

รูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ*

THE POTENTIAL MODEL FOR HUMAN RESOURCE BUSINESS PARTNER EXECUTIVES

ปณณารีย์ กิ่งวงศา

Pundari Kingvongsa

ธีรวัช บุญยโสภณ

Teerawat Boonyasopon

สุภัททา ปินทะแพทย์

Supatta Pinthapataya

ชุลีวรรณ โชติวงศ์

Chuleewan Choti Wong

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Thailand

E-mail: kingvongsapammy@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ และ 2) พัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ได้รับรางวัลสถานประกอบการต้นแบบดีเด่นด้านพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ รวมจำนวน 8 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง และการอภิปรายกลุ่มย่อยเพื่อประเมินรูปแบบโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการในสายงานด้านธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 10 ปี รวมจำนวน 14 คน โดยเลือกแบบเจาะจง และการวิจัยเชิงปริมาณใช้การสอบถามความคิดเห็นเจ้าหน้าที่อาวุโส ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง และเจ้าของกิจการ รวมจำนวน 505 คน โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ประกอบด้วย 3 มิติ 77 องค์ประกอบ แบ่งเป็น 1.1) มิติด้านความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ 11 องค์ประกอบ 1.2) มิติด้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ 41 องค์ประกอบ และ 1.3) มิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กร 25 องค์ประกอบ 2) ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหาร

* Received 15 November 2020; Revised 19 January 2021; Accepted 19 January 2021



ทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นส่วนทางธุรกิจหลังจากวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจากองค์ประกอบตามข้อ 1 พบว่า รูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 มิติ 9 องค์ประกอบ แบ่งเป็น 2.1) มิติด้านความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ 2 องค์ประกอบ 2.2) มิติด้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ 4 องค์ประกอบ และ 2.3) มิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กร 3 องค์ประกอบ

คำสำคัญ: รูปแบบศักยภาพ, ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์, ส่วนทางธุรกิจ, ธุรกิจอุตสาหกรรม

Abstract

The Objectives of this research article were to 1) study the components of the human resource business partner executives and 2) to develop a potential model for human resource business partner executives. The research method of this study is the mixed method. Qualitative research method was in-depth interviews of eight experts with ten years experience in human resource sectors including chief executive, human resource executive and human resource experts from organization that has been awarded the excellence establishment model award in industrial business and human resources development with semi-structure in-depth interview form, and focus group with fourteen experts with ten years experience in industrial business and human resources for evaluate model. Quantitative research method was gathered data from the 505 sample including supervisor, first-line manager, middle manager, top manager and business owners with developed questionnaire and analyzed by the arithmetic mean, the standard deviation, and the exploratory factor analysis. The results revealed that 1) study the components of the human resource business partner executives can be classified into three dimension seventy-seven components which are 1.1) Knowledge and ability in business administration 11 components 1.2) Strategic operations 41 components and 1.3) Collaboration in the enterprise 25 components. And 2) a potential model for human resource business partner executives after analysis with the exploratory factor analysis can be classified into three dimensions nine components which are 2.1) Knowledge and ability in business administration 2 components 2.2) Strategic operations 4 components and 2.3) Collaboration in the enterprise 3 components.

Keywords: Potential Model, Human Resource Executive, Business Partner, Industrial Business



บทนำ

ในสภาวะที่ธุรกิจอุตสาหกรรมของประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องจากปัจจัยหนุนทางเศรษฐกิจโลกแบบก้าวกระโดด และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่ช่วยส่งเสริมธุรกิจทั้งในด้านการผลิตและบริการให้มีความได้เปรียบและเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันเมื่อเทียบกับประเทศในภูมิภาคเดียวกัน ความได้เปรียบจากความโดดเด่นในด้านทรัพยากรธรรมชาติที่สามารถนำมาเป็นวัตถุดิบในการผลิตและทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยให้ธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในด้านการผลิตและบริการขยายตัวในอัตราที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มอาเซียน (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2561) ซึ่งกลายมาเป็นกระแสเศรษฐกิจแบบแบ่งปัน (Sharing Economy) ในรูปของการเชื่อมโยงธุรกิจเข้าด้วยกัน องค์กรต่าง ๆ จึงหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์ธุรกิจใหม่แทนธุรกิจแบบเดิม ทำให้บางธุรกิจต้องล้มเลิกไปเนื่องจากองค์กรไม่สามารถสร้างบุคลากรให้มีความสามารถในการช่วยธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ หรือพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีศักยภาพที่สอดคล้องกันได้ ภาพลักษณ์ของทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่จะถูกมองว่ามีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรตามที่องค์กรต้องการ และเป็นการทำงานเชิงรับในการช่วยสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อที่จะได้กำหนดแผนกำลังคนตามตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ดูแลเรื่องของการจ้างงาน และให้ค่าตอบแทนตามผลงานที่ได้รับการประเมิน ซึ่งเป็นงานธุรการที่ทำประจำต่อเนื่อง การทำงานในเชิงรับเช่นนี้ทำให้สูญเสียโอกาสในการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้า ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจที่ผันผวน และวงจรชีวิตของธุรกิจที่สั้นและเกิดการล่มสลายโดยง่าย การปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถเรียนรู้ธุรกิจขององค์กรโดยมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพขององค์กรจะช่วยทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การมุ่งสู่บริบททางธุรกิจที่เป็นการปรับตัวในด้านทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนทั้งวิธีคิดและการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการออกแบบงานใหม่เพื่อให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีบทบาทที่เปรียบเสมือนการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ โดยให้มีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร ในบทบาทเชิงหุ้นส่วนทางธุรกิจนั้น ทักษะที่สำคัญที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพการทำงานให้ดีขึ้นในยุคที่เทคโนโลยีเติบโตสูงขึ้น และสามารถจัดการงานที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับบุคคลได้เป็นอย่างดี คือ การมีทักษะด้านคน (Soft Side) และด้านองค์กร (Hard Side) ที่ผสมผสานกันได้อย่างลงตัว (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2560) ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมี 4 บทบาทสำคัญคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้เชี่ยวชาญการจัดการ (Admin Expert) ผู้เป็นปากเสียงแทนพนักงาน (Employee Champion) และ ผู้เป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ (Strategic Partner) ซึ่งจะมีส่วนทำให้เกิดการผลักดันความสำเร็จให้กับธุรกิจ (Ulrich, D, 2006)

จากอัตราการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอุตสาหกรรมด้านต่าง ๆ ทำให้บทบาทในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างการมีส่วนร่วมในการ



สนับสนุนให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างราบรื่นบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดนั้นมีส่วนสำคัญต่อองค์กรเมื่อเทียบกับปัจจัยในการดำเนินงานด้านอื่น ๆ เช่น วัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ที่ดิน และเงินทุน เป็นต้น เนื่องจากถูกกำหนดให้มีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ของคนในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรได้มีความรู้ และองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนารุขกิจไปพร้อมกับการพัฒนาคน ทำให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจภาพรวมเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อทั้งในด้านบวกและด้านลบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจขององค์กร การพัฒนาบุคลากรยังต้องมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะปัจจัยที่กระทบต่อธุรกิจขององค์กร เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย เทคโนโลยี และปัจจัยที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ ดังนั้นการที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีศักยภาพการปฏิบัติงานในบทบาทของการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น ควรต้องสามารถบูรณาการทักษะและเทคโนโลยีที่สนับสนุนต่อความสำเร็จในการแข่งขันของธุรกิจได้ (ดวงกมล ปุณยนิธิ, 2557) การพัฒนาให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจจึงถือได้ว่าเป็นงานที่สำคัญ เนื่องจากการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจจะทำให้เกิดความรับผิดชอบในงานเสมือนหนึ่งว่าเป็นธุรกิจของตนเองที่ต้องพยายามส่งเสริมธุรกิจให้เกิดความยั่งยืนและอยู่รอด ซึ่งการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่พร้อมจะปฏิบัติงานได้อย่างมีอาชีพและมีประสิทธิภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงของกระแสเศรษฐกิจโลกก็จะส่งผลดีต่อองค์กร ศักยภาพของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจจึงเป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนำมาใช้เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Lo, K. et al, 2015)

ในปัจจุบันแนวทางในการสร้างและพัฒนาให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอุตสาหกรรมยังไม่มี ความชัดเจนในหลายประเด็น เนื่องจากความไม่พร้อมและยังไม่เข้าใจในบริบทที่แท้จริง ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย รวมถึงบทบาทและภาระงานของทรัพยากรมนุษย์ไม่เชื่อมโยงกับงานในแผนกหรือหน่วยงานอื่นอย่างใกล้ชิด ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และความเข้าใจธุรกิจขององค์กรอย่างแท้จริงในการทำหน้าที่สนับสนุนข้ามสายงานให้กับหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานอื่นในองค์กร จากสภาพที่เป็นจริงนั้นแต่ละองค์กรต่างยอมรับว่าทรัพยากรมนุษย์ควรปรับเปลี่ยนบทบาทให้ทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจไปพร้อมกับการนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร และธุรกิจขององค์กรในทิศทางเดียวกันให้ได้ งานวิจัยเรื่องรูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจจึงถูกศึกษาเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรได้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงและส่งเสริมให้องค์กรเข้มแข็งและให้มีผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งศึกษาการเพิ่มความสามารถที่จำเป็นต่อผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ อันได้แก่ ความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ



การปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ และการทำงานร่วมกันในองค์กรของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอุตสาหกรรม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ
2. เพื่อพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อการวิจัย และการอภิปรายกลุ่มย่อย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทำการตรวจสอบและให้ฉันทามติเห็นชอบองค์ประกอบและรูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ
2. การวิจัยเชิงปริมาณ คือ การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามเจ้าหน้าที่อาวุโส ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง และเจ้าของกิจการ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ

ผู้ให้ข้อมูลและประชากร

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีทั้งหมด 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจอุตสาหกรรมที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 10 ปี ในองค์กรที่ได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง รวมจำนวน 8 คน สำหรับการให้ข้อมูลในด้านบทบาทของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ
2. ประชากรในการวิจัย ได้แก่ เจ้าหน้าที่อาวุโส ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง และเจ้าของกิจการในสถานประกอบการที่จดทะเบียนกับกระทรวงอุตสาหกรรม และได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการใหม่ (ตามพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ. 2535) ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 164 แห่ง (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2561)



ตัวอย่างในการวิจัยสุ่มจากสถานประกอบการที่ได้รับรางวัลสถานประกอบการต้นแบบดีเด่น ด้านพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์จำนวน 30 แห่ง จำแนกเป็นบริษัท จำกัด (มหาชน) จำนวน 22 แห่ง และบริษัทจำกัด จำนวน 8 แห่ง จำนวนแห่งละ 20 คน รวมทั้งสิ้น 600 คน

3. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการอภิปรายกลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ได้แก่ ผู้ที่เชี่ยวชาญ และนักวิชาการ ซึ่งมีประสบการณ์ในสายงานด้านธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ไม่น้อยกว่า 10 ปี โดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง รวมจำนวน 14 คน สำหรับตรวจสอบและประเมินรูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างใช้เป็นข้อคำถามในการหาองค์ประกอบที่สำคัญต่อรูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ

2. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ใช้สอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาองค์ประกอบที่สำคัญของศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ข้อคำถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ และ ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ความครอบคลุม และภาษาที่ใช้แบบองค์รวม (Trustworthy) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 คน ด้วยเทคนิควิธีพิจารณาข้อคำถามรายข้อ (Index of Item Objective Congruence: IOC) หรือดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและวัตถุประสงค์ ได้ค่าความสอดคล้องในภาพรวม 0.93 และหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยการนำแบบสอบถามที่ได้ทำการปรับปรุงไปทดลองใช้ (Try - out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 ชุด ซึ่งนำมาวิเคราะห์ค่าทางสถิติด้วยสถิติสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.99 ซึ่งมีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก

3. แบบประเมินร่างรูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ใช้ในการเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิในกระบวนการอภิปรายกลุ่มย่อย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง พร้อมทั้งเครื่องบันทึกเสียงและกล้องถ่ายภาพในการบันทึกข้อมูลเพื่อเก็บเป็นหลักฐานการวิจัย



2. การรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ผู้วิจัยทำการประสานงานกับสถานประกอบการเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยพร้อมแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง ร่วมกับการจัดทำแบบสอบถามออนไลน์ และการส่งอีเมลไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 600 ฉบับ ได้รับการตอบแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 505 ฉบับ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 84.17

3. การรวบรวมข้อมูลจากการอภิปรายกลุ่มย่อย เป็นการปฏิบัติการประชุมโดยให้สมาชิกกลุ่มได้สนทนาและซักถามอย่างสร้างสรรค์ และครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการในเวลาที่กำหนด และประเมินเพื่อฉันทานุมัติเป็นมติเห็นชอบ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ

มิติที่ 1 ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานธุรกิจ ประกอบด้วย 1) ความรู้ความสามารถด้านการสร้างนวัตกรรม 2) ความรู้ความสามารถด้านการตลาดสมัยใหม่ 3) ความรู้ความสามารถด้านการบริหารงานโครงการ 4) ความรู้ความสามารถด้านการกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง 5) ความรู้ความสามารถด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมองค์กร 6) ความรู้ความสามารถด้านระบบบริหารจัดการคนเก่งขององค์กร 7) ความรู้ความสามารถด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรรองรับธุรกิจองค์กร 8) ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 9) ความรู้ความสามารถด้านกฎหมายแรงงาน 10) ความรู้ความสามารถด้านกฎหมายธุรกิจองค์กร และ 11) ความรู้ความสามารถกฎหมายจริยธรรมทั่วไป ซึ่งมีตัวอย่างการสัมภาษณ์ดังนี้

“...คนที่จะเป็น HRBP ที่สำเร็จได้จะต้องมี 1) Mindset ที่เปิดกว้าง และเข้าใจ Business Sense of Agency 2) มีความรู้เรื่องธุรกิจ/Business Acumen 3) ต้องมี New skill แบบ S MODEL คือ ซิกขาเป็น Digital Skill ส่วนซิกซ้ายเป็น Functional Skill โดยมี Soft Side เป็นตัวเชื่อมระหว่างทั้งสองซิก ได้แก่ Transversal, Coaching และ Design 4) Attitude ต้องเข้าใจ Business ขององค์กรว่าเขาทำอะไร เขาพูดอะไร ต้องเป็น Consulting Skill ได้ทั้งด้านบวกและลบ โดยต้องไม่ขัดแย้งหรือคล้อยตามตลอด เป็น Coaching Balance Probability เข้าใจสถานการณ์ธุรกิจและคนในองค์กรได้ดี มีความยืดหยุ่น ชอบการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ตลอดเวลา และ Proactive...” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก Exp4, 2563)



มิติที่ 2 ด้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การปรับใช้กลยุทธ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับเป้าหมายองค์กร 2) การใช้เครื่องมือแก้ไขปัญหาการทำงานที่มีข้อจำกัดของเวลา 3) การปรับวิธีทำงานอย่างรวดเร็วภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 4) การสร้างจุดเด่นงานนำเสนอให้เป็นที่น่าสนใจ 5) การสนับสนุนหน่วยงานขององค์กรให้ทำงานมีประสิทธิภาพ 6) การเชื่อมโยงสถานการณ์ด้านกำลังคนกับธุรกิจองค์กร 7) การพัฒนางานทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัยตลอดเวลา 8) การแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าด้วยความรวดเร็ว 9) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาธุรกิจองค์กร 10) การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลทำให้ธุรกิจองค์กรเติบโต 11) การปรับแผนพัฒนาบุคลากรสนับสนุนแผนงานทางธุรกิจขององค์กร 12) การสรรหาเชิงรุกรองรับกระแสเศรษฐกิจภายนอก 13) การประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจกับระบบงานทรัพยากรบุคคล 14) การให้คำปรึกษาด้านพัฒนาองค์กร 15) การโน้มน้าวใจบุคลากรในองค์กร 16) การโค้ชบุคลากรในองค์กร 17) บริหารอัตรากำลังภายใต้การจำกัดงบประมาณ 18) การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ 19) การพัฒนาบุคลากรตามนโยบายองค์กร 20) การคัดเลือกอัตรากำลังที่เหมาะสมกับธุรกิจองค์กร 21) การกลั่นกรองความสามารถของคนในองค์กร 22) การให้คำปรึกษาด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ 23) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ 24) การพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการของบุคลากร 25) การเชื่อมโยงธุรกิจองค์กรกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 26) การกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 27) การพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานภายใต้รูปแบบธุรกิจขององค์กร 28) การเจรจาต่อรองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 29) การพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับเป้าหมายองค์กร 30) การบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่าง 31) การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่เอื้อต่อการบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์ 32) การดำเนินกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อช่วยลดปัญหาการขาดพนักงานในตำแหน่งสำคัญ 33) การทำงานเชิงรุกสนับสนุนนโยบายผู้บริหารระดับสูง 34) การสร้างเครือข่ายด้านทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรภายนอก 35) การสื่อสารข้อมูลทางธุรกิจขององค์กรให้เกิดความเข้าใจ 36) การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ภายหลังการเปลี่ยนแปลง 37) บริหารจัดการงานกิจกรรมสังคมเพื่อส่งเสริมธุรกิจองค์กร 38) การดำเนินงานเพื่อรองรับกระบวนการตรวจสอบระบบภายในขององค์กร 39) การบริหารความเสี่ยงภายในขององค์กร 40) การปรับโครงสร้างองค์กรที่ขาดสภาพคล่องทางการเงิน และ 41) การเป็นผู้นำขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งมีตัวอย่างการสัมภาษณ์ดังนี้

“...Key factor ในการเป็น HRBP ที่จะสำเร็จได้ จะต้อง มี 1) Business ต้อง Growth ทั้ง Input และ Outcome 2) ทำยังไงให้คนในองค์กรมีพลังกล้าคิด กล้าทำ โดยสร้างคนให้เป็นแบบ Culture เดียวกันทั้งองค์กรที่ต้องมี Change 3) องค์กรต้องมี Talent กับตัว Successor ขององค์กร เพื่อไม่ให้ธุรกิจสะดุด...” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก Exp4, 2563)



“...1) HRBP ต้องมี Goal ที่ชัดเจน และต้องเป็น Goal เดียวกัน 2) HR Team ที่ เป็น HR Solution และ HR Admin ต้อง Support HRBP เพื่อตอบโจทย์ CEO/Line 3) HRBP ต้อง มีคุณสมบัติเหมาะสมกับองค์กร เพราะ HRBP เปรียบเสมือน DNA ขององค์กร 4) Strategic ขององค์กรต้องมีรองรับ HRBP และ 5) Culture ขององค์กร ต้องมีรองรับ HRBP โดยเฉพาะ จาก CEO...” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก Exp1, 2563)

มิติที่ 3 ด้านการทำงานร่วมกันในองค์กร ประกอบด้วย 1) การทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ได้ดี 2) มีการสร้างความผูกพันในการทำงานร่วมกับบุคคลทั่วไป 3) มีความอดทนต่ออุปสรรค การทำงานร่วมกับคนในองค์กร 4) มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกับคนในองค์กรที่ชัดเจน 5) มีความมุ่งมั่นสร้างความเป็นธรรมในการทำงานกับคนในองค์กร 6) มีมุมมองที่ดีเพื่อสร้าง ประโยชน์ต่อองค์กร 7) มีการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาอย่างชัดเจน 8) มีเจตคติเชิงบวกต่อองค์กร 9) มีจริยธรรมการทำงานร่วมกับคนในองค์กร 10) มีความรอบคอบในการปฏิบัติงาน 11) มีการรับฟังข้อมูลเพื่อนำไปต่อยอดในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับธุรกิจ องค์กร 12) มีคุณลักษณะได้รับความไว้วางใจจากคนในองค์กร 13) มีความตระหนักรู้ใน สถานการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 14) มีลักษณะความคิดที่เปิดกว้างเพื่อทำ ความเข้าใจทิศทางธุรกิจของหน่วยงาน 15) มีการปรับตัวได้ไวต่อสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อ ธุรกิจ 16) มีความยืดหยุ่นในการทำงานตามสถานการณ์ 17) มีความน่าเชื่อถือในการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง 18) มีความกล้าหาญความหลากหลายเพื่อสนับสนุนธุรกิจ 19) มีความใฝ่รู้จาก ภายนอกองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาภายในองค์กรให้ทันยุคสมัย 20) มีความเชื่อว่าทุกอย่าง เปลี่ยนแปลงได้ 21) มีคุณลักษณะที่กล้าเสี่ยงอย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของ ธุรกิจองค์กร 22) มีความชอบในการทำงานที่ท้าทาย 23) มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่ง ใหม่ให้กับองค์กร 24) มีการแบ่งปันข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และ 25) มีความเข้าใจ สภาพปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีตัวอย่างการสัมภาษณ์ดังนี้

“...องค์กรที่ต้องให้ความสำคัญเรื่องคนถ้าองค์กร ถ้าองค์กรที่มอง HR เป็นแค่ Admin เขาจะไม่สนใจที่จะให้ร่วมทำงานหลัก ๆ ขององค์กร แต่ถ้าองค์กรที่ให้ความสำคัญกับ HR เขา จะเรียก HR เข้ามารับฟัง คือให้ความสำคัญของคน โดยการวางแผนเรื่องคนไปคู่กับการเติบโต ของธุรกิจด้วยการ Investment จะตรงข้ามกับองค์กรที่ไม่เห็นความสำคัญของคนซึ่งจะ มองเห็นแค่เรื่อง Sale/Marketing เป็นเรื่องการลงทุน/Investment แต่เรื่องของคนจะให้ เป็นแค่ Expense...” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก Exp2, 2563)



“...HR ต้องเข้าใจ Business Knowledge ขององค์กรตั้งแต่ต้น ที่สำคัญต้องเข้าใจงานบัญชีและการเงิน/Financial Knowledge แต่ไม่จำเป็นต้องรู้ถึงขั้นการบริหารจัดการ แคร์เป็น Background ก็พอ ต้องมีความรู้ด้าน Operations/Operation Knowledge ต้องเป็นคนที่สื่อสารเก่ง/Communication Knowledge รวมถึงการ Presentation และ Convince ต้องเก่งด้วย คือให้คนที่ฟังเขาฟังเราและเอาอยู่ ด้วยทักษะที่แพรวพราว และจะต้องมีพฤติกรรมที่โดดเด่นทำให้คนไวใจและเข้าใจสิ่งที่กำลังทำอยู่ได้...” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก Exp8, 2563)

2. ผลการศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ แสดงดังตารางที่ 1 ถึงตารางที่ 3

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติต้านความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ

ข้อที่	มิติต้านความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ	mean	S.D.	ระดับความสำคัญ
1	ความรู้ความสามารถด้านการสร้างนวัตกรรม	4.62	0.52	มากที่สุด
2	ความรู้ความสามารถด้านการตลาดสมัยใหม่	4.11	0.79	มาก
3	ความรู้ความสามารถด้านการบริหารงานโครงการ	4.57	0.66	มากที่สุด
4	ความรู้ความสามารถด้านการกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	4.55	0.65	มากที่สุด
5	ความรู้ความสามารถด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมองค์กร	4.14	0.84	มาก
6	ความรู้ความสามารถด้านระบบบริหารจัดการคนเก่งขององค์กร	4.05	0.85	มาก
7	ความรู้ความสามารถด้านการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรรองรับธุรกิจองค์กร	4.50	0.78	มาก
8	ความรู้ความสามารถด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	4.19	0.87	มาก
9	ความรู้ความสามารถด้านกฎหมายแรงงาน	4.22	0.76	มาก
10	ความรู้ความสามารถด้านกฎหมายธุรกิจองค์กร	4.13	0.86	มาก
11	ความรู้ความสามารถด้านกฎหมายจริยธรรมทั่วไป	4.38	0.74	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า มิติต้านความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจโดยภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 8 รายการ และระดับความสำคัญมากที่สุดรองลงมา มีจำนวน 3 รายการ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติต้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์

ข้อที่	มิติต้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์	mean	S.D.	ระดับความสำคัญ
1	การปรับใช้กลยุทธ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับเป้าหมายองค์กร	4.43	0.69	มาก
2	การใช้เครื่องมือแก้ไขปัญหาการทำงานที่มีข้อจำกัดของเวลา	4.50	0.65	มากที่สุด
3	การปรับวิธีทำงานอย่างรวดเร็วภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4.45	0.67	มาก
4	การสร้างจุดเด่นงานนำเสนอ (Presentation) ให้เป็นที่น่าสนใจ	4.40	0.73	มาก



ข้อที่	มิติด้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์	mean	S.D.	ระดับ ความสำคัญ
5	การสนับสนุนหน่วยงานขององค์กรให้ทำงานมีประสิทธิภาพ	4.52	0.70	มากที่สุด
6	การเชื่อมโยงสถานการณ์ด้านกำลังคนกับธุรกิจองค์กร	4.35	0.75	มาก
7	การพัฒนางานทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัยตลอดเวลา	4.61	0.56	มากที่สุด
8	การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วยความรวดเร็ว	4.34	0.80	มาก
9	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาธุรกิจองค์กร	4.38	0.77	มาก
10	การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลทำให้ธุรกิจองค์กรเติบโต	4.48	0.70	มาก
11	การปรับแผนพัฒนาบุคลากรสนับสนุนแผนงานทางธุรกิจขององค์กร	4.48	0.76	มาก
12	การสรรหาเชิงรุกรองรับกระแสเศรษฐกิจภายนอก	4.35	0.79	มาก
13	การประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์ทางธุรกิจกับระบบงานทรัพยากรบุคคล	4.30	0.81	มาก
14	การให้คำปรึกษาด้านพัฒนาองค์กร	4.36	0.79	มาก
15	การโน้มน้าวใจบุคลากรในองค์กร	4.36	0.84	มาก
16	การโค้ช (Coach) บุคลากรในองค์กร	4.33	0.79	มาก
17	บริหารอัตรากำลังภายใต้การจำกัดงบประมาณ	4.33	0.75	มาก
18	การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ	4.42	0.79	มาก
19	การพัฒนาบุคลากรตามนโยบายองค์กร	4.29	0.86	มาก
20	การคัดเลือกอัตรากำลังที่เหมาะสมกับธุรกิจองค์กร	4.36	0.89	มาก
21	การถ่วงรองความสามารถของคนในองค์กร	4.41	0.80	มาก
22	การให้คำปรึกษาด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.26	0.77	มาก
23	การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ	4.16	0.87	มาก
24	การพัฒนาความคิดเชิงบูรณาการของบุคลากร	4.45	0.78	มาก
25	การเชื่อมโยงธุรกิจองค์กรกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.27	0.74	มาก
26	การกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.27	0.78	มาก
27	การพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานภายใต้รูปแบบธุรกิจขององค์กร	4.31	0.84	มาก
28	การเจรจาต่อรองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	4.06	0.92	มาก
29	การพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับเป้าหมายองค์กร	4.43	0.81	มาก
30	การบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่าง	4.39	0.80	มาก
31	การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่เอื้อต่อการบริหารจัดการงานทรัพยากรมนุษย์	4.31	0.84	มาก
32	การดำเนินกระบวนการสืบทอดตำแหน่ง เพื่อช่วยลดปัญหาการขาดพนักงานในตำแหน่งสำคัญ	4.35	0.79	มาก
33	การทำงานเชิงรุกสนับสนุนนโยบายผู้บริหารระดับสูง	4.16	0.86	มาก
34	การสร้างเครือข่ายด้านทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรภายนอก	4.32	0.81	มาก
35	การสื่อสารข้อมูลทางธุรกิจขององค์กรให้เกิดความเข้าใจ	4.27	0.79	มาก
36	การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ภายหลังการเปลี่ยนแปลง	4.36	0.77	มาก
37	การบริหารจัดการงานกิจกรรมสังคมเพื่อส่งเสริมธุรกิจองค์กร	4.28	0.74	มาก
38	การดำเนินงานเพื่อรองรับกระบวนการตรวจสอบระบบภายในขององค์กร	4.34	0.76	มาก
39	การบริหารความเสี่ยงภายในขององค์กร	4.28	0.79	มาก
40	การปรับโครงสร้างองค์กรที่ขาดสภาพคล่องทางการเงิน	4.38	0.75	มาก
41	การเป็นผู้ริเริ่มขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	4.36	0.77	มาก



จากตารางที่ 2 พบว่า มิติด้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวม อยู่ในระดับความสำคัญมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับความสำคัญมาก มีจำนวน 38 รายการ และระดับความสำคัญมากที่สุดรองลงมา มีจำนวน 3 รายการ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของมิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กร

ข้อที่	มิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กร	mean	S.D.	ระดับความสำคัญ
1	มีการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ดี	4.52	0.71	มากที่สุด
2	มีการสร้างความผูกพันในการทำงานร่วมกับบุคคลทั่วไป	4.51	0.66	มากที่สุด
3	มีความอดทนต่ออุปสรรคการทำงานร่วมกับคนในองค์กร	4.66	0.60	มากที่สุด
4	มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกับคนในองค์กรที่ชัดเจน	4.53	0.62	มากที่สุด
5	มีความมุ่งมั่นสร้างความเป็นธรรมในการทำงานกับคนในองค์กร	4.57	0.58	มากที่สุด
6	มีมุมมองที่ดีเพื่อสร้างประโยชน์ต่อองค์กร	4.57	0.65	มากที่สุด
7	มีการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาอย่างชัดเจน	4.67	0.56	มากที่สุด
8	มีเจตคติเชิงบวกต่อองค์กร	4.60	0.62	มากที่สุด
9	มีจริยธรรมการทำงานร่วมกับคนในองค์กร	4.43	0.68	มาก
10	มีความรอบคอบในการปฏิบัติงาน	4.46	0.71	มาก
11	มีการรับฟังข้อมูลเพื่อนำไปต่อยอดในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับธุรกิจองค์กร	4.63	0.67	มากที่สุด
12	มีคุณลักษณะได้รับความไว้วางใจจากคนในองค์กร	4.60	0.65	มากที่สุด
13	มีความตระหนักรู้ในสถานการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	4.56	0.62	มากที่สุด
14	มีลักษณะความคิดที่เปิดกว้างเพื่อทำความเข้าใจทิศทางธุรกิจของหน่วยงาน	4.54	0.68	มากที่สุด
15	มีการปรับตัวได้ไวต่อสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ	4.56	0.70	มากที่สุด
16	มีความยืดหยุ่นในการทำงานตามสถานการณ์	4.65	0.60	มากที่สุด
17	มีความน่าเชื่อถือในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.57	0.64	มากที่สุด
18	มีความกล้าหาญความหลากหลายเพื่อสนับสนุนธุรกิจ	4.53	0.66	มากที่สุด
19	มีความใฝ่รู้จากภายนอกองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาภายในองค์กรให้ทันสมัย	4.51	0.62	มากที่สุด
20	มีความเชื่อว่าทุกอย่างเปลี่ยนแปลงได้	4.44	0.76	มาก
21	มีคุณลักษณะที่กล้าเสี่ยงอย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของธุรกิจองค์กร	4.46	0.75	มาก
22	มีความชอบในการทำงานที่ทำ	4.52	0.64	มากที่สุด
23	มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ให้กับองค์กร	4.26	0.81	มาก
24	มีการแบ่งปันข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร	4.57	0.62	มากที่สุด
25	มีความเข้าใจสภาพปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว	4.68	0.60	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 พบว่า มิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับความสำคัญมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ระดับความสำคัญมากที่สุด มีจำนวน 20 รายการ และระดับความสำคัญมากรองลงมา จำนวน 5 รายการ



การตรวจสอบค่าความเหมาะสมของข้อมูลสำหรับวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจด้วย KMO และ Bartlett's Test ได้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จากข้อมูลตัวแปรทั้งหมด 77 ตัวแปร ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบความเหมาะสมของมิติที่จำเป็นโดยการวิเคราะห์ค่าสถิติ

ตัวแปร	ค่าสถิติของไก	ค่าสถิติทดสอบของบาร์ทเลทท์		
	เซอร์ เมเยอร์-โอ ลคิน	ค่าสถิติไค- สแควร์	องศา อิสระ	ระดับความมี นัยสำคัญทางสถิติ
มิติด้านความรู้ความสามารถ ในการบริหารธุรกิจ	0.86	3968.81	55	0.01
มิติด้านการปฏิบัติงาน เชิงกลยุทธ์	0.94	28892.16	820	0.01
มิติด้านการทำงานร่วมกัน ในองค์กร	0.94	13137.93	300	0.01

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าผลการทดสอบความเหมาะสมของมิติที่จำเป็นของศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอุตสาหกรรม โดยการวิเคราะห์ค่าสถิติของ Kaiser – Meyer - Olkin (KMO) ของมิติด้านความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจมีค่าเท่ากับ 0.86 มิติด้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์มีค่าเท่ากับ 0.94 และมิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กรมีค่าเท่ากับ 0.94 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงให้เห็นว่าข้อมูลทั้งหมดและแต่ละมิติมีความสัมพันธ์กันดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และผลการทดสอบค่าสถิติของ Bartlett's Test พบว่าค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi - Square) ที่ใช้ในการทดสอบมิติด้านความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ มีค่าเท่ากับ 3968.81 มิติด้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ มีค่าเท่ากับ 28892.16 และมิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กร มีค่าเท่ากับ 13137.93 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่า เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของมิติต่าง ๆ ทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น เมตริกสหสัมพันธ์จึงเหมาะสมที่จะใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้

การหาค่าความแปรปรวนโดยรวม (Total Variance Explained) เพื่อสกัดหาองค์ประกอบของมิติ ที่จำเป็นของศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอุตสาหกรรม โดยสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ (Principal Component Analysis) โดยผู้วิจัยตั้งเกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบดังนี้ องค์ประกอบนั้นต้องมีค่าความแปรปรวน (Eigen Value) ตั้งแต่ 1.00 ขึ้นไป และตัวแปร แต่ละตัวในองค์ประกอบต้องมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป ซึ่งสามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ดังตารางที่ 5 ถึงตารางที่ 7



ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนมิติด้านความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ

องค์ประกอบ (Composition)	ค่าไอเกน (Eigen value)			ค่าน้ำหนักองค์ประกอบรวม (Total of the weight value)		
	ผลรวม (Total)	ร้อยละของ ความแปรปรวน (Percentage of Variance of Collaboration)	ร้อยละของ ความแปรปรวน สะสม (Percentage of Variance of Collaboration collective)	ผลรวม (Total)	ร้อยละของ ความแปรปรวน (Percentage of Variance of Collaboration)	ร้อยละของ ความแปรปรวน สะสม (Percentage of Variance of Collaboration collective)
1	6.37	57.90	57.90	6.37	57.90	57.90
2	1.06	9.63	67.53	1.06	9.63	67.53
***	***	***	***			
11	0.13	1.16	100.00			

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ของมิติด้านความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นทางธุรกิจอุตสาหกรรม โดยสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ จากการวิเคราะห์สามารถจำแนกได้ จำนวน 2 องค์ประกอบ โดยทั้ง 2 องค์ประกอบ มีค่าความแปรปรวนมากกว่า 1 และอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 67.53

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนมิติด้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบ (Composition)	ค่าไอเกน (Eigen value)			ค่าน้ำหนักองค์ประกอบรวม (Total of the weight value)		
	ผลรวม (Total)	ร้อยละของ ความแปรปรวน (Percentage of Variance of Collaboration)	ร้อยละของ ความแปรปรวน สะสม (Percentage of Variance of Collaboration collective)	ผลรวม (Total)	ร้อยละของ ความแปรปรวน (Percentage of Variance of Collaboration)	ร้อยละของ ความแปรปรวน สะสม (Percentage of Variance of Collaboration collective)
12	27.42	66.88	66.88	27.42	66.88	66.88
13	1.57	3.82	70.70	1.57	3.82	70.70
14	1.15	2.80	73.50	1.15	2.80	73.50
15	1.13	2.75	76.25	1.13	2.75	76.25
***	***	***	***			
52	0.02	0.06	100.00			

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนของมิติด้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอุตสาหกรรม โดยสกัด



องค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ จากการวิเคราะห์สามารถจำแนกได้ จำนวน 4 องค์ประกอบ โดยทั้ง 4 องค์ประกอบ มีค่าความแปรปรวนมากกว่า 1 และอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 76.25

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนมิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กร

องค์ประกอบ (Composition)	ค่าไอเกน (Eigen value)				ค่าน้ำหนักองค์ประกอบรวม (Total of the weight value)	
	ผลรวม (Total)	ค่าร้อยละของ ความแปรปรวน		ผลรวม (Total)	ค่าร้อยละของ ความแปรปรวน	
		ความแปรปรวน (Percentage of Variance of Collaboration)	สะสม (Percentage of Variance of Collaboration collective)		ความแปรปรวน (Percentage of Variance of Collaboration)	สะสม (Percentage of Variance of Collaboration collective)
53	15.42	61.70	61.70	15.42	61.70	61.70
54	1.31	5.24	66.94	1.31	5.24	66.94
55	1.07	4.28	71.22	1.07	4.28	71.22
***	***	***	***			
77	0.07	0.29	100.00			

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนมิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กรของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นทางธุรกิจอุตสาหกรรม โดยสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ จากการวิเคราะห์สามารถจำแนกได้ จำนวน 3 องค์ประกอบ โดยทั้ง 3 องค์ประกอบ มีค่าความแปรปรวนมากกว่า 1 และอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 71.22

จากผลการวิเคราะห์ทางสถิติสรุปได้ว่าองค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ แบ่งออกเป็น 3 มิติ 9 องค์ประกอบ 77 ตัวแปร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. มิติด้านความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ 11 ตัวแปร

1.1 องค์ประกอบด้านความรู้การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม 8 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ความรู้ความสามารถด้านการสร้างนวัตกรรม 2) ความรู้ความสามารถด้านการตลาดสมัยใหม่ 3) ความรู้ด้านความสามารถการบริหารงานโครงการ 4) ความรู้ความสามารถกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง 5) ความรู้ความสามารถด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมองค์กร 6) ความรู้ความสามารถระบบการบริหารจัดการคนเก่งขององค์กร 7) ความรู้ความสามารถการดำเนินการพัฒนาคนเพื่อรองรับธุรกิจองค์กร และ 8) ความรู้ความสามารถการวางแผนกลยุทธ์องค์กรเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล



1.2 องค์ประกอบด้านความรู้กฎหมายการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรม
3 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) ความรู้ความสามารถด้านกฎหมายแรงงาน 2) ความรู้ความสามารถด้านกฎหมายธุรกิจองค์กร และ 3) ความรู้ความสามารถกฎหมายจริยธรรมทั่วไป

2. มิติด้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ
41 ตัวแปร

2.1 องค์ประกอบด้านการดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ 13 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) การปรับใช้กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมกับเป้าหมายองค์กร 2) การคิดหาเครื่องมือช่วยแก้ปัญหาในการทำงานที่มีข้อจำกัดของเวลา 3) การปรับวิธีทำงานอย่างรวดเร็วเพื่อรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 4) การนำเสนองานให้เป็นที่น่าสนใจ 5) การทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยแต่ละหน่วยงานในองค์กรให้ทำงานง่ายขึ้น 6) การเชื่อมโยงสถานการณ์ด้านกำลังคนกับธุรกิจองค์กร 7) การพัฒนางานทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา 8) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าอย่างรวดเร็ว 9) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาธุรกิจองค์กร 10) การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลทำให้ธุรกิจองค์กรเติบโต 11) การสร้างแผนพัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ 12) การปรับแผนกลยุทธ์ด้านกำลังคนเพื่อรองรับกระแสเศรษฐกิจภายนอก และ 13) การคิดแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อวางระบบงานทรัพยากรบุคคล

2.2 องค์ประกอบด้านการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนองค์กร 11 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) การเป็นที่ปรึกษาองค์กร 2) การโน้มน้าวใจคนในองค์กร 3) การโค้ช (Coach) พนักงานในองค์กร 4) การบริหารอัตรากำลังคนภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณองค์กร 5) การคิดที่เป็นระบบ 6) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามนโยบายขององค์กร 7) การวางแผนกลยุทธ์สรรหาอัตรากำลังเหมาะสมกับธุรกิจขององค์กร 8) การกลั่นกรองความสามารถของคนในองค์กร 9) การให้คำปรึกษาด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล 10) การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ และ 11) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้องค์กรประสบภาวะวิกฤติ

2.3 องค์ประกอบย่อยด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรเพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจ 9 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) การเชื่อมโยงธุรกิจองค์กรเข้ากับงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2) การกระตุ้นให้คนในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) การพัฒนาคนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในธุรกิจขององค์กร 4) การเจรจาต่อรองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 5) การดำเนินงานด้วยกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับเป้าหมายองค์กร 6) การบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่าง 7) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการบริหารจัดการงานทรัพยากรบุคคล 8) การดำเนินกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเพื่อช่วยลดปัญหาการขาดพนักงานในตำแหน่งสำคัญ และ 9) การทำงานเชิงรุกที่รองรับนโยบายของผู้บริหารระดับสูง



2.4 องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ 8 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) การสร้างเครือข่ายด้านทรัพยากรบุคคลกับองค์กรภายนอก 2) การสื่อสารข้อมูลทางธุรกิจขององค์กรให้เกิดความเข้าใจ 3) การขับเคลื่อนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรใหม่ภายหลังการเปลี่ยนแปลง 4) บริหารจัดการงานกิจกรรมสังคมเพื่อส่งเสริมธุรกิจองค์กร 5) การดำเนินงานเพื่อรองรับกระบวนการตรวจสอบระบบภายในขององค์กร 6) การบริหารความเสี่ยงภายในขององค์กร 7) การให้คำปรึกษาการปรับองค์กรเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจที่ขาดสภาพคล่องทางการเงิน และ 8) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์กร

3. มิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กร แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ 25 ตัวแปร

3.1 องค์ประกอบด้านคุณลักษณะการเป็นผู้นำทีมงาน 12 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) มีการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ง่าย 2) มีความเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป 3) มีความอดทนต่ออุปสรรคในการทำงานร่วมกับคนในองค์กร 4) มีเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกับคนในองค์กรที่ชัดเจน 5) มีความมุ่งมั่นสร้างความเป็นธรรมในการทำงานร่วมกับคนในองค์กร 6) มีมุมมองที่ดีเพื่อสร้างประโยชน์ต่อองค์กร 7) มีการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาอย่างชัดเจน 8) มีเจตคติเชิงบวกต่อองค์กร 9) มีจริยธรรมการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร 10) มีความรอบครอบในการปฏิบัติงาน 11) มีการรับฟังข้อมูลเพื่อนำไปต่อยอดในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับธุรกิจองค์กร 12) มีความน่าเชื่อถือจากคนในองค์กร

3.2 องค์ประกอบด้านคุณลักษณะมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) มีความตระหนักรู้ในสถานการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 2) มีลักษณะความคิดที่เปิดกว้างเพื่อทำความเข้าใจทิศทางธุรกิจของหน่วยงาน 3) มีการปรับตัวได้ไวต่อสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ 4) มีความยืดหยุ่นในการทำงานตามสถานการณ์ 5) มีคุณลักษณะที่น่าไว้วางใจ 6) มีความกล้าทำให้เกิดสิ่งที่แตกต่างเพื่อสนับสนุนธุรกิจ 7) มีความใฝ่รู้จากภายนอกองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาภายในองค์กรให้ทันยุคสมัย และ 8) มีความเชื่อว่าทุกอย่างเปลี่ยนแปลงได้

3.3 องค์ประกอบย่อยด้านคุณลักษณะมีความคิดสร้างสรรค์ทำงาน 5 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) มีคุณลักษณะที่กล้าเสี่ยงอย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของธุรกิจองค์กร 2) มีความชอบในการทำงานที่ท้าทาย 3) มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสิ่งใหม่ให้กับองค์กร 4) มีการแบ่งปันข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และ 5) มีความเข้าใจสภาพปัญหาขององค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

3. ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ



จากการนำร่างรูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ เข้าสู่การอภิปรายกลุ่มย่อย โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 14 คน เพื่อประเมินและให้คำแนะนำด้านความเหมาะสมของรูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ที่ประชุมมีมติเห็นชอบให้ปรับชื่อองค์ประกอบของมิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กร จากเดิม คือ คุณลักษณะการเป็นผู้นำทีมงาน คุณลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะมีความคิดสร้างสรรค์ทำงาน ให้เป็น 1) การเป็นผู้นำทีมงาน 2) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ 3) การริเริ่มคิดสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกัน ตามลำดับ โดยไม่ต้องมีการปรับส่วนอื่น จึงสรุปได้ว่ารูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 3 มิติ 9 องค์ประกอบ 77 ตัวแปร โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) มิติด้านความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ มี 2 องค์ประกอบ 11 ตัวแปร แบ่งออกเป็น ความรอบรู้การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม 8 ตัวแปร และความรู้กฎหมายการค้าเงินธุรกิจอุตสาหกรรม 3 ตัวแปร 2) มิติด้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ มี 4 องค์ประกอบ 41 ตัวแปร แบ่งออกเป็น การทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ 13 ตัวแปร การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนองค์กร 11 ตัวแปร การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรเพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจ 9 ตัวแปร และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ 8 ตัวแปร และ 3) มิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กร มี 3 องค์ประกอบ 25 ตัวแปร แบ่งออกเป็น การเป็นผู้นำทีมงาน 12 ตัวแปร การยอมรับการเปลี่ยนแปลง 8 ตัวแปร และการริเริ่มคิดสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกัน 5 ตัวแปร

อภิปรายผล

จากงานวิจัยเรื่องรูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1. ผลการกำหนดองค์ประกอบของศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ประกอบด้วย 3 มิติ 9 องค์ประกอบ

1.1 มิติด้านความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ ประกอบด้วย

1) ความรอบรู้การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม เป็นกิจกรรมที่สร้างรายได้ที่มีการดำเนินการในรูปแบบอุตสาหกรรมและบริการต่าง ๆ อีกทั้งยังมีเป้าหมายในการลงทุนที่แตกต่างกันตามปัจจัยทางกายภาพ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศและทรัพยากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกับการเติบโตของธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อให้เกิดการตอบสนองภายใต้วัตถุประสงค์ของธุรกิจ และรองรับกระแสเศรษฐกิจของโลกที่มีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และ 2) ความรู้กฎหมายการค้าเงินธุรกิจอุตสาหกรรม เป็นการบริหารจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมให้ทันต่อสถานการณ์การ



เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของโลกภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมของประเทศ ดังนั้นกฎหมายการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้ระบบทันสมัยตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยใช้ระบบการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ ทั้งนี้เป็นเพราะการบริหารธุรกิจเป็นกิจกรรมที่สร้างผลกำไรหรือขาดทุนให้กับองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถตามปัจจัยทางกายภาพ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพภูมิประเทศและทรัพยากรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกับการเติบโตของธุรกิจเพื่อให้เกิดการตอบสนองภายใต้วัตถุประสงค์ของธุรกิจ และรองรับกระแสเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อีกหนึ่งกลไกที่สำคัญของธุรกิจอุตสาหกรรมคือการนำพาประเทศไปสู่การพัฒนาและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยแนวทางที่สำคัญของการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมคือการคำนึงถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เข้าใจในธุรกิจด้วยการบริหารจัดการทั่วไป สอดคล้องกับงานวิจัยของปาหนัน เทศบรรทัด และคณะ ที่พบว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การจัดการและกำหนดเป้าหมายของงาน 2) การประสานงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3) การสั่งการและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การวางแผนและพัฒนางาน และ 5) การควบคุมงานด้วยความร่วมมือ (ปาหนัน เทศบรรทัด และคณะ, 2563) และงานวิจัยของภาวิตา อภินันท์ธรรม และคณะ ที่พบว่า รูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารและผู้ประกอบการธุรกิจออนไลน์เพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านการตลาด 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 4) ด้านกฎหมายและข้อกำหนด (ภาวิตา อภินันท์ธรรม และคณะ, 2563)

1.2 มิติด้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ เป็นบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องให้ความสำคัญเชิงกลยุทธ์กับคน และมีจุดมุ่งหมายในการจัดการการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจองค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปรับกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา 2) การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนองค์กร เป็นการเอาชนะใจพนักงานและผู้บริหารในองค์กร ซึ่งการที่ทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้ชนะใจพนักงานจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการสื่อสารที่ดี รวมทั้งต้องคอยรับฟังปัญหาและความคิดเห็นจากคนในองค์กร มุ่งเน้นเพื่อให้คนในองค์กรพึงพอใจในงาน สภาพความเป็นอยู่ และสภาพการจ้างงาน เพื่อเสริมสร้างความมุ่งมั่นและความสามารถของพนักงานเพื่อให้ทุ่มเทและรักองค์กร และมากกว่านั้นการเป็นผู้ชนะใจพนักงานเป็นจุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนองค์กรและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทและพนักงานในองค์กร 3) การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรเพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจ เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการ



วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น และ 4) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เป็นการนำศักยภาพของสมรรถนะซึ่งปัจจัยสำคัญที่องค์กรจะต้องสร้างให้เกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาองค์กรให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้เป็นเพราะสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจของโลกส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมของประเทศ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพร้อมในการปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ทางธุรกิจ การสร้างจุดเด่นงานนำเสนอให้เป็นที่น่าสนใจ การสนับสนุนหน่วยงานขององค์กรให้ทำงานมีประสิทธิภาพ การเชื่อมโยงสถานการณ์ด้านกำลังคนกับธุรกิจองค์กรเพื่อป้องกันผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยใช้ระบบการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อีริช บุนยโสภณ ได้กล่าวถึงการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและสามารถผลิตสินค้าให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลได้ โดยใช้ระบบการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน การควบคุม การติดตาม และประเมินผลการทำงานของพนักงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในองค์ประกอบการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมมีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรู้ความสามารถด้านกฎหมายแรงงาน 2) ความรู้ความสามารถด้านกฎหมายธุรกิจองค์กร และ 3) ความรู้ความสามารถกฎหมายจริยธรรมทั่วไป (อีริช บุนยโสภณ, 2558) และงานวิจัยของอรรวิวรร โกมลรัตน์วัฒนะ ที่พบว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับสูงในการบริหารงานเพื่อเพิ่มความสามารถการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์มี ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1) การเพิ่มขีดความสามารถ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ และ 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (อรรวิวรร โกมลรัตน์วัฒนะ, 2557)

1.3 มิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กร ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้นำทีมงาน เป็นการนำทีมไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเชิงปฏิรูปหรือผู้นำแบบเปลี่ยนรูป กล่าวคือสามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ และทำให้ผู้อื่นยินดีปฏิบัติตามงานที่ท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นบทบาทของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่มุ่งเน้นเรื่องการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ กับหน่วยงานอื่นในองค์กร และให้ความสำคัญกับการทำงานประจำของทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร กล่าวคือ การสรรหา การจ้างงาน เงินเดือน ฝึกอบรม รวมถึงการวัดผล อีกทั้งต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และลดแรงงาน 3) และมีความคิดสร้างสรรค์ทำงาน เป็นการทำงานที่ต้องใช้ข้อมูลความรู้สึก อารมณ์ ปฏิภาณ ความสัมพันธ์กับผลของชีวิตส่วนตัวและอาชีพกลายเป็นข้อมูลที่เพิ่มขึ้น ทำให้ได้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) ไปใช้กับงานทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางแก้ปัญหาธุรกิจขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อ



ตัดสินใจเกี่ยวกับทุนมนุษย์ และการเติบโตในหน้าที่เชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชญาภัทร์ ก่ออารีโยและคณะ ที่ระบุว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มจังหวัดภาคกลาง ประกอบด้วย 5 ปัจจัยหลัก ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 2) ความรู้ความเชี่ยวชาญและการพัฒนาตนเอง 3) การจัดทำแผนวิสาหกิจชุมชน 4) การสื่อสารและการประสานงาน และ 5) คุณธรรม จริยธรรม (ชญาภัทร์ ก่ออารีโย และคณะ, 2559) และสอดคล้องกับงานวิจัยของปัญญา พิมพ์พันธ์และคณะ ที่ระบุว่า รูปแบบศักยภาพนักพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรู้ความสามารถ 2) ความคิดและการสร้างนวัตกรรม 3) การปรับตัวในการทำงาน 4) การวางแผนออกแบบผลิตภัณฑ์ และ 5) พฤติกรรมการทำงาน (ปัญญา พิมพ์พันธ์ และคณะ, 2563) และงานวิจัยของปิยพจน์ ตูลาชมและคณะ ที่พบว่า คุณลักษณะผู้บริหารมีอาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) คุณธรรมจริยธรรม 4) บุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ 5) ความสามารถทางการบริหาร 6) ผู้นำทางวิชาการ 7) การวางแผนองค์กร 8) การบริหารบุคคล 9) การบริหารงบประมาณ และ 10) การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้เป็นเพราะการทำงานร่วมกันในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานร่วมกันในองค์กรมีบทบาทสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (ปิยพจน์ ตูลาชม และคณะ, 2557)

2. ผลการพัฒนาารูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ พบว่า ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ แบ่งออกเป็น ความรอบรู้การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม และความรู้กฎหมายการค้าในธุรกิจอุตสาหกรรม 2) มิติด้านการปฏิบัติงาน เชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น การทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนองค์กร การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรเพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และ 3) มิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กร แบ่งออกเป็น การเป็นผู้นำทีมงาน การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการริเริ่มคิดสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีศักยภาพในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจของธุรกิจอุตสาหกรรมได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งมีองค์ประกอบที่บูรณาการเข้าด้วยกัน 9 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม กฎหมายการค้าในธุรกิจอุตสาหกรรม ทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ เป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนองค์กร เรียนรู้และพัฒนาบุคลากรเพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เป็นผู้นำทีมงาน บริหารการเปลี่ยนแปลง และความคิดสร้างสรรค์ทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของยุท ภูมิธนาวงศ์และคณะ ที่พบว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้างตาม



โมเดลประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ และ 3) ด้านคุณลักษณะ (ยุทธ ปณิธานวงศ์ และคณะ, 2563) และงานวิจัยของปริญสุทธิ วัฒนธรรมและคณะ ที่พบว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้ควบคุมคุณภาพในการผลิตหมอน้ำ อุตสาหกรรม มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ทักษะการปฏิบัติงานประกอบด้วย 2) บทบาทการ จัดการ และ 3) ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน (ปริญสุทธิ วัฒนธรรม และคณะ, 2562) และ งานวิจัยของธีจุฑา ประสาทแก้ว และคณะ ที่พบว่า รูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อ การแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ด้านธุรกิจ อุตสาหกรรมการบิน 2) ด้านการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน และ 3) ด้าน คุณลักษณะการบริหาร (ธีจุฑา ประสาทแก้ว และคณะ, 2562)

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 รูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่ารูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็น หุ้นส่วนทางธุรกิจ มี 3 มิติ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มิติด้านความรู้ความสามารถ ในการบริหารธุรกิจ 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรอบรู้การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม และ ความรู้กฎหมายการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรม 2) มิติด้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ การเป็นหุ้นส่วนทาง



ธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนองค์กร การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรเพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และ 3) มิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กร 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเป็นผู้นำทีมงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง และมีความคิดสร้างสรรค์ทำงาน เกิดเป็นผลลัพธ์ 3 ด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ทางธุรกิจองค์กร ผลลัพธ์การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ และผลลัพธ์ทางธุรกิจอุตสาหกรรม ครอบคลุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การเงิน และการตลาด ความพึงพอใจของพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้า และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

สรุป/ข้อเสนอแนะ

รูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ ได้มีการศึกษาเอกสารตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัยด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารองค์กรและผู้เชี่ยวชาญระดับประเทศ มีการสกัดองค์ประกอบโดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามการวิจัยสอบถามผู้บริหารองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด 505 คน ผ่านความเห็นชอบเป็นฉันทามติจากผู้ทรงคุณวุฒิว่ามีความครบถ้วนถูกต้องและเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอุตสาหกรรม โดยแบ่งเป็น 3 มิติ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มิติด้านความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ แสดงถึงความรู้ความเข้าใจในหลักการของแนวคิดที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอุตสาหกรรมจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิผล ซึ่งมีทั้งหมด 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรอบรู้การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม และความรู้กฎหมายการค้าเงินธุรกิจอุตสาหกรรม 2) มิติด้านการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ แสดงถึงความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานทั้งด้านการใช้ร่างกาย หรือการใช้สมองเพื่อคิดสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนองค์กร การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรเพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจ และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และ 3) มิติด้านการทำงานร่วมกันในองค์กร แสดงถึงคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิผล ซึ่งมีทั้งหมด 3 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณลักษณะการเป็นผู้นำทีมงาน คุณลักษณะการบริหารการเปลี่ยนแปลง และคุณลักษณะมีความคิดสร้างสรรค์ทำงาน ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ 1) องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมควรนำผลการวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน 2) ผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบงานทรัพยากรมนุษย์ควรนำศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอุตสาหกรรมที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปเป็นเครื่องมือในการสร้างแบบแผนการพัฒนาศักยภาพให้มี



ความสามารถเทียบเท่ามาตรฐานสากลเพื่อผลักดันงานทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรนำศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกิจอุตสาหกรรมที่ได้จากการวิจัยนี้ไปใช้เป็นพื้นฐานในการปรับบทบาทให้ทันสมัยและเข้าใจเป้าหมายของธุรกิจมากขึ้น เช่น การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาและฝึกอบรม การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในอนาคต เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2561). สถิตินักท่องเที่ยว. เรียกใช้เมื่อ 15 มกราคม 2562 จาก https://www.mots.go.th/more_news_new.php?cid=411
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2561). สถิติอุตสาหกรรม. เรียกใช้เมื่อ 15 มกราคม 2562 จาก <http://statbbi.nso.go.th/staticreport/page/sector/th/12.aspx>
- ชญาภัทร์ กี่อารีโย และคณะ. (2559). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนในกลุ่มจังหวัดภาคกลาง. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 26(1), 141-152.
- ดวงกมล ปุณยนิธิ. (2557). บทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วน (Business Partner) ในองค์การธุรกิจ กรณีศึกษา: ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง. ใน รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จีจุฑา ประสาทแก้ว และคณะ. (2562). การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน. เรียกใช้เมื่อ 2562 มกราคม 2562 จาก <http://ojs.kmutnb.ac.th/index.php/kjournal/article/download/2336/2011>
- ธีรวัช บุญยโสภณ. (2558). แนวคิดในการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิภาพ. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 25(2), 325-336.
- ปริญสุทธิ์ วัฒนธรรม และคณะ. (2562). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้ควบคุมคุณภาพการผลิตหมอน้ำอุตสาหกรรม. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 29(4), 711-722.
- ปัญญญา พิมพ์พันธ์ และคณะ. (2563). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพนักพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 30(3), 537-546.
- ปาหนัน เทศบรรทัด และคณะ. (2563). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรม ปีโตรเคมี. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 30(3), 529-536.



- ปิยพจน์ ตูลาชม และคณะ. (2557). รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 11(53), 173-178.
- ผู้ให้ข้อมูลหลัก Exp1. (2563). บทบาท ความสำคัญ ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการพัฒนา และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์. (ปณณารีย์ กิ่งวงศา, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลหลัก Exp2. (2563). บทบาท ความสำคัญ ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการพัฒนา และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์. (ปณณารีย์ กิ่งวงศา, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลหลัก Exp4. (2563). บทบาท ความสำคัญ ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการพัฒนา และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์. (ปณณารีย์ กิ่งวงศา, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลหลัก Exp8. (2563). บทบาท ความสำคัญ ปัจจัยหลักที่มีผลต่อการพัฒนา และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์. (ปณณารีย์ กิ่งวงศา, ผู้สัมภาษณ์)
- ภาวิตา อภินันท์ธรรม และคณะ. (2563). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารธุรกิจออนไลน์ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 30(1), 159-169.
- ยุทธ ปณิธานวงศ์ และคณะ. (2563). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้าง ตามโมเดลประเทศไทย 4.0. วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 30(2), 351-360.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2560). วิจัยอยู่ร่วมกับเจ้านายอย่างสันติ. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์ฮาวทู.
- อรรวีวรร โกมลรัตนวัฒนะ. (2557). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับสูงในการบริหารงานเพื่อเพิ่มความสามารถการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์. ใน ดุษฎีนิพนธ์บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- Lo, K. et al. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. The International Journal of Human Resource Management, 26(18), 2308-2328.
- Ulrich, D. (2006). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and delivering Results. Boston: Harvard Business School Press.