามาอยู่ในองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กรตามที่ได้ตั้งเป้าหมาย หรือวางจุดประสงค์ไว้ (นรา จำคม , 2544 : 19)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) หมายถึงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและกล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ จำต้องใช้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร (Mondy และ Noe , 1996 : 4)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึงการบริหารกิจการที่ดำเนินการเพื่อดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และธำรงรักษา (Maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (High – Performing Workforce) รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Corporate excellence) โดยผสมผสานความต้องการความก้าวหน้าและการพัฒนาของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร (Harvey และ Bowin , 1996 : 6)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ถูกออกแบบขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Lloyd L. Byars , Leslie W. Rue , 2004)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึงระบบที่ถูกออกแบบขึ้นอย่างเป็นทางการขององค์กรเพื่อให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Robert L. Mathis , John H. Jackson , 2004 : 4)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์การจัดทำขึ้นซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานเพราะว่าพฤติกรรมของพนักงานมีอิทธิพลต่อผลกำไร ความพอใจของลูกค้าและปัจจัยอื่น ๆ อีกมากที่จะบอกถึงความสำเร็จขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญนำไปสู่ความท้าทายด้านกลยุทธ์ (Susan E. Jackson , Randall S. Schuler , 2002 : 8)

จากความหมายที่กล่าวมานั้นอาจสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการจัดการเกี่ยวเรื่องคนในองค์กร เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และมีสิ่งจูงใจให้บุคคลเหล่านี้พึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ ได้มีผู้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 8) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ใช้ทรัพยากรมนุษย์โดยได้ประสิทธิภาพ
2. มีบรรยากาศความสัมพันธ์ในหน้าที่งานที่ดีในระหว่างบรรดาสมาชิกขององค์การ
3. มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลที่พร้อมมูล

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2544 : 7) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. นำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
2. พัฒนาผลกระทบต่อการตัดสินใจขององค์กร
3. กระบวนการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง ความปลอดภัย ผลทางด้านจิตวิทยา และด้านสังคมวิทยาของบุคลากรในองค์กร

สุดา สุวรรณภิญโญ (2547 , 8 – 11) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าจะตอบสนองความต้องการในหลายระดับดังนี้

1. ตอบสนองความต้องการของสังคม (Societal Objectives) สังคมในทุกประเทศจะมีความต้องการให้สมาชิกในสังคมมีความเป็นอยู่ที่ดี มีความสงบสุขและสามารถพัฒนาสังคมให้ก้าวหน้าขึ้นไปเป็นลำดับ หน่วยงานการบริหารงานบุคคลขององค์กรจะมีหน้าที่สรรหาบุคคล ที่เหมาะสมมาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งถือเป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกของสังคมอีกทั้งหน่วยงานการบริหารงานบุคคลยังช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมจึงเป็นการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศนั้น ๆ และหน่วยงานการบริการงานบุคคลยังทำหน้าที่สร้างแนวทางหลักประกันให้บุคคลที่ต้องออกจากองค์กรด้วยเหตุผลที่ดี ถูกต้อง เพื่อให้บุคคลสามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นับได้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยทำให้สมาชิกในสังคมเป็นบุคคลที่มีคุณภาพดีซึ่งถือเป็นการรับผิดชอบต่อสังคม
2. สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (Organization objectives) องค์กรใดก็ตามที่จัดตั้งขึ้นมามีวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจย่อมมีวัตถุประสงค์ให้ธุรกิจดำเนินอยู่ได้ด้วยดีและเจริญเติบโต การบริหารงานบุคคลจะช่วยสรรหาบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรและสามารถทำให้บุคคลต่าง ๆ สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้จากกล่าวโดยสรุปว่าความต้องการขององค์กรสามารถจำแนกเป็นหัวข้อที่สำคัญได้ดังนี้
 - 1.1 ให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงเพื่อก่อให้เกิดผลผลิตงานสูง (Maximize Productivity of Employees)
 - 1.2 สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายหรือทำให้ต้นทุนในการบริหารงานบุคคลต่ำ (Lowest Unit Personnel Cost)

- 1.3 ต้องการให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty of Employees)
 - 1.4 ได้รับความร่วมมือจากพนักงานโดยทั่วไป (Cooperation of Employees)
 - 1.5 ให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี (High Morale)
 - 1.6 มีความคิดริเริ่ม Intelligent Initiation of Employees
3. สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล (Individual Objectives) บุคคลทั่วไปเมื่อถึงวันที่สามารถทำงานได้ย่อมต้องทำงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเพื่อที่จะได้รับผลตอบแทนในเรื่องรายได้ เพื่อใช้ในการดำเนินชีวิตในสังคมและมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน ได้การยอมรับจากสังคมรอบข้าง การบริหารงานบุคคลเมื่อได้สรรหา คัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและจ่ายผลตอบแทนทั้งในรูปตัวเงินและในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การยอมรับจากองค์กร ซึ่งเป็นการสนองตอบความต้องการของบุคคลในระดับต่าง ๆ ความต้องการของพนักงานสามารถสรุปเป็นหัวข้อที่สำคัญ ดังนี้
- 1.1 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition an Individual)
 - 1.2 การได้รับโอกาสในการแสดงออก และโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Opportunity for Expression or Development)
 - 1.3 การมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ (Economic Security)
 - 1.4 การได้รับความสนใจและมีความสนุกในการทำงาน (Interest in work)
 - 1.5 การมีสภาพการทำงานที่ปลอดภัย (Safe – Healthy Work Condition)
 - 1.6 การมีระยะเวลาการทำงานแต่ละวัน ที่เหมาะสมและได้รับค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสม (Acceptable Hour Wages and Salary)
 - 1.7 การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ (Fair and Efficient Leadership)
- กล่าวโดยสรุปแล้วหน้าที่ของหน่วยงานบริหารงานบุคคลจะต้องนำเอาความต้องการทั้งของมนุษย์และขององค์การมาผสมผสานกลมกลืนกันให้เป็นจุดประสงค์อันเดียวกัน เพื่อให้พนักงานของในองค์กรได้รับการตอบสนองความต้องการไปพร้อม ๆ กันกับการปฏิบัติงาน

Frederick and Davis (1988 : 2 – 3) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามี 4 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ทางสังคม (Society Objective) เพื่อให้เกิดจริยธรรม คุณธรรมและความรับผิดชอบทางสังคมต่อความต้องการและท้าทายของสังคม ในขณะเดียวกันให้เกิดผลกระทบของความต้องการดังกล่าวต่อองค์การน้อยที่สุด ความล้มเหลวขององค์การที่จะใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมในแนวทางตามจริยธรรมทำให้เกิด

ข้อจำกัด เช่น สังคมอาจจำกัดการตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยกฎหมายที่แสดงถึงอาชญากรรม ความปลอดภัยและส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องกับสังคม

2. **วัตถุประสงค์ทางด้านองค์การ (Organizational Objective)** เพื่อตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีอยู่ที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เป็นเป้าหมายในตัวของมันเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงเครื่องมือหรือแนวทางที่จะช่วยองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นต้นหรือกล่าวง่าย ๆ ได้ว่าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ก็เพื่อรับใช้ส่วนต่าง ๆ ขององค์การ
3. **วัตถุประสงค์ทางด้านหน้าที่ (Functional Objective)** เพื่อรักษาไว้ซึ่งการทำประโยชน์ของหน่วยงานในระดับที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ ทรัพยากรอาจสูญเสียไปเมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความชำนาญมากหรือน้อยกว่าความต้องการขององค์การ ระดับของหน่วยงานที่ให้บริการจะต้องเหมาะสมกับองค์การนั้น
4. **วัตถุประสงค์ทางด้านบุคคล (Personal Objective)** เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล อย่างน้อยเป้าหมายเหล่านี้สนับสนุนให้แต่ละคนทำประโยชน์ให้แก่องค์การได้ต่อไปวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลของพนักงานต้องบรรลุถ้าพนักงานได้รับการบำรุงรักษา ชำรงไว้และได้รับการจูงใจ ไม่เช่นนั้นการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานอาจลดต่ำลงและพนักงานอาจหาทางออกไปจากองค์การ

John M. Ivancevich (1995, 8-9) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย
2. ช่วยให้การจ้างงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้คนที่มีความสามารถและทักษะในงาน
3. จัดเตรียมการฝึกอบรมและการจูงใจที่ดี
4. เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงาน และตอบสนองความต้องการสูงสุดให้แก่พนักงาน
5. พัฒนาและรักษาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานซึ่งเป็นความต้องการขององค์การ
6. ช่วยรักษานโยบายต่าง ๆ ให้ถูกต้องมีจริยธรรม เพื่อความรับผิดชอบต่อสังคม
7. บริหารการเปลี่ยนแปลง และประสานประโยชน์ระหว่างบุคคล กลุ่ม บริษัท และสังคม เข้าด้วยกัน

จากวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวไว้
แล้วนั้นอาจสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. เพื่อพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
3. เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ และมีบรรยากาศที่ดีระหว่างกันของบุคลากร ทั้งระดับ
บริหาร และระดับปฏิบัติการ ในหน่วยงานเดียวกัน และระหว่างหน่วยงาน
4. เพื่อตอบสนองความต้องการระดับชาติตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในหลาย ๆ
ด้าน ได้มีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

อำนาจ แสงสว่าง (2540 : 3-4) กล่าวว่าประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ได้แก่

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงานเพื่อจัดหาบุคลากรที่ดีมี
คุณภาพเข้ามาทำงาน
2. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงาน
ให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิ
ภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
และเป้าหมายที่องค์กรกำหนด
3. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานโดยวิธี
การฝึกอบรมทางด้านการเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นใน
การทำงานเพิ่มขึ้น
4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่าง
ทั่วถึงโดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ
5. ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์กรให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานก่อให้เกิด
ความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอารัดเอาเปรียบกัน ความ
เห็นแก่ตัวและความขัดแย้งให้ลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้องค์กรเป็นสังคมที่มีความสุข
บุคลากรมีคุณภาพชีวิตสูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่ว
ไป

อัญชลี โกะนุช (2545 : 2-4) ได้สรุปประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้เกิดประโยชน์ดังนี้ คือ

1. กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเอง
2. ช่วยพัฒนาองค์กร
3. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ

Gary Dessler (2004 : 2) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผู้จัดการทั้งหลายไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้การว่าจ้างได้คนที่เหมาะสมกับงาน
2. ลดอัตราการเข้าออกของพนักงาน
3. ได้บุคลากรที่ตั้งใจทำงานเป็นอย่างดี
4. ช่วยลดปัญหาคดีฟ้องร้องในศาลในเรื่องการกีดกันความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน
5. ช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงาน
6. ช่วยการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ได้
7. ช่วยให้คนทำงานไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ

John M. Ivancevich และ William F. Glueck (1983 : 9) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามีประโยชน์ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
2. ช่วยให้เกิดการจ้างแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ทั้งคนที่มีทักษะและความสามารถ
3. ช่วยให้การฝึกอบรมพนักงานเป็นไปด้วยดี ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
4. ช่วยเพิ่มคุณลักษณะเฉพาะในงานของพนักงานและสามารถตอบสนองความต้องการสูงสุดของพนักงานได้
5. ช่วยพัฒนาและรักษาคุณภาพชีวิตของคนทำงานซึ่งเป็นความต้องการของบุคคลและสังคม
6. ช่วยปรับพฤติกรรมของคนทำงานให้ตอบสนองนโยบายที่สอดคล้องกับศีลธรรม
7. ช่วยให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในนโยบายที่ถูกต้องเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน
8. ช่วยบริหารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดความได้เปรียบส่วนบุคคล กลุ่มคน องค์กรและสังคม

จากแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่า
ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. ช่วยพัฒนาบุคลากร
2. ช่วยพัฒนาระบบการทำงาน
3. ช่วยพัฒนาองค์กร
4. ช่วยพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 40 – 42) กล่าวว่า ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process) คือ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริการงานทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนองค์กร (Organization Planning) และการออกแบบงาน (Job Design) ซึ่งการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นนี้
2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process) คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงานและบุคคลที่ต้องการเพื่อจัดเป็นแผนกำลังบุคคลขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มต้นขั้นตอนของการหาคนมาบรรจุ
3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process) การมีวิธีการสรรหาบุคลากร (Recruitment) ก็เพื่อให้ได้บุคลากรที่พึงประสงค์ที่สุด และการมีวิธีการคัดเลือกคน (Selection) เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติและจำนวนต้องตรงตามจำนวนตำแหน่งงานต่าง ๆ
4. การปฐมนิเทศ บรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction and Appraisal – Process) คือ การส่งมอบคนเข้าทำงาน ด้วยกิจกรรมขั้นแรกที่ต้องทำ คือ การแนะนำเพื่อบรรจุหรือการปฐมนิเทศ (Induction or Orientation) ซึ่งพนักงานใหม่ย่อมจะเริ่มเข้าทำงานในช่วงแรกของการทดลองงานจนมีการ

บรรจุ (Placement) ซึ่งประสิทธิภาพของระบบการบริหารบุคคลที่จะมีกลไกในการติดตามกำกับให้แน่ใจว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นั้นได้มีประสิทธิภาพคืออยู่ตลอดเวลา สิ่งที่ต้องทำเป็นระยะเวลาต่อเนื่องกันก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) นอกจากนี้หลังจากทุกครั้งที่ได้ทราบผลการปฏิบัติงานแล้วเพื่อการส่งเสริมและแก้ไขปัญหอันอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะดำเนินการโดยมีการเลื่อนขั้น โยกย้าย หรือลดตำแหน่ง

5. การอบรมและพัฒนา (Training and Development Process) คือ ขั้นตอนที่เป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับเรา หรือที่เรียกว่า การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) ซึ่งหมายถึง กิจกรรมหรือหน้าที่งานทางการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้มีขึ้นในตัวคนงาน เพื่อให้แน่ใจได้ว่า คุณภาพของตัวพนักงานจะไม่ตกต่ำลง เพราะผลอันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต และเงื่อนไขของปัจจัยสภาพแวดล้อม ตลอดจนการช่วยให้พนักงานมีความเติบโตก้าวหน้าทันโลก
6. การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Process) คือ กิจกรรมทางด้านการหาวิธีและทำการจ่ายผลตอบแทนพนักงานด้วยประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้รับความพอใจมากพอสมควรสมผลและพอเพียงในระดับที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจขึ้นในตัวพนักงานที่ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกำลังใจที่ดีและทำให้ผลผลิตสูงขึ้นงานเหล่านี้ก็คือ งานที่เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน ตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ
7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์ (Health Safety Maintenance Process and Labor Relations) เพื่อการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงานและบริษัท การต้องคอยดูแลทั้งเรื่องสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยย่อมเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง และมีแผนงานและวิธีปฏิบัติทางด้านนี้ครบตามสมควร ทั้งนี้ก็เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายกิจกรรมที่จะมีไว้เพื่อคอยป้องกัน แก้ไขและเสริมความสัมพันธ์ทั้งด้านการดูแลเอาใจใส่ตามปกติและการเจรจาระหว่างทั้งสองฝ่ายที่มีฐานะที่หวังดีและมีเจตนาดีต่อกัน ทั้งนี้ก็เพื่อความราบรื่นในการอยู่ร่วมกัน

8. การใช้วินัยและการควบคุมตลอดจนการประเมินผล (Discipline , Control and Evaluation Process) ในขั้นนี้ก็คือ การต้องมีการรักษากติกาด้วยการใช้วิธีการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้องเพื่อป้องกันการเสียหายและให้เป็นธรรมแก่พนักงาน ซึ่งก็ย่อมหมายถึง การต้องมีกลไกการควบคุมติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วนทุกหน้าที่งานและทุกขอบเขตของกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านความสำเร็จผลทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบให้ได้อยู่ตลอดเวลาตนเอง

คณัย เทียนพุด (2539 : 33 - 34) ได้แบ่งภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ภารกิจหลัก ๆ คือ

1. การสรรหา (Recruitment) หมายถึงการเสาะแสวงหาบุคลากรโดยเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่ เป็นคนที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับวัฒนธรรมของบริษัท (Corporate Culture) หรือนอร์ม (Norm) ขององค์กร รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีแววในการพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้าได้
2. การพัฒนา (Development) หมายถึงการพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)
3. การรักษาพนักงาน (Retention) คือ การพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์การตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด
4. การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึงการใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพื่อจัดงานหรือใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและทำทนายคนให้ทำงานรวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะทำ

R. Wayne Mondy และ Robert M. Noe (2005 : 5 – 6) ได้แบ่งภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. **การจัดคน (Staffing)** หมายถึงกระบวนการที่องค์กรจัดหาคนที่มีทักษะตรงกับงานในจำนวนที่เหมาะสม ในเวลาที่ต้องการ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การสรรหา (Recruitment) และการคัดเลือก (Selection)
2. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)** เป็นภารกิจหลักหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ไม่ได้ประกอบด้วย การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) เท่านั้น แต่ยังหมายถึง การวางแผนอาชีพงานของบุคลากร (Individual Career Planning) การพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ (Development Activities) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
3. **ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ (Compensation and Benefits)** หมายถึงค่าจ้างที่ได้รับเป็นตัวเงินอันเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ในงาน ผลประโยชน์นอกเหนือค่าจ้าง เช่น วันหยุด พักผ่อน วันลาภิก ลาป่วย ค่ารักษาพยาบาล รวมถึงรางวัลที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน ได้แก่ การสนุกกับงาน ความพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. **ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย (Safety and Health)** ความปลอดภัย หมายถึง การป้องกันให้พนักงานปลอดภัยจากอุบัติเหตุจากการทำงาน สุขภาพอนามัย หมายถึงพนักงานต้องปราศจากการเจ็บป่วยต่าง ๆ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ
5. **พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations)** หมายถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง สหภาพแรงงานและองค์กรแรงงานรูปแบบอื่นในองค์กร
6. **การวิจัยทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research)** หมายถึง การค้นหาเหตุผลในความบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดจากการทำงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภาพ และความพอใจในการทำงาน

John M. Ivancevich (2004 : 36) ได้แบ่งภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้
ดังนี้

1. การได้มาของบุคลากร (Acquiring Human Resource) เกี่ยวข้องกับกิจกรรม
ในเรื่องการสร้างโอกาสให้ความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน การวางแผน
ทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน การสรรหา (ภายใน
ประเทศ และระหว่างประเทศ) และการคัดเลือก (ภายในประเทศ และระหว่าง
ประเทศ)
2. การตอบแทนพนักงาน (Rewarding Human Resource) ประกอบด้วยหน้าที่
ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนในการทำงาน การวิเคราะห์
งานและออกแบบงาน ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ
3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) ประกอบด้วย
หน้าที่ในเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนอาชีพ และวินัย
4. การเก็บรักษาบุคลากร (Maintaining and Protecting Human Resource)
หมายถึงหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ การเจรจาต่อรอง ความ
ปลอดภัย สุขภาพอนามัยและการประเมินผล

จากภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมานี้ อาจ
สรุปได้ว่า ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งได้เป็น 5 ด้าน คือ (1) การวางแผน
ทรัพยากรมนุษย์ (2) การสรรหาและคัดเลือก (3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (4) การ
บำรุงรักษา (5) การใช้ประโยชน์

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การถูกกล่าวถึงและนำมาใช้ไม่นานมานี้เอง ในระยะแรก ๆ ที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคล (Personnel Department) ลักษณะงานจะรับผิดชอบในเรื่องของการเก็บข้อมูลการปฏิบัติงาน งานด้านเอกสาร และการเก็บดูแลเอกสารต่าง ๆ ของพนักงาน เสมือนหนึ่งรับผิดชอบงานในลักษณะงานธุรการ ต่อมาองค์การจำนวนหนึ่งเริ่มมองหาวิธีที่ทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สร้างผลงานให้เกิดขึ้นกับองค์การ เช่นเดียวกับฝ่ายการเงิน การตลาด การผลิต ที่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงถูกจัดให้เป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดเป็นกลยุทธ์องค์การ และค่อย ๆ ถูกกำหนดและถูกปรับเปลี่ยนให้กลายมาเป็นบทบาทและความรับผิดชอบขึ้น

การนำกลยุทธ์ไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นความคิดที่ถูกนำมาใช้และปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมุ่งเน้นที่กลยุทธ์มากกว่าการปฏิบัติการดำเนินการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงถูกกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์การซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับแรก เป็นการรวบรวมเอานโยบายและแผนงานต่าง ๆ ของทรัพยากรมนุษย์เข้าไว้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถทำให้องค์การก้าวไปข้างหน้าได้ หรือสามารถหยุดการเติบโตขององค์การลงได้เนื่องจากการตัดสินใจทั้งหลายทางด้านการเงิน การตลาด การดำเนินงานและเทคโนโลยี ถูกกระทำโดยคนขององค์การนั่นเอง

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จขององค์การ นายจ้างพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสามารถเพิ่มผลผลิต เพิ่มคุณภาพและบริการได้ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่องค์การเผชิญในปัจจุบันต้องการให้พนักงานเปรียบเสมือนทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีคุณค่าและบริหารได้ ไม่ได้เป็นเพียงต้นทุนของแรงงานเท่านั้น

ในทศวรรษนี้ ตั้งแต่ปี 2000 เป็นต้นไป มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมา โดยพบว่าความต้องการโลกสมัยใหม่ซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายการปฏิบัติการต่าง ๆ เปลี่ยนมาสู่รูปแบบกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญกับความท้าทายด้านต่าง ๆ อาทิเช่น เศรษฐกิจรูปแบบใหม่ การกำหนดเวลาทำงานของคนงาน การแข่งขันระหว่างประเทศ การปรับโครงสร้างองค์การ ประชากร แรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป ครอบครัว ความสมดุลย์ในการทำงาน การศึกษา และการฝึกอบรม สิทธิของพนักงาน ความท้าทายต่าง ๆ เหล่านี้ ถูกกำหนดไว้ในความหมายของบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้มีนักวิชาการจำนวนมากได้กล่าวไว้เกี่ยวกับ บทบาทการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

เวชยันต์ คีตโกมล (2537 : 14 – 16) กล่าวถึง บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวทางปฏิบัติประกอบด้วย

1. **บทบาทของงานบริหาร** การบริหารงานบุคคลเป็นงานของผู้บริหารทุกคน แต่กิจกรรมของงานบุคคลบางอย่างควรให้ผู้เชี่ยวชาญดีกว่าให้ผู้บริหารสูงสุดดำเนินการเอง เพราะผู้เชี่ยวชาญจะเข้าใจครอบคลุมไปถึงแนวโน้มของเศรษฐกิจเป็นผู้ชำนาญมีความรู้ความสามารถดีเข้าใจระเบียบแบบแผนขององค์กรแต่ก็ยังต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารสูงสุดด้วย
2. **บทบาทงานกิจกรรม** หากจะปฏิบัติกิจกรรมของงานบุคคลให้ได้ผลอย่างจริงจังต้องใช้ความรู้ความชำนาญพอสมควร ความรับผิดชอบอย่างหนึ่งของผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล คือ พิจารณาว่าจะบรรลุกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคคลใดเป็นผู้ปฏิบัติ ซึ่งความรับผิดชอบดังกล่าวค่อนข้างสูงกว่าการบริหารทั่วไปทำให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลเกิดความขัดแย้งกับผู้บริหารสูงสุดได้
3. **บทบาทให้คำปรึกษา** ผู้บริหารอาจเผชิญกับปัญหาหลากหลายในขณะควบคุมดูแลคนงานรวมทั้งปัญหาความยุ่งยากในการสร้างแรงจูงใจ คนงานขาดการฝึกอบรม หรือต้องจ่ายเงินช่วยเหลือคนงานที่ประสบความเดือดร้อนบ่อยครั้งที่ผู้บริหารสูงสุดอาจพบปัญหาที่คาดไม่ถึงมาก่อน และต้องการคำแนะนำเพื่อแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง กรณีผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลก็สามารถทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาฝ่ายบริหารได้
4. **บทบาทการให้บริการ** เพื่อเป็นแนวทางตัดสินใจในการวางระเบียบ ผู้บริหารอาจต้องการข้อมูลบางอย่างซึ่งผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลสามารถจัดหาให้ได้ เช่น สถิติข้อมูลเกี่ยวกับค่าจ้างตามกฎหมายแรงงานเป็นต้น ทั้งที่ใช้กับงานอุตสาหกรรมหรืออาชีพอื่น ๆ เนื่องจากกฎหมายแรงงานมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นบ่อยครั้งที่ต้องหาข้อมูลเพื่อนำมาตีความหรือทำความเข้าใจตัวบทกฎหมาย
5. **บทบาทการตรวจสอบ** ผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลมีหน้าที่ตรวจสอบให้แน่ใจว่าสมาชิกของฝ่ายบริหารสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ หน้าที่ของผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลนี้ไม่สามารถจำกัดขอบเขตให้แน่ชัดลงไปได้ จะมีการคาบเกี่ยวกัน เช่น จากกฎหมายว่าด้วยการจ้างแรงงาน “ การบริการ ” และ “ การให้คำปรึกษา ” จะมีความหมายต่างกันเพียงเล็กน้อย บ่อยครั้งที่บริษัทให้ความสำคัญแก่บทบาทหนึ่งขณะที่ลดบทบาทอื่นลง เช่น กรณีเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ค่าครองชีพสูง ฝ่ายบุคคลเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับผลกระทบเนื่องจากค่าใช้จ่ายทางอ้อมของบริษัท อาจต้องถูกจำกัด เช่นลดงานกิจกรรมและบทบาทการให้คำปรึกษาลงเป็นการผิดที่จะกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญงานบุคคลทำงานแบบเดียวกันตลอด แต่เราสามารถนำเอาความสามารถของเขามาประยุกต์ใช้ในงานด้านต่าง ๆ ให้ได้ผลสูงสุด

เสนาะ ดิยาว (2539 : 31-33) ได้แบ่งบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีต่อผู้บริหารงานในระดับต่าง ๆ มี 3 ลักษณะ คือ

1. **ทำงานในฐานะผู้บริหารสูงสุด** การบริหารโดยวิธีนี้ฝ่ายบริหารสูงสุดจะมอบอำนาจส่วนหนึ่งให้กับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อตรวจสอบว่าฝ่ายต่าง ๆ ได้ปฏิบัติตามนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลถูกต้องเพียงใด แล้วจึงรายงานไปให้ผู้บริหารชั้นสูงสุดโดยตรง โดยวิธีนี้บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีฐานะคล้ายกับเป็นตำรวจของฝ่ายบริหารสูงสุด และเป็นที่เกรงใจของผู้จัดการแผนกต่าง ๆ เพราะกลัวว่าจะถูกฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เล่นงานได้ หน้าที่อย่างอื่นก็ยังคงเดิม คือ หน้าที่การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การสอบ การสัมภาษณ์ การเก็บบันทึกเกี่ยวกับคนงานและอื่น ๆ ซึ่งทำหน้าที่ดังกล่าวนี้ กระทำร่วมกับผู้จัดการแผนกต่าง ๆ โดยคำสั่งของฝ่ายบริหารชั้นสูงสุด การทำหน้าที่ควบคุมนี้ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความระมัดระวังและต้องเคารพในอำนาจตามสายงานของหัวหน้าหรือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เพราะอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจขึ้นได้และทางด้านผู้บังคับบัญชาตามสายงานของแผนกต่าง ๆ ต้องเชื่อถือฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพราะเป็นฝ่ายได้รับการบริการ และยังคงคำนึงถึงรายงานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นำเสนอต่อผู้บริหารชั้นสูงสุด ดังนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมักมีอำนาจมากพอที่จะทำงานในฐานะของผู้บริหารได้

2. **ทำงานในฐานะที่ปรึกษา** โดยหลักวิธีการนี้ก็คือ ฝ่ายให้คำปรึกษาแนะนำจะทำหน้าที่ช่วยเหลืองานของฝ่ายสั่งการในฐานะเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ความสัมพันธ์เป็นแบบผู้ให้บริการและผู้รับบริการเช่นเดียวกับทนายความกับลูกความ หมอกับคนไข้ สถาปนิกกับลูกค้า โดยผู้ต้องการบริการเป็นฝ่ายริเริ่มขึ้นก็คือส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กรที่ต้องการขอแนะนำ บริการ และแนวทางปฏิบัติจากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ฝ่ายบริหารชั้นสูงสุดต้องการที่จะกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนด้านกำลังคนขึ้นล่วงหน้า ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญจะต้องให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำต่าง ๆ เกี่ยวกับนโยบายดังกล่าว และคนงานและอื่น ๆ ที่จะให้องค์การได้นโยบายที่เหมาะสม การให้บริการของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เป็นไปในทางที่จะสนองตามที่ฝ่ายบริหารชั้นสูงสุดต้องการ แต่จะต้องเลือกนโยบายหรือวิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคลที่ดีและเหมาะสมกับเจ้าหน้าที่และพนักงานขององค์กร นโยบายใดที่ไม่เหมาะสมที่จะต้องคัดค้านลักษณะงานจึงเป็นไปในทางที่สามารถชักจูงฝ่ายบริหารชั้นสูงสุดให้เห็นตามที่ฝ่ายตนเสนอ เพราะว่าตนเป็นผู้เชี่ยวชาญข้อเสนอและความเห็นย่อมเหมาะสม

ส่วนผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ก็อาจขอคำแนะนำได้จากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะกรณีเกิดปัญหาเร่งด่วนและเกิดขึ้นเฉพาะหน้า เช่น ปัญหาการวางระเบียบวินัยพนักงาน การโยก

ย้ายคนงาน การเปลี่ยนงานและการประเมินผลงาน รวมทั้งปัญหาอื่น ๆ เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้จัดการฝ่ายเหล่านี้อาจไม่คุ้นเคยกับปัญหาดังกล่าว การขอความช่วยเหลือจากฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ย่อมดีกว่าคำแนะนำอาจมีหลายทางเลือกปฏิบัติ มีวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารงานในส่วนต่าง ๆ จะใช้ดุลยพินิจของตนเองสั่งการ เพราะผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีอำนาจเพียงให้คำแนะนำเท่านั้น ส่วนการวินิจฉัยสั่งการเป็นของผู้จัดการฝ่ายโดยตรง

3. ทำงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญ การถือว่าหน้าที่ทางด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของความเชี่ยวชาญ เกี่ยวข้องโดยตรงกับขนาดขององค์กรและความยุ่งยากทางด้านการบริหาร ผู้บริหารทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มักจะทำตัวเป็นผู้เชี่ยวชาญให้กับฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรทางด้าน วางแผนบุคลากร การฝึกอบรม การคัดเลือก ค่าจ้างเงินเดือน สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน วินัยบุคลากร และแรงงานสัมพันธ์ โดยถือว่าตนเองมีความรู้ในเรื่องดังกล่าวมากกว่าหัวหน้าฝ่ายการทำงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญนั้น เป็นการช่วยเหลือไม่ใช่เป็นผู้สั่งการเมื่อให้คำแนะนำไปแล้วหัวหน้าก็จะเป็นผู้สั่งการเอง

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2544 : 21-24) ได้กล่าวว่า ในศตวรรษที่ 21 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการทบทวนและเปลี่ยนแปลงบทบาทครั้งยิ่งใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะถูกแบ่งออกเป็น 3 บทบาทหลัก ดังนี้

1. **ผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ (Professional Practitioner)** หมายถึงบทบาทที่ทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของการบริหาร “คน” ในองค์กร เช่น การสรรหา การทำกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์ การจัดฝึกอบรมพนักงาน การบริหารค่าตอบแทน เหล่านี้ถือเป็นบทบาทที่ต้องเล่นเป็นนักปฏิบัติ และเป็นผู้รู้จริง รู้ลึกในงานนั้น ๆ และที่สำคัญในการเป็นนักปฏิบัติมืออาชีพนั้น ๆ งานที่ทำทุกงานต้องมีมาตรฐาน (Standard) มีขั้นตอนกระบวนการในการทำงาน (Procedure) และวิธีการปฏิบัติงาน (Work Instruction) ไว้ครบถ้วนและชัดเจน

2. **หุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner)** หมายถึงบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจคงไม่จำเป็นว่าจะต้องถือหุ้นของบริษัท แต่ต้องมีบทบาทที่ดูเหมือนว่าเราเป็นเจ้าของธุรกิจนั้น ๆ เพราะบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนนี้ ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก ๆ คือ

2.1 **เป็นผู้ปรึกษา (Counselor)** เป็นการให้คำปรึกษาทางธุรกิจ โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารคนให้กับทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งต้องเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานทุกระดับ บทบาทจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจและความศรัทธาให้กับผู้บริหารมาก่อน บทบาทตรงนี้ต้องอาศัยจิตวิทยาในการให้คำปรึกษาแก่ บุคลากร ประเภท และระดับต่าง ๆ ในองค์กร

2.2 **เป็นผู้นำในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร (Development Leader)** เป็นบทบาทที่ต้องเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรต้องสอดคล้องกับทิศทางของการดำเนินธุรกิจซึ่งในอนาคตบทบาทตรงนี้จะเพิ่มมากยิ่งขึ้นเมื่อองค์กรต้องการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้การบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) อย่างแท้จริง

2.3 **การเป็นผู้สนับสนุน (Supporter)** เป็นบทบาทที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานให้บริการในด้านต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี เพราะหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานที่มีเครือข่ายในองค์กรที่กว้างขวางที่สุดเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ เพราะต้องติดต่อกับทุกหน่วยงาน จึงสามารถมองเห็นปัญหาการดำเนินการของแต่ละฝ่ายงานได้ดีกว่าหน่วยงานอื่น อีกทั้งยังมีความสามารถในการสนับสนุนด้านกำลังคนให้กับทุกหน่วยงานอีกด้วย

3. **การเป็นผู้นำในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategic Player)** เป็นบทบาทการเป็นผู้ทำกำไรให้กับธุรกิจเหมือนกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรเราต้องเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทางด้านการเจริญเติบโตของธุรกิจ สามารถคำนวณผลกระทบ (Impact) ในด้านผลกำไรขององค์กรได้

Conner and Ulrich (1996) (อ้างจาก ธนารัตน์, 2544 : 16 – 17) ได้กล่าวถึงบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 4 ด้าน คือ

1. **บทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Partner)** เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กรคอยให้ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและรับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ

2. **บทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร (Administrative Expert)** เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกแบบวิธีการทำงานและควบคุมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในหน่วยงานของตนและองค์กรโดยรวม

3. **บทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)** เป็นบทบาทในการช่วยเหลือองค์กรให้มีความสามารถหรือศักยภาพในการจัดการ หรือบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กำหนดพฤติกรรมการทำงานใหม่ ๆ ที่ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน ซึ่งให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคนเพื่อลดแรงต่อต้าน

4. **บทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน (Employee Champion)** เป็นบทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวันเกี่ยวข้องและขึ้นกับความต้องการของพนักงานแต่ละคน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเพิ่มความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น ด้วยการทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพัน (Commitment) กับงานและบริษัท ซึ่งจะทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นตัวแทนให้กับพนักงานในการพูดคุยกับผู้บริหารขององค์กร และนำข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากพนักงานเสนอต่อผู้บริหาร

Robert L. Mathis และ John H. Jackson (1994 : 2) ได้แบ่งบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ 2 บทบาท

1. **บทบาทด้านกลยุทธ์ (The Strategic Role)** เป็นบทบาทที่เน้นว่าสมาชิกขององค์กร เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เป็นตัวแทนการลงทุนขององค์กร โดยเฉพาะการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว ทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความสำคัญเท่า ๆ กับการเงิน เทคโนโลยี และ ทรัพยากรด้านอื่น ซึ่งบริหารโดยองค์กรเช่นเดียวกัน

2. **บทบาทด้านปฏิบัติการ (The Operational Role)** เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม วิธีการ เทคนิค ที่เป็นงานประจำเป็นหลัก กิจกรรมประจำวันที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กร การสร้างความเท่าเทียมกันในการจ้างงาน การสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การฝึกอบรม การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน เป็นต้น

Cherrington (1995 : 9) กล่าวถึง เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปมักจะแสดงบทบาทอยู่ 3 ด้าน คือ

1. **ด้านการให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา (The Advisory or Counseling Role)** กล่าวถึง เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะแสดงตนเป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร เป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา อธิบายการแก้ไขปัญหา ให้ความช่วยเหลือ แนะนำแนวทางแก้ไข ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างสายงานและพนักงาน ดูเหมือนจะคล้ายกับที่ปรึกษามืออาชีพกับลูกค้า เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้คำปรึกษาในการจัดการกับพนักงาน จัดให้มีการประเมินผลการทำงาน จัดหลักสูตรการฝึกอบรม จัดการทบทวนวิธี

การทำงาน จากสถานการณ์ที่กล่าวมานี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัดหาปัจจัยเพื่อช่วยให้ผู้จัดการฝ่ายทำการตัดสินใจด้วย

2. **ด้านการให้บริการ (The Service Role)** กล่าวว่า จะต้องกำหนดกิจกรรมที่เป็นศูนย์รวมมากกว่าแยกออกเป็นหน่วยเล็ก ๆ เป็นการให้บริการโดยตรงกับทุกฝ่ายขององค์กร เช่น การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ฝึกอบรม บันทึกเก็บข้อมูล การจัดทำรายงาน เป็นต้น

3. **ด้านการควบคุมงาน (The Control Role)** กล่าวว่า เป็นบทบาทในการควบคุมนโยบายหลักและหน้าที่ขององค์กร หรืออาจเรียกว่าอำนาจในการบังคับบัญชา ในการแสดงบทบาทนี้เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ขั้นตอนการทำงาน และติดตามการทำงานร่วมกัน ในทางปฏิบัติพวกเขาจะแสดงบทบาทในการเป็นตัวแทนของผู้จัดการระดับสูง เพราะกฎหมายบังคับให้องค์การมีสภาพการทำงานที่ปลอดภัยให้ความเสมอภาคในการทำงาน แรงงานสัมพันธ์และการได้รับค่าชดเชย เมื่อแรงงานได้รับให้ไปทำงานที่ใดบทบาทนี้ก็จะใช้เมื่อนั้นทันที

Schuler (1998 : 37-40) กล่าวถึง บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. **ด้านการบริหาร (The Business Role)** กล่าวว่า โดยทั่วไปฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะถูกจำกัดอยู่กับสวัสดิการและเป้าหมายขององค์กร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำงานอยู่กับการจัดการวางแผนบุคลากร จัดหลักสูตรฝึกอบรมพิเศษ จัดกิจกรรมประจำปี (บางครั้งจัดทำขึ้นเก็บเข้าแฟ้มแต่ไม่ทำ) มุ่งหวังประโยชน์ระยะสั้น อาจเป็นวันต่อวันสนองต่อความต้องการของพนักงาน

2. **ด้านการให้อำนาจ (The Enabler Role)** กล่าวว่า ในความเป็นจริงผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จเพราะว่าสายงานผู้จัดการทำให้ประสบความสำเร็จเพราะการกระทำความเข้าใจร่วมกับผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ได้ดีจะทำให้สายงานการบังคับบัญชาบังเกิดผลของงานออกมาในทิศทางที่ดี มีผลดีต่อองค์กร

3. **ด้านการตรวจสอบ (The Monitoring Role)** กล่าวว่า ในการทำงานขององค์กรต้องมีการประเมินและติดตามผลของการทำงาน เพื่อที่จะทำให้รู้ว่าการทำงานดำเนินงานมาถูกทิศทางหรือไม่ หากไม่ถูกก็จะชี้จุดที่หักเหและนำกลับมาในทิศทางสู่เป้าหมายที่ถูกต้อง การใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยทำงานเป็นผลดีต่อบทบาทนี้มากเพราะต้องมีการวิเคราะห์ และเก็บข้อมูลพอสมควร

4. **ด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ (The Innovator Role)** กล่าวว่า บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องทันต่อทันต่อเหตุการณ์ และพัฒนา คำนวณ เพื่อเตรียมแก้ไขปัญหา และสิ่งที่องค์กรกังวลไม่ให้มันเกิดขึ้น

5. **ด้านการปรับตัว (The Adapter Role)** กล่าวว่า องค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์หลายด้าน เช่น เทคโนโลยีใหม่ๆ โครงสร้าง กระบวนการ วัฒนธรรม และขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดการแข่งขันกับคู่แข่งได้ องค์กรต้องมีความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัวสูง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและเปลี่ยนแปลงได้ทันเหตุการณ์ ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กร

Jackson and Schuler (2000 : 651 – 655) กล่าวถึง บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. **ด้านการมีส่วนร่วม (Partnership Role)** กล่าวว่า โดยทั่วไปฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะไม่สามารถเข้าไปมีอิทธิพลโดยส่วนใหญ่ขององค์กร เช่น กิจกรรมด้านธุรกิจและจุดมุ่งหมายขององค์กรหรือบริษัท เพราะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องได้ เช่น การวางแผนการทำงานของพนักงาน การฝึกอบรมบุคลากร หรือการประเมินผลการทำงานประจำปีของบุคลากร เมื่อองค์กรได้ตระหนักมากขึ้นว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่จะนำบริษัทหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พยายามจะเข้ามามีบทบาทในองค์กรมากขึ้น
2. **ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Role)** กล่าวว่า การที่จะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางของธุรกิจ เช่น สินค้าคืออะไร กำลังการผลิต การตั้งเป้าหมายที่ถูกค่าแบบไหน และจะวางตำแหน่งการแข่งขันในตลาดอย่างไร เมื่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รู้การทำงานขององค์กรหรือบริษัท ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัทในการใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันกับบริษัทอื่น
3. **ด้านการให้อำนาจ (Enabler Role)** กล่าวว่า ที่จริงนโยบายและการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้จัดการขั้นต้น เพราะเป็นผู้ที่รับนโยบายมาปฏิบัติดังนั้นถ้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้อำนาจกับผู้จัดการเหล่านี้ ในกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเลือกสรรบุคลากร การสัมภาษณ์ การฝึกอบรม สรุปการประเมินผลการให้รางวัล การให้อำนาจในการให้คำปรึกษา การเลื่อนตำแหน่ง หรือการไล่ออกแต่อย่างไรก็ตามฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลและให้พนักงานได้ปรึกษาได้ทุกเวลาที่พวกเขาต้องการ ซึ่งการให้อำนาจเหล่านี้ทำให้นโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทสามารถประสบผลสำเร็จได้ดีและเร็วขึ้น
4. **ด้านการตรวจสอบ (Monitoring Role)** กล่าวว่า การที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะนำนโยบายหรือกลยุทธ์ใดเข้ามาใช้ในองค์กรหรือบริษัท ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีหน้าที่ตรวจสอบและติดตามผลว่าจะประสบผลสำเร็จมากน้อยแค่ไหนและจะได้ปรับปรุงให้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ภายใต้กฎหมายข้อบังคับที่กำหนดไว้

ด้วย โดยมุ่งเน้นเพิ่มบทบาทใน 2 ด้าน ได้แก่ บทบาทเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Partner) และ บทบาทเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

2.1 บทบาทเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Partner) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรโดยการทำการประเมินศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการในอนาคตได้อย่างไร การจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์องค์กร

2.2 บทบาทการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง บทบาทที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่เป็นหน่วยงานแรกที่ต้องเปลี่ยนแปลงตัวเอง ทำวิธีการใหม่ วิทยาการและเทคโนโลยีใหม่มาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสามารถตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรได้ รวมถึงการศึกษาวิธีการและผลกระทบอันเกิดจากการที่องค์กรเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน หาวิธีป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนรับผิดชอบหากเกิดกรณีผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นผู้นำในการดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว

Ricky W. Griffin (1996, P 380 – 403) ได้แบ่งบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. บทบาทด้านการดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ (Attracting Human Resources) หมายถึง บทบาทแรกที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการเพื่อดึงดูดคนที่มีคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ สนใจที่เข้าร่วมทำงานให้กับองค์กร ประกอบไปด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การสรรหา (Recruitment) และคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ (Selecting)

2. บทบาทด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resources) หมายถึง บทบาทหน้าที่ที่สืบเนื่องจากการคัดเลือก ถึงแม้ว่าระบบการคัดเลือกจะทำให้องค์กรได้คนตามคุณสมบัติแล้วก็ตามแต่พนักงานส่วนใหญ่ยังคงต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถเติบโตในหน้าที่การงานในอนาคตได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยบอกให้ทราบว่าพนักงานควรได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้าง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมเอากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

3. บทบาทด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining Human Resources) ภายหลังจากที่องค์กรได้ดำเนิน การดึงดูด และจูงใจให้คนที่มีความรู้ ความสามารถ และต้องเข้ามาร่วมทำงานให้กับองค์กร และได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาแล้ว องค์กรก็ต้องดูแลและเก็บรักษาพนักงานเหล่านั้นให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป ในส่วนของบทบาทด้านการเก็บรักษาทรัพยากร

มนุษย์ หมายถึง การบริหารค่าตอบแทนและการให้ผลประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม รวมถึง การจัดให้มีการวางแผนอาชีพงานด้วย

4. บทบาทด้านการบริหารแรงงานสัมพันธ์ (Managing Labor Relations) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงาน ตัวแทนพนักงาน และผู้บริหาร การบริหารแรงงานสัมพันธ์นี้เป็นบทบาทที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยิ่ง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของโลกจำกัดอยู่ที่ประสิทธิภาพของการบริหารแรงงานสัมพันธ์

Lloyd L. Byars และ Leslie W. Rue (2004 : 7) ได้กล่าวถึงบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือหน่วยงานอื่น หรือผู้บริหารหน่วยงานอื่นในทุก ๆ ระดับในบทบาท 3 ด้าน ได้แก่

1. การบริการพิเศษ (Specific service) เป็นบทบาทที่ให้บริการกับหน่วยงานอื่น ๆ ในเรื่อง การเก็บรักษาประวัติพนักงาน การจัดการปฐมนิเทศให้พนักงานใหม่ทุกคน
2. การแนะนำ (Advice) เป็นบทบาทในการให้คำแนะนำในเรื่องเกี่ยวกับ กฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงาน ความเท่าเทียมกันในการทำงาน และโอกาสในการทำงาน เป็นต้น
3. การประสานงาน (Coordination) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนในการทำงาน เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีผู้ศึกษา ไว้ดังนี้

ดนัย เทียนพุฒ และคณะ (2539 – 2541) ได้ศึกษาเรื่อง “ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550)” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบถึงทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า หมายถึง พ.ศ. 2550 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technic) ใช้การสัมภาษณ์และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อเรื่อง คำนวณค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าดัชนีความสอดคล้อง ผลการวิจัยที่พบ โดยสรุปมีดังนี้

1. ลักษณะของกิจกรรม/งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลใน 3 ระดับ คือ (1) ระดับกลยุทธ์ (Strategics) (2) ระดับบริการ (Service Delivery) และ (3) ระดับธุรการงานบุคคล (Administration) ในอีก 10 ปีข้างหน้า หรือทศวรรษหน้า คือ ปี พ.ศ. 2550 จะมีทิศทางดังนี้

1.1 กิจกรรม/งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 3 ระดับจะมีลักษณะและทิศทางในปี พ.ศ. 2550 คือ

(1) ระดับกลยุทธ์ (Strategies)	(2) ระดับบริการ (Service Delivery)	(2) ระดับธุรการงานบุคคล (Administration)
1. ฝ่ายบุคคลจะเข้าไปมีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผนธุรกิจ กำหนดกลยุทธ์ธุรกิจมากขึ้น	1. งานบริการจะใช้ Outsourcing หรือบริษัท Consultant มากขึ้น เช่น ในการจัดทำ Training, Development, Salary Structure เป็นต้น บริษัทใหญ่จะ Outsource ทั้งหมด บริษัทเล็กจะเลือก Outsource บางเรื่องตามความสามารถในการจ่ายงาน บริการจะยังคงเหลืออยู่ในองค์การแบบโครงสร้างหรือแบบกึ่งปลา	1. ด้านธุรการงานบุคคลจะน้อยลงจะถูกแทนที่ด้วยศูนย์ข้อมูลด้านบุคคลและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ ที่สามารถช่วยงานใน HR ลักษณะงานจะเป็นแบบ Paperless เพราะเรื่อง HRIS (Human Resource Information System) เข้ามามีบทบาทมากขึ้นทำให้ใช้คนน้อยลง ใช้เจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติเพียง Data Entry (ปวช. ปวส.) หัวหน้าคนงานกับพนักงานจะปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง ทำให้ Personnel ทำงานน้อยลง จะเป็นคนจัดทำเรื่องระเบียบกฎเกณฑ์เท่านั้น
2. กลยุทธ์ด้านคนจะเป็นกลยุทธ์สำคัญควบคู่กับกลยุทธ์ธุรกิจ หัวใจสำคัญ คือ การหาผู้บริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถเชิงกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี กลยุทธ์การบริหารคนจะไม่เน้นการบริหารคนเชิงปริมาณ แต่จะมุ่งเน้นการบริหารคนเชิงคุณภาพ	2. HR ในอนาคตจะมีบทบาทด้านการให้คำปรึกษา (Advise) กับ Line มากขึ้น และทำหน้าที่ให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานมากขึ้น ส่วนเรื่อง Implement งานบุคคลในองค์กรนั้น Line จะมีบทบาทในการ Implement มากขึ้น	2. HR ต้องมีความรู้เรื่องงานบริการ Up-Date อยู่ตลอดเวลา การใช้ Subcontract ในองค์กรมากขึ้นเพราะมีราคาถูกกว่า และสามารถลดต้นทุนได้มาก อีกทั้งยังสามารถแก้ไขปรับปรุงได้
3. การบริหารทรัพยากรเชิงกลยุทธ์นอกจากต้องมีมุมมองทางธุรกิจที่กว้างแล้ว ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ไกลพอที่ปรับมุมมองเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจอีกด้วย การบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็น	3. จะมีระบบของเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อให้การบริหารงานกระชับและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เน้นเรื่องสะดวกและถูกต้องไม่ใช้คนมาก จึงทำให้งาน HR เป็นงาน Routine ที่แตกต่างจากเดิมเพราะมีระบบสารสนเทศมา	3. งานธุรการงานบุคคลจะมีน้อยลง ความสำคัญจะลดลงไปอีกมาก คงมีอยู่เท่าที่กฎหมายบังคับ

(1) ระดับกลยุทธ์ (Strategies)	(2) ระดับบริการ (Service Delivery)	(3) ระดับธุรการงานบุคคล (Administration)
กลยุทธ์ระดับธุรกิจในอนาคตข้างหน้า	ช่วยงาน Routine โดยจะเป็นด้านการเก็บข้อมูล (Keeping Record) แทน	
4. จะให้ความสำคัญกับแนวทางการส่งถ่ายข้อมูลจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (Bottom up) มากขึ้น เน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง นโยบายการบริหารบุคลากรจากทุกส่วนในองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร	4. สามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามาทดแทนได้แต่ต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ HR ที่จบตั้งแต่ปริญญาตรีเข้ามาทำงานตั้งแต่ระดับนี้เป็นต้นไป เพราะงานบริการบางอย่าง ยังต้องอาศัยการวิเคราะห์เป็นกรณี อาจจะไม่สามารถทดแทนด้วยเทคโนโลยีทั้งหมด นอกจากนี้การบริหารคนยังต้องใช้คนในเรื่องการสื่อสารข้อความ เรื่องของการเสริมความรู้สึกลงในด้านที่เทคโนโลยีทำไม่ได้	
5. มีความเป็น International / Globalization และมีอิทธิพลของ Cross Culture Perspective ทำให้ความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ในด้าน HR ระหว่างองค์กรของประเทศไทยกับต่างชาติแคบลงไปเรื่อย ๆ สิ่งที่เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในต่างประเทศอาจนำมาใช้มากขึ้นในบ้านเราได้โดยไม่ต้องปรับปรุงมากนัก	5. งาน HR จะมีการแข่งขันกันมากขึ้นอาจมีการรวมตัวกันมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละกลุ่มธุรกิจ เพื่อลดความแตกต่างและสร้าง Norm ให้ชัดเจนมากขึ้น	
6. บริษัทจะมีปัญหาหากแคลนบุคลากรที่มีขีดความสามารถ แต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงให้ร่วมกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท อีกทั้งควรจะมีการเตรียมสร้างผู้จัดการด้านทรัพยากรบุคคลระดับสูงที่เชี่ยวชาญด้านการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร	6. นักบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน (Multi-Skill, Multi-Function) สามารถทำงานด้าน HR ได้ครอบคลุม	

(1) ระดับกลยุทธ์ (Strategics)	(2) ระดับบริการ (Service Delivery)	(3) ระดับธุรการงานบุคคล (Administration)
ทรัพยากรบุคคลให้เป็นที่ยอมรับ ของ CEO		
7. ฝ่ายจัดการระดับสูงจะเพิ่มการ ยอมรับในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรบุคคลมากขึ้นกว่า ที่เคยเป็นมา	7. ลักษณะและทิศทางจะเป็นการ พัฒนาแบบมีส่วนร่วม กระตุ้น ให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตสำนึกแห่งการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอด ชีวิต	
8. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงใน อนาคตตั้งแต่ปี 2545 เป็นต้นไป การจัดการจะลดระดับลงเป็น Flat Organization นักบริหาร ด้านทรัพยากรบุคคลต้องเป็นนัก กลยุทธ์ควบคู่ไปกับการบริหาร งานบุคคลตามปกติด้วย	8. เชื่อว่าจะมีความก้าวหน้าในด้าน วิชาชีพมากขึ้น ผู้ที่เข้ามาสู่วิชา ชีพ HR จะเป็นที่ยอมรับมากกว่า ปัจจุบันและผู้ที่เข้ามาจะต้องมี ความรู้ทาง HR เป็นพื้นฐานมา แล้วจากมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ ก่อนที่จะเข้าสู่การทำงานได้	
9. การกำหนดกลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรบุคคลต้องสอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงในระดับ ประเทศ เช่น ทิศทางนโยบาย ของรัฐ และแนวโน้มธุรกิจของ ประเทศ	9. ระดับนี้จะมีความสำคัญมากที่ สุดในการ Implement กลยุทธ์ ให้ได้ผล	
10. ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล จะมีความสามารถเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีมากขึ้น การติดต่อ สื่อสารแลกเปลี่ยนจะเป็นระดับ Multi-National มากขึ้น	10. Person Service Function จะ ถูก Outsource ให้ Professional ดังนั้นการจะมี ระบบ Quality Assessment เพื่อตรวจสอบคุณภาพของงาน ที่ Outsource เป็นผู้ดำเนินการ	
11. แนวโน้มของกลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรบุคคลในอนาคตจะ มุ่งเน้น ● การบริหารค่าตอบแทนที่ เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ และสภาพเศรษฐกิจ	11. ลักษณะงานการจัดการองค์กร ในส่วนในระดับบริการอาจ จะรวมกับระดับธุรการ ซึ่งจะ กระชับและมีความคล่องตัวใน การบริหารมากขึ้น มีการใช้เจ้า หน้าที่น้อยลง	

(1) ระดับกลยุทธ์ (Strategies)	(2) ระดับบริการ (Service Delivery)	(3) ระดับธุรการงานบุคคล (Administration)
● การฝึกอบรมที่มุ่งเพิ่มทักษะในงาน / เพิ่มผลผลิต / เลื่อนตำแหน่ง ● การพนักงานสัมพันธ์ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น / ปรับสัทธิประโยชน์ ● การประเมินบุคคล ด้านพฤติกรรมและการปฏิบัติงานก่อน / ระหว่างปฏิบัติงาน ● ต้องทราบและสร้างนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลและสามารถใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย		

1.2 วิธีการดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงานจากปัจจุบันที่เป็นอยู่ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลจะเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับกิจกรรม / งานทั้ง 3 ระดับในปี 2550 ดังนี้

(1) ระดับกลยุทธ์ (Strategies)	(2) ระดับบริการ (Service Delivery)	(3) ระดับธุรการงานบุคคล (Administration)
1. HR Committee ยังมีอยู่แต่การเปลี่ยนแปลงโดย Line จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น เพื่อให้เขารับรู้และนำไปวางแผนกลยุทธ์ตั้งแต่ต้นและมีการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น Committeeจะเป็นการดำเนินการในลักษณะ Participative Management ในลักษณะการตัดสินใจที่สำคัญและมีผลต่อองค์กรโดยตรงหรือ Decision Making Body ซึ่งการทำงาน	1. เรื่อง Audit เป็นเรื่องการเช็คมาตรฐาน ซึ่งจะดูทั้งผู้บังคับและผู้ถูกบังคับ การดูแลคนจะต้องโปร่งใส บริษัทจะต้องมีการตรวจสอบและมีการเช็คข้อมูล	1. ต้องฝึกอบรมหัวหน้างานหรือผู้จัดการในสายงานให้เขาสามารถตัดสินใจเรื่องบริหารคนได้แล้วคืบงานต่าง ๆ ที่ HR ทำแทนอยู่กลับคืนไป , ให้ความรู้ข้อมูลข่าวสารกับพนักงานเพื่อรองรับการทำงาน โดย HR จะเป็น Internal Consultant หรือเป็นที่ปรึกษาส่วนงานในกิจกรรมต่าง ๆ นอกเหนือจากนั้นผู้จัดการสายงานหลักจะเป็นผู้ทำเอง

(1) ระดับกลยุทธ์ (Strategies)	(2) ระดับบริการ (Service Delivery)	(3) ระดับธุรการงานบุคคล (Administration)
ของ HR จะมี 2 ระดับคือ Specialist (เป็นงานเกี่ยวข้อง กับ Subcontract คุณภาพ มาตรฐานการทำงานซึ่งต่อไป จะพัฒนาเป็นค่านิยมและ วัฒนธรรมร่วม) และ Generalist (เป็นการเรียนรู้ การทำงานในทุกส่วนงาน)		พนักงานต้องรับภาระหน้าที่ เป็นของตน เช่น คนงานต้อง เก็บแฟ้มประวัติของตนเอง และทำ Career Planning, Career Development เองแต่ อาจเก็บที่ศูนย์ข้อมูล Up date ประวัติเองได้
2. กิจกรรมอีกสิบปีข้างหน้าส่วน ใหญ่จะเป็นเรื่องของการ พัฒนาคน พัฒนาความคิด (Concept) ให้เป็น Concept Strategic	2. คนจะนึกถึงความเสมอภาคซึ่ง ทำให้ผู้จัดการในสายงานหลัก ต้องเรียนรู้และมีหลักการใน การตัดสินใจมากขึ้น โดยองค์ กรจะต้องช่วยวางหลักเกณฑ์ให้ อยู่ในสภาพยืดหยุ่นและชัดเจน มากขึ้น	2. อาจจัดตั้งหน่วยงานบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรบุคคลเป็นพิเศษ
3. มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบจาก Function Approach ไปเน้น การ Utilize คนมากขึ้นไม่ว่า จะเป็นเรื่องกิจกรรมรูปแบบใด	3. Development ต้องสร้างให้เกิด อยากทำงาน โดยต้องให้ ความต่อเนื่อง	3. HR จะใช้คนน้อยลงโดยนำ เครื่องมืออุปกรณ์และการ บริการภายนอก เช่น การจ้าง งาน การฝึกอบรม มาใช้มาก ขึ้น
4. ต้องมีการปรับเปลี่ยนในเรื่อง ของ Environment ที่ช่วยให้ เกิด Quality of Work Life ที่ ดีขึ้น	4. ด้าน Manpower มีแผนการ เคลื่อนย้ายคน มี Immigration Plan เหมาะกับงานใหม่ๆ	4. เข้าเป็นส่วนหนึ่งของสมาคม หรือองค์กรด้านทรัพยากร บุคคล เพื่อมีมุมมองด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลในแนว กว้าง
5. ให้ความสำคัญกับผลกระทบที่ จะเกิดขึ้นกับ Business Process และอาจจะมีตำแหน่ง งานใหม่ๆ แปลกๆ เกิดขึ้น เช่น Utilize Manager โดยมี สภาพแวดล้อมเป็นตัวเชื่อม	5. ต้องพัฒนาความรู้ความสามารถ ของบุคลากรด้านทรัพยากร บุคคลให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดย เฉพาะแนวโน้มของการบริหาร ของแต่ละองค์กรต่อไปใน อนาคต	
6. HR จะเป็น Business มากขึ้น งานด้าน HR จะเกี่ยวข้องกับ	6. งานระดับบริการต้องสอดคล้อง กับระดับกลยุทธ์ ในเรื่องระบบ	

(1) ระดับกลยุทธ์ (Strategics)	(2) ระดับบริการ (Service Delivery)	(3) ระดับธุรการงานบุคคล (Administration)
ธุรกิจตั้งแต่ต้น (กำหนดแผนกลยุทธ์) และต้องรู้ด้านธุรกิจมาก ๆ พอกับ Line และ Top Management Line จะต้องทำหน้าที่บริหารด้วย	การประเมินผลการปฏิบัติงาน โครงสร้างเงินเดือน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ต้องปรับให้เหมาะสมกับความสามารถในงาน (Competency) และธุรกิจแต่ละองค์กรต้องออกแบบให้เหมาะสมกับธุรกิจของตน หมดสมัยกับ Package ที่ลอกกันมาอย่างที่ทำอยู่ในปัจจุบัน	
7. รูปแบบของ Steering Committee ด้าน HR พัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนา HR ของตน	7. การจัดองค์กรต้องกระชับ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องสามารถทำให้ทุกคนรับทราบเป้าหมายและความตั้งใจของคน ขณะเดียวกันทุกคนในทุกระดับชั้นต้องสามารถย้อนข้อมูลกลับขึ้นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
8. ดำเนินงานโดยมีกรอบของแผนที่ปรับทุกระยะ 2-3 ปี	8. การเปลี่ยนรูปองค์กรในฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องให้สอดคล้องกับการตัดสินใจ	
	9. ต้องมีการวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี ต้องจัดระบบประเมินผลงานวิจัยเพื่อจะได้ทราบว่างานวิจัยแต่ละชิ้นนั้นคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ อาจตั้งศูนย์อ้างอิงทางการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมผลงานวิจัยและสงวนลิขสิทธิ์งานวิจัย	

2. รายการหรือลักษณะของกิจกรรมด้านบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปนี้ จะมีความสำคัญต่อธุรกิจ โดยเปลี่ยนแปลงมากขึ้นในอีก 10 ปี ข้างหน้า คือปี 2550 ดังนี้

1. การดึงดูดและคัดเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดให้เข้ามาทำงานในองค์กร
2. การพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังคนในองค์กร (เน้นแต่ละบุคคล)

3. การออกแบบระบบรางวัลจูงใจเพื่อให้สร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดกับองค์กร เช่น การให้ค่าตอบแทนตามความสามารถ การให้โบนัสตามผลงาน การให้รางวัลกับทีมงานปรับปรุงระบบงาน
4. กำหนดให้กลยุทธ์และนโยบายด้านกำลังคน รวมทั้งความต้องการกำลังคน เป็นเรื่องของหลักการบริหารองค์กร
5. องค์กรดูแลและจัดทำ การพัฒนาอาชีพของพนักงาน (Career Planning & Development) ให้ตรงกับงานและระดับความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร (เน้นการเติบโตในอาชีพ)
6. การจัดทำระบบ HRIS (Human Resources Information System) ที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
7. การปรับปรุงและออกแบบระบบค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่มให้แก่พนักงาน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เช่น การปรับวิสัยทัศน์ การรีรูปร่างระบบงาน การใช้งานของสายงานธุรกิจหลัก
8. กำหนดให้มี “การให้คำปรึกษา” แก่พนักงาน ด้านอาชีพ การดำเนินชีวิต การปรับตัวเข้ากับองค์กรและสังคม
9. ริเริ่มการพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร (Corporate Culture) เช่น วิธีการทำงาน สไตล์การบริหาร คุณค่าที่องค์กรยึดถือให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร
10. จัดการโปรแกรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Programme) เช่น TQM (Total Quality Management) TPM (Total Productive Maintenance) ISO 9000 / 14000 BPR (Business Process Reengineering) เป็นต้น
11. การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการริเริ่มวางแผนธุรกิจและพัฒนากลยุทธ์องค์กร
12. การสร้างหลักประกันด้านความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยในการทำงานให้แก่พนักงาน
13. การสร้างให้เกิดทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (เป็นลักษณะปรัชญาเน้นที่สร้าง “วินัยแห่งการเรียนรู้” โดยมองว่า หากเรากำหนดพฤติกรรมคนในองค์กรให้เป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นบุคคลที่รอบรู้และสร้างโมเดลด้านการคิด รวมทั้งทีมการเรียนรู้ในองค์กร)

14. การวัดผลในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non Financial) จะมีมากขึ้นในองค์กร เช่น
 - ทัศนคติต่อการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร
 15. สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กรโดยการใช้เครื่องมือสื่อสาร
 - ทุกรูปแบบที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถจัดทำได้
3. คุณลักษณะ หรือความสามารถ (Competencies) ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลแบบมืออาชีพที่เหมาะสมกับธุรกิจในปัจจุบันและในอีก 10 ปี ข้างหน้า คือปี พ.ศ. 2550 จะมีคุณลักษณะดังนี้
1. ต้องเป็น Specialist มีความรู้ลึก รู้จริง ในเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการพัฒนาคคน การสรรหาและคัดเลือก กำหนดเป้าหมายของงาน HR และวัดผลสำเร็จได้ชัดเจน
 2. ต้องเป็น Generalist มีความสามารถในการเรียนรู้ส่วนอื่น ๆ เข้ามาปรับใช้กับงาน เช่น การตลาด การบัญชี หรือเชื่อมโยงงาน HR เข้ากับเรื่องกำไรขาดทุนหรือให้นักบริหารทรัพยากรบุคคลมาเรียนรู้ธุรกิจและนักบริหารธุรกิจมาเรียนรู้งานบริหารทรัพยากรบุคคล
 3. ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในภาษาต่างประเทศและวัฒนธรรมต่างประเทศ (Cross Culture) มีความเข้าใจในการทำงานกับกลุ่มบุคคลที่ต่างวัฒนธรรม (Multi – National Company) สามารถเรียนรู้ถึงกฎระเบียบของสังคมโลก และมี International Exposure หรือ Network ทั้งในและต่างประเทศ
 4. มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์
 5. มีความรู้ในเรื่องกฎหมาย ระบบไตรภาคี และระบบทวิภาคี มีความเข้าใจและความสามารถในการประสานประโยชน์ของนายจ้างและลูกจ้าง เป็นนักเจรจาต่อรอง เป็นนักจิตวิทยาที่เข้าใจในธุรกิจและคน
 6. ให้มีความสำคัญในเรื่อง Vision / mission มีวิสัยทัศน์ต่าง ๆ เช่น มี วิสัยทัศน์ด้านการแข่งขันมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ มีวิสัยทัศน์ด้าน Career Development เป็นนักวางแผนกลยุทธ์
 7. ต้องมีลักษณะเด่นของผู้ نابบต่าง ๆ ผสมผสานกันและต้องรู้จักเลือกนำคุณลักษณะเด่น ๆ มาใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออก และนำเสนอได้ดี สามารถทำงานเป็น

ทีม จัดการตนเองได้ดี และต้องรู้จักเตรียมพร้อมอย่างมีเหตุผล ไม่ยึดติดความคิดเก่า ๆ

8. ต้องสามารถปรับตัวได้ดี มีความยืดหยุ่นสูง เข้ากับผู้อื่นได้ดี ต้องเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความคิดที่เป็นแง่บวกเพื่อค้นหาแง่ลบ บริหารทรัพยากรบุคคล โดยระบบการมีส่วนร่วม คิดค้น พบปะพนักงาน เป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร
9. เปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ ต้องเป็นมุมมองจากเราเป็นฝ่าย Support ธุรกิจเป็น Business Partnership
10. เชื่อมั่นในคุณค่าของ “ ทรัพยากรบุคคล ” มีแนวคิดสมัยใหม่ในการพัฒนาการฝึกอบรม มีความพร้อมในการเรียนรู้ สร้างความรู้สึกลึกซึ้งในตัวที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
11. มีความสามารถในการร่วมกิจกรรมสังคม เช่น สมาคม ชมรม เป็นอย่างดี
12. มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต และยึดมั่นในจรรยาบรรณ ทุ่่มเท ทำงานมากขึ้น
13. มี Analytical Thinking ที่ดี สามารถวิเคราะห์ทางวิทยาศาสตร์ (Scientific) มากขึ้น
14. มีบุคลิกภาพ (Personality) ที่ดี มีความเป็นผู้ใหญ่สูง ทนต่อความกดดัน และเก็บความลับได้ดี

สัณยพร อุทัยพันธ์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง “ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัดขอนแก่น ”

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทโดยภาพรวมและรายด้านของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ใน 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ประเภทของสถานประกอบการ และขนาดของสถานประกอบการ กลุ่มตัวอย่าง คือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำนวน 145 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม และได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 121 ชุด คิดเป็นร้อยละ 83.44 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบความแตกต่าง (t – test) แบบ Independent การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างใช้การทดสอบภายหลังรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe’ Test)

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำนวน 121 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุเฉลี่ยอยู่ในช่วง 26 – 35 ปี อายุการทำงานอยู่ในช่วง 6 – 10 ปี มีรายได้ในช่วง 10,001 – 20,000 บาท เป็นสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต และเป็นสถานประกอบการขนาดกลาง
2. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ในปัจจุบันได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์มากที่สุด รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง น้อยที่สุด
3. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพศชายกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพศหญิง ได้ดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05
4. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีช่วงอายุการทำงานที่ต่างกัน และมีช่วงรายได้ที่ต่างกัน ได้ดำเนินการบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05
5. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการการบริการกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต ได้ดำเนินการบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

Booth. Bryan (2001) ได้ศึกษาเรื่อง “ Assuming the strategic business partner role : The transformation of human resource ” ได้ศึกษาไว้ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงในบทบาทของทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่การเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจ ในระหว่างที่มีการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงงาน Auto Parts Manufacturing (APM) ใน 3 ระดับ โดยศึกษาถึงกระบวนการที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็น เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของบทบาทในด้านการเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจ (the role of strategic business partner) การปรับเปลี่ยนบทบาทของทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลจากเหตุผลของ

ปัจจัยที่เพิ่มขึ้น 3 ประการ (1) ทรัพยากรมนุษย์มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากกับความริเริ่มที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เช่นเรื่องวงจรคุณภาพ (2) ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพเกี่ยวข้องกับทีมงานด้านการฝึกอบรม การว่าจ้างวิศวกร และความร่วมมือร่วมกัน (3) กระบวนการนำไปสู่ความเป็นอุตสาหกรรมระดับโลก หมายถึง การเริ่มต้นตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท APM ว่ามีวิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกัน เพื่อนำไปสู่การเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจ 3 ปัจจัยหลักนี้มีทฤษฎีที่ใช้อธิบายได้ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีที่ถือปฏิบัติเป็นประจำขององค์กร กับทฤษฎีแห่งเหตุผลด้านกลยุทธ์ ทั้งสองทฤษฎีเกิดขึ้นในอุตสาหกรรม APM การเปลี่ยนทฤษฎีที่ปฏิบัติประจำเกิดขึ้นจากแรงกดดันภายนอกให้ต้องเปลี่ยน ส่วนทฤษฎีแห่งเหตุผลด้านกลยุทธ์ เกิดขึ้นได้จากแรงกดดันภายใน ตอนนี้ทุกทฤษฎีก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่จะช่วยขยายอนาคตองค์กรและเปลี่ยนแปลงอาชีพงาน ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยเสนอข้อคิดว่างรูปแบบใหม่ที่เป็นเหตุผลอธิบายได้ในงานวิจัยนี้ว่า คือ การเติบโตขององค์กร เท่ากับเป็นแรงกดดันคนในอาชีพของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้ต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจ

Donald F. Van Eynde และ Stephen L. Tucker (1997) ได้ศึกษาเรื่อง “A Quality Human Resource Curriculum : Recommendations from Leading Senior HR Executives” (หลักสูตรทรัพยากรมนุษย์คุณภาพ : ข้อเสนอแนะจากผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงชั้นนำ) หลักสูตรการบริหารทรัพยากรมนุษย์คุณภาพในทรנסของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงที่เคยทำงานด้านการจ้างงาน การฝึกอบรม และทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยและบัณฑิตวิทยาลัย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยของเคลฟี่ ในการสำรวจความคิดเห็นของสมาชิกสภาทรัพยากรมนุษย์จำนวน 24 คน ซึ่งเป็นกลุ่มที่ปรึกษาให้กับสมาคมการจัดการของประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษานี้ได้ยืนยันว่า หัวข้อหลักที่ใช้สอนในหลักสูตรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ในระดับชั้นปริญญาตรีและปริญญาโท เป็นเรื่องที่ต้องเกือบทั้งหมด ในความเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงทรנסของผู้บริหารเหล่านั้นที่เกี่ยวกับค่านิยม ที่เกี่ยวกับหัวข้อ และสิ่งที่เฉพาะเจาะจงร่วมกัน เกี่ยวกับความเชื่อที่ว่า ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับวิธีและโอกาสที่จะดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมขององค์กรให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

สรุปผลการศึกษานี้ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องรับผิดชอบต่อการจ้างผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากกลุ่มสถาบันการศึกษาด้านบริหารธุรกิจนั้น เมื่อพิจารณาถึงเนื้อหาของหลักสูตรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันว่า ไม่ถูกต้องทั้งหมดทีเดียว จากหน้าที่หลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงที่ตอบคำถามเหล่านี้ต้องการที่จะเน้นให้นักศึกษามีความเข้าใจมากขึ้นว่า หน้าที่ของงานทรัพยากรมนุษย์สามารถปรับและทำให้

สอดคล้องได้กับกลยุทธ์ธุรกิจโดยรวม ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงเหล่านี้คิดว่า นักศึกษาที่ได้เรียนรู้เพียง “ ต้นไม้ ” โดยไม่มีความเข้าใจถึงความสำคัญของต้นไม้ที่มีต่อ “ ป่า ”

ในส่วนของการออกแบบหลักสูตร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงมีความเข้าใจและรู้ว่า หัวข้อทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์บางหัวข้อมีความสำคัญมากกว่าข้ออื่น ๆ เช่น การจ่ายเงินชดเชย โอกาสการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน และการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งได้รับการพิจารณาว่ามีความสำคัญมากกว่า ประวัติความเป็นมาและวิวัฒนาการของทรัพยากรมนุษย์ การวิจัย ความปลอดภัยและสุขภาพ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาเมื่อทำการตัดสินใจเกี่ยวกับหัวข้อที่จะครอบคลุมรายละเอียดและหัวข้อที่จะเน้นให้น้อยลง

สิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ผู้บริหารที่เข้าร่วมในการศึกษารุ่นนี้เป็นผู้บริหารระดับสูงที่ได้รับการยอมรับในองค์กรของเขาและมีแนวโน้มที่จะมุ่งมั่นไปยังหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมมากกว่าหัวข้อย่อย ๆ ซึ่งเป็นการดีที่ได้รับฟังการให้คำปรึกษาจากพวกเขาเหล่านั้น ดังนั้นข้อสรุปและประเด็นสำคัญที่สุดที่ได้จากการฟังความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สถาบันการศึกษาและผู้ประกอบอาชีพจะต้องสื่อสารกันเกี่ยวกับหลักสูตรหลักสูตรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะว่าทั้ง 2 ฝ่าย ต่างมีผลต่อความสำเร็จของผลที่จะออกมา การศึกษาทางด้านบริหารธุรกิจของสภามหาวิทยาลัยของสหรัฐอเมริกา (1996) พบว่า ช่องว่างระหว่างสิ่งที่ปฏิบัติกันในองค์กรกับสิ่งที่สอนกันในมหาวิทยาลัยมีมากขึ้น ใครจะเป็นคนรับผิดชอบที่จะปิดช่องว่างนี้ สถาบันการศึกษา หรือนายจ้าง หวังว่าจะเป็นทั้งสองฝ่ายที่จะต้องหันหน้าเข้าหากัน มีการสื่อสารที่ซื่อสัตย์ตรงไปตรงมาและสม่ำเสมอ ระหว่างสถาบันการศึกษาและผู้ประกอบอาชีพเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Robert Dorothy Wilson (2004) ได้ศึกษาเรื่อง “ การพูดกันอย่างสมเหตุสมผล ” : การระดมความคิดเห็นสำหรับการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนด้านทรัพยากรมนุษย์ (“ Just through talking ” : A collaborative approach for human resource change agents) ผู้วิจัยได้กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายของการศึกษางานวิจัยเรื่องนี้ เป็นความร่วมมือร่วมใจที่เข้าร่วมกิจกรรมโดยวิธีการพูดคุยกันในกลุ่มนักบริหารทรัพยากรมืออาชีพ ในส่วนของบทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในเรื่องเกี่ยวกับ การเป็นตัวแทนของการเป็นองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง (Organization change agent) การเข้าร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเน้นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการระดมความคิดเห็นผ่านทางการพูดคุยกันในกลุ่มที่เข้าทำการศึกษาาร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งดีกว่าตั้งสมมติฐานเอง หรือเป็นสมมติฐานกลุ่มก็ตาม กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ได้นำเสนอความคิดเห็นในการวิเคราะห์ข้อมูลใน 2 ประเด็น ประเด็นที่หนึ่ง ได้แก่ การอธิบายถึงประสบการณ์ของการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง

ของผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็น ประเด็นที่สอง ได้แก่ การจัดเตรียมความร่วมมือกันของฝ่าย
ทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง

ผลการศึกษานี้สรุปว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่าง ๆ นี้จากการปฏิบัติกิจกรรมในการ
ระดมสมองร่วมกันนี้เป็นผลจากมุมมองของบุคคลและประสบการณ์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในงาน
วิจัยครั้งนี้ โดยเกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องอยู่ 5 ปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับการ
เป็นตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่กล่าวปัจจัยแรก คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยบุคคล
ผู้นั้น เช่น เป็นการพูดคุยที่เกิดขึ้นในเวลาหนึ่ง ปัจจัยที่สอง ได้แก่ ความมุ่งมั่นและความสับสน
เช่น การนำตัวเองเข้าพวงหรีดหรือหลุมพราง เป็นต้น ปัจจัยที่สาม ได้แก่ วิธีการ เช่น ใช้ความนุ่ม
นวลหรือการอยู่เบื้องหลัง ปัจจัยที่สี่ ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ เช่น พูดยาเปิดเผยและซื่อสัตย์ ปัจจัย
ที่ห้า คือ ผลลัพธ์ เช่น พบยางมะตอยที่ไหนก็จะพบคนที่นี่ เป็นต้น ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยครั้ง
นี้ไม่เพียงแต่ได้รู้จักและเข้าใจตนเองเท่านั้น ยังสามารถเข้าใจกลุ่มสมาชิกด้วย โดยผู้มีส่วนร่วมทั้ง
หลายสามารถอธิบายและส่งผลให้ทฤษฎีต่าง ๆ นำไปสู่การปฏิบัติได้ โดยแยกแยะทฤษฎีที่เป็นนัย
ยะออกมาได้ ในเชิงปฏิบัติมีประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเป็นตัวแทนการ
เปลี่ยนแปลงนี้ ได้แก่ ข้อที่หนึ่ง การเปลี่ยนแปลงต้องเป็นกระบวนการสอดคล้องกับปัจจัย 5
ประการข้างต้น ข้อที่สอง ไม่สามารถวินิจฉัยได้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องถูกหรือผิด ข้อที่
สาม ให้ยึดมั่นในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ โดยผู้เปลี่ยนแปลง ข้อที่สี่ ใช้วิธีการโดยฝ่ายการพูดคุย
กัน ข้อที่ห้า อยู่สถานะที่คนเหล่านั้นเข้าใจตรงกัน หรือเข้าใจซึ่งกันและกัน ข้อสรุปทั้ง 5
ประการนี้ เกี่ยวข้องกับความพยายามของสมาชิกในกลุ่มที่จะทำความเข้าใจอย่างสมเหตุสมผล
หรือการเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น และการเข้าใจสภาพแวดล้อมของพวกเขาทั้งหลาย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ในกลุ่มบริษัทที่ทำการสำรวจ โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามตามแบบที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นเก็บรวบรวมเพียงครั้งเดียวนำมาวิเคราะห์หาข้อสรุป โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้ 1) กรอบแนวคิดของการวิจัย 2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2) เครื่องมือรวบรวมข้อมูล 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล และ 4) การวิเคราะห์ข้อมูล

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ประเภทของสถานประกอบการ
1. บริษัทต่างชาติลงทุน 100 %
2. บริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย



ความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์
1. บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ (The Operational Roles of Human Resource)
2. บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ (The Strategic Roles of Human Resource)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับผู้อำนวยการ ผู้จัดการ ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในบริษัทชั้นนำประเภทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยจำนวน 450 บริษัท

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง จากประชากร 450 นั้น เลือกเฉพาะกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ 183 บริษัท ผู้วิจัยแบ่งประชากรจำนวน 183 บริษัทออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ บริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซนต์ จำนวน 102 บริษัท และบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย จำนวน 81 บริษัท จากนั้นใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยความห่างเท่ากับ 5 ได้กลุ่มตัวอย่างในบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซนต์ จำนวน 25 บริษัท และกลุ่มตัวอย่างในบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย จำนวน 20 บริษัท รวมกลุ่มตัวอย่างจำนวน 45 บริษัท

เครื่องมือรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจความคิดเห็นนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามเป็นคำถามแบบปลายปิด (Close – ended question) กำหนดให้เลือกตอบ (Check list) มีคำถามจำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่กับบริษัทปัจจุบันและระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในสายอาชีพทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close – ended questions) มีคำถามจำนวน 45 ข้อ โดยแบ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ด้าน ได้แก่ บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ (The Operational Roles of Human Resource) จำนวน 24 ข้อ ได้แก่ ข้อ 5 ข้อ 7 ข้อ 8 ข้อ 9 ข้อ 16 ข้อ 17 ข้อ 18 ข้อ 19 ข้อ 20 ข้อ 21 ข้อ 24 ข้อ 25 ข้อ 26 ข้อ 27 ข้อ 28 ข้อ 30 ข้อ 31 ข้อ 33 ข้อ 34 ข้อ 35 ข้อ 36 ข้อ 37 ข้อ 44 และข้อ 45 โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ (Attracting Human Resource) ประกอบด้วยกิจกรรมการวิเคราะห์งาน ได้แก่ คำถาม ข้อ 5 ข้อ 20 ข้อ 21 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ คำถามข้อ 44 และข้อ 45 การสรรหาและคัดเลือก ได้แก่ คำถามในข้อ 19 และข้อ 27 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resource) ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ คำถามข้อ 7 ข้อ 8 ข้อ 9 และข้อ 16 การประเมินผลการทำงาน ได้แก่ คำถามข้อ 17 และข้อ 18 และด้านการเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์

(Maintaining Human Resource) ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนในการทำงาน ได้แก่ คำถามข้อ 24 ข้อ 25 ข้อ 26 ข้อ 33 ข้อ 34 ข้อ 35 ข้อ 36 และข้อ 37 แรงงานสัมพันธ์ ได้แก่ คำถามข้อ 28 และวินัยในการทำงาน ได้แก่ คำถามข้อ 30 และข้อ 31 ในด้านบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ มีคำถามจำนวน 21 ข้อ ได้แก่ข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 3 ข้อ 4 ข้อ 6 ข้อ 10 ข้อ 11 ข้อ 12 ข้อ 13 ข้อ 14 ข้อ 15 ข้อ 22 ข้อ 23 ข้อ 29 ข้อ 32 ข้อ 38 ข้อ 39 ข้อ 40 ข้อ 41 ข้อ 42 และข้อ 43 โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic partner) ได้แก่ คำถามข้อ 4 ข้อ 6 ข้อ 10 ข้อ 11 ข้อ 14 ข้อ 15 ข้อ 23 ข้อ 32 ข้อ 38 ข้อ 39 ข้อ 40 ข้อ 41 ข้อ 42 และข้อ 43 การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ได้แก่ คำถามข้อ 1 ข้อ 2 ข้อ 3 ข้อ 12 และข้อ 22 การเป็นผู้ประสานงาน (Co – Ordinator) ได้แก่ คำถามข้อ 13 และข้อ 29 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) แบบลิคอร์ท สเกล (Likert 's scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งให้คะแนนคำตอบ แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

มากที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	5	คะแนน
มาก	ให้คะแนนเท่ากับ	4	คะแนน
ปานกลาง	ให้คะแนนเท่ากับ	3	คะแนน
น้อย	ให้คะแนนเท่ากับ	2	คะแนน
น้อยที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ	1	คะแนน

เกณฑ์การวัดระดับของค่าเฉลี่ยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (Best, 1981 : 179 – 187)
(อ้างจาก ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ , 2541 : 67)

ค่าเฉลี่ย 4.55 – 5.00	หมายถึง คะแนนที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.55 – 4.54	หมายถึง คะแนนที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.55 – 3.54	หมายถึง คะแนนที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.55 – 2.54	หมายถึง คะแนนที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.54	หมายถึง คะแนนที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต เป็นคำถามแบบเปิด (Open – ended questions) มีลักษณะเป็นแบบบรรยายความ (Descriptive)

แบบสอบถามนี้เมื่อสร้างเสร็จแล้วได้นำไปให้ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และนักวิชาชีพ 3 ท่านช่วยตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ตามเนื้อหา ความถูกต้องตามหลักวิชาและความครบถ้วนสมบูรณ์ของคำถามคำตอบทุกข้อ จากนั้นนำไปแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ จัดทำเป็นต้นฉบับ และนำไปทดลอง (Try – Out) ใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการต่าง ๆ ที่เป็นสมาชิกของสมาคมจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) จำนวน 10 คน แล้วนำมาตรวจสอบแก้ไขคำถามของแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมและชัดเจนยิ่งขึ้น

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยมีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตจากฝ่ายวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เพื่อนำไปขออนุญาตแจกแบบสอบถามและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนกับคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ในประเทศไทย
2. นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปแจกด้วยตนเอง
3. ติดตามและเก็บรวบรวมแบบสอบถามโดยใช้โทรศัพท์ และนัดวันเพื่อไปรับแบบสอบถามด้วยตนเองให้แล้วเสร็จ โดยผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนกับคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ในประเทศไทย จำนวน 45 บริษัท แต่ละคนจะได้แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ จำนวน 40 บริษัท โดยเป็นบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 23 บริษัท และบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 17 บริษัท รวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ จำนวน 40 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 88.88 ในกรณีสถานประกอบการที่ไม่ได้ตอบแบบสอบถามพบว่ามีสาเหตุมาจาก บริษัทเลิกกิจการ ผู้บริหารทรัพยากรท่านนั้นลาออก

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติการหาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)

2. ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใช้สถิติการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Stand Deviation)

3. การทดสอบสมมติฐานใช้สถิติ ดังนี้

3.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ในบริษัทเป็นต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ และบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย มีความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ ใช้สถิติที (T-Test) แบบ Independent

3.2 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ในบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ และบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย มีความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ ใช้สถิติที (T-Test) แบบ Independent

3.3 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์มีความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ และบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ ใช้สถิติที (T-Test) แบบ Independent

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยจำนวน 45 บริษัท 45 คน โดยแต่ละคนจะได้รับแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมาคืนจำนวน 40 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.88 ผลการวิจัยจะนำเสนอในรูปแบบของตาราง ประกอบการแปลผล โดยเสนอเนื้อหาการวิจัยแบ่งเป็น 3 ส่วนดังนี้

- ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลเปอร์เซ็นต์ของข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลและสถานประกอบการของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา
- ส่วนที่ 2 เป็นค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษา และทำการทดลองสมมติฐาน
- ส่วนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต

ส่วนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลและสถานประกอบการของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยที่เป็นบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซนต์ และบริษัทที่ต่างชาติร่วมทุนกับไทย ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 1 ดังนี้

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (N = 40)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	21	52.5
หญิง	19	47.5

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (N = 40)	ร้อยละ
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	10	25.0
30 – 39 ปี	18	45.0
40 – 49 ปี	10	25.0
50 ปีขึ้นไป	2	5.0
สถานภาพการสมรส		
โสด	23	57.5
สมรส	17	42.5
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	10.0
ปริญญาตรี	30	75.0
ปริญญาโท	6	15.0
สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา		
สาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์โดยตรง	12	30.0
สาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์บ้าง	20	50.0
สาขาที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เลย	8	20.0
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่กับบริษัทปัจจุบัน		
1 – 5 ปี	20	50.0
6 – 10 ปี	12	30.0
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	8	20.0

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (N = 40)	ร้อยละ
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสายอาชีพพยาบาลรณรงค์		
ต่ำกว่า 5 ปี	14	40.0
5 – 10 ปี	12	30.0
11 – 15 ปี	8	20.0
15 ปีขึ้นไป	6	15.0

จากตาราง 1 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย จำแนกตาม คุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา สูงสุด สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสายอาชีพพยาบาลรณรงค์

เมื่อพิจารณาตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เป็นเพศชาย 21 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5 และ เพศหญิง 19 คน คิดเป็นร้อยละ 47.5

เมื่อพิจารณาตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีช่วงอายุ 30-39 ปีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 45.0 มากที่สุด รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 40-45 ปี และ อยู่ในช่วงอายุ ต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 25.0 และ อยู่ในช่วงอายุสูงกว่า 50 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0

เมื่อพิจารณาตามสถานภาพการสมรสของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เป็นโสดจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 และ สมรส จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5

เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบปริญญาตรี เป็นจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 75.0 จบระดับปริญญาโทจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 และ ต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0

เมื่อพิจารณาตามสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ สำเร็จการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์บ้าง เป็นจำนวน 20 คนคิดเป็นร้อยละ 50.0 สำเร็จการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรงจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 และสำเร็จการศึกษาในสาขาที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เลยจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0

เมื่อพิจารณาตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่กับบริษัทปัจจุบันพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานอยู่กับบริษัทปัจจุบันเป็นเวลา 1-5 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 ปฏิบัติงานอยู่บริษัทระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 และปฏิบัติงานอยู่กับบริษัทมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจาก คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยเป็นบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์และบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย

ประเภทของสถานประกอบการ	จำนวน (บริษัท) (N = 40)	ร้อยละ
บริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์	23	57.5
บริษัทต่างชาติร่วมทุนไทย	17	42.5

จากตาราง 2 ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน จากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยพบว่า ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ เป็นจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 และ เป็นบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย เป็นจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5

ส่วนที่ 2 เป็นค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ จำแนกตามบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซนต์

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การดึงดูดทรัพยากรมนุษย์	3.85	.421	มาก
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.95	.469	มาก
การเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์	4.13	.513	มาก
รวม	3.97	.405	มาก

จากตาราง 3 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย ในบริษัทที่ต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซนต์ มีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) และเมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 4.13$) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.95$) และด้านการดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.85$)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ จำแนกตามบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซนต์

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	มาก
การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	3.91	.500	มาก
การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง	3.51	.402	ปานกลาง
การเป็นผู้ประสานงาน	4.28	.720	มาก
รวม	3.68	.383	มาก

จากตาราง 4 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยในบริษัทที่ต่างชาติดึงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ มีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) และเมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.51$) คือด้าน การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.91$) และด้านการเป็นผู้ประสานงาน ($\bar{X} = 4.28$)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากร มนุษย์ด้านปฏิบัติการ จำแนกตามบริษัทต่างชาตร่วมทุนกับไทย

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ	$\bar{X}$	S.D.	มาก
การดึงดูดทรัพยากรมนุษย์	3.72	.577	มาก
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.81	.475	มาก
การเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์	4.18	.370	มาก
รวม	3.89	.430	มาก

จากตาราง 5 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยในบริษัทที่ต่างชาตินร่วมทุนกับไทย มีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการโดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X}=3.89$) และเมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=4.18$) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=3.81$) และด้านการดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=3.72$)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ จำแนกตามบริษัทต่างชาตินร่วมทุนกับไทย

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	มาก
การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	3.62	.463	มาก
การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง	3.41	.274	ปานกลาง
การเป็นผู้ประสานงาน	4.14	.424	มาก
รวม	3.53	.275	ปานกลาง

จากตาราง 6 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย ในบริษัทต่างชาตินร่วมทุนกับไทย มีระดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.53$) และเมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.41$) คือ ด้านการเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.62$) และด้านการเป็นผู้ประสานงาน ($\bar{X}=4.14$)

ตาราง 7 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยในบริษัทต่างชาติดึงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ ระหว่างบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์

ประเภท	บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ		บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์		df	t	Sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
บริษัทที่ต่างชาติดึงทุน 100 เปอร์เซ็นต์	3.974	.405	3.680	.383	22	4.531	.000

นัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 7 พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยในบริษัทต่างชาติดึงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ ระหว่างบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ กับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง 8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย ในบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย ระหว่างบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์

ประเภท	บทบาทการบริหารทรัพยากร		บทบาทการบริหารทรัพยากร		df	t	Sig
	มนุษย์ด้านปฏิบัติการ		มนุษย์ด้านกลยุทธ์				
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
บริษัทที่ต่างชาติ ร่วมทุนกับไทย	3.892	.430	3.531	.275	16	4.898	.000

นัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 8 พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยในบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย ระหว่างบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตาราง 9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยระหว่างบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการของบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ กับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการของบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ของบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ กับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ของบริษัทต่างชาติร่วมทุน

บทบาทการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	บริษัทต่างชาติลงทุน		บริษัทต่างชาติ ร่วมทุน		df	t	Sig
	100 เปอร์เซ็นต์						
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
บทบาทการบริหารทรัพยากร มนุษย์ด้านปฏิบัติการ	3.974	.405	3.892	.430	38	.613	.408
บทบาทการบริหารทรัพยากร มนุษย์ด้านกลยุทธ์	3.680	.383	3.531	.275	38	1.364	.181

นัยสำคัญที่ระดับ .05

จากตาราง 9 พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยระหว่างบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการของบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซนต์ กับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการของบริษัทต่างชาติร่วมทุน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ของบริษัทที่ต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซนต์ กับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ของบริษัทที่ต่างชาติร่วมทุน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ส่วนที่ 3 สรุปข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต จากคำถามปลายเปิดได้ดังนี้ คือ

3.1 บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

- ◆ การบริหารจัดการยังอยู่ในมือของคนรุ่นเก่า
- ◆ ขั้นตอนการทำงานมาก เอกสารมาก
- ◆ การบริหารอยู่ในรูป Traditional Management ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงยึดติดแบบ Static
- ◆ เน้นการควบคุม แนวคิดแบบ One Way
- ◆ ไม่ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร

- ◆ การบริหารเน้นกระบวนการและเทคนิคมากกว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยเฉพาะการบริหารแบบเป็นหุ้นส่วน
- ◆ ฝ่าย HR ยังคงทำงานลักษณะงาน Administration และงาน Routine
- ◆ สภาพการบริหาร HR เป็นระยะหัวเลี้ยวหัวต่อระหว่างการบริหารแบบเก่าโดยยังทำหน้าที่เป็น ผู้ช่วย (Assist)
- ◆ เน้นการสื่อสารภายในองค์กร
- ◆ บริหารงานตามนโยบายของบริษัท
- ◆ บริหารค่าตอบแทนตามความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์
- ◆ ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น
- ◆ การจ้างงานเป็นไปตามสาขาที่เรียนมา
- ◆ ใช้เทคโนโลยีกับงานบุคคลยังน้อยไป
- ◆ ให้ความสำคัญกับสุขภาพอนามัย และสิ่งแวดล้อม ยังน้อยไป
- ◆ การบริหารเป็นไปตามสถานการณ์ ไม่มีแผนระยะยาว ไม่มีรูปแบบและเป้าหมายที่ชัดเจน
- ◆ เป็น Support Function
- ◆ เป็น Service Center และผู้ปฏิบัติตามนโยบาย
- ◆ ใช้ระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบความสามารถ
- ◆ เน้นประเมินผลเพื่อพิจารณาคำตอบมากกว่า การปรับปรุงการทำงาน

3.2 บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

- ◆ จัด Package สำหรับพนักงานใหม่
- ◆ ให้ความสำคัญคนเป็นปัจจัยนำหน้า
- ◆ การบริหารเป็นแบบ Strategic HRM ได้แก่ Strategic Partner นำ Corporate Culture มาใช้บริหารแบบ Dynamic กำหนด Long Range Focus และใช้ Outsource
- ◆ มีความเป็นนักวิชาชีพ และใบประกาศวิชาชีพ
- ◆ HR ทำงาน Administrative ให้น้อยลงเปลี่ยนมาเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ (Business Partner)
- ◆ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำนวัตกรรมใหม่มาใช้ (Innovation)
- ◆ ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นำระบบ Rotation มาใช้
- ◆ นำเทคโนโลยีมาใช้
- ◆ พัฒนาศักยภาพโดยเพิ่มทักษะเฉพาะด้านและทักษะการบริหาร
- ◆ มี Communication ทั้งภายใน – ภายนอกองค์กร

- ◆ เปลี่ยนจาก Service Center มาเป็น Profit Center
- ◆ เน้นให้คำปรึกษามากกว่าการเป็นผู้ปฏิบัติ
- ◆ บริหาร HR ในรูป Economic Value added
- ◆ เพิ่มการพัฒนาด้านภาษา คอมพิวเตอร์และการบริหารแนวใหม่
- ◆ นำ Software Package มาใช้ในงาน HRM
- ◆ ให้ความสำคัญกับ Multi skills มีมนุษย์สัมพันธ์ สื่อสารได้ดี
- ◆ บริหารค่าตอบแทนตามความสามารถ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการและด้านกลยุทธ์ และเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านปฏิบัติการและด้านกลยุทธ์ ขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา 2 ตัวแปร คือ ตัวแปรอิสระ ได้แก่ บริษัทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย บริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ และบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทยและตัวแปรตาม มุ่งศึกษาตามความคิดของ Robert L. Mathis (1997) โดยแบ่งบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 2 ด้าน ได้แก่ บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ (The Operational roles of Human Resource) ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้านตามแนวคิดของ Ricky W. Griffin (1996, 3878 – 403) ด้านการดึงดูดทรัพยากรมนุษย์ (Attracting Human Resource) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Developing Human Resource) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ (Maintaining Human Resource) ได้แก่ การกำหนดค่าตอบแทนในการทำงาน ผลประโยชน์ต่าง ๆ แรงงานสัมพันธ์ และวินัยในการทำงาน และบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ (The strategic Roles of Human Resource) แบ่งได้ 3 ด้าน ตามแนวคิดของ Robert L. Mathis (1997) ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Partner) การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และ การเป็นผู้ประสานงาน (Co – ordinator) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับผู้อำนวยการ ผู้จัดการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในบริษัทชั้นนำประเภทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย จำนวน 183 บริษัท

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทต่างชาติดังทุน 100 เปอร์เซนต์ จำนวน 23 บริษัท 23 คน และผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย จำนวน 17 บริษัท 17 คน ซึ่งในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยความห่างเท่ากับ 5 ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 40 คน

เครื่องมือรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบปลายปิดและแบบปลายเปิด แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่กับบริษัท ปัจจุบัน ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในสายอาชีพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นแบบให้เลือกตอบ (Check list) จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะเป็นแบบการประมาณค่าของลิเคอร์ท (Likert's Scales) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด มีจำนวน 45 ข้อ

แบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างจากเนื้อหา ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งนำไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิ และนักวิชาชีพ 3 ท่าน ช่วยตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ตามเนื้อหา ความถูกต้องตามหลักวิชาและความครบถ้วน สมบูรณ์ของคำถาม คำตอบทุกข้อ จากนั้นนำไปแก้ไขตามผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ และนำไปทดลอง (Try - Out) ใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการต่าง ๆ ที่เป็นสมาชิกของสมาคมจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) จำนวน 10 คน 10 บริษัท แล้วนำมาตรวจสอบ แก้ไข คำถามของแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมและชัดเจนยิ่งขึ้น

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 45 คน 45 บริษัท แต่ละคนจะได้แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้นจำนวน 40 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 88.00

วิธีวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบความแตกต่าง (T - Test) แบบ Independent

สรุปผลการวิจัย

1. พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นชายจำนวนใกล้เคียงกับหญิง (ชาย = 52.5 เปอร์เซนต์ หญิง = 47.5 เปอร์เซนต์) อายุอยู่ในช่วง 30 - 39 ปีมากที่สุด (45 เปอร์เซนต์) สถานภาพการสมรสส่วนใหญ่เป็นโสด (โสด = 57.5 เปอร์เซนต์) มีการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ (ปริญญาตรี = 75 เปอร์เซนต์) สาขาวิชาที่สำเร็จการ

ศึกษาเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์บ้าง เป็นส่วนใหญ่ (เกี่ยวข้องบ้าง = 50 เปอร์เซ็นต์) มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่กับบริษัทปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 1-5 ปี มากที่สุด (1-5 ปี = 50 เปอร์เซ็นต์) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสายอาชีพทรัพยากรมนุษย์ต่ำกว่า 5 ปี มากที่สุด (ต่ำกว่า 5 ปี = 40 เปอร์เซ็นต์) และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในบริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ (57.5 เปอร์เซ็นต์) และบริษัทต่างชาติร่วมทุนไทย (42.5 เปอร์เซ็นต์) ใกล้เคียงกัน

2. พบว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่ต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์มีความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านปฏิบัติการและด้านกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลางทั้งสองด้าน

3. พบว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่ต่างชาติร่วมทุนกับไทยมีความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก แต่มีความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง

4. พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ และด้านกลยุทธ์ภายในแต่ละกลุ่มบริษัท แต่ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างบริษัทที่ต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ กับบริษัทที่ต่างชาติร่วมทุนกับไทยในบทบาทด้านปฏิบัติการและด้านกลยุทธ์

อภิปรายผล

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทยพบว่า

ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่ต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ มีความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านปฏิบัติการและด้านกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทั้งสองด้านนั้นสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Robert L. Mathis ซึ่งกล่าวไว้ในหนังสือ Human Resource Management (1994) ว่า “บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 2 ด้านได้แก่ ด้านปฏิบัติการ (The Operational Roles) และด้านกลยุทธ์ (The Strategic Roles) ซึ่งในช่วงปี 1994 – 1995 เป็นช่วงเวลาระหว่างกลางของการเปลี่ยนแปลงจากยุคที่ถือปฏิบัติแบบจารีตประเพณี (Tradition Roles) เข้าสู่ยุคใหม่ที่ต้องเพิ่มความรับผิดชอบมากขึ้น โดยเน้นให้สมาชิกองค์การเป็นส่วนหนึ่งของการลงทุนซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การด้วย บทบาทที่เพิ่มขึ้นใหม่นี้ให้ความสนใจในเรื่อง การวางแผนงานและเป้าหมายขององค์การในระยะยาว ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในระดับเดียวกับการเงิน เทคโนโลยีและทรัพยากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ”

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้การร่วมกิจการและการซื้อกิจการประสบความสำเร็จได้ มีตัวอย่างสถานประกอบการจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จจากการรวมกิจการที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านวัฒนธรรมและการบริหาร สามารถประสบความสำเร็จในการบริหารหลังร่วมกิจการโดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีผลวิจัยจากสมาคมจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหรัฐอเมริกาพบว่าบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีอาชีวนำไปสู่การเพิ่มความสำคัญและยกระดับของงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้นในระดับองค์การ บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถูกกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดจุดมุ่งหมายและกลยุทธ์ขององค์การ เช่น ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทต่าง ๆ จะไม่พิจารณารวมกิจการกับบริษัทอื่น ๆ หากปราศจากการแนะนำ ร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็นของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่อย่างไรก็ตามบริษัททั้งหลายไม่ว่าจะเป็นบริษัทที่ต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์และบริษัทที่ต่างชาติร่วมทุนไทย ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ยังคงปฏิบัติภารกิจด้านปฏิบัติการที่เคยปฏิบัติอยู่ความแตกต่างที่เกิดในยุคโลกาภิวัตน์คือบทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องเพิ่มขึ้นจากที่เคยปฏิบัติเพียงภารกิจการกิจด้านปฏิบัติการเท่านั้น แต่ปัจจุบันการแข่งขันที่รุนแรงทำให้บริษัททั้งหลายต้องปรับวิธีการบริหารจากเดิมโดยเพิ่มบทบาทขึ้นให้เป็นสำคัญในระดับองค์การด้วย นั่นหมายถึง บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงชี้ให้เห็นว่าบริษัทที่ต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความคิดเห็นว่าบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการและบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์อยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าถึงแม้ว่าจะต้องทำหน้าที่ในบทบาทด้านกลยุทธ์ซึ่งเป็น

ภารกิจและความรับผิดชอบใหม่กับผู้บริหารระดับสูงก็ตามก็ยังคงต้องรักษาความสำคัญที่ต้องรับผิดชอบในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการอีกด้วย

ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทที่ต่างชาติร่วมทุนกับไทย มีความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก แต่มีความคิดเห็นต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ถึงแม้การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่บริษัทที่ร่วมทุนกับไทยก็ให้ความสำคัญกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการในระดับสูงอยู่ นั้นย่อมแสดงให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้ลงทุนเป็นไทยยังยึดถือปฏิบัติในแบบประเพณีดั้งเดิมอยู่ ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ซึ่งไม่สามารถสวนกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในภาวะที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ความสำคัญของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ที่เพิ่มขึ้นตามกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นยังไม่รุนแรงมากเป็นไปอย่างช้า ๆ มีผลทำให้ผู้บริหารในกลุ่มบริษัทที่ต่างชาติร่วมทุนกับไทย มีความคิดเห็นในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาองค์การ

จากข้อค้นพบชี้ให้เห็นว่าบริษัทที่ต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์ ส่วนใหญ่ที่ลงทุนในประเทศไทยและได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนเป็นบริษัทในระดับโลก (World Class) ซึ่งเป็นความสำเร็จที่บริษัททั้งหลายเหล่านี้สามารถขยายธุรกิจมาลงทุนในประเทศต่าง ๆ ได้ บริษัทเหล่านี้มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญ ทั้งบทบาทด้านปฏิบัติการและบทบาทด้านกลยุทธ์ในระดับสูง โดยเฉพาะบทบาทด้านกลยุทธ์ บริษัทต่างชาติให้ความสำคัญมากกว่าบริษัทร่วมทุนกับไทย ในปัจจุบันจะเห็นว่าบริษัทใหญ่หลายแห่ง เช่น AIS ป.ต.ท. และปูนซิเมนต์ ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทด้านกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อเป็นการยกระดับให้องค์การประสบความสำเร็จดังเช่นบริษัทต่างชาติทั้งหลาย ดังนั้นจึงจำเป็นที่องค์กรทั้งหลายไม่ว่า บริษัทร่วมทุน ธุรกิจขนาดกลาง ธุรกิจขนาดย่อม ธุรกิจแบบครอบครัว องค์กรของรัฐบาล จะต้องให้ความสำคัญกับการบริการทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรมีวิจัยในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์มากขึ้น ทั้งในหลักการเนื้อหา และสาระต่าง ๆ ที่ประกอบในบทบาทด้านกลยุทธ์ เช่น บทบาทการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง และการเป็นผู้ประสานงานที่ดี
2. ควรศึกษาการเปลี่ยนแปลงของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเปลี่ยนจากงานด้านธุรการไปสู่งานด้านกลยุทธ์ในบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศไทยเพื่อเป็นการยืนยันทฤษฎีทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปสู่บทบาทด้านกลยุทธ์อย่างแท้จริง
3. ควรศึกษาซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอื่น ๆ เพื่อที่จะได้ขยายผลการศึกษาให้กว้างขวางและครอบคลุมทุกประเภทของสถานประกอบการ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ : ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซ็นต์เตอร์ จำกัด, 2544
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541
- คณัย เทียนพูน. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2539
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2533.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี, 2544
- พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2537
- เวชยันต์ คีตโกมล. คู่มือบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บัณฑิตพลาย, 2537
- สุดา สุวรรณภิรมย์. หลักการบริหารงานบุคคล. ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : บริษัทไพศาลกราฟฟิค จำกัด, 2547
- เสนาะ ดิยาว. การบริหารงานบุคคล. ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.
- อำนวย แสงสว่าง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรภาพิพัฒน์, 2540

วิทยานิพนธ์

นรา ขำคม. “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก” วิทยานิพนธ์พัฒนา
แรงงานและสวัสดิการมหบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544

สัญญาพร อุทัยพันธ์. “บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัด
ขอนแก่น” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2546

การค้นคว้าอิสระ

ธนรัตน์ เทพโยธิน. “บทบาทและสมรรถนะของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของ
ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน” การค้นคว้าแบบอิสระ
จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การมหบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544

คณัฏ เทียนพุ่ม และคณะ. “ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล” สมาคมจัดการงาน
บุคคลแห่งประเทศไทย, 2541

ภาษาอังกฤษ

Books

- Bowin, Robert Bruce. And Harvey, Don. **Human Resource Management : A Experiential Approach.** 2 nd. ed., New Jersey : Prentice – Hall, Inc., 2001.
- Byars, Lloyd L. and Rue, Leslie W. **Human Resource Management.** 7 th. ed., Singapore : Mc Graw Hill, 2004.
- Cherrington, David J. **The Management of Human Resource.** 4 th. ed., New Jersey : Prentice – Hall, Inc., 1995.
- Dessler, Gary. **A framework for Human Resource Management.** 3 rd. ed., U.S.A : Pearson Prentic Hall, 2004.
- Griffin, Ricky W. **Management.** 5 th. ed., U.S.A : Houghton Mifflin Company, 1996.
- Ivancevich, John M. and Glueck, William F. **Foundations of Personnel / Human Resource Management.** Revised. ed., Texas : Business Publications Inc, 1983.
- Ivancevich, John M. **Human Resource Management.** 6 th. ed., U.S.A : Richard D. Irwin, Inc, 1995.
- Jackson, Susan E. and Schuler, Randalls. **Managing Human Resource.** 7 th. ed., U.S.A : West Publishing, 2000.
- Jackson, Susan E. and Schuler, Randalls. **Managing Human Resource Through Strategic Partnership.** 8 th. ed., Canada, 2003.
- Mathis, Robert L. and Jackson, John H. **Human Resource Management.** 7 th. ed., U.S.A : Prarson Education, Inc, 1997.
- Mathis, Robert L. and Jackson, John H. **Human Resource Management.** 10 th. ed., U.S.A : Prarson Education, Inc, 2005.
- Mello, Jeffrey A. **Strategic Human Resource Management.** 4 th. ed., Cincinnati, Ohio, U.S.A : South – Western, 2002.
- Mondy, Wyne R. and Noe, Robert M. **Human Resource Management.** 6 th. ed., New Jersey : Prentice – Hall, 1996.

Dissertation

Bryan Arthur, Booth. **Assuming The Strategic Business Partner Role : The Transformation of Human Resource.** Cornell University, New York, U.S.A, 2001.

Van Eynde, Donald F. **A Quality Human Resource Curriculum : Recommendation From Leading Senior HR Executives.** John Wiley Sons, Inc, U.S.A, 1997.

Dorothy Wilson, Roberts. **Just Through Talking : A Collaborative Learning Approach For Human Resource Change Agents.** The University of Tennessee. Tennessee, U.S.A, 2004.

ภาคผนวก ก
ตัวอย่างแบบสอบถาม

วันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2546

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ด้วยข้าพเจ้า อาจารย์จันทวรรณ เปรมประภา อาจารย์ประจำภาควิชา การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ได้ทำวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย” วัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านปฏิบัติการ และบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านกลยุทธ์ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นการรักษาและก้าวไปสู่สถานประกอบการชั้นนำระดับโลก และเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงหลักสูตรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับอุดมศึกษา เพื่อตอบสนองตลาดแรงงานในปัจจุบันและอนาคต

ข้าพเจ้า หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามดังกล่าวเป็นอย่างดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(จันทวรรณ เปรมประภา)

ผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

แบบสอบถามวิจัย

เรื่อง

ความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย

โดย

จันทวรรณ เปรมประภา

แบบสอบถาม

เรื่อง

ความคิดเห็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษาเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนในประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสอบถามมี 3 ส่วนได้แก่

- | | |
|-----------|---|
| ส่วนที่ 1 | ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม |
| ส่วนที่ 2 | ข้อมูลเกี่ยวกับการความคิดเห็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทของท่าน |
| ส่วนที่ 3 | ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ |

ส่วนที่ 1

ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย “ ✓ ” ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 30 ปี

☐ 30 – 39 ปี

☐ 40 – 49 ปี

☐ 50 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพการสมรส

☐ โสด

☐ สมรส

☐ อื่น ๆ

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

☐ อื่น ๆ

5. สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา

☐ สาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง

☐ สาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์บ้าง

☐ สาขาที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เลย

6. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่กับบริษัทปัจจุบัน

☐ ต่ำกว่า 1 ปี

☐ 1 – 5 ปี

☐ 6 – 10 ปี

☐ มากกว่า 10 ปี

ขึ้นไป

7. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในสายอาชีพทรัพยากรมนุษย์

☐ ต่ำกว่า 5 ปี

☐ 5 – 10 ปี

☐ 11 – 15 ปี

☐ 15 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2

ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทของท่าน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย “ ✓ ” ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	สำคัญ มากที่สุด	สำคัญ มาก	สำคัญ ปาน กลาง	สำคัญ น้อย	สำคัญ น้อยที่สุด
1	ในปัจจุบันบริษัทของท่านถือว่าฝ่ายบุคคลมีความสำคัญ มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจมากขึ้นในระดับใด					
2	ท่านให้ความสำคัญในระดับใดต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่ต้องมีความเชื่อมโยงกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร					
3	ฝ่ายบุคคลให้ความสำคัญในระดับใดกับการทำหน้าที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัทไปสู่ทุกฝ่าย/ส่วนงานในลักษณะที่เป็นรูปธรรม					
4	ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ท่านให้ความสำคัญในระดับใดกับบทบาทในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและประสานกิจกรรมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5	ในการวิเคราะห์และออกแบบงานบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย (Multi skilled) เพื่อเพิ่มความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการและกระบวนการทำงานได้อย่างรวดเร็วมาก – น้อยเพียงใด					
6	ในบริษัทของท่านการนำระบบอัตโนมัติและการจ้างงานแบบจ้างเหมา (Subcontract / Outsource) มีบทบาทความสำคัญมากขึ้นในระดับใด					

ข้อ	ข้อความ	สำคัญมากที่สุด	สำคัญมาก	สำคัญปานกลาง	สำคัญน้อย	สำคัญน้อยที่สุด
7	การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในบริษัทของท่านให้มีความสำคัญมาก – น้อยเพียงใดในการเชื่อมโยงกับความรู้ด้านการบริหารธุรกิจที่สามารถนำไปปฏิบัติงานจริงได้					
8	การพัฒนางานด้านการบริหารบริษัทของท่านให้มีความสำคัญกับการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาก – น้อยเพียงใด					
9	บริษัทของท่านให้ความสำคัญในระดับใดกับการพัฒนาองค์กรโดยการปรับปรุงการบริหารงาน					
10	ฝ่ายบุคคลมีบทบาทสำคัญในระดับใดในการสร้างทีมงานและการสร้างจิตสำนึกในการร่วมกันทำงานเป็นทีม					
11	การลดขนาดขององค์กรมีความสำคัญในระดับใด					
12	ฝ่ายบุคคลมีบทบาทสำคัญในระดับใดในการเพิ่มผลผลิตของบริษัท					
13	ฝ่ายบุคคลมีบทบาทสำคัญในระดับใดในการจัดการกับความขัดแย้งและความแตกต่างระหว่างหน่วยงาน					
14	บริษัทของท่านให้ความสำคัญในระดับใดในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน					
15	ฝ่ายบุคคลมีบทบาทสำคัญในระดับใดในการลดขั้นตอนการทำงาน					
16	บริษัทของท่านให้ความสำคัญในระดับใดในการวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career Planning & Development) ให้กับพนักงาน					

ข้อ	ข้อความ	สำคัญมากที่สุด	สำคัญมาก	สำคัญปานกลาง	สำคัญน้อย	สำคัญน้อยที่สุด
17	บริษัทของท่านให้ความสำคัญในระดับใดกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงการทำงาน					
18	บริษัทของท่านให้ความสำคัญในระดับใดกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับค่าจ้างประจำปี					
19	ในปัจจุบัน ท่านให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานมากขึ้นเพียงใด					
20	ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทของท่านมีความสำคัญในระดับใดในการนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจในการบริหารงานของบริษัท					
21	ข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทของท่านมีความสำคัญในระดับใดในการนำไปใช้เพื่อช่วยในการตรวจสอบติดตามการบริหารงาน (Operation Management)					
22	บริษัทของท่านให้ความสำคัญในระดับใดกับการมอบหมายอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Empowerment) แก่พนักงาน					
23	ฝ่ายบุคคลมีบทบาทสำคัญในระดับใดในระบบการบริหารงานคุณภาพ เช่น TQM , ISO 9000 , ISO 14000 ฯลฯ					
24	ท่านให้ความสำคัญในระดับใดกับการบริหารค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถ (Competency) และผลงาน (Performance)					
25	ท่านให้ความสำคัญในระดับใดกับการบริหารค่าตอบแทนตามระดับตำแหน่ง (Position Level)					

ข้อ	ข้อความ	สำคัญมากที่สุด	สำคัญมาก	สำคัญปานกลาง	สำคัญน้อย	สำคัญน้อยที่สุด
26	การจัดสวัสดิการในบริษัทของท่านให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของพนักงานมาก – น้อยเพียงใด เช่น จัดเป็นระบบ Cafeteria Plan ฯลฯ					
27	บริษัทของท่านถือว่าการให้โอกาสในการจ้างงานที่เท่าเทียมมีความสำคัญและเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญระมัดระวังเอาใจใส่เพียงใด					
28	การบริหารแรงงานสัมพันธ์ในบริษัทของท่านให้ความสำคัญในระดับใดกับวิธีการที่ให้พนักงานมีส่วนร่วม (Participative management) มากกว่าการเจรจาต่อรองเพื่อแพ้ – ชนะ					
29	ฝ่ายบุคคลมีบทบาทในระดับใดต่อการสื่อสารภายใน – ภายนอกองค์กรและการทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารและพนักงาน					
30	ในเรื่องของสิทธิหน้าที่ของพนักงาน ความรับผิดชอบและความยุติธรรม บริษัทของท่านให้ความสำคัญในระดับใดในการมีบทบาทลงโทษที่เฉียบขาดต่อพนักงานที่มักไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท					
31	บริษัทของท่านให้ความสำคัญในระดับใดกับเรื่องของวินัยในการทำงาน					
32	การเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้างเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากขึ้นในระดับใด					
33	บริษัทของท่านให้ความสำคัญในระดับใดกับระบบการจูงใจโดยใช้ตัวเงิน					
34	บริษัทของท่านให้ความสำคัญในระดับใดกับระบบการจูงใจโดยไม่ใช้ตัวเงิน					
35	บริษัทของท่านให้ความสำคัญในระดับใดกับระบบการจูงใจเป็นรายบุคคล (Individual Incentive) เช่น โบนัส เบี้ยขยัน ฯลฯ					

ข้อ	ข้อความ	สำคัญมากที่สุด	สำคัญมาก	สำคัญปานกลาง	สำคัญน้อย	สำคัญน้อยที่สุด
36	บริษัทของท่านให้ความสำคัญในระดับใดกับระบบการจูงใจตามสายงาน (Group Incentive) เช่น สายงานการตลาด สายงานการบัญชี สายงานการผลิต เป็นต้น					
37	สุขภาพอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้ความสำคัญในระดับใด					
38	มาตรการการเกษียณอายุก่อนเวลามีความสำคัญในการดำเนินการในการลดกำลังคนในบริษัทของท่านในระดับใด					
39	มาตรการการเลิกจ้างมีความสำคัญในการดำเนินการในการลดกำลังคนในบริษัทของท่านในระดับใด					
40	ท่านให้ความสำคัญและส่งเสริมให้พนักงานใช้สิทธิตามกฎหมายประกันสังคมในระดับใด					
41	ท่านคิดว่าวัฒนธรรมต่างชาติ (Cross Culture) มีอิทธิพลและมีความสำคัญมากขึ้นในระดับใดต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
42	ท่านคิดว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบสากล (Globalization) มีแนวโน้มที่จะมีความสำคัญมากขึ้นเพียงใด					
43	บริษัทของท่านให้ความสำคัญกับในระดับใดกับการประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น ผลจากการลงทุนในโปรแกรมการฝึกอบรม อัตราการลาออกจากงาน อัตราการขาดงาน อัตราการเกิดอุบัติเหตุ การเพิ่มผลผลิต ฯลฯ					
44	ปัจจุบันท่านให้ความสำคัญกับงานการวิจัยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับใด					

ข้อ	ข้อความ	สำคัญมากที่สุด	สำคัญมาก	สำคัญปานกลาง	สำคัญน้อย	สำคัญน้อยที่สุด
45	ท่านให้ความสำคัญกับความรู้ในเรื่องประวัติความเป็นมาและวิวัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับใด					

ส่วนที่ 3

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กรุณาให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในเรื่องบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

- แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ข.
รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง

ภาคผนวก ข.
รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง

บริษัทต่างชาติลงทุน 100 เปอร์เซ็นต์

บริษัท	ประเทศ
1. ABB LIMITED	SWEDEN 100 %
2. DAIDONG ELETRONICS (THAILAND) CO.,LTD	KOREA 100 %
3. DAIKIN INDUSTRIES (THAILAND) LTD.	KOREA 100 %
4. FUJIKURA (THAILAND) LTD.	JAPAN 100 %
5. FUJITSU (THAILAND) CO.,LTD.	JAPAN 100 %
6. HITACHI FERRITE (THAILAND) CO.,LTD.	JAPAN 100 %
7. JAC MFG. (THAILAND) CO.,LTD.	JAPAN 100 %
8. MATSUSHITA ELECTRIC WORKS,(AYUTHAYA)LTD.	JAPAN 100 %
9. MINEBEA ELECTRONICS (THAILAND) CO.,LTD.	JAPAN 100 %
10. MINEBEA THAI. LTD.	JAPAN 100 %
11. MIZUKI ELECTRONICS (THAILAND) CO.,LTD.	JAPAN 100 %
12. NEC TECHNOLOGIES (THAILAND) CO.,LTD.	JAPAN 100%
13. NMB HI – TECH BEARING CO.,LTD.	JAPAN 100 %
14. OKI (THAILAND) CO.,LTD.	JAPAN 100 %
15. PELMEC THAI CO.,LTD.	JAPAN 100 %
16. PIONEER MANUFACTURING(THAILAND) CO.,LTD.	JAPAN 100 %
17. READ – RITE (THAILAND) CO.,LTD.	USA 100 %
18. SANYO SEMICONDUCTOR (THAILAND) CO.,LTD.	JAPAN 100 %
19. SEIKO INSTRUMENTS (THAILAND) CO.,LTD.	JAPAN 100 %
20. SONY SEMICONDUCTOR (THAILAND) CO.,LTD	JAPAN 100 %
21. TATUNG (THAILAND) CO.,LTD.	TAIWAN 100 %
22. THAI TABUCHI ELECTRIC CO.,LTD.	JAPAN 100 %
23. THOMSON TELEVISION (THAILAND) CO.,LTD.	SINGAPORE 100 %

บริษัทต่างชาติร่วมทุนกับไทย

บริษัท	ประเทศ
1. ADVANCE IMAGING TECHNOLOGY CO.,LTD.	THAI , JAPAN
2. BUNDOL INDUSTRY CO.,LTD.	THAI , JAPAN
3. HITACHI COMPRESSOR (THAILAND) CO.,LTD.	THAI , JAPAN
4. I.M.E. (THAILAND) CO.,LTD.	THAI , JAPAN
5. KOSHIN ELECTRONICS (THAILAND) CO.,LTD.	THAI , JAPAN
6. LITE-ON INDUSTRY (THAILAND) CO.,LTD.	TAIWAN 93.75 % , THAI 6.25 %
7. LTEC CTD.	THAI 4 % , JAPAN 96 %
8. MATSUSHITA ELECTRONIC COMPONENTS (THAILAND) CO.,LTD.	JAPAN 80 % , THAI 20 %
9. MATSUSHITA SEIKO (THAILAND) CO.,LTD.	JAPAN 80 % , THAI 20 %
10. MAXON SYSTEMS (THAILAND) CO.,LTD.	THAI 24 % , KOREA 76 %
11. MURAMOTO ELECTRON (THAILAND) CO.,LTD.	JAPAN 85 % , THAI 15 %
12. SCI SYSTEMS (THAILAND) CO.,LTD.	AMERICAN 99.97 % , THAI 0.03 %
13. SUNDEN COMMERCIAL REFRIGERATION CO.,LTD.	THAI , JAPAN
14. TANIN ELNA CO.,LTD.	THAI 26.9 % , JAPAN 73.1 %
15. THAI SAMSUNG ELECTRONICS CO.,LTD.	THAI , JAPAN
16. THAI TOSHIBA ELECTRIC INDUSTRIES CO.,LTD.	THAI 55 % , JAPAN 45 %
17. Z KURODA (THAILAND) CO.,LTD.	THAI , JAPAN