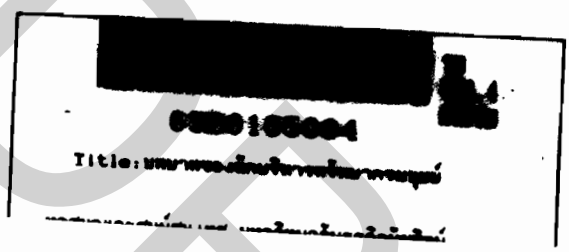
บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น



สัญชยพร อุทัยพันธุ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
พ.ศ. 2546

ISBN 974 – 281 – 903 - 3

DPU

Roles of Human Resource Managers in the Work Place of Khon Kaen Province

Sanchayaphon U.Thaiphan

DPU

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Business Administration

Department of Business Administration

Graduate School Dhurakijpundit University

2003

ISBN 974 – 281 – 903 - 3

เลขทะเบียน 0165094
วันลงทะเบียน 22 เม.ย. 2547
เลขเรียกหนังสือ 658.4 ส551บ [2546] ฉบ

ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น

เสนอโดย น.ส สัญชยพร อุทัยพันธุ์

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ (การจัดการ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผศ.ดร.อรสา โกศลานันทกุล

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ

(ดร.อดิลล่า พงศ์ยี่หล้า)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผศ.ดร.อรสา โกศลานันทกุล)

..... กรรมการ

(รศ.วิรัช สงวนวงศ์วาน)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.พีรพันธุ์ พาลุสุข)

วันที่ 12 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2546

DPU

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณา การให้กำลังใจ และความเอาใจใส่อย่างยิ่งจาก ดร.ชำนาญ ปียวนิชพงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรสา โกศลานันทกุล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้ความรู้ คำแนะนำ ตลอดจนตรวจแก้วิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ด้วยดีตลอดมา ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและประทับใจในความกรุณาของท่านทั้งสองเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.อดิลล่า พงษ์ยี่หล้า ผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ และรองศาสตราจารย์ วิรัช สงวนวงศ์วาน กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย ที่กรุณาให้คำแนะนำทางวิชาการ ตรวจแก้ไข เพื่อทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่ทุกระดับของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดขอนแก่น และเจ้าหน้าที่ทุกระดับของสำนักงานเกษตรจังหวัดขอนแก่น ที่ให้ความช่วยเหลือในเรื่องข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ กลุ่มตัวอย่าง คือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัดขอนแก่น ที่สละเวลาอันเป็นประโยชน์ในการตอบแบบสอบถาม หากไม่ได้รับความร่วมมือจากท่าน วิทยานิพนธ์ฉบับนี้คงไม่ประสบผลสำเร็จได้

ขอกรอบขอบพระคุณ นายสันติ อุทัยพันธุ์ ผู้เป็นบิดา นางสุภาพร อุทัยพันธุ์ ผู้เป็นมารดา ที่เป็นกำลังสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยมีความตั้งใจ และความพยายามจนกลายเป็นความสำเร็จตลอดจน นายธนู อุทัยพันธุ์ ผู้เป็นลุง (เสียชีวิตในระหว่างที่ผู้วิจัยกำลังทำการวิจัย) ที่มุ่งหวังอยากจะเห็นความสำเร็จของผู้วิจัย ให้ความรัก ความห่วงใย และคอยให้ความช่วยเหลือตลอดมา ขอขอบพระคุณญาติพี่น้องทุกคนในครอบครัว รวมทั้งทุกท่านที่ผู้วิจัยไม่สามารถเอ่ยนามได้ครบ

สุดท้ายนี้ ความสำเร็จของคุณงามความดีที่เป็นประโยชน์ อันเกิดจากผลการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยขออุทิศให้แก่ บิดา มารดา ลุง (ผู้ล่วงลับ) และครูอาจารย์ทุกท่านที่ประสาทวิชาความรู้อันเป็นสิ่งที่มีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย ส่วนความผิดพลาด และข้อบกพร่องใด ๆ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่ผู้เดียว

สัญชยพร อุทัยพันธุ์

25 กันยายน 2546

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ฆ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ช
สารบัญตาราง ..... ญ
บทที่
1 บทนำ
ความเป็นมาและความสำคัญของประเด็นปัญหา 1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 5
ขอบเขตของการวิจัย 5
สมมติฐานการวิจัย 6
คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย 7
ประโยชน์ที่จะได้รับ 9
2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 10
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 10
ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 11
วิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 13
วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 14
ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 15
ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 16
แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 21
ความหมายของบทบาท 21
บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 24
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 35
3 วิธีดำเนินการวิจัย 39
กรอบแนวคิดของการวิจัย 40

DPU

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

3	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	40
	เครื่องมือรวบรวมข้อมูล	41
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	43
	การวิเคราะห์ข้อมูล	44
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	45
	ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล	46
	ศึกษาบทบาทโดยภาพรวมและรายด้านของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	48
	เปรียบเทียบบทบาทโดยภาพรวมและรายด้านของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์	65
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	71
	สรุปผลการวิจัย	73
	อภิปรายผลการวิจัย	75
	ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	77
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	78
บรรณานุกรม		79
ภาคผนวก		85
	ภาคผนวก ก รายชื่อกลุ่มประชากร จังหวัดขอนแก่น	86
	ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	92
ประวัติผู้วิจัย		98

DPU

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน สถานประกอบการสถานประกอบการการบริการและ สถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและ ขนาดใหญ่.....	41
2	ค่าความเชื่อมั่นของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	43
3	จำนวนและร้อยละของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	46
4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวม เกี่ยวกับคะแนนบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม.....	48
5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามเพศ.....	50
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามอายุ.....	52
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามอายุการทำงาน.....	55
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามรายได้.....	58
9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามประเภทของ สถานประกอบการ.....	61
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามขนาดของ สถานประกอบการ.....	63

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
11	ผลการเปรียบเทียบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น โดยใช้ t –test เปรียบเทียบระหว่างเพศชายกับเพศหญิง.....	65
12	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามอายุ.....	66
13	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามอายุการทำงาน.....	66
14	ทดสอบภายหลังรายคู่ (Scheffe' Test) ของบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง.....	67
15	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามรายได้.....	68
16	ทดสอบภายหลังรายคู่ (Scheffe' Test) ของบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง.....	68
17	ผลการเปรียบเทียบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น โดยใช้ t –test เปรียบเทียบระหว่างสถานประกอบการการบริการกับสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต.....	69
18	ผลการเปรียบเทียบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น โดยใช้ t –test เปรียบเทียบระหว่างสถานประกอบการการขนาดกลางกับสถานประกอบการขนาดใหญ่.....	70

DPU

หัวข้อวิทยานิพนธ์	บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น
ชื่อนักศึกษา	สัญชยพร อุทัยพันธุ์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผศ.ดร. อรสา โกศลานันทกุล
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2546

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทโดยภาพรวมและรายด้านของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ 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) และเมื่อพบความแตกต่างใช้การทดสอบภายหลังรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe' Test)

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำนวน 121 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วง 26 - 35 ปี อายุการทำงานอยู่ในช่วง 6 - 10 ปี มีรายได้อยู่ในช่วง 10,001 – 20,000 บาท เป็นสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต และเป็นสถานประกอบการขนาดกลาง

2. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ในปัจจุบันได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์มากที่สุด รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน รองลงมาได้

ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง น้อยที่สุด

3. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพศชายกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพศหญิง ได้ดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

4. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีช่วงอายุการทำงานที่ต่างกัน และมีช่วงรายได้ที่ต่างกัน ได้ดำเนินการบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

5. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการการบริการกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต ได้ดำเนินการบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

DPU

Thesis Title	Roles of Human Resource Managers in the Work Place of Khon Kaen Province
Name	Sanchayaphon U.Thaiphan
Thesis Advisor	Dr. Chamnan Piyawanichapong
Co-Thesis advisor	Assistant Professor Dr. Orasa Konsalanantakul
Department	Business Administration
Academic Year	2003

ABSTRACT

The objectives of the study were to study and compare the roles of human resource manager in the work pleace of Khon Kaen Province concerning 4 aspects such as strategic partner, administrative expert, employee champion and change agent classify by demographic characteristics, type of the work place, and size of the work place. 145 Human resource managers in the work place of Khon Kaen Province were the sample of the study. The questionnair was used as the data collection. 121 completed questionnairs were back equal 83.44%. Frequency count, percentage, mean, standard deviation, t-test, analysis of variance and Scheffe' Test were used as the statistical analysis.

The result were concluded that

1. The demographic characteristics of 121 human resource managers in the work place of Khon Kaen Province showed that majority of them were female, average age 26-35 years, experience in working 6-10 years, with income earning 10,000-20,000 baht, it was production industry work place and it was medium size.

2. The roles of human resource managers in the work place of Khon Kaen Province were most functioning an strategic partner, the rest were the employee champion, administrative expert and the change agent, respectively.

3. There was significant difference at .05 level between male human resource managers and female human resource managers in the strategic partner in the work pleace of Khon Kaen Province.

4. There were significant difference at .05 level between average age and income earning human resource managers on the change agent in the work place of Khon Kaen Province.

5. There were significant difference at .05 level between service work place and production industry work place on the strategic partner and administrative expert in the work place of Khon Kaen Province.

DPU

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของประเด็นปัญหา

วิวัฒนาการทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ปรากฏหลักฐานแน่ชัดว่าเริ่มกำเนิดขึ้นในช่วงระยะเวลาใด แต่จากการศึกษาเรื่องราวในอดีตจนถึงปัจจุบันสันนิษฐานในยุคแรกที่กำเนิดขึ้นน่าจะเกิดจากการทำงานร่วมกันและประสบปัญหาในเรื่องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มมีกฎเกณฑ์มากขึ้นภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ราวปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา

ในช่วงแรกงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงหน้าที่หนึ่งที่อาจจะอยู่ในสายธุรการ การผลิต หรือบัญชี ซึ่งมีโอกาสน้อยในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เนื่องจากในสมัยก่อนผู้บริหารหรือเจ้าของสถานประกอบการส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับงานด้านบุคคลมากนัก ดังจะเห็นได้ว่าในยุคแรก ๆ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในด้านการสรรหา การคัดเลือก การบันทึกเวลาทำงาน การเก็บเอกสาร การจ่ายค่าจ้าง และการเลิกจ้างเท่านั้น ต่อมาได้เพิ่มงานด้านการฝึกอบรม การบริหารค่าจ้าง สวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์ (Miles, and Snow, 1984) (อ้างจาก ธนารัตน์, 2544 : 1) แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือเดิมเรียกว่าการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารหรือเจ้าของสถานประกอบการเริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารคนหรือบุคลากรมากขึ้น เนื่องจากคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในทรัพยากรหรือปัจจัยพื้นฐานของการบริหารธุรกิจหรือเรียกว่า 4 เอ็ม (4Ms) ได้แก่ คน (Man) แหล่งเงินทุน (Money) วัตถุดิบ (Materials) และการจัดการ (Management) เพราะถึงแม้ว่าองค์การที่มีเงินทุนมาก มีวัตถุดิบที่ดีและมีราคาถูกกว่าคู่แข่ง มีวิธีการผลิต และวิทยาการที่ทันสมัยเพียงใด ถ้าองค์การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และทัศนคติเหมาะสมเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ใช้และบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพแล้วก็อาจส่งผลให้องค์การขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ขาดศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนา อาจส่งผลถึงความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การในระยะยาว (ณัฏฐพันธ์, 2541 : 2)

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดความสำคัญในการที่จะพัฒนา บุคลากร องค์การ และระบบสังคมและประเทศชาติให้มีศักยภาพและเอื้ออำนวยให้องค์การบรรลุเป้าหมายซึ่งก็คือ ความเจริญเติบโตขององค์การนั้นเอง ทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาทำงานและเมื่อคนเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์การแล้ว งานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ยังไม่ได้สิ้นสุดเพียงเท่านี้ แต่ยังดำเนินการต่อเนื่องอย่างเป็นระบบด้วยการประสานงานกับฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ ในองค์การดำเนินการฝึกอบรม พัฒนาปรับปรุงให้พนักงานเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถ ทันสมัยต่อสภาพสังคมที่แปรเปลี่ยนไป (พยอม, ม.ป.ป. : 6) ประกอบกับสภาพองค์การในปัจจุบันมีปัญหาถูกผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งส่วนที่เป็นด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การศึกษา และการแทรกแซงจากรัฐบาล ซึ่งจากการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์การ ดังนี้ (ธิดารัตน์ และนิตย์, 2540) (อ้างจาก ธนารัตน์, 2544 : 1) (ชำนาญ และคณะ, ม.ป.ป. : 9)

ด้านเศรษฐกิจ มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบของการค้าเสรีทางการค้ามากขึ้น อันเป็นผลมาจากหลายสาเหตุ เช่น การรวมตัวขององค์การค้าโลก (WTO) เขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) เขตการค้าเสรีทวีปอเมริกาเหนือ (NAFTA) กลุ่มประเทศความร่วมมือเศรษฐกิจเอเชียแปซิฟิก (APEC) และการรวมตัวของประเทศเอเชีย - ยุโรป (ASEM) ผลของการรวมตัวทำให้องค์การธุรกิจมีการกีดกันทางการค้า เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรง และขยายวงกว้างมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นระดับธุรกิจในประเทศ ธุรกิจแข่งขันระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก

โครงสร้างเศรษฐกิจของไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คือ จากเกษตรกรรมเป็นอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ทำให้ธุรกิจมีการแข่งขันมากขึ้น โดยต้องสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าได้ ซึ่งส่งผลให้ต้องมีการฝึกอบรมให้พนักงานเรียนรู้ความแตกต่างของบุคคลมากขึ้น เพื่อจะได้เรียนรู้อุปนิสัยของลูกค้าเฉพาะราย

ด้านเทคโนโลยี การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันได้มีการนำเครื่องใช้ที่เป็นเทคโนโลยีที่มีความจำเป็นต่อการผลิตสินค้าเพื่อการแข่งขันกับตลาดโลกเข้ามาใช้กันมาก เช่น ใช้หุ่นยนต์หรือเครื่องจักรระบบอัตโนมัติเข้ามาใช้แทนแรงงานคนทำให้ลดความจำเป็นในการจ้างงานลง พนักงานถูกปลดออก ก่อให้เกิดปัญหาเรื่องคุณธรรม จริยธรรม และกรณีพิพาทแรงงาน หรือในกรณีการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาควบคุมการทำงาน ทำให้การทำงานในอนาคตอาจไม่จำเป็นต้องไปที่ทำงาน เพราะสามารถทำที่บ้านได้โดยส่งข้อมูลผ่านระบบการสื่อสารที่ฉับไวอย่างระบบอินเตอร์เนต หรือในกรณีที่ผู้บริหารสามารถดูข้อมูลต่าง ๆ ในการทำงาน

ผ่านคอมพิวเตอร์ได้ด้วยตนเอง ก็ก่อให้เกิดปัญหาความเครียดแก่พนักงานได้ เนื่องจากพนักงานจะถูกลดบทบาทและความสำคัญลง อีกทั้งอาจถูกตรวจสอบการทำงานได้ง่าย

ด้านการศึกษา แม้ในปัจจุบันรัฐบาลได้หันมาให้ความสนใจและให้โอกาสประชากรของประเทศให้ได้รับการศึกษามากขึ้น แต่ปรากฏว่ายังมีประชากรส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษา ด้วยเหตุประการนี้ทำให้องค์การธุรกิจประสบปัญหา ในเรื่องของบุคลากรขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดทักษะในการวิเคราะห์แยกแยะเหตุผล ซึ่งส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดถึงเรื่องการฝึกอบรม การวางแผนพัฒนาอาชีพ การบริหารและการพัฒนาอย่างครบวงจร

ด้านการแทรกแซงจากรัฐบาล เป็นที่ทราบกันดีว่าการบริหารไม่ว่าด้านใดก็ตามจะต้องเกิดในสิ่งแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น การแทรกแซงจากรัฐบาลจัดเป็นสิ่งแวดล้อมอย่างหนึ่งในการบริหาร เนื่องจากรัฐบาลเป็นผู้รับผิดชอบเศรษฐกิจส่วนรวมของประเทศและจะต้องจัดการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การแทรกแซงของรัฐบาลในทุกภาคไม่ว่าจะเป็นภาครัฐเองหรือภาคเอกชน จึงเป็นสิ่งจำเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกันจำเป็นต้องอยู่ในขอบเขตกฎหมาย หรือนโยบายที่รัฐบาลกำหนด

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์หน่วยงานใดก็ตาม ไม่ว่าจะอยู่ในองค์การประเภทใด ขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่ หรือไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมการผลิต และธุรกิจการบริการ หากยังจำกัดหน้าที่ความรับผิดชอบแนวดังเดิม คือ เน้นการวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือก การบริหารเงินเดือนค่าจ้าง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงาน และแรงงานสัมพันธ์แล้วย่อมไม่สามารถจะสร้างคุณค่าของหน่วยงาน และไม่สามารถจะช่วยเหลือองค์การหรือธุรกิจให้ปรับเปลี่ยนตนเองได้อย่างแน่นอน ดังนั้นเพื่อให้หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติหน้าที่สนองตอบต่อองค์การได้อย่างมีประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ มีคุณค่า และสามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องรีบเร่งปรับบทบาทของตนเองเสียใหม่ (กริช, 2544 : 5)

จากการศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีแนวโน้มที่จะปรับบทบาทใน 4 ด้าน เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันและประสิทธิภาพขององค์การซึ่งบทบาท 4 ด้านดังกล่าว ได้แก่ 1) บทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Partner) ซึ่งหมายถึง การทำหน้าที่ศึกษาสภาวะแวดล้อมและทิศทางขององค์การ การประเมินศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ การมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย โครงสร้างขององค์การ และการจัดทำแผนด้านบุคลากรในรายละเอียด

ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ 2) บทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร (Administrative Expert) ซึ่งหมายถึง การศึกษาค้นคว้ารวบรวมกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แตกฉานทันสมัย จัดให้บริการตามข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาดังกล่าวแก่ผู้บริหารและหน่วยงานอย่างเป็นระบบทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้คำแนะนำทักท้วงเชิงสร้างสรรค์เพื่อป้องกันปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นและเข้าไปช่วยเหลือแนะนำในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความเต็มใจและตระหนักว่าเป็นหน้าที่ 3) บทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน (Employee Champion) ซึ่งหมายถึง การจัดการสำรวจทัศนคติของพนักงานเป็นประจำ การจัดการให้มีระบบการสื่อข้อความกับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นปากเสียงให้แก่พนักงาน การให้ความมั่นใจว่าสิ่งที่พนักงานวิตกกังวลนั้นได้รับรู้รับทราบและจัดหาสิ่งจำเป็นให้พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์การกำหนด 4) บทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งหมายถึง หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นหน่วยงานแรกที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเป็นตัวอย่าง ศึกษาและทำงานร่วมกับทีมงานที่รับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงพนักงานเพื่อเข้าใจวัตถุประสงค์ วิธีการศึกษาวิเคราะห์ถึงผลกระทบในการเปลี่ยนแปลงพนักงาน และสาเหตุของการต่อต้าน วิธีการแก้ไข ดำเนินการป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก และหากมีกรณีการผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้นำในการดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว

ดังนั้นการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เพื่อที่จะได้สำรวจบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัดขอนแก่น ว่าได้ดำเนินการเช่นใดเกี่ยวกับบทบาททั้ง 4 ด้าน ซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในด้านการแข่งขันและประสิทธิภาพขององค์การ โดยจะศึกษาในภาพรวมและในแต่ละด้าน และศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประเภทสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการการบริการขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถแข่งขันและประสิทธิภาพขององค์การเพื่อให้ทันต่อโลกของการเปลี่ยนแปลง และเพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าต่อบุคคลหรือหน่วยงานที่มีความสนใจเรื่องบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้และพัฒนาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทโดยภาพรวมและรายด้านของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ใน 4 ด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ด้านการเป็นผู้เชียวชาญการพนักงาน และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ประเภทของสถานประกอบการ และขนาดของสถานประกอบการ

2. เพื่อเปรียบเทียบบทบาทโดยภาพรวมและรายด้านของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ใน 4 ด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ด้านการเป็นผู้เชียวชาญการพนักงาน และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ประเภทของสถานประกอบการ และขนาดของสถานประกอบการ

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ใน 4 ด้าน (Conner and Ulrich, 1996) คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน และ รายได้
- ประเภทของสถานประกอบการ ได้แก่ สถานประกอบการการบริการ และสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต
- ขนาดของสถานประกอบการ ได้แก่ สถานประกอบการขนาดใหญ่ และสถานประกอบการขนาดกลาง

2.2 ตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาตามแนวคิดของ (Conner and Ulrich, 1996) ได้แบ่งบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ด้าน ได้แก่

- การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Partner)
- การเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร (Administrative Expert)
- การเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน (Employee Champion)
- การเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

3. ช่วงระยะเวลาในการทำการวิจัย

- การทบทวนเอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
  เดือนสิงหาคม 2545 – เดือนตุลาคม 2545
- การออกแบบการวิจัย ได้แก่
  เดือนพฤศจิกายน 2545 – เดือนมกราคม 2546
- การเสนอหัวข้อและรายละเอียดของการทำวิทยานิพนธ์ ได้แก่
  เดือนกุมภาพันธ์ 2546
- การสอบเค้าโครงและแก้ไขเค้าโครง ได้แก่
  เดือนมีนาคม 2545
- การเก็บข้อมูลภาคสนาม ได้แก่
  เดือนเมษายน 2546 – เดือนมิถุนายน 2546
- การวิเคราะห์ผลการศึกษาและการอภิปรายผล ได้แก่
  เดือนกรกฎาคม 2546 – เดือนกันยายน 2546

รวมระยะเวลาในการศึกษาทั้งสิ้นจากเริ่มต้นในการทบทวนเอกสารจนเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ใช้เวลาทั้งสิ้น 13 เดือน

สมมติฐานการวิจัย

1. บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น มีความแตกต่างกัน ตามคุณลักษณะส่วนบุคคล
2. บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น มีความแตกต่างกัน ตามประเภทของสถานประกอบการ
3. บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น มีความแตกต่างกัน ตามขนาดของสถานประกอบการ

DPU

คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

อายุ หมายถึง อายุนับตั้งแต่แรกเกิดจนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม นับเป็นปี แบ่งเป็น 4 ช่วง คือ อายุไม่เกิน 25 ปี อายุ 26 – 35 ปี อายุ 36 – 45 ปี และอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป

อายุการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มทำงานจนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม นับเป็นปี แบ่งเป็น 4 ช่วง คือ อายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี อายุการทำงาน 6 – 10 ปี อายุการทำงาน 11 – 15 ปี และอายุการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป

รายได้ หมายถึง เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ซึ่งตีค่าเป็นจำนวนเงินที่ได้รับเป็นประจำทุกเดือน แบ่งเป็น 4 ช่วง คือ รายได้ไม่เกิน 10,000 บาท รายได้ 10,001 – 20,000 บาท รายได้ 20,001 – 30,000 บาท และรายได้มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป

สถานประกอบการ หมายถึง องค์การที่ประกอบธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างในสถานที่ หรือส่วนของสถานที่ซึ่งมีที่ตั้งแน่นอน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถานประกอบการขนาดกลาง และสถานประกอบการขนาดใหญ่

สถานประกอบการขนาดกลาง หมายถึง สถานประกอบการที่มีการจ้างแรงงานหรือมีพนักงานตั้งแต่ 50 – 199 คน

สถานประกอบการขนาดใหญ่ หมายถึง สถานประกอบการที่มีการจ้างแรงงานหรือมีพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป

ประเภทสถานประกอบการ หมายถึง ลักษณะการประกอบการขององค์การทางธุรกิจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ สถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต และสถานประกอบการการบริการ

สถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต หมายถึง การประกอบธุรกิจที่มุ่งผลิต แปรรูป และหล่อหลอมวัตถุดิบให้เป็นสินค้าต่าง ๆ เช่น อุตสาหกรรมการเกษตร อุตสาหกรรมการผลิตสินค้าสำเร็จรูป และอุตสาหกรรมการทำเหมืองแร่

สถานประกอบการการบริการ หมายถึง การประกอบธุรกิจที่ดำเนินการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าโดยเรียกค่าบริการเป็นค่าตอบแทน เช่น กิจการโรงแรม โรงภาพยนตร์ การขนส่ง การธนาคาร และการประกันภัย

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบุคคลหรือผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือตำแหน่งที่เรียกอย่างอื่นที่มีงานในหน้าที่รับผิดชอบเทียบเท่าหรือคล้ายคลึงกับตำแหน่งดังกล่าวในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

สถานประกอบการการบริการขนาดกลางและขนาดใหญ่ และสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลาง และขนาดใหญ่

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ภาระหน้าที่ใหม่ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ดำเนินการใน 4 ด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ด้านการเป็นผู้เชียวชาญการพนักงาน และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันและประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้านดังนี้ คือ

1. ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Partner)

หมายถึง การทำหน้าที่ศึกษาสภาวะแวดล้อมและทิศทางขององค์การ การประเมินศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ การมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย โครงสร้างขององค์การ และการจัดทำแผนด้านบุคลากรในรายละเอียดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

2. ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร (Administrative Expert)

หมายถึง การศึกษาค้นคว้ารวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แตกฉานทันสมัย จัดให้บริการตามข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาดังกล่าวแก่ผู้บริหารและหน่วยงานอย่างเป็นระบบทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้คำแนะนำทักท้วงเชิงสร้างสรรค์เพื่อป้องกันปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นและเข้าไปช่วยเหลือแนะนำในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความเต็มใจและตระหนักว่าเป็นหน้าที่

3. ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน (Employee Champion)

หมายถึง การจัดการสำรวจทัศนคติของพนักงานเป็นประจำ การจัดการให้มีระบบการสื่อข้อความกับพนักงาน อย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นปากเสียงให้แก่พนักงาน การให้ความมั่นใจว่าสิ่งที่พนักงานวิตกกังวลนั้นได้รับรู้รับทราบและจัดหาสิ่งจำเป็นให้พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์การกำหนด

4. ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

หมายถึง หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนนุษย์จะต้องเป็นหน่วยงานแรกที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเป็นตัวอย่าง ศึกษาและทำงานร่วมกับทีมงานที่รับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงพนักงานเพื่อเข้าใจวัตถุประสงค์ วิธีการศึกษาวิเคราะห์ถึงผลกระทบในการเปลี่ยนแปลงพนักงาน และสาเหตุของการต่อต้าน วิธีการแก้ไข ดำเนินการป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก และหากมีกรณีการผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้นำในการดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว

ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านความสามารถทางการแข่งขันที่จำเป็นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับบทบาทใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าต่อบุคคลหรือหน่วยงานที่มีความสนใจเรื่องบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้และพัฒนาต่อไป

DPU

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่อง "บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น" สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในอดีตคนถูกมองว่าเป็นเพียงปัจจัยในการผลิตเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นไม่ได้มีความสำคัญมากไปกว่าปัจจัยอื่น ๆ อีกทั้งฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือเรียกว่าฝ่ายบุคคลก็ถูกมองว่าเป็นเพียงแผนกเล็ก ๆ ในองค์การที่ไม่ได้มีความสำคัญมากไปกว่าคอยสนับสนุนในเรื่องของกำลังแรงงานให้กับแผนกต่าง ๆ ที่ขาดแคลนหรือคอยสนองความต้องการของบุคลากรในองค์การเท่านั้น แต่เมื่อธุรกิจอุตสาหกรรม และการบริการได้เติบโตขึ้นพร้อม ๆ กับการแข่งขันที่รุนแรง ฝ่ายบริหารพยายามที่จะเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนในการผลิตลงเพื่อให้สินค้าของตนมีคุณภาพสูงขึ้นและราคาถูก สามารถแข่งขันในตลาดได้ กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารได้ถูกนำกลับมาทบทวนกันใหม่ ออกมาในการบริหารจัดการแบบต่าง ๆ จากกระบวนการนี้เอง ทำให้พบว่าแท้จริงแล้วกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ไม่สามารถประสบผลสำเร็จได้เลยถ้าขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ ดังนั้นมุมในการมองมนุษย์ว่าเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในการผลิตก็ได้เปลี่ยนไป และเป็นที่ยอมรับกันในวงการธุรกิจปัจจุบันว่ามนุษย์นี้เองที่สามารถดลบันดาลให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ จึงสมควรเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดูแลบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดีเฉกเช่นเดียวกับทรัพยากรอื่น ๆ (นรา, 2544 : 18) มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลาย ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอ ดังนี้

DRAFT

1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มีคำที่ใช้เรียกการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่หลายคำ เช่น การจัดการคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารงานบุคคล เป็นต้น แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งและเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมายถ้าหากรู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ (นงนุช, 2544 : 1) มีผู้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่าน เช่น

พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ป. : 5) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจและพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 3) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

อำนวย แสงสว่าง (2540 : 2) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2541 : 3) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ กระบวนการที่ผู้บริหารผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรและหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ผู้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสมตลอดจนเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมไทยได้อย่างมีความสุขในอนาคต

2400

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 33) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ การใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บริหารฝ่ายอื่น ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบประสานความร่วมมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นระบบการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 6 ประการ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจ่ายค่าตอบแทนและการให้ประโยชน์เกื้อกูลความปลอดภัยและสุขภาพของทรัพยากรมนุษย์ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ หน้าที่ประการสุดท้าย คือ การวิจัยทรัพยากรมนุษย์

ฤทัยวรรณ แก้วประดิษฐ์ (2543 : 7) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาและการเลือกสรรบุคลากรเข้ามาทำงาน การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพ้นจากงานเพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจต่อองค์การและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

นรา ขำคม (2544 : 19) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ กระบวนการในการจัดการบุคลากรที่จะเข้ามาอยู่ในองค์การแล้วด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานกับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การตามที่ได้ตั้งเป้าหมายหรือวางจุดประสงค์ไว้

Jucius (1972 : 2) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ สาขาการบริหารที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมหน้าที่ในการให้ได้มาซึ่ง การพัฒนา การบำรุงรักษา และการใช้บุคลากร

Flippo (1984 : 5) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมเกี่ยวกับ การจัดหา การพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน การรวมพลัง การบำรุงรักษา และการให้พ้นจากองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้วัตถุประสงค์ของบุคคล องค์การ และสังคมบรรลุความสำเร็จ

Thomson and Mabey (1994 : 6) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ การผสมผสานความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ โดยต้องมีความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการของบุคลากรในองค์การและเป้าหมายขององค์การด้วย

Bowin and Harvey (2001 : 6) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ การบริหารกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) เคลื่อนย้าย (Motivate) และธำรงรักษา (Maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานภายในองค์การได้ผลสูงสุดรวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ โดยผสมผสานความต้องการความเจริญเติบโต และการพัฒนาของบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายที่กล่าวมานั้นอาจสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การอย่างเต็มความสามารถ โดยใช้ทั้งกลยุทธ์และทักษะเพื่อบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ต้องสามารถสร้างความพึงพอใจโดยตอบสนองความต้องการของบุคลากรในองค์การเท่าที่จะทำได้

2. วิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ภายหลังจากเกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมในตอนต้นของคริสต์ศตวรรษที่ 18 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มเป็นระบบ โดยเปลี่ยนจากการใช้หลักความเชื่อ ความศรัทธาไปเป็นการใช้หลักเหตุผล โรงงานขนาดใหญ่เริ่มขยายตัวมากขึ้น ความต้องการคนเข้ามาทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมมีจำนวนมากขึ้นและมุ่งพัฒนาด้านเครื่องจักรกลมากกว่าการเอาใจใส่ดูแลด้านสภาพการทำงาน และสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งในช่วงนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หรือเดิมเรียกว่า เลขานุการสวัสดิการ (Welfare Secretar) ทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้คนงานรวมตัวกันจัดตั้งสหภาพแรงงานขึ้น และช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของคนงาน เช่น การศึกษาที่อยู่อาศัย และการรักษาพยาบาล ในช่วงนี้ทำให้เกิดผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้น และนับได้ว่าเป็นต้นกำเนิดของการบริหารธุรกิจทั่วโลก

ในช่วงต่อมาปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 Frederick Winslow Taylor ได้เสนอแนวความคิดในการศึกษาเกี่ยวกับเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน (Time and Motion Study) โดยพยายามหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงาน ขจัดเวลาที่ไม่จำเป็นออกไป และกำหนดมาตรฐานการให้ค่าแรง (A Price Rate) ซึ่งทำให้ Taylor ได้รับยกย่องให้เป็นบิดาของการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ในช่วงนี้มีการเปลี่ยนชื่อเลขานุการสวัสดิการ (Welfare Secretar) เป็นการบริหารงานบุคคล (Personnel Management)

นับตั้งแต่ปลายปลายคริสต์ศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร ด้านการเมืองการปกครองการบริหารด้านกฎหมายทำให้หน่วยงานทั้งหลาย ไม่ว่า

จะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาหน่วยงาน ตลอดจนให้ความสำคัญกับคนและยอมรับว่าคนถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์การต่อมาได้มีการเปลี่ยนชื่อการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ในช่วงนี้เรียกว่ายุคการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3. วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องอาศัยวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งมีผู้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 8) ได้กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามีวัตถุประสงค์ เพื่อ

1. ใช้ทรัพยากรมนุษย์โดยได้ประสิทธิภาพ
2. มีบรรยากาศความสัมพันธ์ในหน้าที่งานที่ดีในระหว่างบรรดาสมาชิกขององค์การ
3. มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลที่พร้อมมูล

Dessler (1999 : 1) ได้กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่ามีวัตถุประสงค์ เพื่อ

1. จัดหาคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานและใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. พัฒนาทักษะและความสามารถของแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่นานที่สุด
3. สื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคนได้ทราบ

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2544 : 7) ได้กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. นำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทางสร้างสรรค์แก่องค์การ
2. พัฒนาผลกระทบต่อการตัดสินใจขององค์การ
3. กระบวนการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง ความปลอดภัย ผลทางด้านจิตวิทยาและด้านสังคมวิทยาของบุคลากรในองค์การ

จากวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวไว้แล้วนั้นอาจสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. เพื่อพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

3. เพื่อมีบรรยากาศความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและหน้าที่งานของบุคลากรในองค์การ

4. ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งมีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายด้าน ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ป. : 6) ได้กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดประโยชน์ คือ

1. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต

2. ช่วยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การ

3. ช่วยเสริมความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ

อำนวย แสงสว่าง (2540 : 3 - 4) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดประโยชน์ คือ

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงานเพื่อจัดหาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพเข้ามาทำงาน

2. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์การกำหนด

3. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานโดยวิธีการฝึกอบรมทางด้านวิชาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานเพิ่มขึ้น

4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์การอย่างทั่วถึงโดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ

5. ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์การให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอารัดเอาเปรียบกัน ความเห็นแก่ตัว และ

ความขัดแย้งให้ลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้องค์การเป็นสังคมที่มีความสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตสูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน

อัญชลี โกกะนุช (2545 : 2 - 4) ได้สรุปประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้เกิดประโยชน์ คือ

1. กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเอง
2. พัฒนาองค์การ
3. พัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ

จากแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงขอสรุปประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. ช่วยพัฒนาบุคลากร
2. ช่วยพัฒนาระบบการทำงาน
3. ช่วยพัฒนาองค์การ
4. ช่วยพัฒนาระบบสังคมและประเทศชาติ

5. ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการและผู้วิจัยหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

ชำนาญ ปียวนิชพงษ์ และคณะ (ม.ป.ป. : 19) ได้แบ่งภารกิจหลักของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 5 ด้านใหญ่ ๆ คือ

1. ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning ; HRP) เป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับนโยบาย หรือแผนกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันกับแผนขององค์การ และเป็นการกำหนดแผนปฏิบัติการด้านกำลังคนและวางแผนกำลังคนด้วย

2. ด้านการสรรหาพนักงาน (Recruitment) ในส่วนการรับสมัคร การทดสอบ การสัมภาษณ์ การว่าจ้าง การบรรจุ และการทดลองปฏิบัติงาน

3. ด้านการพัฒนา (Development) มีการกำหนดใน 3 ลักษณะ คือ การพัฒนาพนักงาน การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ

4. ด้านการรักษาพนักงาน (Retention) ในส่วนค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง สวัสดิการ และผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น การสื่อสัมพันธ์ สุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์

5. ด้านการใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า (Utilization) ในส่วนการออกแบบงานการวิจัยและการตรวจสอบด้านทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 40 - 42) กล่าวว่า ภารกิจหลักของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการปฏิบัติที่ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1. การออกแบบงาน และการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process) คือ ขั้นตอนที่เกี่ยวเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนองค์การ (Organization Planning) และการออกแบบงาน (Job Design) ซึ่งการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นนี้

2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process) คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงาน และบุคคลที่ต้องการเพื่อจัดเป็นแผนกำลังบุคคลขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มต้นขั้นตอนแรกของการหาคนมาบรรจุ

3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process) การมีวิธีการสรรหาบุคลากร (Recruitment) ก็เพื่อให้ได้บุคลากรที่พึงประสงค์ที่สุด และการมีวิธีการคัดเลือกคน (Selection) เพื่อให้ได้คนดีมีคุณสมบัติและจำนวนต้องตรงตามจำนวนตำแหน่งงานต่าง ๆ

4. การปฐมนิเทศ บรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction and Appraisal-Process) คือ การส่งมอบคนเข้าทำงาน ด้วยกิจกรรมขั้นแรกที่ต้องทำ คือ การแนะนำเพื่อบรรจุหรือการปฐมนิเทศ (Induction or Orientation) ซึ่งพนักงานใหม่ย่อมจะเริ่มเข้าทำงานในช่วงแรกของการทดลองงานและเรื่อยไปจนมีการบรรจุ (Placement) ซึ่งประสิทธิภาพของระบบการบริหารบุคคลที่จะมีกลไกในการติดตามกำกับให้แน่ใจว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นั้นได้มีประสิทธิภาพดีอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่ต้องทำเป็นระยะตามเวลาต่อเนื่องกันก็ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) นอกจากนี้หลังจากทุกครั้งที่ได้ทราบผลการปฏิบัติงานแล้วเพื่อการส่งเสริมและแก้ไขปัญหาอันอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะดำเนินการโดยมีการเลื่อนขั้น โยกย้าย หรือลดตำแหน่ง

5. การอบรมและพัฒนา (Training and Development Process) คือ ขั้นตอนที่เป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับเรา หรือที่เรียกว่า การฝึก

อบรม (Training) และการพัฒนา (Development) ซึ่งหมายถึง กิจกรรมหรือหน้าที่งานทางการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้มีขึ้นในตัวคนงาน เพื่อที่จะให้แน่ใจได้ว่า คุณภาพของตัวพนักงานจะไม่ตกต่ำลง เพราะผลอันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต และเงื่อนไขของปัจจัยสภาพแวดล้อม ตลอดจนการช่วยให้พนักงานมีความเติบโตก้าวหน้าทันโลก

6. การจ่ายตอบแทน (Compensation Process) คือ กิจกรรมทางด้านการหาวิธีและทำการจ่ายผลตอบแทนพนักงานด้วยผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้รับความพอใจมากพอสมเหตุสมผลและพอเพียงในระดับที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจขึ้นในตัวพนักงานที่ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกำลังใจที่ดีและทำให้ผลผลิตสูงขึ้นงานเหล่านี้ก็คือ งานที่เกี่ยวกับการบริหารค่าจ้างเงินเดือน ตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ

7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์(Health Safety Maintenance Process and Labor Relations) เพื่อการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานและบริษัท การต้องคอยดูแลทั้งเรื่องสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยย่อมเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง และมีแผนงานและวิธีปฏิบัติทางด้านนี้ครบตามสมควร ทั้งนี้ก็เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่ายกิจกรรมที่จะมีไว้เพื่อคอยป้องกัน แก้ไข และเสริมความสัมพันธ์ทั้งด้านการดูแลเอาใจใส่ตามปกติและการเจรจาระหว่างทั้งสองฝ่ายที่มีฐานะที่หวังดีและมีเจตนาดีต่อกัน ทั้งนี้ก็เพื่อความราบรื่นในการอยู่ร่วมกัน

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

ดนัย เทียนพุฒ (2539 : 33 - 34) ได้แบ่งภารกิจหลักของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ภารกิจหลักๆ คือ

1. การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคลากรโดยเลือกสรรให้ได้คนดีที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่เป็นคนที่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมของบริษัท (Corporate Culture) หรือ นอร์ม (Norm) ขององค์การ รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีแววในการพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้า โดยปกติการสรรหา แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การสรรหาภายในกับการสรรหาภายนอก

2. การพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. การรักษาพนักงาน (Retention) หมายถึง การพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันในรูปแบบของระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์การตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจและรักษาพนักงานให้องค์การให้นานที่สุด

4. การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดแผนกำลังบุคลากร การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ก็เพื่อจัดงานหรือใช้บุคลากรให้ตรงกับงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและท้าทายคนให้ทำงาน รวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะทำ

เสนาะ ติเยาว์ (2539 : 27-30) กล่าวถึง ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 11 ด้าน คือ

1. การวางแผนทางด้านกำลังคน
2. การจ้างงาน
3. การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่งและให้ออกจากงาน
4. การอบรมและพัฒนา
5. การบริหารค่าตอบแทน
6. สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
7. ประโยชน์และบริการพนักงาน
8. การรักษาระเบียบวินัย
9. แรงงานสัมพันธ์
10. การวางแผนจัดองค์การ
11. การวิจัยงานบุคคล

สมชาย ตังศุภศิริ (2542 : 7 - 8) กล่าวถึง ภารกิจหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้ 4 ด้าน คือ

1. การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
2. การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร
3. การรักษาระเบียบวินัย

DPU

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุดใส แสงทับทิม (2537 : 29) กล่าวถึง ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 6 ด้าน คือ

1. การวางแผนอัตรากำลังคน
2. การคัดเลือกบุคลากร
3. การบำรุงรักษาบุคลากร
4. การพัฒนาบุคลากร
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
6. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

เชษฐพล สงัดวงศ์ (2538 : 9) และสริยาวุธ บุญดี (2538 : 9) ต่างมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 4 ด้าน ดังนี้

1. การจัดหาบุคลากร
2. การธำรงรักษา
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

Mondy, Noe, and Premeaux (1999 : 6 - 8) กล่าวถึง ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 6 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และการคัดเลือก
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การจ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล
4. ความปลอดภัยและสุขภาพ
5. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์
6. การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

Flippo (1984 : 4-7) ได้แบ่งภารกิจหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมและจำนวนที่ต้องการอันจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์การ

2. การพัฒนา (Development) หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะของบุคลากรด้วยการฝึกอบรมบุคลากร โดยทักษะดังกล่าวจำเป็นต่อการทำงาน

DPU

3. การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การบริหารงานประโยชน์ตอบแทนแก่บุคลากรเพื่อตอบแทนการทำงานของบุคลลากร

4. การรวมพลัง (Integration) หมายถึง การรวมพลังประโยชน์ของบุคลากรองค์การและสังคมเข้าด้วยกัน

5. การบำรุงรักษา (Maintenance) หมายถึง การบำรุงรักษาบุคลากรในองค์การด้วยมาตรการทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

6. การพ้นจากองค์การ (Separation) หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการพ้นจากองค์การของบุคลากร เช่น การลาออก การดำเนินการตามมาตรการทางวินัยให้บุคลากรพ้นจากองค์การ

จากภารกิจหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมานั้นอาจสรุปได้ว่า ภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. การสรรหาบุคลากร
2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การใช้ประโยชน์บุคลากร
5. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่ามีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปแล้ว นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเตรียมตัวให้พร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การศึกษา และการแทรกแซงจากรัฐบาล และจะต้องเรียนรู้ถึงงานและปัญหาการปฏิบัติงานของแผนกอื่น ๆ อย่างถ่องแท้เช่นเดียวกัน มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เอาไว้อย่างหลากหลายผู้วิจัยจึงขอนำเสนอดังนี้

1. ความหมายของบทบาท

มีผู้ให้นิยามความหมายของคำว่าบทบาทไว้มากมายและหลากหลายแนวคิดดังนี้

สุชา จันทน์เอม และสุรางค์ จันทน์เอม (2520 : 46) อธิบายความหมายของบทบาทไว้ว่า คือ บทบาทมีความหมายที่ใกล้เคียงกับสถานภาพมาก บทบาทเป็นสิ่งที่บุคคลในสถานภาพ

DPU

ต่าง ๆ พึงกระทำนั่นคือ เมื่อสังคมกำหนดสิทธิและหน้าที่ในสภาพใดอย่างใดแล้ว บุคคลในสถานภาพนั้น ๆ จะต้องประพฤติหรือปฏิบัติตามหน้าที่ที่กำหนดไว้

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2527 : 68) อธิบายความหมายของบทบาทไว้ว่า คือ การประกอบพฤติกรรมตามตำแหน่ง ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคมตามลักษณะการรับรู้และตามที่แสดงจริงบทบาทเป็นผลรวมของสิทธิและหน้าที่

สมัค ชินบุตร (2538 : 15) อธิบายความหมายของบทบาทไว้ว่า คือ บทบาทต้องควบคู่กับหน้าที่และการที่จะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้ต้องมีตำแหน่งหรือสถานภาพรองรับ องค์ประกอบที่เข้ามาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ คือ ความรู้ความสามารถ ทัศนคติค่านิยม ตลอดจนความคาดหวังจากสังคม การที่บุคคลแต่ละคนแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาถือว่าเป็นการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนอยู่

ณัฐพล นาคะโยดี (2543 : 10) อธิบายความหมายของบทบาทไว้ว่า คือ พฤติกรรมที่พึงกระทำ หรือประพฤติปฏิบัติ โดยมีเงื่อนไขผูกพันอยู่กับ ฐานะ ตำแหน่ง หน้าที่ทางสังคม และเป็นไปตามความคาดหวังของสังคม

ปราณี จิตกรณ์กิจศิลป์ (2543 : 26) อธิบายความหมายของบทบาทไว้ว่า คือ แบบของพฤติกรรมที่คาดไว้ทั้งหมด การกระทำต่อกัน ความรู้สึกทางใจของแต่สะคนต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายมา

สมโภชน์ คชศิลา (2544 : 29) อธิบายความหมายของบทบาทไว้ว่า คือ การกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ดำรงอยู่ ซึ่งการแสดงออกของบทบาทนั้นจะมีส่วนผูกพันอยู่กับความคิดและความคาดหวังของผู้ดำรงตำแหน่งเองที่ต้องการกระทำกิจกรรมที่รับผิดชอบให้ดีที่สุดในฐานะที่ดำรงตำแหน่งนั้นๆ

สงวนศรี วิรัชชัย (2527 : 23 - 24) (อ้างจาก สกล, 2543 : 8 - 9) ได้กล่าวถึงบทบาทไว้ว่าบทบาทประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ 5 ประการ คือ

1. บทบาทตามที่กำหนด (Prescribed Role) หมายถึง บทบาทที่สังคมกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้ว่าเป็นรูปแบบของพฤติกรรมประจำตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคม กลุ่มหรือองค์การนั้น ๆ

2. บทบาทที่ผู้อื่นคาดหวัง (Expected Role) หมายถึง บทบาทหรือรูปแบบของพฤติกรรมที่คนอื่น (ผู้เกี่ยวข้อง) คาดหวังว่าผู้อยู่ในตำแหน่งจะถือปฏิบัติ บทบาทที่ผู้รับคาดหวังนี้มีและสอดคล้องกับบทบาทที่กำหนด แต่ในบางครั้งบทบาทที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังอาจจะไม่ตรงกับ

บทบาทที่กำหนดไว้ เพราะคนบางคนอาจมีการคาดหวังมากหรือน้อยกว่าข้อกำหนดที่ตนได้รับทราบ

3. บทบาทตามอุดมคติของผู้อยู่ในตำแหน่ง (Subjective Role) หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลผู้อยู่ในตำแหน่งคิดและเชื่อว่าเป็นบทบาทของตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ เช่น ผู้บังคับบัญชาคิดว่าตนมีหน้าที่ควบคุมปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ต้องใส่ใจกับปัญหาส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นบทบาทของผู้อยู่ในตำแหน่งอาจสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับบทบาทที่กำหนดและอาจจะตรงหรือไม่ตรงกับบทบาทที่ผู้รับคาดหวัง

4. บทบาทที่ปฏิบัติจริง (Enacted Role) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้อยู่ในตำแหน่งได้ปฏิบัติหรือแสดงออกมาให้เห็น ซึ่งมักจะเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทตามความคิดของเจ้าตัวผู้อยู่ในตำแหน่ง แต่ก็อาจมีกรณีที่บุคคลแสดงพฤติกรรมของตนก็ได้

5. บทบาทที่ผู้อื่นรับรู้ (Perceived Role) หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมที่ผู้อื่นได้ทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติบทบาทของผู้ในตำแหน่ง ซึ่งโดยธรรมชาติการรับรู้ของคนเราจะมีการเลือกรับรู้ และมีการรับรู้ที่ผิดพลาดไปจากความเป็นจริง ด้วยอิทธิพลจากประสบการณ์หลายอย่าง ดังนั้น เมื่ออยู่ในตำแหน่งปฏิบัติบทบาทโดยแสดงพฤติกรรมแตกต่างไปจากบทบาทตามความคิดของผู้อยู่ในตำแหน่งด้วย

Levinson (1971 : 11) (อ้างจาก ระดม, 2541 : 6 - 7) ได้อธิบายความหมายของบทบาทไว้ 3 ประการ คือ

1. บทบาท หมายถึง ปทัสสถาน (Norm) ความคาดหวัง (Expectation) ข้อห้าม (Taboos) ความรับผิดชอบ (Responsibilities) และอื่น ๆ ที่มีลักษณะในทำนองเดียวกัน ซึ่งผูกพันอยู่กับตำแหน่งทางสังคมที่กำหนดให้ บทบาทตามความหมายนี้คำนึงถึงบุคคลน้อยที่สุด แต่มุ่งบ่งชี้ถึงหน้าที่อันพึงกระทำ

2. บทบาท หมายถึง ความคิดเห็นของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งเองที่จะคิดและทำเมื่อดำรงตำแหน่ง

3. บทบาท หมายถึง การกระทำของบุคคลแต่ละคนที่จะกระทำโดยให้สัมพันธ์กับโครงสร้างของสังคม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือแนวทางอันบุคคลพึงกระทำเมื่อตนดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

Boom and Selenick (1973 : 36) (อ้างจาก สมพงศ์, 2543 : 32) ได้กล่าวถึงบทบาทประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ 3 ประการ คือ

1. บทบาทในอุดมคติหรือสิ่งที่สังคมกำหนดไว้ (The Socially Prescribed or Ideal Role) เป็นบทบาทในอุดมคติที่มีการกำหนดสิทธิ และหน้าที่ตามตำแหน่งทางสังคมไว้

2. บทบาทที่ควรกระทำ (The Perceived Role) เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลเชื่อว่าควรกระทำตามตำแหน่งที่ได้รับ ซึ่งอาจไม่เหมือนบทบาทในอุดมคติหรืออาจแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

3. บทบาทที่กระทำจริง (The Performed Role) เป็นบทบาทที่บุคคลได้กระทำลงไปจริงซึ่งจะขึ้นอยู่กับความเชื่อ ความคาดหวัง และการรับรู้ของแต่ละบุคคล ตลอดจนความกดดันและโอกาสในแต่ละสังคมในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ และยังรวมถึงบุคลิกภาพและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลด้วย

จากความหมายที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาตามหน้าที่หรือตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย

2. บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ชำนาญ ปียวนิชพงษ์ และคณะ (ม.ป.ป. : 10) อธิบายความหมายของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Role of Human Resource Management) หมายถึง การกำหนดหน้าที่หรือภารกิจ และความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน ด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาพนักงาน ด้านการพัฒนา ด้านการรักษาพนักงาน และด้านการใช้ประโยชน์ ให้คุ้มค่าให้ครบวงจรของงานทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับนโยบายกลยุทธและการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เวชยันต์ ศีตโกมล (2537 : 14 - 16) กล่าวถึง บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวทางปฏิบัติประกอบด้วย

1. บทบาทของงานบริหาร

การบริหารงานบุคคลเป็นงานของผู้บริหารทุกคน แต่กิจกรรมของงานบุคคลบางอย่างควรใช้ผู้เชี่ยวชาญดีกว่าให้ผู้บริหารสูงสุดดำเนินการเอง เพราะผู้เชี่ยวชาญจะเข้าใจครอบคลุมไปถึงแนวโน้มของเศรษฐกิจเป็นผู้ชำนาญมีความรู้ความสามารถดีเข้าใจระเบียบแบบแผนขององค์กรแต่ก็ยังต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารสูงสุดด้วย ผู้เชี่ยวชาญงานบุคคลมีแนวโน้มว่าจะรู้งานบุคคลไปหมดดู ๆ เหมือนกับเป็นบุคคลสำคัญที่สุด มีเกียรติที่สุด เรื่องแรงงานสัมพันธ์ก็จัดอยู่ในบทบาทนี้ด้วย

2. บทบาทงานกิจกรรม

หากจะปฏิบัติกิจกรรมของงานบุคคลให้ได้ผลอย่างจริงจังต้องใช้ความรู้ความชำนาญพอสมควร ความรับผิดชอบอย่างหนึ่งของผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคล คือ พิจารณาว่าจะบรรลุกิจกรรม

ต่าง ๆ ให้บุคคลใดเป็นผู้ปฏิบัติ ซึ่งความรับผิดชอบดังกล่าวค่อนข้างสูงกว่าการบริหารทั่วไป ทำให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลเกิดความขัดแย้งกับผู้บริหารสูงสุดได้

3. บทบาทให้คำปรึกษา

ผู้บริหารอาจเผชิญกับปัญหาหลากหลายในขณะควบคุมดูแลคนงานรวมทั้งปัญหาความยุ่งยากในการสร้างแรงจูงใจ คนงานขาดการฝึกอบรม หรือต้องจ่ายเงินช่วยเหลือคนงานที่ประสบความเดือดร้อนบ่อยครั้งที่ผู้บริหารสูงสุดอาจพบปัญหาที่คาดไม่ถึงมาก่อน และต้องการคำแนะนำเพื่อแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง กรณีนี้ผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลก็สามารถทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาฝ่ายบริหารได้

4. บทบาทการให้บริการ

เพื่อเป็นแนวทางตัดสินใจในการวางระเบียบสตาร์ฟ ผู้บริหารอาจต้องการข้อมูลบางอย่างซึ่งผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลสามารถจัดหาให้ได้ เช่น สถิติข้อมูลเกี่ยวกับค่าจ้างตามกฎหมายแรงงานเป็นต้น ทั้งที่ใช้กับงานอุตสาหกรรมหรืออาชีพอื่น ๆ เนื่องจากกฎหามายแรงงานมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นบ่อยครั้งที่ต้องหาข้อมูลเพื่อนำมาตีความหรือทำความเข้าใจตัวบทกฎหมาย

5. บทบาทการตรวจสอบ

ผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลมีหน้าที่ตรวจสอบให้มั่นใจว่า สมาชิกของฝ่ายบริหารสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ หน้าที่ของผู้เชี่ยวชาญด้านงานบุคคลนี้ไม่สามารถจำกัดขอบเขตให้แน่ชัดลงไปได้ จะมีการคาบเกี่ยวกันในบทต่าง ๆ เช่น จากกฎหมายว่าด้วยการจ้างแรงงาน “การบริการ” และ “การให้คำปรึกษา” จะมีความหมายต่างกันเพียงเล็กน้อย บ่อยครั้งที่บริษัทให้ความสำคัญแก่บทบาทหนึ่งขณะที่ลดบทบาทอื่นลง เช่น กรณีเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ค่าครองชีพสูง ฝ่ายบุคคลเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับผลกระทบเนื่องจากค่าใช้จ่ายทางอ้อมของบริษัท อาจต้องถูกจำกัด เช่นลดงานกิจกรรมและบทบาทการให้คำปรึกษาลง เป็นการผิดที่จะกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญงานบุคคลทำงานแบบเดียวกันตลอด แต่เราสามารถนำเอาความสามารถของเขามาประยุกต์ใช้ในงานด้านต่าง ๆ ให้ได้ผลสูงสุด

เสนาะ ติเยาว์ (2539 : 31-33) ได้แบ่งบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีต่อผู้บริหารงานในระดับต่างๆ มี 3 ลักษณะคือ

1. ทำงานในฐานะผู้บริหารสูงสุด การบริหารโดยวิธีนี้ฝ่ายบริหารสูงสุดจะมอบอำนาจส่วนหนึ่งให้กับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อตรวจสอบว่าฝ่ายต่าง ๆ ได้ปฏิบัติตามนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคลถูกต้องเพียงใด แล้วจึงรายงานไปให้ผู้บริหารขั้นสูงสุดโดยตรง โดยวิธีนี้บทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีฐานะคล้ายกับเป็นตำรวจของฝ่ายบริหารสูงสุด และเป็นที่เกรงใจของผู้จัดการแผนกต่าง ๆ เพราะกลัวว่าจะถูกฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เล่นงานได้ หน้าที่อย่างอื่นก็ยัง

คงเดิม คือ หน้าที่การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การสอบการสัมภาษณ์ การเก็บบันทึกเกี่ยวกับคนงานและอื่น ๆ ซึ่งทำหน้าที่ดังกล่าวนี้ กระทำร่วมกับผู้จัดการแผนกต่าง ๆ โดยคำสั่งของฝ่ายบริหารขั้นสูงสุด การทำหน้าที่ควบคุมนี้ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความระมัดระวังและต้องเคารพในอำนาจตามสายงานของหัวหน้าหรือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เพราะอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจขึ้นได้ และทางด้านผู้บังคับบัญชาตามสายงานของแผนกต่าง ๆ ต้องเชื่อถือฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นฝ่ายได้รับบริการ และยังต้องคำนึงถึงรายงานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นำเสนอต่อผู้บริหารขั้นสูงสุด ดังนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมักมีอำนาจมากพอที่จะทำงานในฐานะของผู้บริหารได้

2. ทำงานในฐานะที่ปรึกษา โดยหลักการวิธีนี้ก็คือ ฝ่ายให้คำปรึกษาแนะนำจะทำหน้าที่ช่วยเหลืองานของฝ่ายสั่งการในฐานะเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ ความสัมพันธ์เป็นแบบผู้ให้บริการและผู้รับบริการเช่นเดียวกับทนายความกับลูกความ หมอกับคนไข้ สถาปนิกกับลูกค้า โดยผู้ต้องการบริการเป็นฝ่ายริเริ่มขึ้นก็คือส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การที่ต้องการข้อแนะนำ บริการ และแนวทางปฏิบัติจากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ฝ่ายบริหารขั้นสูงสุดต้องการที่จะกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนด้านกำลังคนขึ้นล่วงหน้า ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญจะต้องให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำต่าง ๆ เกี่ยวกับนโยบายดังกล่าว แหล่งคนงานและอื่นๆ ที่จะให้องค์การได้นโยบายที่เหมาะสม การให้บริการของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เป็นไปในทางที่จะสนองตามที่ฝ่ายบริหารขั้นสูงสุดต้องการ แต่จะต้องเลือกนโยบายหรือวิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคลที่ดีและเหมาะสมกับเจ้าหน้าที่และพนักงานขององค์การ นโยบายใดที่ไม่เหมาะสมที่จะต้องคัดค้านลักษณะงานจึงเป็นไปในทางที่สามารถชักจูงฝ่ายบริหารขั้นสูงสุดให้เห็นตามที่ฝ่ายตนเสนอ เพราะว่าตนเป็นผู้เชี่ยวชาญข้อเสนอแนะและความเห็นย่อมเหมาะสม

ส่วนผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ก็อาจขอคำแนะนำได้จากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะกรณีเกิดปัญหาเร่งด่วนและเกิดขึ้นเฉพาะหน้า เช่น ปัญหาการวางระเบียบวินัยพนักงาน การโยกย้ายคนงาน การเปลี่ยนงานและการประเมินผลงาน รวมทั้งปัญหาอื่นๆ เกี่ยวกับตัวบุคคล ผู้จัดการฝ่ายเหล่านี้อาจไม่คุ้นเคยกับปัญหาดังกล่าว การขอความช่วยเหลือจากฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ย่อมดีกว่าคำแนะนำอาจมีหลายทางให้เลือกปฏิบัติ มีวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารงานในส่วนต่างๆ จะใช้ดุลยพินิจของตนเองสั่งการ เพราะผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีอำนาจเพียงให้คำแนะนำเท่านั้น ส่วนการวินิจฉัยสั่งการเป็นของผู้จัดการฝ่ายโดยตรง

3. ทำงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญ การถือว่าหน้าที่ทางด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของความเชี่ยวชาญนั้น เกี่ยวกับข้องโดยตรงกับขนาดขององค์การและความยุ่งยากทาง

ด้านการบริหาร ผู้บริหารทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มักจะทำตัวเป็นผู้เชี่ยวชาญให้กับฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การทางด้าน วางแผนบุคลากร การฝึกอบรม การคัดเลือก ค่าจ้างเงินเดือน สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน วินัยบุคลากร และแรงงานสัมพันธ์ โดยถือว่าตนเองมีความรู้ในเรื่องดังกล่าวมากกว่าหัวหน้าฝ่ายการทำงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญนั้น เป็นการช่วยเหลือไม่ใช่เป็นผู้สั่งการ เมื่อให้คำแนะนำไปแล้วหัวหน้าก็จะเป็นการสั่งการเอง

Dessler (1996) (อ้างจาก สมชาย, 2542 : 22 - 23) กล่าวว่า ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการเพิ่มบทบาทในการคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรม และการเลื่อนตำแหน่ง ในปัจจุบันนี้แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สะท้อนให้เห็นความจริงเกี่ยวกับการจัดองค์การในแนวนอน การลดขนาดของแรงงาน การตอบโต้ขององค์การจะต้องมีการฝึกหัด และมีการสร้างข้อผูกพันของพนักงานซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการแข่งขัน บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ตัวอย่างบทบาทใหม่ มีดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มผลผลิต (HR and Boosting Productivity) การปรับปรุงด้านการผลิตเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการแข่งขันระดับโลก และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องแสดงบทบาทในการดำเนินงานด้วยต้นทุนด้านแรงงานที่ต่ำ พบว่าบริษัทจำนวนมากมีการควบคุมดูแลพนักงานอย่างเข้มงวด ซึ่งเป็นสิ่งแรกที่ทำให้ต้นทุนด้านแรงงานลดลงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปจะแสดงบทบาทเป็นหน่วยกลางในการวางแผนและทำให้บริษัทลดขนาดของแรงงานลงแล้วจึงก้าวขึ้นสู่ขั้นที่จะทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลืออยู่ดีขึ้น

2. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการโต้ตอบ (HR and Responsiveness) การเปลี่ยนแปลงด้านการเทคโนโลยีเป็นเป้าหมายพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารของผู้ประกอบการการลดขนาดของแรงงาน การทำองค์การให้มีลักษณะแบบแบน การมอบอำนาจให้พนักงาน และการบริหารองค์การให้มีลักษณะการทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดความสะดวกในการติดต่อสื่อสารและง่ายต่อการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และท้าทายต่อคู่แข่งขัน

3. ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริการ (HR and Services) พฤติกรรมพนักงานเป็นสิ่งสำคัญในด้านการบริการ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัดการให้พนักงานมีทัศนคติและมีการจูงใจที่ดี ดังนั้น ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในด้านการบริการของบริษัท โดยการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และมีโปรแกรมการเรียนรู้ทางสังคมสำหรับพนักงานใหม่ ควรมีการปรับปรุงการให้บริการลูกค้าให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นการปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความก้าวหน้า คือ การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานมีการบริการลูกค้าที่ดี ซึ่งจะทำให้เกิดผลกำไรกับบริษัทตามมา

4. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และข้อผูกพันของพนักงาน (HR and Employee Commitment) โดยทำให้พนักงานมีเป้าหมายด้วยตนเองซึ่งจะทำให้พนักงานตั้งใจทำงานเหมือนกับว่าบริษัทเป็นของเขา ซึ่งการกระทำของพนักงานเช่นนี้ บริษัทต้องใช้ความพยายามหลายด้าน และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องแสดงบทบาทเป็นศูนย์กลาง เช่น ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง บริษัทที่มีการทำให้เกิดความผูกพันสูงมีแนวโน้มที่พนักงานใช้ทักษะและความสามารถพิเศษ (พรสวรรค์) ในการทำงานอย่างเต็มที่

5. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ระดับบริษัท (HR and Corporate Strategy) บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาและการกำหนดกลยุทธ์ (กลยุทธ์ คือ แผนงานของบริษัทซึ่งจะต้องทำให้เกิดความสมดุลทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อคงไว้ซึ่งโอกาสในการแข่งขัน การตัดสินใจเข้าสู่ตลาดใหม่ หยุดการผลิตสายผลิตภัณฑ์บางชนิด หรือวางแผนตัดต้นทุนระยะยาว) ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจะมีผลกระทบต่อบุคลากรในองค์การด้วย เช่น การจ้าง หรือเลิกจ้างพนักงานซึ่งจะดำเนินงานโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

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

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

ในปัจจุบันผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์มักจะใช้เวลากับบทบาทตรงนี้มากถึงประมาณ 50% ของเวลาในการบริหารทั้งหมด ซึ่งวิธีการที่จะลดบทบาทนี้ลงนั้นสามารถทำได้หลายวิธีการ ดังนี้

1.1 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน (Information Technology)

1.2 การปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (Work Efficiency Improvement)

1.3 การใช้บริการหน่วยงานภายนอก (Out - Source)

2. หุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner) หมายถึง บทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจคงไม่จำเป็นว่าจะต้องถือหุ้นของบริษัท แต่ต้องมีบทบาทที่ดูเหมือนว่าเราเป็นเจ้าของธุรกิจนั้น ๆ เพราะบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนนี้ ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นไปอย่างราบรื่น บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก ๆ คือ

2.1 เป็นผู้ปรึกษา (Counselor) เป็นการให้คำปรึกษาทางธุรกิจ โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารคนให้กับทั้งผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารในฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งต้องเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานทุกระดับ บทบาทจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สร้างความน่าเชื่อถือความไว้วางใจและความศรัทธาให้กับผู้บริหารก่อน บทบาทตรงนี้ต้องอาศัยจิตวิทยาในการให้คำปรึกษาแก่ บุคลากร ประเภท และระดับต่าง ๆ ในองค์การ

2.2 เป็นผู้นำในการพัฒนาบุคลากรและองค์การ (Development Leader) เป็นบทบาทที่ต้องเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ โดยวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรต้องสอดคล้องกับทิศทางของการดำเนินธุรกิจซึ่งในอนาคตบทบาทตรงนี้จะเพิ่มมากยิ่งขึ้นเมื่อองค์การต้องการก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้การบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management) อย่างแท้จริง

2.3 การเป็นผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นบทบาทที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานให้บริการในด้านต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี เพราะหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นหน่วยงานที่มีเครือข่ายในองค์การที่กว้างขวางที่สุดเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ เพราะต้องติดต่อกับทุกหน่วยงาน จึงสามารถมองเห็นปัญหาการดำเนินการของแต่ละฝ่ายงานได้ดีกว่าหน่วยงานอื่น อีกทั้งยังมีความสามารถในการสนับสนุนด้านกำลังคนให้กับทุกหน่วยงานอีกด้วย

3. การเป็นผู้นำในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategic Player) เป็นบทบาทการเป็นผู้ทำกำไรให้กับธุรกิจเหมือนกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การเราต้องเป็นผู้นำในการสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบทางด้านการเจริญเติบโตของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างสามารถคำนวณผลกระทบ (Impact) ในด้านผลกำไรขององค์การได้

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

1. บทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Partner) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์การคอยให้ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ และรับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ

2. บทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร (Administrative Expert) เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกแบบวิธีการทำงานและควบคุมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในหน่วยงานของตนและองค์การโดยรวม

3. บทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นบทบาทในด้านการช่วยเหลือองค์การให้มีความสามารถหรือศักยภาพในการจัดการ หรือบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กำหนดพฤติกรรมการทำงานใหม่ ๆ ที่ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน ชี้ให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคนเพื่อลดแรงต่อต้าน

4. บทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน (Employee Champion) เป็นบทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวันเกี่ยวข้องและขึ้นกับความต้องการของพนักงานแต่ละคน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเพิ่มความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น ด้วยการทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพัน (Commitment) กับงานและบริษัท ซึ่งจะทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นตัวแทนให้กับพนักงานในการพูดคุยกับผู้บริหารขององค์การ และนำข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากพนักงานเสนอต่อผู้บริหาร

Crane (1986 : 22 – 25) ได้กล่าวถึง บทบาทของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องพบในองค์การสมัยใหม่มี 8 ด้าน คือ

1. ด้านการเป็นผู้แนะนำ (Advisor) กล่าวว่า เมื่อมีผู้เชี่ยวชาญมาทำงานพิเศษเฉพาะอย่าง หัวหน้างานต้องเข้ารับการให้คำแนะนำ บุคลากรอาจต้องนำเสนอแนวความคิด ข้อเสนอแนะ เสนอทางเลือก หรือแนะแนวทางการปฏิบัติงาน

2. ด้านการเป็นผู้พิทักษ์ (Steward) กล่าวว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจให้งานบริการในสายงานขององค์การ เช่น เสนอการบริการอาหาร เปิดคลีนิคหมอ การฝึกอบรม กำหนดเนื้อหางาน คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน และอื่นๆ อีกมากมาย โดยปกติสายงานมักจะไม่มีทรัพยากร เวลา หรือความสมัครใจที่จะดำเนินกิจกรรมที่กล่าวมานี้ แต่เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีทางเลือกอื่นที่สามารถดำเนินการได้ หากจะให้การบริการควรให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่ คือ เมื่อมีอำนาจก็สามารถบังเกิดการบริการเฉพาะอย่างได้ เช่น ผู้สอนอาจมีอำนาจในการบังคับกิจกรรมของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ ในขณะที่มีการฝึกอบรม หรือจัดงบประมาณบางส่วนให้เพื่อจัดฝึกอบรมการป้องกันอุบัติภัยในองค์การก็ได้ บางครั้งคนทำงานอาจบ่นบ้างเรื่องการไม่ได้รับการบริการที่ดี ดังนั้น องค์การควรมีกล่องแสดงความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้คนทำงานยอมรับสภาพการทำงานของพวกและอยู่อย่างมีความสุข

3. ด้านการเป็นที่ปรึกษา (Consultant) กล่าวว่า ในหน่วยงานที่มีความซับซ้อน และมีเทคนิคมากมายมักประสบปัญหาในการทำงานมาก โดยเฉพาะการจ้างงานและการรับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงาน บางครั้งมีการเข้าใจในเนื้องานคลาดเคลื่อนมากจนทำให้งานเสียหาย ดังนั้นเพื่อแก้ไขปัญหาในจุดนี้องค์การต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษาระหว่างการทำงานเพื่อควบคุมการดำเนินงานให้สะดวกรวดเร็วก่อให้เกิดผลเสียน้อยที่สุดและประหยัดค่าใช้จ่ายในการทำงาน

4. ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง (Activist / Change Agent) กล่าวว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในการกำหนดนโยบายและต้องเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์การมากเพราะพวกเขาจะรู้เรื่องราวการดำเนินการขององค์การมากกว่าฝ่ายอื่น หากมีอะไรผิดปกติพวกเขาจะต้องวางกรอบนโยบาย และกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การให้ได้ทันเวลาก่อนที่จะแก้ไขอะไรไม่ได้

5. ด้านการเป็นผู้ประนีประนอม (Mediator) กล่าวว่า เป็นธรรมดาขององค์การหนึ่ง ๆ ผู้จัดการของแต่ละฝ่ายอาจมีความคิดเห็นไม่ลงลอยกัน มีความขัดแย้งในองค์การ ดังนั้นการแก้ไขปัญหาของเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในการดึงคนมาปรองดองกันในการทำงานโดยยกเอาวัตถุประสงค์ขององค์การมาพูดคุยกันเพื่อให้แนวความคิดของคนหันเป้าหมายมาในทิศทางเดียวกันให้ได้

6. ด้านการเป็นผู้ตรวจสอบ (Auditor) กล่าวว่า การยกข้อเรียกร้องความไม่พอใจในสภาพการทำงานของคนในองค์การในทางกฎหมายควรทำอย่างไรเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องการประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์การ ทำให้สาธารณะชนยอมรับองค์การ เมื่อพวกเขาช่วยยืนยันว่าการดำเนินงานถูกต้องตามนโยบายและกฎหมาย เช่น

6.1 ความถูกต้องและความเท่าเทียมกัน

6.2 ความปลอดภัยและความสะอาด

6.3 การทดสอบ

6.4 การจ่ายค่าชดเชย

6.5 การฝึกอบรม

6.6 การเลื่อนตำแหน่ง

7. ด้านการแก้ไขปัญหา (Problem Solver) กล่าวว่า เพราะมนุษย์เป็นสิ่งซับซ้อนและไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดในการรับมือกับปัญหาของบุคลากร การเป็นผู้จัดการองค์การที่ดีควรมีการศึกษาถึงจุดของปัญหาที่จะเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นบ่อยในองค์การ ดังนั้นเมื่อนำคนเข้ามาทำงานในจุด ๆ นั้นต้องศึกษาคน และลักษณะของงานให้ดีก่อนนำคนเหล่านั้นเข้าไปทำงาน เพื่อเป็นการลดการเกิดปัญหาที่ดีที่สุด

8. ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Specialist Vesus Generalist) กล่าวว่า ผู้เชี่ยวชาญในที่นี้หมายถึง คนงานที่มีความสามารถในการทำงานพิเศษเฉพาะอย่าง และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างเช่นกัน มีความสามารถในการเข้าใจและแก้ไขปัญหาในเนื้องานได้ เช่น มีความสามารถในการเลือกคนที่จะจ้างเข้ามาทำงาน ฝึกอบรม ให้คำปรึกษาแรงงานสัมพันธ์ ทดสอบ ความปลอดภัย ชดเชย หรืออะไรที่มีความสัมพันธ์ต่อการอยู่รอดของพนักงาน แต่ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้มีความคิดก้าวไกล มีความสามารถในการจัดการในสายงานเดียวกัน เป็นผู้หูตากว้างไกล สามารถขจัดและเข้าใจในปัญหาได้ดี

Cherrington (1995 : 9) กล่าวถึง เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปมักจะแสดงบทบาทอยู่ 3 ด้าน คือ

1. ด้านการให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา (The Advisory or Counseling Role) กล่าวถึงเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะแสดงตนเป็นที่ปรึกษาภายในองค์การ เป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา อธิบายการแก้ไขปัญหา ให้ความช่วยเหลือ แนะแนวทางการแก้ไขทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสายงานและพนักงาน ดูเหมือนจะคล้ายกับที่ปรึกษามืออาชีพกับลูกค้า เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้คำปรึกษาในการจัดการกับพนักงาน จัดให้มีการประเมินผลการทำงาน จัดหลักสูตรการฝึกอบรม จัดการทบทวนวิธีการทำงาน จากสถานการณ์ที่กล่าวมานี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องจัดหาปัจจัยเพื่อช่วยให้ผู้จัดการฝ่ายทำการตัดสินใจด้วย

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

3. ด้านการควบคุมงาน (The Control Role) กล่าวว่า เป็นบทบาทในการควบคุมนโยบายหลักและหน้าที่ขององค์การ หรืออาจเรียกว่าอำนาจในการบังคับบัญชา ในการแสดงบทบาทนี้เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ขั้นตอนการทำงานและติดตามการทำงานร่วมกัน ในทางปฏิบัติพวกเขาจะแสดงบทบาทในการเป็นตัวแทนของผู้จัดการระดับสูง เพราะกฎหมายบังคับให้องค์การมีสภาพการทำงานที่ปลอดภัยให้ความเสมอภาคในการทำงาน แรงงานสัมพันธ์และการได้รับค่าชดเชย เมื่อแรงงานได้รับให้ไปทำงานที่ใดบทบาทนี้ก็จะใช้เมื่อนั้นทันที

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

0165094

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

2. ด้านการให้อำนาจ (The Enabler Role) กล่าวว่า ในความเป็นจริงผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จเพราะว่าสายงานผู้จัดการทำให้ประสบความสำเร็จเพราะการกระทำความเข้าใจร่วมกับผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ได้ดีก็จะทำให้สายการบังคับบัญชาบังเกิดผลของงานออกมาในทิศทางที่ดี มีผลดีต่อองค์การ

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

4. ด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ (The Innovator Role) กล่าวว่า บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องทันต่อเหตุการณ์ และพัฒนา ค้นคว้า เพื่อเตรียมแก้ไขปัญหา และสิ่งที่องค์การกังวลไม่ให้มันเกิดขึ้น

5. ด้านการปรับตัว (The Adapter Role) กล่าวว่า องค์การต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์หลายด้าน เช่น เทคโนโลยีใหม่ๆ โครงสร้าง กระบวนการ วัฒนธรรม และขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดการแข่งขันกับคู่แข่งได้ องค์การต้องมีความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัวสูง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและเปลี่ยนแปลงได้ทันเหตุการณ์ ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์การ

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

1. ด้านการมีส่วนร่วม (Partnership Role) กล่าวว่า โดยทั่วไปฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะไม่สามารถเข้าไปมีอิทธิพลโดยส่วนใหญ่ขององค์การ เช่น กิจกรรมด้านธุรกิจและจุดมุ่งหมายขององค์การหรือบริษัท เพราะผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องได้ เช่น การวางแผนการทำงานของพนักงาน การฝึกอบรมบุคลากร หรือการประเมินผลการทำงานประจำปีของบุคลากร เมื่อองค์การได้ตระหนักมากขึ้นว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญที่จะนำบริษัทหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์พยายามจะเข้ามามีบทบาทในองค์การมากขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

2. ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Role) กล่าวว่า การที่จะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางของธุรกิจ เช่น สินค้าคืออะไร กำลังการผลิต การตั้งเป้าหมายที่ลูกค้าแบบไหน และจะวางตำแหน่งการแข่งขันในตลาดอย่างไร เมื่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รู้การทำงานขององค์การหรือบริษัท ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกบริษัทในการใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันกับบริษัทอื่น

3. ด้านการให้อำนาจ (Enabler Role) กล่าวว่า ที่จริงนโยบายและการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสำเร็จหรือไม่นั้นจะอยู่ที่ผู้จัดการขั้นต้น เพราะเป็นผู้ที่รับนโยบายมาปฏิบัติ ดังนั้นถ้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้อำนาจกับผู้จัดการเหล่านี้ ในกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเลือกสรรบุคลากร การสัมภาษณ์ การฝึกอบรม สรุปการประเมินผลการให้รางวัล การให้อำนาจในการให้คำปรึกษา การเลื่อนตำแหน่ง หรือการไล่ออก แต่อย่างไรก็ตามฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลและให้พนักงานได้ปรึกษาได้ทุกเวลาที่พวกเขาต้องการ ซึ่งการให้อำนาจเหล่านี้ทำให้นโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทสามารถประสบผลความสำเร็จได้ดีและเร็วขึ้น

4. ด้านการตรวจสอบ (Monltoring Role) กล่าวว่า การที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะนำนโยบายหรือกลยุทธ์ใดเข้ามาใช้ในองค์การหรือบริษัทฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีหน้าที่ตรวจสอบและติดตามผลว่าจะประสบผลสำเร็จมากน้อยแค่ไหนและจะได้ปรับปรุงให้ตรงตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ภายใต้กฎหมายข้อบังคับที่กำหนดไว้

5. ด้านการเปลี่ยนแปลง (Chang Facilitator Role) กล่าวว่า ในปัจจุบันมีเทคโนโลยีมาใช้การทำงานจะต้องประสานงานกับต่างประเทศมากขึ้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญที่เป็นตัวแปรที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดกับองค์การ เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้วัฒนธรรมใหม่ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลงนี้ เช่น ด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้จะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานใหม่

6. ด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovator Role) กล่าวว่า ในปัจจุบันองค์การหรือบริษัทจะตามฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบริษัท ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ เพื่อพัฒนาและเพิ่มผลผลิตซึ่งจะต้องทำให้เข้ากับกฎหมายสำหรับเวลาที่มีการแบ่งชั้นทางธุรกิจสูง ส่วนหนึ่งของผู้สร้างความเปลี่ยนแปลง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจะทำมากกว่าการสร้างการเปลี่ยนแปลงก่อนเพื่อทำให้ฝ่ายหรือแผนกอื่นได้เห็นเป็นตัวอย่าง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีผู้ศึกษาจำนวนน้อย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการศึกษาถึงหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ผู้ศึกษาได้ใช้ผลงานเหล่านี้มาเป็นแนวทางส่วนหนึ่งของการศึกษาครั้งนี้ด้วย ผลงานการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

ดรุณี มโนรัตน์ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง "ความคาดหวังของพนักงานต่อบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ในอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย ในปี ค.ศ. 2000-2009" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความคาดหวังของพนักงานต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการรถยนต์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 4 คน ประกอบด้วยสถานประกอบการของคนไทย สถานประกอบการของต่างชาติและสถานประกอบการร่วมลงทุน และออกแบบสอบถาม จำนวน 378 ชุดให้กับพนักงานในสถานประกอบการซึ่งสามารถเก็บข้อมูลได้ 306 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80.9 ซึ่งผลจากการวิจัยสรุปได้ 5 ข้อ ดังนี้ คือ 1) ปัจจัยภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ การแข่งขันเสรีทางการค้า นโยบายรัฐบาล และเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ระบบการศึกษายังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ปัจจัยภายในองค์การที่ส่งผลต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ เป้าหมายและนโยบายการบริหาร เงินทุน กำลังการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ และสวัสดิการ ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีการผลิตนั้นไม่ส่งผลต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือส่งผลค่อนข้างน้อย 3) ความคาดหวังของพนักงานในอุตสาหกรรม มีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมากที่สุด รองลงมา คือการใช้พนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสรรหา/คัดเลือก และการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ 4) การเปรียบเทียบความคาดหวังของพนักงานตามลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันนั้น พนักงาน พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา สถานประกอบการ ตำแหน่ง อายุการทำงาน และรายได้รวมที่ต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ไม่แตกต่างกัน สำหรับในด้านการสรรหา/คัดเลือก มีปัจจัยส่วนบุคคล คือ สถานประกอบการที่เจ้าของมีสัญชาติต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการสรรหา/คัดเลือกแตกต่างกัน 5) ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคาดหวังของ

พนักงานต่บทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลเชิงลบต่อความคาดหวังในด้านการสรรหา/คัดเลือก ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการของต่างชาติอายุของพนักงานที่ต่ำกว่า 20 ปี และอายุในช่วง 46 - 50 ปี การศึกษาระดับประกาศนียบัตร ปวช./ปวส. และรายได้รวมในช่วง 10,001 - 15,000 บาท/เดือน ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลในเชิงบวกต่อความคาดหวังในด้านการพัฒนา คือ อายุของพนักงาน ในช่วง 20 - 25 ปี และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลในเชิงลบต่อความคาดหวังในด้านการรักษา คือ รายได้รวมของพนักงานในช่วง 10,001 - 15,000 บาท/เดือน สำหรับในด้านการใช้ประโยชน์นั้นไม่มีปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคาดหวังในด้านนี้แต่อย่างใด

ธนารัตน์ เทพโยธิน (2544) ได้ศึกษาเรื่อง "บทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน" โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามประเภทธุรกิจ ตัวแปรอิสระคือ ประเภทธุรกิจ (อุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ) และขนาดขององค์การ (ขนาดเล็ก กลางและใหญ่) ตัวแปรตามคือ ระดับความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจที่มีต่อบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ได้รับข้อมูลกลับคืนมาจำนวน 375 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 37.5 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณ (MANOVA) ซึ่งสรุปผลการวิจัยไว้ 3 ด้าน คือ 1) ภารกิจของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมุ่งเน้นงานด้านปฏิบัติการ โดยมีภารกิจ 5 อันดับแรกดังนี้ การคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การการควบคุมดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบ การดูแลดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน การดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน และการจัดทำบันทึก รายงานและสถิติต่างๆ เสนอต่อผู้บริหารองค์การ 2) ความคาดหวังต่อบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การประเภทอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ความคาดหวังต่อบทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การที่มีขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พรทิพย์ พุ่มศิริ (2540) ได้ศึกษาเรื่อง "การบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐ ตามความคิดเห็นของอาจารย์อาชีวะและเทคนิคการศึกษา" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานที่เป็นจริงกับที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐในด้านการได้มาซึ่งบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ตามความคิดเห็นของอาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คืออาจารย์ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารและข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐทั้ง 10 แห่ง จำนวน 217 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC$^+$ ซึ่งสรุปผลการวิจัยไว้ว่า อาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐ ตามสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น ด้านการได้มาซึ่งบุคลากรมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับอธิการบดีได้ดำเนินการสรรหาจากบุคคลภายในโดยให้ข้าราชการสาย ก. ตั้งแต่ละดับ 3 ขึ้นไปมีสิทธิเสนอชื่อ การได้มาซึ่งอาจารย์ได้ดำเนินการสอบคัดเลือกหรือรับคัดเลือก การได้มาซึ่งข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากร ได้ดำเนินการสอบแข่งขันและการสอบคัดเลือก ด้านการพัฒนาบุคลากรมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในทุกกิจกรรม และด้านการให้บุคคลพ้นจากงานมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในการเกษียณอายุราชการเมื่อครบ 60 ปี และการอนุมัติให้ข้าราชการโอนไปอยู่หน่วยงานอื่นได้

นรา ขำคม (2544) ได้ศึกษาเรื่อง " การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก " โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวคิด สภาพปัญหา แนวโน้มในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และแนวทางที่เหมาะสมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ กลุ่มประชากรคือผู้ที่ทำหน้าที่จัดการทรัพยากรมนุษย์และผู้ที่ทำหน้าที่บริหารนโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 137 คน ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์โดยการใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเฉลี่ยอันดับ ซึ่งผลการวิจัยสรุปไว้ว่า ผลการวิจัยยังไม่สามารถแบ่งได้ชัดเจนระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีแนวคิดทุนนิยมกับแนวคิดสังคมนิยม โดยกลุ่มตัวอย่างใช้แนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารองค์การและมีการสร้างรูปแบบการบริหารด้วยตนเอง จัดองค์การในการบริหารอย่างง่าย ๆ ไม่มีความสลับซับซ้อนส่วนการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้ไม่มีการเลือกปฏิบัติในเรื่องเพศ วัย และภูมิลำเนา แต่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงน่าจะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีการศึกษาน้อย ผลการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์การมีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านประโยชน์

ทดแทนและแรงงานสัมพันธ์ ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การและโครงสร้างทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เฉพาะด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ลำดับความรุนแรงของสภาพปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การเข้าออกงาน การขาดแคลนแรงงานระดับล่าง พนักงานไม่มีคุณภาพ การสรรหา การฝึกอบรมและพัฒนาสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ การจัดการองค์การในการบริหารแรงงานสัมพันธ์ และปัญหาเรื่องระเบียบวินัยในการทำงานของพนักงาน โดยปัญหาทั้งหมดมีสาเหตุมาจากทั้งตัวของพนักงาน ผู้บริหารและระบบในการบริหาร แนวโน้มการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาคงไม่เปลี่ยนแปลงไปจากระบบเดิมที่ใช้กันอยู่นอกจากจะมีการปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น ด้านของประโยชน์ทดแทนมีแนวโน้มว่าจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แต่ในด้านสวัสดิการอื่นๆ ยังคงอยู่ในระดับเดิม ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา คือ ในกระบวนการของการสรรหาควรทำการวิเคราะห์งานและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่มีอยู่ในโรงแรม จัดทำโครงสร้างเงินเดือน สร้างแรงจูงใจด้านการเงินเพื่อลดปัญหาการเข้าออกงาน และปฏิบัติกับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ตลอดจนสนับสนุนให้มีการจัดตั้งองค์กรของลูกจ้างที่สำคัญที่สุด คือ การใช้ข้อได้เปรียบจากการเป็นโรงแรมขนาดเล็กในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

RPU

บทที่ 3

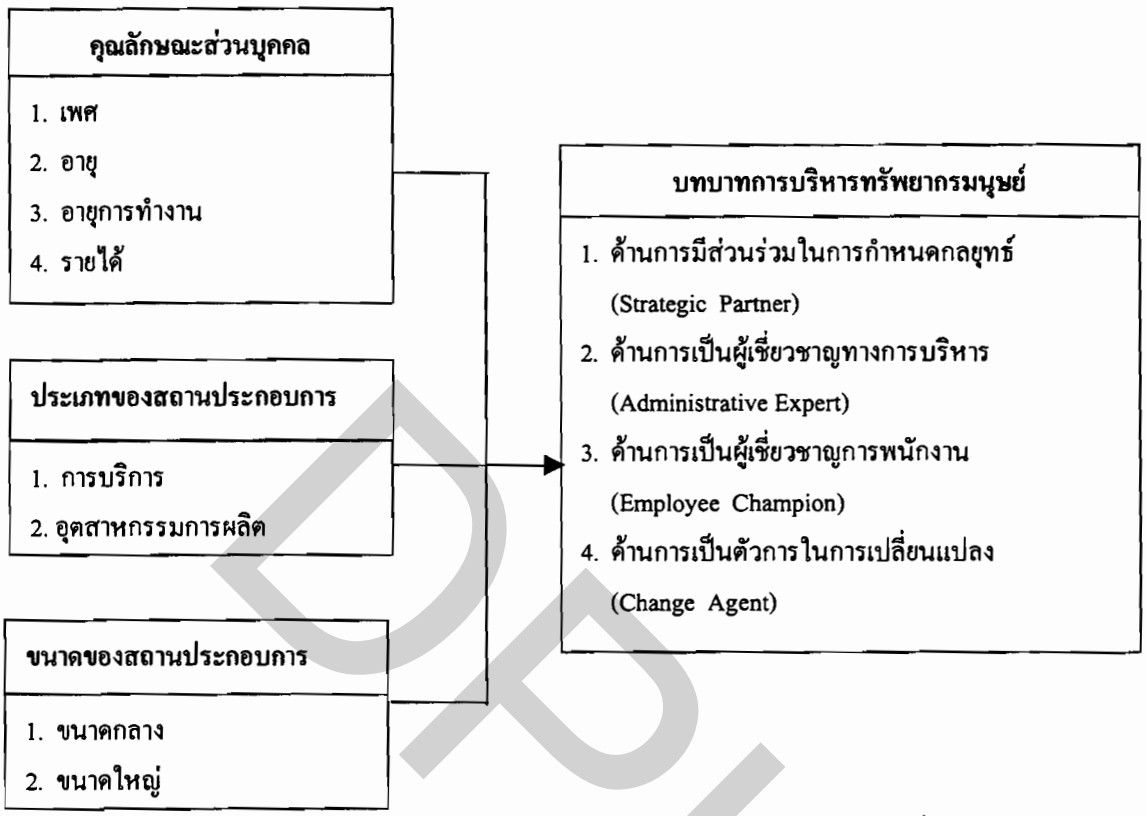
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามตามแบบที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นเก็บรวบรวมเพียงครั้งเดียวแล้วนำมาวิเคราะห์หาข้อสรุป ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. กรอบแนวคิดของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

DPU

กรอบแนวคิดของการวิจัย



ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ซึ่งมีประมาณ 163 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการการบริการขนาดกลาง จำนวน 52 คน และขนาดใหญ่ จำนวน 10 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 62 คน

2. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลาง จำนวน 65 คน และขนาดใหญ่ จำนวน 36 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 101 คน

กลุ่มตัวอย่าง (Sampling) ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามประเภทและขนาดของสถานประกอบการด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน (Propotional Stratified Random Sampling) ซึ่งคำนวณด้วยสูตรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane, 1973 : 125) (อ้างจาก ยุทธพงษ์ กัยวรรณ์,

DPU

2543 : 79) โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และมีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 5 โดยใช้สูตร ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคาดเคลื่อนของการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (.05)

จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างสรุปได้ดังตาราง

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการการบริการ และสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลาง และขนาดใหญ่

ประเภทของสถานประกอบการ	จำนวนประชากร (คน)			จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)		
	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	รวม
การบริการ	52	10	62	46	10	56
อุตสาหกรรมการผลิต	65	36	101	56	33	89
รวม	117	46	163	102	43	145

ที่มาของจำนวนประชากร : รายชื่อสถานประกอบกิจการ ลูกจ้าง 50 คนขึ้นไป สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จังหวัดขอนแก่น, 7/03/2546

เครื่องมือรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบปลายปิด (Close-end Question) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามจากเนื้อหา ทฤษฎีและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งได้นำไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนักวิจัยเพื่อตรวจสอบเนื้อหา ความถูกต้อง และครอบคลุมตรงตามบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการวัด ซึ่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

DPU

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน รายได้ ประเภทของสถานประกอบการ และขนาดของสถานประกอบการ ซึ่งเป็นแบบตรวจคำตอบ (Check List) จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

- ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ข้อที่ 1 – 6 จำนวน 6 ข้อ
- ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ข้อที่ 7 – 13 จำนวน 7 ข้อ
- ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ข้อที่ 14 - 21 จำนวน 8 ข้อ
- ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ข้อที่ 22 - 27 จำนวน 6 ข้อ

ซึ่งคำถามในส่วนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert ' s Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งให้คะแนนคำตอบแบ่งเป็น 5 ระดับคือ

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

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

ค่าเฉลี่ย 4.55 – 5.00 หมายถึง คะแนนที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.55 – 4.54 หมายถึง คะแนนที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.55 – 3.54 หมายถึง คะแนนที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.55 – 2.54 หมายถึง คะแนนที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.54 หมายถึง คะแนนที่บ่งชี้ว่ามีบทบาทระดับ น้อยที่สุด

แบบสอบถามนี้เมื่อสร้างเสร็จแล้วได้นำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่านช่วยตรวจสอบความตรง (Validity) ตามเนื้อหา ความถูกต้องตามหลักวิชาและความครบถ้วนสมบูรณ์ของคำถามคำตอบทุกข้อ จากนั้นนำไปแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะจัดทำเป็นต้นฉบับ และนำไปทดลอง (Try - Out) ใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดกรุงเทพมหานคร ในวันที่ 6 - 8 เมษายน 2546 จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของข้อคำถาม โดยการนำแบบสอบถามมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ

ครอนบาซ (Cronbach's Coefficient Alpha) ด้วยการใช้โปรแกรม SPSS ช่วยในการหาค่าความเชื่อมั่น (ศิริชัย, 2546 : 129) ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าความเชื่อมั่นของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ค่าความเชื่อมั่น
1. ด้านการมีมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	0.9528
2. ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร	0.9526
3. ด้านการเป็นผู้เชียวชาญการพนักงาน	0.9527
4. ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง	0.9524

จากตารางที่ 2 เป็นการแสดงค่าความเชื่อมั่นของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรายด้าน ส่วนค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งชุดได้เท่ากับ .9526

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยมีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เพื่อนำไปขออนุญาติแจกแบบสอบถามและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น

2. จัดส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขออนุญาติแจกแบบสอบถามจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยด้วยตนเอง ในกรณีที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

3. จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามส่งไปพร้อมแบบสอบถามและหนังสือขอขออนุญาติแจกแบบสอบถามจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย พร้อมซองเปล่าติดแสตมป์ไปยังนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางไปรษณีย์ ในกรณีที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่นอกเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น

4. ติดตามและเก็บรวบรวมแบบสอบถามโดยการใช้โทรศัพท์และนัดวันเพื่อไปรับแบบสอบถามด้วยตนเองให้แล้วเสร็จ โดยผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำนวน 145 คน แต่ละคนจะได้แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ จำนวน 121 ชุด

คิดเป็นร้อยละ 83.44 ในกรณีสถานประกอบการที่ไม่ได้ตอบแบบสอบถาม พบว่ามีสาเหตุมาจากย้ายที่ทำการ ลดขนาดของสถานประกอบการเป็นขนาดเล็ก เลิกกิจการ และสถานประกอบการหลายแห่งมีเจ้าของคนเดียวกัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติการหาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)

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

3. การทดสอบสมมติฐานใช้สถิติ ดังนี้

3.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตาม เพศ ประเภทของสถานประกอบการ และขนาดของสถานประกอบการ ใช้สถิติที (t -test) แบบ Independent

3.2 เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตาม อายุ รายได้ อายุการทำงาน ใช้สถิติ One – Way Analysis of Variance (ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างใช้การทดสอบภายหลังรายคู่โดยวิธีของ เชฟเฟ่ (Scheffe' Test)

DPU

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำนวน 145 คน โดยแต่ละคนจะได้รับแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 121 ชุด คิดเป็นร้อยละ 83.44 ผลการวิจัยจะนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบการแปลผล โดยเสนอเนื้อหาการวิจัยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น

ส่วนที่ 2 ศึกษาบทบาทโดยภาพรวมและรายด้านของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ใน 4 ด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ประเภทของสถานประกอบการ และขนาดของสถานประกอบการ

ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบบทบาทโดยภาพรวมและรายด้านของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ใน 4 ด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ประเภทของสถานประกอบการ และขนาดของสถานประกอบการ

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น มีความแตกต่างกัน ตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น มีความแตกต่างกัน ตามประเภทของสถานประกอบการ

การทดสอบสมมติฐานที่ 3 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น มีความแตกต่างกัน ตามขนาดของสถานประกอบการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคลของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	45	37.2
หญิง	76	62.8
รวม	121	100.0
2. อายุ		
ไม่เกิน 25 ปี	7	5.8
26 – 35 ปี	49	40.5
36 – 45 ปี	37	30.6
มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	28	23.1
รวม	121	100.0
3. อายุการทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	28	23.1
6 – 10 ปี	37	30.6
11 – 15 ปี	20	16.5
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	36	29.8
รวม	121	100.0
4. รายได้		
ไม่เกิน 10,000 บาท	36	29.7
10,001 – 20,000 บาท	43	35.5
20,001 – 30,000 บาท	21	17.4
มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป	21	17.4
รวม	121	100.0

DPU

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ประเภทของสถานประกอบการ		
การบริการ	44	36.4
อุตสาหกรรมการผลิต	77	63.6
รวม	121	100.0
6. ขนาดของสถานประกอบการ		
ขนาดกลาง	79	65.3
ขนาดใหญ่	42	34.7
รวม	121	100.0

จากตารางที่ 3 จากผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า

1. เพศ

กลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชาย จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2 และเป็นเพศหญิง จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 62.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง

2. อายุ

กลุ่มตัวอย่าง มีช่วงอายุไม่เกิน 25 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 มีช่วงอายุระหว่าง 26 – 35 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 40.5 มีช่วงอายุระหว่าง 36 – 45 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 และมีช่วงอายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 26 - 35 ปี

3. อายุการทำงาน

กลุ่มตัวอย่าง มีช่วงอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 มีช่วงอายุการทำงานระหว่าง 6 – 10 จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 มีช่วงอายุการทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 และมีช่วงอายุการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีช่วงอายุการทำงานระหว่าง 6 –10 ปี

4. รายได้

กลุ่มตัวอย่าง มีช่วงรายไม่เกิน 10,000 บาท จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8 มีช่วงรายได้ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 มีช่วงรายได้ระหว่าง 20,001 -

DPU

30,000 บาท จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4 และมีช่วงรายได้มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 17.4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ช่วงมีรายได้ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท

5. ประเภทของสถานประกอบการ

กลุ่มตัวอย่าง อยู่ในสถานประกอบการการบริการ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 และอยู่ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 63.6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตมากกว่าสถานประกอบการการบริการ

6. ขนาดของสถานประกอบการ

กลุ่มตัวอย่าง อยู่ในสถานประกอบการขนาดกลาง จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 65.3 และอยู่ในสถานประกอบการขนาดใหญ่ จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในสถานประกอบการขนาดกลาง

ส่วนที่ 2 ศึกษาบทบาทโดยภาพรวมและรายด้านของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ใน 4 ด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ประเภทของสถานประกอบการและขนาดของสถานประกอบการ ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 4 - 10 ดังนี้

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	N	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท
ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	121	3.797	0.625	มาก
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร	121	3.687	0.561	มาก
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน	121	3.750	0.562	มาก
ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง	121	3.512	0.678	ปานกลาง
รวม	121	3.684	0.494	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัดขอนแก่น ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.787) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.750) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.687) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.512)

DPU

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามเพศ

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ชาย (N = 45)			หญิง (N = 76)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท
ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	3.982	0.565	มาก	3.671	0.633	มาก
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร	3.740	0.598	มาก	3.656	0.540	มาก
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน	3.797	0.582	มาก	3.722	0.553	มาก
ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง	3.648	0.671	มาก	3.432	0.673	ปานกลาง
รวม	3.792	0.501	มาก	3.620	0.482	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่ากลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น เพศชายได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.982) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.797) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.740) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.648)

กลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น เพศหญิงได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.722) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.671) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.656) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.432)

DPU

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามอายุ

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ไม่เกิน 25 ปี (N = 7)			26 - 35 ปี (N = 49)			36 – 45 ปี (N = 37)			45 ปีขึ้นไป (N = 28)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท
ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	3.667	0.360	มาก	3.769	0.504	มาก	3.838	0.651	มาก	3.780	0.825	มาก
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร	3.572	0.488	มาก	3.682	0.453	มาก	3.695	0.580	มาก	3.714	0.727	มาก
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน	3.893	0.575	มาก	3.755	0.484	มาก	3.693	0.550	มาก	3.781	0.708	มาก
ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง	3.405	0.576	ปานกลาง	3.422	0.609	ปานกลาง	3.531	0.729	ปานกลาง	3.673	0.745	มาก
รวม	3.634	0.308	มาก	3.657	0.425	มาก	3.689	0.518	มาก	3.737	0.617	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัดขอนแก่น อายุไม่เกิน 25 ปี ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.893) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.667) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.572) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.405)

กลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น อายุระหว่าง 26 – 35 ปี ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.769) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.755) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.682) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.422)

กลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น อายุระหว่าง 36 – 45 ปี ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.838) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.695) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.693) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.531)

กลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น อายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญพนักงาน ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.781) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.780) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.714) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระตับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.673)

DPU

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามอายุการทำงาน

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ไม่เกิน 5 ปี (N = 28)			6 - 10 ปี (N = 37)			11 – 15 ปี (N = 20)			15 ปีขึ้นไป (N = 36)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท
ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	3.691	0.484	มาก	3.802	0.576	มาก	4.008	0.579	มาก	3.722	0.771	มาก
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร	3.556	0.440	มาก	3.710	0.446	มาก	3.971	0.580	มาก	3.607	0.690	มาก
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน	3.710	0.526	มาก	3.730	0.464	มาก	3.875	0.541	มาก	3.733	0.693	มาก
ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง	3.220	0.548	ปานกลาง	3.468	0.559	ปานกลาง	3.683	0.832	มาก	3.690	0.725	มาก
รวม	3.544	0.373	มาก	3.678	0.420	มาก	3.884	0.566	มาก	3.688	0.579	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่ากลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น อายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.710) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.691) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.556) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.220)

กลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น อายุการทำงานระหว่าง 6 – 10 ปี ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.802) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.730) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.710) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.468)

กลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น อายุการทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.008) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.971) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.875) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.683)

กลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น อายุการทำงานมากว่า 15 ปีขึ้นไป ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.733) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.722) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.690) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.607)

DPU

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามรายได้

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ไม่เกิน 10,000 บาท (N = 36)			10,001 – 20,000 บาท (N = 43)			20,001 – 30,000 บาท (N = 21)			มากกว่า 30,000 ขึ้นไป (N = 21)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท
ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	3.616	0.351	มาก	3.868	0.670	มาก	3.746	0.614	มาก	3.952	0.842	มาก
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร	3.580	0.429	มาก	3.747	0.495	มาก	3.660	0.604	มาก	3.775	0.808	มาก
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน	3.677	0.496	มาก	3.750	0.527	มาก	3.792	0.604	มาก	3.833	0.709	มาก
ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง	3.171	0.551	ปานกลาง	3.519	0.684	ปานกลาง	3.698	0.720	มาก	3.897	0.566	มาก
รวม	3.511	0.364	ปานกลาง	3.721	0.495	มาก	3.724	0.535	มาก	3.865	0.494	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่ากลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัดขอนแก่น รายได้ไม่เกิน 10,000 บาท ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X} = 3.677$) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับคะแนน ($\overline{X} = 3.616$) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนน ($\overline{X} = 3.580$) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X} = 3.171$)

กลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัดขอนแก่น รายได้ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X} = 3.868$) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนน ($\overline{X} = 3.750$) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนน ($\overline{X} = 3.747$) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X} = 3.519$)

กลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัดขอนแก่น รายได้ไม่เกิน 20,001 – 30,000 บาท ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X} = 3.792$) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับคะแนน ($\overline{X} = 3.746$) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระดับคะแนน ($\overline{X} = 3.698$) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X} = 3.660$)

กลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัดขอนแก่น รายได้ไม่เกิน 30,000 บาทขึ้นไป ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.952) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.897) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.833) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.775)

DPU

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบทบาทของนักการบริหารทรัพยกรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามประเภทของสถานประกอบการ

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	บริการ (N = 44)			อุตสาหกรรม (N = 77)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท
ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	3.633	0.704	มาก	3.874	0.561	มาก
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร	3.526	0.585	ปานกลาง	3.779	0.529	มาก
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน	3.730	0.605	มาก	3.761	0.541	มาก
ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง	3.402	0.650	ปานกลาง	3.576	0.689	มาก
รวม	3.573	0.510	มาก	3.748	0.478	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการการบริการ จังหวัดขอนแก่น ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงานอยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.730) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.633) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.526) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.402)

กลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตจังหวัดขอนแก่น ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.874) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.779) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.761) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.576)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามขนาดของสถานประกอบการ

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ขนาดกลาง (N = 79)			ขนาดใหญ่ (N = 42)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท	$\bar{X}$	S.D.	ระดับบทบาท
ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	3.713	0.650	มาก	3.925	0.556	มาก
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร	3.644	0.591	มาก	3.769	0.497	มาก
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน	3.801	0.606	มาก	3.655	0.461	มาก
ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง	3.572	0.723	มาก	3.401	0.574	ปานกลาง
รวม	3.683	0.535	มาก	3.688	0.410	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่ากลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการขนาดกลาง จังหวัดขอนแก่น ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.801) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.713) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.644) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.572)

กลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการขนาดใหญ่ จังหวัดขอนแก่น ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ในระดับคะแนนมากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.925) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.769) รองลงมาได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ในระดับคะแนน ($\overline{X}$ = 3.655) และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ในระดับคะแนนน้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.401)

DPU

ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบบทบาทโดยภาพรวมและรายด้านของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ใน 4 ด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ประเภทของสถานประกอบการ และขนาดของสถานประกอบการ

สมมติฐานที่ 1 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น มีความแตกต่างกัน ตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 11 – 16 ดังนี้

ตารางที่ 11 ผลการเปรียบเทียบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัดขอนแก่น โดยใช้ t - test เปรียบเทียบระหว่างเพศชายกับเพศหญิง

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ชาย $\bar{X}$	หญิง $\bar{X}$	t	Sig.
ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	3.982	3.671	2.711	0.008*
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร	3.740	3.656	0.789	0.432
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน	3.797	3.722	0.709	0.480
ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง	3.648	3.432	1.709	0.090
รวม	3.792	3.620	1.863	0.065

$P < .05$

จากตารางที่ 11 เมื่อใช้ค่า t – test วิเคราะห์ความแตกต่างของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพศชายกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพศหญิง พบความแตกต่างในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนในภาพรวมและด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

DPU

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามอายุ

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ไม่เกิน 25 ปี $\bar{X}$	26 – 35 ปี $\bar{X}$	36 – 45 ปี $\bar{X}$	มากกว่า 45 ปี $\bar{X}$	F	Sig.
ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	3.667	3.769	3.838	3.780	0.180	0.910
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร	3.572	3.682	3.695	3.714	0.121	0.947
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน	3.893	3.755	3.693	3.781	0.304	0.823
ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง	3.405	3.422	3.531	3.673	0.879	0.454
รวม	3.634	3.657	3.689	3.737	0.178	0.911

$P < .05$

จากตารางที่ 12 เมื่อใช้ค่าความแปรปรวน (ANOVA) วิเคราะห์ความแตกต่างของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ อายุไม่เกิน 25 ปี อายุระหว่าง 26 – 35 ปี อายุระหว่าง 36 – 45 ปี และอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป พบว่านักบริหารทรัพยากรที่มีอายุต่างกันมีบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามอายุการทำงาน

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ไม่เกิน 5 ปี $\bar{X}$	6 – 10 ปี $\bar{X}$	11 – 15 ปี $\bar{X}$	มากกว่า 15 ปี $\bar{X}$	F	Sig.
ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	3.691	3.802	4.008	3.722	1.202	0.312
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร	3.556	3.710	3.971	3.607	2.582	0.057
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน	3.710	3.730	3.875	3.733	0.398	0.755
ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง	3.220	3.468	3.683	3.690	3.199	0.026*
รวม	3.544	3.678	3.885	3.688	1.891	0.135

$P < .05$

จากตารางที่ 13 เมื่อใช้ค่าความแปรปรวน (ANOVA) วิเคราะห์ความแตกต่างของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ อายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี อายุการทำงานระหว่าง 6 – 10 ปี อายุการทำงานระหว่าง 11 – 15 ปี และอายุการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป พบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุการทำงานต่างกันมีบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ.05 ส่วนในภาพรวมและด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 14 ทดสอบภายหลังรายคู่ (Scheffe' Test) ของบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง

อายุการทำงาน	$\bar{X}$	ไม่เกิน 5 ปี	6 - 10 ปี	11 – 15 ปี	มากกว่า 15 ปี
		3.220	3.468	3.683	3.690
ไม่เกิน 5 ปี	3.220	-			
6 – 10 ปี	3.468	0.523	-		
11 – 15 ปี	3.683	0.131	0.712	-	
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	3.690	0.049*	0.563	1.000	-

$P < .05$

จากตารางที่ 14 เมื่อใช้การทดสอบภายหลังรายคู่ (Scheffe' Test) วิเคราะห์บทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง พบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไปกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี มีบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนช่วงอายุการทำงานอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

DPU

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำแนกตามรายได้

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ไม่เกิน 10,000 $\bar{X}$	10,001-20,000 $\bar{X}$	20,001-30,000 $\bar{X}$	มากกว่า 30,000 $\bar{X}$	F	Sig.
ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	3.616	3.868	3.746	3.952	1.694	0.172
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร	3.580	3.747	3.660	3.775	0.791	0.501
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน	3.677	3.750	3.792	3.833	0.388	0.762
ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง	3.171	3.519	3.698	3.897	6.643	0.000*
รวม	3.511	3.721	3.724	3.865	2.641	0.053

$P < .05$

จากตารางที่ 15 เมื่อใช้ค่าความแปรปรวน (ANOVA) วิเคราะห์ความแตกต่างของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ รายได้ไม่เกิน 10,000 บาท รายได้ 10,001 – 20,000 บาท รายได้ 20,001 – 30,000 บาท และรายได้มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป พบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีรายได้ต่างกันมีบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนในภาพรวมและด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 16 ทดสอบภายหลังรายคู่ (Scheffe' Test) ของบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง

รายได้	$\bar{X}$	ไม่เกิน 10,000 บาท	10,001 – 20,000 บาท	20,001 – 30,000 บาท	มากกว่า 30,000 บาท
		3.171	3.519	3.698	3.897
ไม่เกิน 10,000 บาท	3.171	-			
10,001 – 20,000 บาท	3.519	0.123	-		
20,001 – 30,000 บาท	3.698	0.031*	0.771	-	
มากกว่า 30,000 บาท	3.897	0.001*	0.178	0.795	-

$P < .05$

จากตารางที่ 16 เมื่อใช้การทดสอบภายหลังรายคู่ (Scheffe' Test) วิเคราะห์บทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง พบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีรายได้ 20,001 – 30,000 บาทกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท มีบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และพบว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีรายได้ 30,000 บาทขึ้นไปกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท มีบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนช่วงรายได้อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

สมมติฐานที่ 2 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น มีความแตกต่างกัน ตามประเภทของสถานประกอบการ ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 17 ดังนี้

ตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัดขอนแก่น โดยใช้ t - test เปรียบเทียบระหว่างสถานประกอบการการบริการกับสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	การบริการ $\bar{X}$	อุตสาหกรรมการผลิต $\bar{X}$	t	Sig.
ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	3.633	3.874	2.076	0.040*
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร	3.526	3.779	2.436	0.016*
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน	3.730	3.761	0.293	0.770
ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง	3.402	3.576	1.365	0.175
รวม	3.573	3.748	1.896	0.060

$P < .05$

จากตารางที่ 17 เมื่อใช้ค่า t – test วิเคราะห์ความแตกต่างของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการการบริการกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต พบความแตกต่างในบทบาทด้านการมี

ส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ส่วนในภาพรวมและรายด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 3 บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น มีความแตกต่างกัน ตามขนาดของสถานประกอบการ ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 18 ดังนี้

ตารางที่ 18 ผลการเปรียบเทียบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัดขอนแก่น โดยใช้ t - test เปรียบเทียบระหว่างสถานประกอบการขนาดกลางกับสถานประกอบการขนาดใหญ่

บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ขนาดกลาง $\bar{X}$	ขนาดใหญ่ $\bar{X}$	t	Sig.
ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์	3.713	3.925	-1.789	0.076
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร	3.644	3.769	-1.167	0.245
ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน	3.801	3.655	1.480	0.142
ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง	3.572	3.401	1.325	0.188
รวม	3.682	3.687	-0.053	0.958

$P < .05$

จากตารางที่ 18 เมื่อใช้ค่า t – test วิเคราะห์ความแตกต่างของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการขนาดกลางกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการขนาดใหญ่ ไม่พบความแตกต่างทั้งในภาพรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

DPU

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ใน 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ประเภทของสถานประกอบการ และขนาดของสถานประกอบการ สมมุติฐานที่ใช้ในการวิจัย คือ บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น มีความแตกต่างกันตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ประเภทของสถานประกอบการ และขนาดของสถานประกอบการ ขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา 2 ตัวแปร คือ ตัวแปรอิสระ ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล ประเภทของสถานประกอบการ และขนาดของสถานประกอบการ ตัวแปรตาม มุ่งศึกษาตามแนวคิดของ Conner and Ulrich ได้แบ่งบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการการพนักงาน และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำนวน 163 คน โดยแบ่งออกเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการการบริการขนาดกลาง จำนวน 52 คน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการการบริการขนาดใหญ่ จำนวน 10 คน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลาง จำนวน 65 คน และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดใหญ่ จำนวน 36 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น จำนวน 145 คน โดยแบ่งออกเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการการบริการขนาดกลาง จำนวน 46 คน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการการ

บริการขนาดใหญ่ จำนวน 10 คน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลาง จำนวน 56 คน และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดใหญ่ จำนวน 33 คน ซึ่งในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามประเภทและขนาดของสถานประกอบการด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างระดับชั้นอย่างมีสัดส่วน ซึ่งคำนวณด้วยสูตรของทาโนยามาเน โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95 % และมีความคลาดเคลื่อนของการสุ่มร้อยละ 5

เครื่องมือรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบปลายปิดแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน รายได้ ประเภทของสถานประกอบการ และขนาดของสถานประกอบการ ซึ่งเป็นแบบตรวจคำตอบ (Check List) จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะเป็นแบบการประมาณค่าของลิเคอร์ท (Likert' s Scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด มีจำนวน 27 ข้อ

แบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างจากเนื้อหา ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ช่วยตรวจสอบความตรง (Validity) ตามเนื้อหา ความถูกต้องตามหลักวิชาและความครบถ้วนสมบูรณ์ของคำถามคำตอบทุกข้อก่อนนำไปทดลอง (Try - Out) ใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาด้วยวิธีของ ครอนบาซ (Cronbach' s Coefficient Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งชุดเท่ากับ .9526

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 145 คน แต่ละคนจะได้รับแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น จำนวน 121 ชุด คิดเป็นร้อยละ 83.44

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบความแตกต่าง (t - test) แบบ Independent การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างใช้การทดสอบภายหลังรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe' Test)

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะมีรายละเอียด ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. ศึกษาบทบาทโดยภาพรวมและรายด้านของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ใน 4 ด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ด้านการเป็นผู้เชียวชาญการพนักงาน และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ประเภทของสถานประกอบการ และขนาดของสถานประกอบการ

1.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็น 62.8% อายุโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วง 26 - 35 ปี คิดเป็น 40.5% อายุการทำงานอยู่ในช่วง 6 - 10 ปี คิดเป็น 30.6% มีรายได้อยู่ในช่วง 10,001 - 20,000 บาท คิดเป็น 65.3% เป็นสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต คิดเป็น 35.5% และเป็นสถานประกอบการขนาดกลาง คิดเป็น 65.3%

1.2 พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ มากที่สุด ($\overline{X}$ = 3.787) รองลงมาได้ดำเนินการบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ($\overline{X}$ = 3.750) รองลงมาได้ดำเนินการบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ($\overline{X}$ = 3.687) และได้ดำเนินการบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง น้อยที่สุด ($\overline{X}$ = 3.512)

1.3 พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพศชายได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น มากกว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพศหญิงทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ($\overline{X}$ ชาย = 3.982, $\overline{X}$ หญิง = 3.671) ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ($\overline{X}$ ชาย = 3.740, $\overline{X}$ หญิง = 3.656) ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ($\overline{X}$ ชาย = 3.797, $\overline{X}$ หญิง = 3.722) และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ($\overline{X}$ ชาย = 3.648, $\overline{X}$ หญิง = 3.432)

1.4 พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีรายได้มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป ได้ดำเนินการในบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น มากกว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีรายได้น้อยกว่า 30,000 บาท ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ($\overline{X}$ ไม่เกิน 10,000 บาท = 3.616, $\overline{X}$ 10,001 – 20,000 บาท = 3.868, $\overline{X}$ 20,001 – 30,000 บาท = 3.746, $\overline{X}$ มากกว่า 30,000 บาท = 3.952) ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ($\overline{X}$ ไม่เกิน 10,000 บาท = 3.580, $\overline{X}$ 10,001 – 20,000 บาท = 3.747, $\overline{X}$ 20,001 – 30,000 บาท = 3.660, $\overline{X}$ มากกว่า 30,000 บาท = 3.775) ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ($\overline{X}$ ไม่

เกิน 10,000 บาท = 3.677, $\bar{X}$ 10,001 – 20,000 บาท = 3.750, $\bar{X}$ 20,001 – 30,000 บาท = 3.795, $\bar{X}$ มากกว่า 30,000 บาท = 3.833) และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$ ไม่เกิน 10,000 บาท = 3.171, $\bar{X}$ 10,001 – 20,000 บาท = 3.517, $\bar{X}$ 20,001 – 30,000 บาท = 3.698, $\bar{X}$ มากกว่า 30,000 บาท = 3.897)

1.5 พบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต ได้ดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น มากกว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการบริการทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X}$ การบริการ = 3.633, $\bar{X}$ อุตสาหกรรมการผลิต = 3.874) ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ($\bar{X}$ การบริการ = 3.526, $\bar{X}$ อุตสาหกรรมการผลิต = 3.779) ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน ($\bar{X}$ การบริการ = 3.730, $\bar{X}$ อุตสาหกรรมการผลิต = 3.761) และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$ การบริการ = 3.402, $\bar{X}$ อุตสาหกรรมการผลิต = 3.576)

2. เปรียบเทียบบทบาทโดยภาพรวมและรายด้านของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ใน 4 ด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ด้านการเป็นผู้เชียวชาญการพนักงาน และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ประเภทของสถานประกอบการ และขนาดของสถานประกอบการ

2.1 พบความแตกต่างในการดำเนินการบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ระหว่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพศชายกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพศหญิง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

2.2 พบความแตกต่างในการดำเนินการบทบาทการบริหารทรัพยากมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง ระหว่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีช่วงอายุการทำงานที่ต่างกัน และระหว่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีช่วงรายได้ที่ต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

2.3 พบความแตกต่างในการดำเนินบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารระหว่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการบริการกับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น พบว่า

1.1 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์มากที่สุด รองลงมาได้ดำเนินการบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน รองลงมาได้ดำเนินการบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด สาเหตุที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์มากที่สุด อาจเนื่องมาจากการวางแผนถือได้ว่าเป็นภารกิจอันดับแรกที่จะต้องปฏิบัติในกระบวนการจัดการ ซึ่งมีความสำคัญและเป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินการขององค์การให้มีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันจึงต้องเน้นการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านบุคคล เพราะฉะนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้ามีบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ค่อนข้างสูง ในทำนองเดียวกันกับ ธงชัย (2546 : คำนำ) กล่าวว่า ภายใต้เงื่อนไขการปรับตัวให้ทันกับเหตุการณ์และพัฒนาขีดความสามารถใหม่ให้เกิดขึ้น งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้กลายเป็นศูนย์กลางของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในการนี้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องแสดงบทบาทในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ดนัย และคณะ (2541 : 94) ได้มีการศึกษาวิจัย พบว่า ในทศวรรษหน้าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเข้าไปมีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์มากขึ้น ส่วนบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์น้อยที่สุด อาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงเป็นวิสัยทัศน์ในการดำเนินการของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละคน (ธงชัย, 2546 : 44) กล่าวว่า จุดอ่อนของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยยังขาดการติดตามและพัฒนาตนเองให้ทันโลกที่เปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงไม่เปิดโอกาสในด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงมากเท่าที่ควรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ต้องรอคำสั่งจากข้างบนลงสู่ล่าง จึงทำให้มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย หรือการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยากเมื่อมีการดำเนินการมักจะมีการต่อต้านจากบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิพนธ์ (2544) (อ้างจาก ธนารัตน์, 2544 : 19) ได้มีการศึกษาวิจัยพบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการธุรกิจเอกชน รัฐวิสาหกิจ และสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย ได้ดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน มากที่สุด รองลงดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร รองลงมาดำเนินการใน

บทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง และได้ดำเนินการในบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ น้อยที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนารัตน์ (2544 : 55) ได้มีการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูนที่มีประเภทธุรกิจแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน มากที่สุด รองลงมามีความคาดหวังต่อบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง รองลงมามีความคาดหวังต่อบทบาทด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ และมีความคาดหวังต่อบทบาทด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร น้อยที่สุด สาเหตุที่ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกันอาจเนื่องมาจากช่วงระยะเวลาในการศึกษาวิจัยและสภาพแวดล้อมที่ต่างกันอาจส่งผลต่อระดับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องปรับบทบาทตนเองเสียใหม่ รวมทั้งพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะการทำงานในบทบาทแต่ละด้านให้มากขึ้นตามที่องค์การต้องการ โดยเฉพาะบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล มีคุณค่า และสามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้

2. ผลการเปรียบเทียบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการจังหวัดขอนแก่น พบว่า

2.1 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพศชายได้ดำเนินบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์เพศหญิง อาจเนื่องมาจากเพศชายมีความมุ่งมั่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สรียา (2544 : 102-103) ได้มีการศึกษาวิจัยพบว่า เพศชายมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเพศหญิง เนื่องจากเพศหญิงมีความประนีประนอมในการทำงานมากและมีความจริงจังในการทำงาน ทำให้บางครั้งขาดอารมณ์ขัน ในทำนองเดียวกับงานวิจัยของ สุพัฒนา (2526) (อ้างจาก นริสา, 2543 : 70) ได้มีการศึกษาวิจัยพบว่า ลักษณะนิสัยของเพศชายมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตนเอง มีความเคร่งครัดต่อกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มากกว่าเพศหญิง

2.2 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีรายได้สูงกว่าได้ดำเนินการบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีรายได้ต่ำกว่า อาจเนื่องมาจากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีรายได้สูง อาจจบการศึกษามาสูง มีความพร้อมและความมั่นใจมากกว่า มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีประสบการณ์การทำงานมาก มีความใกล้ชิดผูกพันกับองค์การจึงเป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหารระดับสูง

2.3 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตได้ดำเนินการบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาน

ประกอบการการบริการ อาจเนื่องมาจากสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตมีสินค้าคงคลังจึงทำให้มีต้นทุนการผลิตและมีภาวะการแข่งขันที่สูงกว่าสถานประกอบการการบริการ ดังนั้นถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ จะไม่สามารถลดต้นทุนการผลิตและในผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อให้ทันต่อคู่แข่งขัน จึงทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่า

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของสถานประกอบการ ควรเปิดโอกาสให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหาร ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ด้านการเป็นผู้เชียวชาญการพนักงาน และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น โดยเฉพาะด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง เพราะผลจากการวิจัยพบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในจังหวัดขอนแก่น ยังดำเนินการในบทบาทนี้อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้โดยมอบอำนาจให้ตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบด้วยตนเอง เพื่อความรวดเร็วและทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ส่วนนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรดำเนินการในบทบาทด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลงให้สูงขึ้น โดยเฉพาะการติดตามและพัฒนาตนเองในภาวะการเป็นผู้นำในการก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์การ และการมีส่วนทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมต่าง ๆ เพิ่มความสามารถขององค์ในการตอบรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อช่วยให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้

2. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการการบริการ ควรเร่งปรับบทบาทตนเองให้สูงขึ้นทั้งใน ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร ด้านการเป็นผู้เชียวชาญการพนักงาน และด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง เพราะจากผลการวิจัยพบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการการบริการ จังหวัดขอนแก่น ได้ดำเนินการในบทบาททั้ง 4 ด้าน น้อยกว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การและให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

3. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการขนาดใหญ่ ควรเร่งปรับบทบาทตนเองให้สูงขึ้น โดยเฉพาะด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง เพราะผลจากการวิจัยพบว่า

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการขนาดใหญ่ จังหวัดขอนแก่น ยังดำเนินการในบทบาทนี้อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการขนาดใหญ่ควรติดตามและพัฒนาตนเองในภาวะการเป็นผู้นำในการก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์การ การช่วยองค์การในการคาดการณ์และปรับตัวให้เข้ากับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และการเป็นผู้สนับสนุนพฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อทำให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน ระหว่างความคาดหวังของผู้บริหาร พนักงาน และการดำเนินการในบทบาทที่ปฏิบัติจริงของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันจะเป็นแนวทางในการพัฒนางานในหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น

2. ควรทำการวิจัยซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการอื่น ๆ เพื่อที่จะได้ขยายผลการศึกษาให้กว้างขวางและครอบคลุมทุกสถานประกอบการ

BPU

บรรณานุกรม

DPU

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

กริช อัมโภชน์. **เอกสารการสัมนาบทบาทของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ (อัดสำเนา),** 2544

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : หจก.โรงพิมพ์ คลังนานาวิทยา, 2543

กัลยา วานิชย์บัญชา. **การใช้ SPSS Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล.** กรุงเทพฯ : ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546

ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ และคณะ. **เอกสารประกอบการสอนวิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ 120 – 330.** กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, ม.ป.ป.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สมัยใหม่ : ภาคปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นต์เตอร์ จำกัด, 2544

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541

ดนัย เทียนพุฒ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539

ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : บริษัท โรงพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2539

_____. **องค์การและการจัดการ ทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท โรงพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2540

_____. **การบริหารทุนมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท ประชุมช่าง จำกัด, 2546

นงนุช วงษ์สุวรรณ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี, 2544

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. **คู่มือการวิจัย การเขียนรายงาน การวิจัยและวิทยานิพนธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ภาควิชาศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2540

ปราณี จิตกรณ์กิจศิลป์. **เอกสารประกอบการสอน วิชาการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2543

พยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ม.ป.ป.

ยุทธพงษ์ กัยวรรณ์. **พื้นฐานการวิจัย**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2543

เวชยันต์ ศีตโกมล. **คู่มือบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บัตเตอร์ ฟลาย, 2537

ศิริชัย พงษ์วิชัย. **การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์**. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **การวิจัยธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : บริษัท A.N. การพิมพ์, 2541

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. **ทฤษฎี และปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรการพิมพ์พานิชย์, 2527

สมชาย หิรัญกิตติ. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : ฉบับมาตรฐาน**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2542

สุชา จันทน์เอม และ สุรางค์ จันทน์เอม. **จิตวิทยาสังคม**. กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา, 2520

เสนาะ ติเยาว์. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539

อัญชลี โกกะนุช. **เอกสารประกอบการสอน วิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ชุดที่ 1**. เลย : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเลย, 2545

อำนวย แสงสว่าง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ทิพยวิสุทธิ์, 2540

คู่มือการเขียนและการพิมพ์ รายงาน ภาคนิพนธ์ วิทยานิพนธ์. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2539

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. **การจัดมาตรฐานอุตสาหกรรม (ประเทศไทย)**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ฝ่ายสถิติแรงงาน กองวิชาการและแผนงาน, 2541

สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดขอนแก่น. **รายชื่อสถานประกอบกิจการ ลูกจ้าง 50 คนขึ้นไป จังหวัดขอนแก่น**, 2546

วิทยานิพนธ์

เชษฐพล สงัดวงศ์. "การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2538

ณัฐพล นาคะโยคี. "บทบาทครูผู้สอนในการเสริมสร้างประชาธิปไตยในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543

ครุณี มโนรัตน์. "ความคาดหวังของพนักงานต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมรถยนต์ไทย ในปี ค.ศ. 2000 – 2009" วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544

ทวีศักดิ์ วิศิษฎางกูร. "การศึกษากระบวนกรบริหารงานบุคคลของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด" วิทยานิพนธ์บริหารการศึกษามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538

นรา ขำคม. "การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก" วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544

นริสา จิตรสมนึก. "การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ : ความคาดหวังกับการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม" วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543

พรทิพย์ พุ่มศิริ. " การบริหารทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐ ตามความคิดเห็นของอาจารย์และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบุคลากร" วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2540

ระคม อินแสง. "บทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลในการบริหารการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นในจังหวัดน่าน"วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541

ฤทัยวรรณ แก้วประดิษฐ์. "การบริหารงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ" วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2543

สกล แก้วปวงคำ. "บทบาทของปลัดอำเภอในการอำนวยความยุติธรรมให้แก่ประชาชน" วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2543

สดใส แสงทับทิม. "การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์บริหารอาชีวศึกษามหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2537

สมชาย ตังศุภศิริ. "การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยวิธีการต่างกันในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2542

สมพงศ์ พุ่มดวง. "บทบาทของครูในโครงการโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมในจังหวัดภาคใต้" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2543

สมโภชน์ คชศิลา. "ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานเฝ้าระวังและส่งเสริมทันตสุขภาพนักเรียนประถมศึกษาตามบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าสถานีอนามัย จังหวัดนครปฐม" วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544

สมัค ชินบุตร. "การศึกษาบทบาทของกรรมการศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี" วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2538

การค้นคว้าแบบอิสระ

ธนารัตน์ เทพโยธิน. "บทบาทและสมรรถนะของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจใจจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน" การค้นคว้าแบบอิสระ จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544

สรียา พันธุ์ณรงค์. "ภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่" การค้นคว้าแบบอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544

ดนัย เทียนพุฒ และคณะ. "ทิศทางบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550)" รายงานการวิจัย สถานบันจัดการงานบุคคล สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2541

DPU

ภาษาอังกฤษ

Books

Bowin, Robert Bruce. and Harvey, Don. **Human Resource Management : An Experiential Approach**. 2 nd. ed., New Jersey : Prentice – Hall, Inc., 2001.

Cherrington, David J. **The Management of Human Resources**. 4 th. ed., New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1995.

Crane, Donald P. **Personnel The Management of Human Resources**. 4 th. ed., Massachusetts : United States of America, 1986.

Dessler, Gary. **Human Resource Management**. New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1999.

Flippo, Edwin B. **Personnel Management**. 6 th. ed., New York : McGraw - Hill Book Company, 1984.

Grecnberg, Jerald. **Managing Behavior in Organization**. New Jersey : Pearson Education, Inc., 2002.

Jackson, Susan E. and Schuler, Randall S. **Managing Human Resources : A Partnership Perspective**. Ohio : South - Western College Publishing, 2000.

Jucius, Michael O. **Personner Management**. Homwood Illinois : Richard D. Irwin, 1944.

Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M. and Premeaux, Shane R. **Human Resource Management**. 7 th. ed., New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1999.

Schuler, Randall S. **Managing Human Resources**. 6 th.ed., Ohio : South - Western College Publishing, 1998.

Stredwick, John. **An Introduction Human Resource Management**. First Published. Oxford : Butter worth-Heinemann, Ltd., 2000.

Thomson, Rosemary and Mabey, Christopher. **Developing Human Resource**. First Published. Oxford : Butter worth-Heinemann, Ltd., 1944.

DPU

ภาคผนวก

DPU

ภาคผนวก ก.

รายชื่อกลุ่มประชากร จังหวัดขอนแก่น

1. บริษัท แฟรี่พลาซ่า จำกัด
2. บริษัท โรงพยาบาลขอนแก่นราม จำกัด
3. บริษัท อโศกโฮลดิ้ง จำกัด
4. บริษัท โฆษะโฮลดิ้ง จำกัด
5. บริษัท ขอนแก่นเจริญธานีปริ้นเซส จำกัด
6. ธนาคารแห่งประเทศไทย
7. บริษัท โรงแรมโซฟีเทลราชาออคิด จำกัด
8. บริษัท คิงส์เคมีคัลส์ แอนด์ เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด
9. บริษัท สีฐานการแพทย์ (โรงพยาบาลราชพฤกษ์) จำกัด
10. บริษัท เอก-ชัย ดิสทริบิวชั่นซิสเท็ม จำกัด
11. บริษัท ไดนาสตี้ มิลเลี่ยนแนร์ จำกัด
12. ทำการส่วนทำไม้ขอนแก่น (ออป.)
13. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ขอนแก่นเมืองเลย
14. บริษัท เอกวิน จำกัด
15. หมอลำคณะรัตนศิลป์อินตาไทยราษฎร์
16. สำนักงาน การสื่อสารไปรษณีย์ เขต 4
17. สำนักงาน การสื่อสารโทรคมนาคม
18. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ขอนแก่นชัยพัช
19. ฝ่ายโทรศัพท์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
20. บริษัท โสภิต จำกัด
21. บริษัท ขอนแก่นสหมิตรโฮเต็ล จำกัด
22. บริษัท เซ็นโทซ่า จำกัด
23. บริษัท นครชัยแอร์ จำกัด
24. สำนักงาน ที่ทำการไปรษณีย์โทรเลข ขอนแก่น
25. บริษัท วี.เอส.พี.ซัพพลายแอนด์เซอร์วิส จำกัด
26. บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน)
27. สำนักงาน ประปาเขต 6 ขอนแก่น การประปาส่วนภูมิภาค

DPU

28. สำนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดขอนแก่น
29. บริษัท เอสเซสล์เอ็นจิเนียริ่งเซอร์วิสเซส จำกัด
30. บริษัท ลี โอ อารักขาและบริการ จำกัด
31. ห้างหุ้นสวนจำกัด โกลด์อีเกิ้ล
32. บริษัท โฆษะโบว์ล จำกัด
33. ธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาถนนศรีจันทร์
34. บริษัท ไอซีซี อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
35. บริษัท แก่นนครโฮลเต็ล จำกัด
36. บริษัท แอ็ดวานเพจจิ้ง จำกัด
37. บริษัท ขอนแก่นโฮเต็ล จำกัด
38. บริษัท พี พี คอนโดเทล จำกัด
39. สมาคมส่งเสริการกีฬา
40. บริษัท นอร์ธ อีสเทอร์น ดีเวลลอป จำกัด
41. บริษัท เวชประสิทธิ์ จำกัด
42. บริษัท โกลด์เวลล์ จำกัด
43. สำนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อำเภอชุมแพ
44. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ไฮยีนนิคอิน
45. บริษัท รอยัลการ์ด อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
46. องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ)
47. ห้างหุ้นส่วนจำกัด โกมลกิส (โครงการมิตรสัมพันธ์ 3-4)
48. บริษัท โทเทิ่ล แอ็คเซส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน)
49. บริษัท วิคเตอรี่ การ์ด จำกัด
50. บริษัท เบสท์อินเวสติเกชั่น จำกัด
51. ศูนย์ไปรษณีย์ขอนแก่น
52. สำนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อำเภอบ้านไผ่
53. บริษัท หยุ่นศิลาอีสาน จำกัด
54. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซุปเปอร์แมนการ์ด
55. บริษัท ธนพจร จำกัด
56. บริษัท ดาวสิงห์ชัยขนส่ง จำกัด
57. สำนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อำเภอน้ำพอง

DPU

58. ห้างหุ้นส่วนจำกัด บี เค บุษกร กรุ๊ป
59. บริษัท เอส ดี เอส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
60. ห้างหุ้นส่วนจำกัด นอร์ทอีสเซฟตี้แอนด์ทรานสปอร์ต
61. บริษัท สหร่วมกิจเดินรถ จำกัด
62. บริษัท เบสท์อินเวสทิเกชั่น จำกัด
63. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ไม้ไทยพานิช
64. บริษัท ช.ทวี คอลลาเชี่ยน จำกัด
65. บริษัท คิงบอดี้ คอนเซ็พท จำกัด
66. บริษัท ฟอร์จูนแมชีนเนอรี จำกัด
67. บริษัท ขอนแก่นแหอวน จำกัด (สาขาศูนย์บวร)
68. ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงงานทออวน เดชาพานิช
69. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.รุ่งเรืองคอนกรีต
70. สถานี การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (ที่ทำการฝ่ายปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)
71. บริษัท ขอนแก่นแหอวน จำกัด
72. บริษัท ราชาแฟคทอรี่ จำกัด
73. บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด (สาขาขอนแก่น) จำกัด
74. บริษัท คาสเดย์ (ขอนแก่น) คอร์โปเรชั่น จำกัด
75. บริษัท ขอนแก่นบริวเวอรี่ จำกัด
76. บริษัท บ้านไผ่ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด
77. บริษัท ไทยไปป์อีสาน จำกัด
78. บริษัท เพิ่มพูนพัฒนาอุตสาหกรรม จำกัด
79. บริษัท คาร์เปท เมกเกอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
80. บริษัท อดัมส์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
81. บริษัท พลยูเนี่ยนฟุทแวร์ จำกัด
82. บริษัท แม็กซิม่าอิเล็คทรอนิคส์ จำกัด
83. บริษัท แก่นขวัญ จำกัด
84. บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด
85. บริษัท ขอนแก่น เอ็ม ดี เอฟ บอร์ด จำกัด
86. ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงงานทออวน เดชาพานิช
87. บริษัท ฟินิคซ์พัลพแอนด์เพเพอร์ จำกัด (มหาชน)

DPU

88. โรงไฟฟ้า น้ำพอง
89. โรงไฟฟ้า เขื่อนอุบลรัตน์
90. บริษัท เอ็น เค แอพพาเรล จำกัด
91. โรงหล่อ เอเชีย
92. บริษัท อภิโชคเฟอร์นิท จำกัด
93. บริษัท ซี เค ซูส์ (ประเทศไทย) จำกัด
94. บริษัท คิงบอดี้ คอนเซ็พท จำกัด
95. บริษัท วา ยี การ์เมนท์ แฟคตอรี่ จำกัด
96. บริษัท รวมเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด
97. บริษัท เอ็น ซี แอพพาเรล จำกัด
98. บริษัท ขอนแก่น เอ็ม ดี เอฟ บอร์ด จำกัด
99. บริษัท เอ็น บี นิตติ้ง จำกัด
100. บริษัท เค อาร์ อุตสาหกรรมพลาสติก จำกัด
101. บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) สาขาขอนแก่น
102. ร้าน วิจิตร
103. บริษัท แก่นสตาร์โซอิ้ง จำกัด
104. บริษัท กรุงเทพแหอวน จำกัด
105. บริษัท เค ซิน เซ็ททิค อินดัสทรี่ จำกัด
106. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ไทยทรัพย์อุตสาหกรรมพลาสติก
107. โรงงาน แอล.พี.เค.โลหะการ
108. บริษัท ที.เอ็น.เอ็ม จำกัด
109. บริษัท ขอนแก่นนคร จำกัด
110. บริษัท ศรีวิโรจน์ฟาร์ม จำกัด
111. บริษัท รวมทวีขอนแก่น จำกัด
112. บริษัท เอสไออินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
113. บริษัท ไทยแฟรงค์บรัช จำกัด
114. บริษัท ขอน คอนกรีต จำกัด
115. บริษัท ขอนแก่นพงศ์ไพบูลย์
116. บริษัท โออิชิ ฟู้ด จำกัด
117. บริษัท อุตสาหกรรมกระดูกสัตว์ จำกัด

DPU

118. บริษัท อมรชัย ซิปแพ็ค จำกัด
119. สำนักงาน อสค.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (โรงงานนม)
120. บริษัท บ้านไผ่ยูเนียนการ์เม้นท์ จำกัด
121. บริษัท อินเตอร์ไกร จำกัด
122. บริษัท ซิลค์ แอฟเวนิล จำกัด
123. บริษัท เอี่ยมพิทักษ์ จำกัด
124. บริษัท โรงสี เลี่ยงฮกไชย จำกัด
125. ห้างหุ้นส่วนจำกัด แกรนด์มาสเตอร์การ์เม้นท์
126. ห้างหุ้นส่วนจำกัด จิงโจ้ไอสครีม
127. ห้างหุ้นส่วนจำกัด แจ็คเฟิสท์เฟอร์นิเจอร์
128. บริษัท อุตสาหกรรมอาหารอีสาน จำกัด
129. บริษัท ขอนแก่นเทนเน่อร์กรุ๊ฟ จำกัด
130. ห้างหุ้นส่วนจำกัด วินตั้น นิตติ้งแวร์
131. บริษัท โรงงานแป้งมันขอนแก่นพืชผล จำกัด
132. บริษัท เอส.ซี.พี.ไฟเบอร์กล๊าส จำกัด
133. บริษัท มาร์เท็คโปรดักส์ จำกัด
134. บริษัท โรงงานพัฒนาการเกษตรขอนแก่น จำกัด
135. ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส.แอนด์.พี.อุตสาหกรรม
136. บริษัท โปรคอนกรีต จำกัด
137. บริษัท เค เค วู้ด อินดัสตรี จำกัด
138. บริษัท ที่นอนคาร์ลิ่ง ขอนแก่น จำกัด
139. บริษัท ไทย-เยอรมันโซล่า จำกัด
140. บริษัท สุโขทัยคอนกรีตอัดแรง (1994) จำกัด
141. บริษัท ขอนแก่นเซรามิค จำกัด
142. บริษัท เซมินีส เวเจ็ทเทเบิ้ล สีดส์ (ประเทศไทย) จำกัด
143. ห้างหุ้นส่วนจำกัด แก่นนครคอนกรีต
144. บริษัท อัลฟ่าคอนกรีต จำกัด
145. โรงงาน สงวนชัยพืชผล
146. โรงงาน ผลิตภัณฑ์ปอชุมแพ
147. ห้างหุ้นส่วนจำกัด ผลิตภัณฑ์ศิลาศรีบุรี

DPU

148. ห้างหุ้นส่วน ส. อมรพรรณ (1993) จำกัด
149. บริษัท แก่นเจริญ จำกัด
150. บริษัท รอแยลเท็กซ์ แมนแฟคเจอริ่ง จำกัด
151. บริษัท เพนกวิน การ์เม้นท์ จำกัด
152. ร้าน นำไทยพานิชย์
153. ห้างหุ้นส่วนจำกัด สายทองการทอ
154. โรงงาน สมพรการทอ
155. บริษัท ขอนแก่นพลาสติกประชาสโมสร จำกัด
156. ห้างหุ้นส่วนจำกัด โรงโม่หินชุมแพรุ่งเรือง
157. ชุมแพฟาร์ม
158. โรงงานอาหารกระป๋อง เอบีซี (ABC) จำกัด
159. บริษัท ศิลาไทยสงวน จำกัด
160. บริษัท วี.เค. การหล่อและการกลึง จำกัด
161. บริษัท ดังกิ้นโดนัท (ประเทศไทย) จำกัด
162. บริษัท ทีเอสดับบลิว ลอจีสติกส์ จำกัด
163. บริษัท นมไนซ์ จำกัด

DPU

ภาคผนวก ข.

แบบสอบถาม
เรื่อง
บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานประกอบการ จังหวัดขอนแก่น

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ผู้วิจัยประสงค์จะใช้ข้อมูล เพื่อนำไปทำการวิจัยประกอบวิทยานิพนธ์ และเพื่อให้สถานประกอบการและองค์การเอกชนอื่น ๆ ที่มีความสนใจ ใช้เป็นข้อมูลอันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาและปรับปรุงบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ไม่มีวัตถุประสงค์ที่จะประเมินการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือสถานประกอบการของท่าน ผู้วิจัยขอรับรองว่าจะไม่เกิดผลเสียหรือก่อให้เกิดความเสียหายแต่อย่างใดเพราะผู้ตอบแบบสอบถามไม่ต้องลงชื่อในแบบสอบถามฉบับนี้ และคำตอบของท่านมีคุณค่ายิ่งต่องานวิจัย โดยจะใช้ข้อมูลเพื่อสรุปผลการวิจัยเป็นส่วนรวม ดังนั้นผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง ซึ่งผู้วิจัยจะปกปิดเป็นความลับ และใช้ข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ของท่าน

3. แบบสอบถามมี 2 ส่วน 5 หน้า กรุณาตอบทุกข้อดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 27 ข้อ

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่ง
นางสาวสัญชยพร อุทัยพันธุ์
ผู้วิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

( ) ไม่เกิน 25 ปี ( ) 26 – 35 ปี
( ) 36 – 45 ปี ( ) มากกว่า 45 ปีขึ้นไป

3. อายุการทำงาน

( ) ไม่เกิน 5 ปี ( ) 6 – 10 ปี
( ) 11 – 15 ปี ( ) มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

4. รายได้ต่อเดือน

( ) ไม่เกิน 10,000 บาท ( ) 10,001 – 20,000 บาท
( ) 20,001 – 30,000 บาท ( ) มากกว่า 30,000 บาทขึ้นไป

5. ประเภทของสถานประกอบการ

( ) การบริการ
( ) อุตสาหกรรมการผลิต

6. ขนาดของสถานประกอบการ

( ) ขนาดกลาง (พนักงานตั้งแต่ 50 – 199 คน)
( ) ขนาดใหญ่ (พนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป)

DPU

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตารางขวามือที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดเห็นหรือความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยระดับของบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้ ดังนี้

5 หมายถึง มีบทบาทระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีบทบาทระดับมาก

3 หมายถึง มีบทบาทระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีบทบาทระดับน้อย

1 หมายถึง มีบทบาทระดับน้อยที่สุด

หมายเหตุ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบุคคลหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือตำแหน่งที่เรียกอย่างอื่นที่มีงานในหน้าที่รับผิดชอบเทียบเท่าหรือคล้ายคลึงกับตำแหน่งดังกล่าว

DPU

ข้อที่	ข้อความ	บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	**ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์** ท่านใช้เวลาในการศึกษาและทำความเข้าใจในด้านสภาวะแวดล้อมและทิศทางขององค์การเพื่อช่วยเหลือให้องค์การมีข้อได้เปรียบในด้านการแข่งขัน					
2	ท่านมีส่วนร่วมติดตามประเมินศักยภาพการทำงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ					
3	ท่านมีส่วนช่วยสร้างแผนกลยุทธ์ให้กับองค์การ					
4	ท่านมีส่วนทำให้นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับนโยบายทางธุรกิจ					
5	ท่านมีส่วนร่วมในการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และด้านเป้าหมายทางธุรกิจเข้าด้วยกัน					
6	ท่านมีส่วนร่วมในการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และด้านเป้าหมายทางธุรกิจเข้าด้วยกัน					
7	**ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญทางการบริหาร** ท่านใช้เวลาศึกษาค้นคว้ารวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แตกฉานทันสมัย					
8	ท่านมีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการทำงานและกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจในปัจจุบัน					

DPU

ข้อที่	ข้อความ	บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
9	ท่านมีส่วนร่วมในการตรวจสอบกระบวนการทำงานของพนักงานในหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์					
10	ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
11	ท่านสามารถดำเนินการในเรื่องเอกสารและการดำเนินการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ					
12	ท่านใช้เวลาในการให้คำปรึกษา แนะนำปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในหน่วยงานและต่างหน่วยงาน					
13	เมื่อเกิดปัญหาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ท่านสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง					
14	**ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญการพนักงาน** ท่านใช้เวลาส่วนหนึ่งในการจัดการสำรวจทัศนคติของพนักงาน					
15	ท่านมีส่วนช่วยดูแลพนักงานและตอบสนองความต้องการของพนักงานแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม					
16	ท่านสามารถพัฒนากระบวนการและโครงการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน					
17	ท่านสามารถทำให้พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบและผูกพันต่องานและองค์การ					
18	ท่านเป็นปากเสียงแทนพนักงานในการแสดงความคิดเห็นและปัญหาเกี่ยวกับงานต่อผู้บริหารองค์การ					

ข้อที่	ข้อความ	บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
19	ท่านช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้พนักงานในด้านต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน					
20	ท่านมีส่วนสนับสนุนช่วยเหลือให้พนักงานบรรลุเป้าหมายในการทำงาน					
22	**ด้านการเป็นตัวการในการเปลี่ยนแปลง** ท่านมักจะเป็นผู้นำในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ					
23	ท่านมีส่วนร่วมปรับวัฒนธรรมองค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์การ					
24	ท่านมีส่วนทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกิจกรรมต่าง ๆ เพิ่มความสามารถขององค์การในการตอบรับการเปลี่ยนแปลง					
25	ท่านมีความสามารถในการช่วยองค์การในการคาดการณ์และปรับตัวให้เข้ากับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต					
26	ท่านเป็นผู้สนับสนุนพฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อทำให้องค์การสามารถแข่งขันได้					
27	หากมีกรณีผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลงท่านจะเป็นผู้นำในการดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว					

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวสัญชยพร อุทัยพันธุ์

เกิด 30 ตุลาคม 2518

ประวัติการศึกษา

ประถมศึกษา	โรงเรียนบ้านเมืองปักชุณหะวัณวิทยาคาร
มัธยมศึกษา	โรงเรียนมารีย์วิทยา
มัธยมศึกษาตอนปลาย	โรงเรียนราชสีมาวิทยาลัย
การศึกษาระดับบัณฑิต	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ประวัติการทำงาน

2544 – 2545	สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองแห่งชาติ (สทบ.) สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล
ปัจจุบัน	ประกอบธุรกิจส่วนตัว

DPU