

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะและบทบาท ของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยที่มีต่อการส่งมอบคุณค่า ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กร*

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย**

บทคัดย่อ

ในปัจจุบัน การส่งมอบคุณค่าให้แก่องค์กรผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหน้าที่สำคัญของนักทรัพยากรมนุษย์ในทุกองค์การ แต่กลับมีการศึกษาเชิงประจักษ์จำนวนน้อยที่ยืนยันบทบาทดังกล่าวของนักทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของสมรรถนะและบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยที่มีต่อการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กร ตามแนวคิดที่ Ulrich and Brockbank (2005) ได้เสนอไว้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักทรัพยากรมนุษย์จากองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนไทย จำนวน 368 คน ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแสดงบทบาทที่สร้างคุณค่าของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยให้แก่หน่วยงาน ผ่านแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้านตามลำดับความสำคัญ คือ การสนับสนุนระบบการทำงานภายในองค์กร การบริหารข้อมูลและการสื่อสารขององค์กร การเสริมสร้างกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร และการส่งมอบคุณค่าผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ Bootstrapping ยังพบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กร โดยมีบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรต้นกลาง ในตอนท้าย ผู้วิจัยยังได้จัดทำข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยตลอดจนเสนอแนะแนวทางเพื่อการศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ: สมรรถนะ บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ การส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กร

* บทความนี้ได้รับรางวัล Best Thai Paper Award ในการนำเสนอในที่ประชุม Mahidol University - The 4th International HR Conference 2011 "Managing People for Sustainability" ในวันที่ 18-20 มกราคม 2555 ณ มหาวิทยาลัยมหิดล กรุงเทพมหานคร

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
E-mail: wewatpun@gmail.com

An Investigation of the Causal Relationship between HR Competencies and Roles on Delivering Values to an Organization: A Case of Thai HR Practitioners*

Werawat Punnitamai**

Abstract

Delivering values to an organization is an increasingly important role of human resource (HR) practitioners nowadays. However, the empirical evidence for the role of HR in sustaining values to organizations is scarce. To address this issue, the author integrated ideas proposed by Ulrich and Brockbank's (2005) as a structural model testing for the causal relationship between HR competencies, roles, and delivering values to an organization. By using a sample of 368 Thai HR practitioners, results indicated that HR competencies were positively related to HR role expression. As hypothesized, expressing a proactive HR role was directly associated with delivering values to an organization by means of supporting an internal work processes, facilitating internal information and communication processes, enhancing HR practices, and designing an effective performance management. Using a bootstrapping analysis, the author found that HR role expression mediated the effects of HR competencies on delivering values to an organization. Implications of these findings for developing Thai HR roles and avenues for further research studies are discussed.

Keywords: HR Competencies, HR Roles, Delivering Values to an Organization

* This research paper has been awarded the highly commended paper of the 4th international HR conference "Managing People for Sustainability", hosted by Mahidol University, Bangkok, Thailand. on January 18-20, 2012.

** Assistant Professor, Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration.

118 Serithai Road, Klonchan, Bangkok District, Bangkok 10240, THAILAND.

E-mail: wewatpun@gmail.com

บทนำ

จากผลการศึกษาในอดีตที่พบว่า กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนเสริมสร้างผลประกอบการขององค์กร (Huselid, 1995; Huselid, Jackson, & Schuler, 1997; Schuler & MacMillan, 1984) ทำให้เกิดกระแสตื่นตัวขององค์กรในการให้ความสำคัญกับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น พร้อมกันนี้ นักทรัพยากรมนุษย์ยังถูกคาดหวังให้ปรับเปลี่ยนบทบาทและแสดงความเป็นมืออาชีพมากขึ้นโดยผ่านการส่งมอบคุณค่าต่าง ๆ ให้แก่องค์กรผ่านแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร การสร้างผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศให้แก่องค์กร และการสร้างองค์การให้คงความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันมาก (Brockbank, Ulrich, & Beatty, 1998; Boselie & Paaauwe, 2005; Lawler & Mohrman, 2003; Ulrich & Brockbank, 2005)

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ อันจะนำไปสู่การระบุว่าในปัจจุบันนี้ นักทรัพยากรมนุษย์ไทยมีบทบาทในการเสริมสร้างคุณค่าแก่องค์กรผ่านแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 4 ด้าน ตามที่ Ulrich and Brockbank (2005) ได้เสนอไว้หรือไม่ เพียงใดซึ่งแนวปฏิบัติทั้ง 4 ด้านนี้ ประกอบด้วย 1) บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการส่งมอบคุณค่าผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร 2) บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการส่งมอบคุณค่าผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร 3) บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการส่งมอบคุณค่าผ่านการบริหารข้อมูลขององค์กร และ 4) บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการส่งมอบคุณค่าผ่านการสนับสนุนระบบการทำงานภายในองค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยประยุกต์ใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุดังกล่าว โดยคาดหวังว่าผลการศึกษาที่ได้จะเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงสถานะของความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยว่าสอดคล้องกับแนวคิดเชิงทฤษฎีหรือไม่ รวมถึงจะเป็นประโยชน์ในการเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยเพื่อก้าวสู่ความเป็นมืออาชีพให้คนเป็นกลไกสำคัญในการชิงสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืนให้แก่องค์กรไทยต่อไป

ทฤษฎี แนวคิด และสมมติฐานการวิจัย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

แม้ว่าหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีความเป็นสากลและสามารถประยุกต์ใช้ได้ ในองค์กรทั่วโลก ในทางปฏิบัติยังมีข้อจำกัดสืบเนื่องจากปัจจัยทั้งในด้านสภาพเศรษฐกิจ สังคม

การเมือง วัฒนธรรม ฯลฯ ที่ทำให้แนวการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละประเทศแตกต่างกัน สำหรับประเทศไทย ค่านิยมแบบไทย ความเชื่อของหลักศาสนาส่งผลต่อการบริหารแบบไทย ๆ อาทิ ความเกรงใจ บุญคุณ ความเอื้ออาทร หลักพรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา นอกเหนือจากรูปแบบการบริหารธุรกิจแบบครอบครัว การสร้างบุญคุณหรือความคุ้นเคยกันเป็นส่วนตัว อันส่งผลต่อกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย (Siengthai & Bechter, 2004) ทั้งนี้ Kamoche (2000) ได้ทำการวิจัยภาคสนามกับองค์การภาคเอกชนในภาคตะวันออกของไทย สรุปผลการศึกษาเสนอรูปแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย 3 ตัวแบบ ได้แก่

ตัวแบบที่ 1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม (Traditional HRM Model) มีการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี ผู้บริหารไม่สนใจ มีทัศนคติทางลบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ชอบกีดกันพนักงาน มุ่งกำกับควบคุม เผด็จการ การสรรหาคัดเลือกเน้นการแนะนำกันมา ใช้เกณฑ์การประเมินที่ต่ำ/คลุมเครือ เน้นใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ ไม่มีการประเมินผลงานหรือหากมีอาจทำเป็นพิธีหรือใช้เกณฑ์ตามอำเภอใจ เพื่อควบคุม ตัดสินให้ออกจากงาน นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาไม่ชัดเจน อบรมในงานเพราะถูกหรือฟรี ถือเป็นต้นทุนภาระ เมื่อองค์การประสบภาวะวิกฤติ ก็จะตัดงบประมาณด้านบุคลากร การบริหารค่าตอบแทนยังต่ำกว่าท้องตลาด จ่ายตามกฎหมายแรงงานขั้นต่ำ โอกาสก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานน้อย ไม่ส่งเสริมให้มีตำแหน่งในหน้าที่ อาชีพ และสุดท้ายตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบนี้ไม่คาดหวังให้มีการสร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

ตัวแบบที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเปลี่ยนผ่าน (Transitional HRM Model) ผู้บริหารเริ่มให้การยอมรับและเห็นความจำเป็นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์บ้าง ทำการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในระยะปานกลาง 2-3 ปี การสรรหาและเลือกสรรเริ่มมีเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นทางการ แต่ยังเน้นใช้การสัมภาษณ์ คัดเลือกผู้จบจากสถานศึกษาชั้นนำ การบริหารค่าตอบแทนเริ่มใช้เกณฑ์ที่ปรนัย โยงเข้ากับค่าตอบแทน และค่าตอบแทนเริ่มเท่าหรือสูงกว่าท้องตลาด ยึดตามกฎหมายแรงงานใช้เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรม นอกจากนี้ องค์การยังมีนโยบายที่ชัดเจนด้านการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน มีการเพิ่มทักษะเฉพาะทาง พนักงานเริ่มมีเส้นทางในอาชีพบ้างแต่จัดให้กับดาวรุ่ง และเริ่มรับฟังความเห็นพนักงานและจูงใจให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์บ้าง

ตัวแบบที่ 3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบหัวก้าวหน้า (Progressive HRM Model) นักทรัพยากรมนุษย์ในตัวแบบดังกล่าวเริ่มมีบทบาทในการสนับสนุนเป้าหมายองค์การ มีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ในระยะปานกลาง-ยาว 3-5 ปี มีการใช้เกณฑ์มาตรฐานในการสรรหาและเลือกสรรที่รัดกุมเป็นทางการ ใช้การทดสอบต่าง ๆ และการสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกผู้จบจากสถานศึกษาชั้นนำ และยังมีขั้นตอนที่เป็นระบบ ใช้เกณฑ์ที่เป็นกลาง ให้ประเมินตนใช้ผลเพื่อพัฒนา ฝึกอบรมและการพัฒนาสายอาชีพ มีการผูกโยงแนวคิดสมรรถนะเข้ากันกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ค่าตอบแทนมักมีการจ่ายสูงกว่าท้องตลาด มีการจัดทำแผน

เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพแก่พนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร

เมื่อพิจารณาผลการศึกษาระดับปริญญาของนักวิชาการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย จะพบว่า หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Kamoche, 2000; Siengthai & Bechter, 2001, 2004) โดยพิจารณาจากกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร แม้ว่าหน่วยงานภาครัฐหลายแห่งรายงานว่า การวางแผนกำลังคนไม่ได้ถูกนำไปใช้อย่างจริงจัง ส่วนในภาคเอกชนแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ได้รับการยอมรับมากขึ้นโดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ ขณะที่ธุรกิจแบบครอบครัวยังไม่ค่อยเปิดใจรับหรือนำวิทยาการใหม่ ๆ ไปใช้ ทั้งนี้ผลการศึกษาของ Siengthai and Bechter (2001) ยืนยันถึงอรรถประโยชน์ของกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์กรไทย โดยพบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับของนวัตกรรมในองค์กรไทย

สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์

การศึกษาสมรรถนะของบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เริ่มต้นตั้งแต่ปี ค.ศ. 1973 โดย McClelland (1973) การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นในปี ค.ศ. 1987 โดย Ulrich และคณะ ในโครงการชื่อ “The Human Resource Competency Study (HRCS)” ภายใต้ความเชื่อพื้นฐานที่ว่า สมรรถนะต่าง ๆ ของนักทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งส่งผลทำให้ปฏิบัติงานดีขึ้น (Selmer & Chiu, 2004) ส่งมอบผลงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้บรรลุวัตถุประสงค์ (Long & Wan Ismail, 2008) ในปี ค.ศ. 2002 HRCS ได้เสนอรายการสมรรถนะที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 รายการ คือ 1) สมรรถนะการส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Contribution) 2) สมรรถนะความน่าเชื่อถือ (Personal Credibility) 3) สมรรถนะการส่งมอบผลงาน (HR Delivery) 4) สมรรถนะความรู้เชิงธุรกิจ (Business Knowledge) และ 5) สมรรถนะในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (HR Technology) และล่าสุดในปี ค.ศ. 2007 HRCS ยังได้เสนอสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ใหม่เพิ่มเป็น 6 รายการ คือ 1) ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์ (Credible Activist) 2) ผู้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและสร้างความเปลี่ยนแปลง (Culture & Change Steward) 3) นักออกแบบองค์การและนักบริหารผู้มีวิสัยทัศน์ (Talent Manager/Organization Designer) 4) ผู้ออกแบบยุทธศาสตร์องค์กร (Strategy Architect) 5) ผู้ปฏิบัติการในงานทรัพยากรมนุษย์ (Operational Executor) และ 6) พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Ally) (Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz., & Younger, 2008)

จากการทบทวนวรรณกรรม การศึกษาส่วนใหญ่สนับสนุนรายการสมรรถนะ 5 รายการตามที่ Ulrich และคณะได้เสนอไว้ในปี ค.ศ. 2002 เนื่องจากรายการสมรรถนะดังกล่าว นักวิชาการ

หลายท่านได้ศึกษาอ้างอิงมากกว่ารายการสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ที่เสนอขึ้นใหม่ในปี ค.ศ. 2008 ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงนำรายการสมรรถนะทั้ง 5 ด้านนี้เป็นตัวแปรต้น

บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์

การศึกษานี้มุ่งศึกษาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบไปด้วย 4 บทบาทสำคัญตามข้อเสนอของ Ulrich (1997) ได้แก่ 1) การเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) โดยเน้นการสร้างควมยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการดำเนินงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน 2) การเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน (Employee Champion) โดยทำหน้าที่เป็นตัวแทนของพนักงานในการพิทักษ์ปกป้องสิทธิ์ของพนักงาน การรักษาขวัญและกำลังใจที่ดีของพนักงาน 3) การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยนักทรัพยากรมนุษย์ต้องทำหน้าที่ปลุกเร้าให้พนักงานทุกระดับเปิดตนรับกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการสร้างสภาวะเอื้อขององค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และ 4) การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์เชิงธุรกิจขององค์กร (Strategic Partner) โดยนักทรัพยากรมนุษย์ต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และการประสานการทำงานกับฝ่ายต่าง ๆ ให้มากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาเชิงประจักษ์ในประเทศไทยกลับพบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไทยยังแสดงบทบาทเชิงตั้งรับ เน้นความเชี่ยวชาญในงานบริหาร (Administrative Expert) และการเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน (Employee Champion) มากกว่าการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจและการเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2553; นิพนธ์ ทวีคุณ, 2544; Sienthai & Bechter, 2001) ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากธรรมเนียมการปฏิบัติและวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอว่า สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างบทบาท (Roles) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) ของนักทรัพยากรมนุษย์ (Huselid et al., 1997; Schuler & Jackson, 2001; Yeung, Woolcock, & Sullivan, 1996) ทั้งนี้ Huselid et al. (1997) ได้ระบุถึงสมรรถนะ 2 ประเภทที่มีส่วนส่งเสริมให้นักทรัพยากรมนุษย์สามารถแสดงบทบาทอย่างมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ (1) ความสามารถในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพ (Professional HRM Capabilities) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับบทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม อาทิ การสรรหาและเลือกสรร (Selection & Recruiting) และการบริหารค่าตอบแทน (Compensation) และ (2) ความสามารถในการเชิงธุรกิจ (Business-related Capabilities) มีความสัมพันธ์กับบทบาทการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์การผ่านการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ Boselie and Paauwe (2005)

ยังพบว่า สมรรถนะด้านการสร้างความน่าเชื่อถือ (Personal Credibility) และการส่งมอบผลงาน (HR Delivery) มีความสัมพันธ์กับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการจัดวางกำลังคน (Staffing) การพัฒนากำลังคน (Development) และงานบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ จากความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1: สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกกับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์

นักทรัพยากรมนุษย์กับการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กร

Ulrich and Brockbank (2005) ได้จัดทำข้อเสนอ “คุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Value Proposition)” โดยระบุว่า นักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพควรใส่ใจต่อการสร้างคุณค่าในสิ่งที่มีส่วนได้เสียขององค์กรต้องการ และมุ่งส่งมอบผลงานตามที่ลูกค้าต้องการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง Ulrich and Brockbank สรุปว่า นักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพพึงปฏิบัติบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งมอบคุณค่า (Deliver Values) สร้างคุณค่า (Create Values) ที่ลูกค้าต้องการและส่งมอบผลงาน (Deliver Results) ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียภายในและภายนอกได้

ทั้งนี้ Ulrich and Brockbank (2005) ได้ระบุว่า นักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพสามารถส่งมอบคุณค่าแก่องค์กรผ่านการสร้างแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 4 ด้าน ได้แก่

ด้านที่ 1 นักทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สร้างกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร ดังเช่น การสรรหาบุคลากรในเชิงรุก การดึงดูดผู้มีความสามารถ (Talent) ให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร การออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาได้ตรงตามความต้องการของพนักงาน การสร้างเครือข่ายด้านทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานภายนอก การมีมาตรการรักษาและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานที่ชัดเจนเป็นมาตรฐาน

ด้านที่ 2 นักทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่จัดการระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร ดังเช่น มีการสร้างเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานที่เป็นปรนัย เป็นที่ยอมรับ มีเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลายได้มาตรฐาน มีการบริหารผลตอบแทนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช่ว่าตัวเงิน พร้อมทั้งมีการให้ผลย้อนกลับในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพแก่พนักงาน

ด้านที่ 3 นักทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่บริหารข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร โดยนักทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นศูนย์กลางในการส่งผ่านข้อมูลจากฝ่ายบริหารไปสู่พนักงาน มีการสร้างช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ภายในองค์กร การสื่อสารของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

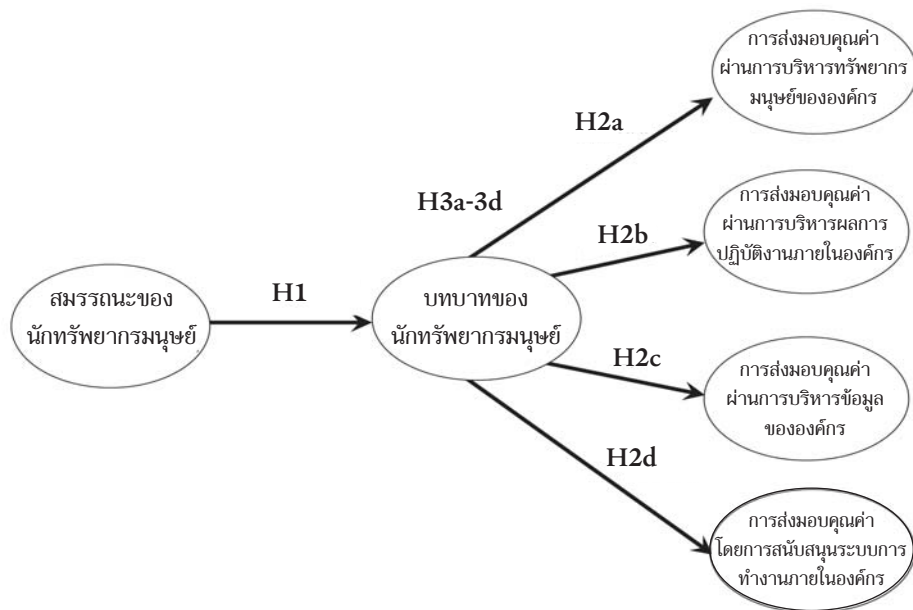
ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เหมาะสม และมีความชัดเจน และนักทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่จัดอุปสรรคในการสื่อสารต่าง ๆ ภายในองค์การ

ด้านที่ 4 นักทรัพยากรมนุษย์สามารถเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์การโดยการสนับสนุนระบบการทำงานภายในองค์การ กล่าวคือ นักทรัพยากรมนุษย์พึงมีความเข้าใจการดำเนินการในภาพรวมขององค์การ พยายามบูรณาการการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ เข้าด้วยกัน พัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานในปัจจุบันและในอนาคต นอกจากนี้ นักทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานอีกด้วย

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการตรวจสอบว่า ณ ปัจจุบันนี้ นักทรัพยากรมนุษย์ไทยมีบทบาทในการสร้างคุณค่าผ่านแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 4 ด้านตามที่ Ulrich and Brockbank (2005) เสนอไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด จึงนำไปสู่การกำหนดสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2: นักทรัพยากรมนุษย์ไทยมีบทบาทในการส่งมอบคุณค่าทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์การทั้งในด้าน a) การส่งมอบคุณค่าผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ b) การส่งมอบคุณค่าผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ c) การส่งมอบคุณค่าผ่านการบริหารข้อมูลขององค์การ และ d) การส่งมอบคุณค่าโดยการสนับสนุนระบบการทำงานภายในองค์การ

สมมติฐานที่ 3: สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการส่งมอบคุณค่าทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์การทั้งในด้าน a) การส่งมอบคุณค่าผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ b) การส่งมอบคุณค่าผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ c) การส่งมอบคุณค่าผ่านการบริหารข้อมูลขององค์การ และ d) การส่งมอบคุณค่าโดยการสนับสนุนระบบการทำงานภายในองค์การ โดยมีบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลาง



ภาพที่ 1: โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ บทบาท และการส่งมอบคุณค่าทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กร

ระเบียบวิธีวิจัย

กลุ่มตัวอย่างและกระบวนการเก็บข้อมูล

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจไทย ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบบบอลหิมะ (Snowball Sampling) จากข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในกองการเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. กลุ่มผู้เข้าอบรมหลักสูตรการบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพและหลักสูตรการสรรหาและเลือกสรรบุคคลอย่างมืออาชีพจัดโดยสำนักงาน ก.พ. ชมรมบริหารงานบุคคลขององค์การภาคเอกชนที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ผู้เข้าอบรมหลักสูตรการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ รุ่นที่ 4-6 ของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และกลุ่มผู้ศึกษาหลักสูตรการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาบัณฑิต รุ่นที่ 7 ของคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นนักทรัพยากรมนุษย์จากภาครัฐ จำนวน 221 คน (60%) ภาคเอกชน 126 คน (34%) และภาครัฐวิสาหกิจ 21 คน (6%) เป็นเพศชาย 100 คน (27%) และเป็นเพศหญิง 268 คน (78%) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 152 คน (33%) มีอายุระหว่าง 40-49 ปี

เครื่องมือที่ใช้

ข้อคำถามทั้งหมดใช้มาตรวัดแบบ 5-point Likert Scale (1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

แบบวัดสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์จำนวน 32 ข้อ ปรับจาก Ulrich and Brockbank (2005) ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านการสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Contribution Competency) 2) สมรรถนะด้านการสร้างความน่าเชื่อถือ (Personal Credibility Competency) 3) สมรรถนะด้านการส่งมอบผลการปฏิบัติงาน (HR Delivery Competency) 4) สมรรถนะด้านความรู้เชิงธุรกิจ (Business Knowledge Competency) และ 5) สมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงานด้าน HR (HR Technology Competency) ($\alpha = .92$)

แบบวัดบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์จำนวน 40 ข้อ พัฒนาโดย Ulrich (1997) ประกอบด้วย 1) บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) 2) บทบาทการเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Change Agent) 3) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR Expertise) และ 4) บทบาทการเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน (Employee Champion) ($\alpha = .94$)

แบบวัดการส่งมอบคุณค่าทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กรจำนวน 51 ข้อ ปรับจาก Ulrich and Brockbank (2005) ประกอบด้วย 1) การส่งมอบคุณค่าผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร 2) การส่งมอบคุณค่าผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร 3) การส่งมอบคุณค่าผ่านการบริหารข้อมูลขององค์กร และ 4) การส่งมอบคุณค่าโดยการสนับสนุนระบบการทำงานภายในองค์กร ($\alpha = .97$)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling-SEM) ด้วยโปรแกรม AMOS 7 ในการวิเคราะห์สมมติฐานที่ 1 และ 2 ทั้งนี้เกณฑ์ คือ โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าไคสแควร์ (χ^2) ของโมเดลที่ศึกษาไม่ควรมีนัยสำคัญทางสถิติ (ns) ค่าดัชนี Comparison Fit Index (CFI) ควรมีค่ามากกว่า .95 (Hu & Bentler, 1999) ค่าดัชนี Tucker-Lewis Index (TLI) ควรมีค่ามากกว่า .90 (Tucker & Lewis, 1973) และค่าดัชนี Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ควรมีค่าน้อยกว่า .06 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006; Hu & Bentler, 1999)

สมมติฐานที่ 3 เป็นการทดสอบอิทธิพลของสมรรถนะที่มีต่อการส่งมอบคุณค่าทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กร โดยมีบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ผู้วิจัยใช้การทดสอบด้วยวิธีการ Bootstrapping (Shrout & Bolger, 2002) ด้วย

โปรแกรม AMOS โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการสุ่มซ้ำไว้ที่ 1,000 กลุ่มตัวอย่าง และกำหนดช่วงความเชื่อมั่นในผลการทำนาย (Condence Intervals: CI) ที่ 95% (Cheung & Lau, 2008)

ผลการศึกษา

ตารางที่ 1 รายงานค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาและพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าระหว่าง .62-.82 และไม่พบว่าตัวแปรต้นมีปัญหาความสัมพันธ์กันสูง (Multicollinearity) แม้ว่าจะพบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามย่อย (การส่งมอบคุณค่า) ค่อนข้างสูง

ตารางที่ 1: ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6
1. สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์	-					
2. บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์	.76**	-				
3. การส่งมอบคุณค่าผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ	.67**	.62**	-			
4. การส่งมอบคุณค่าผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ	.65**	.62**	.82**	-		
5. การส่งมอบคุณค่าผ่านการบริหารข้อมูลขององค์การ	.71**	.68**	.77**	.80**	-	
6. การส่งมอบคุณค่าโดยการสนับสนุนระบบการทำงานภายในองค์การ	.72**	.71**	.69**	.72**	.80**	-

หมายเหตุ: n = 368. ** $p < .01$

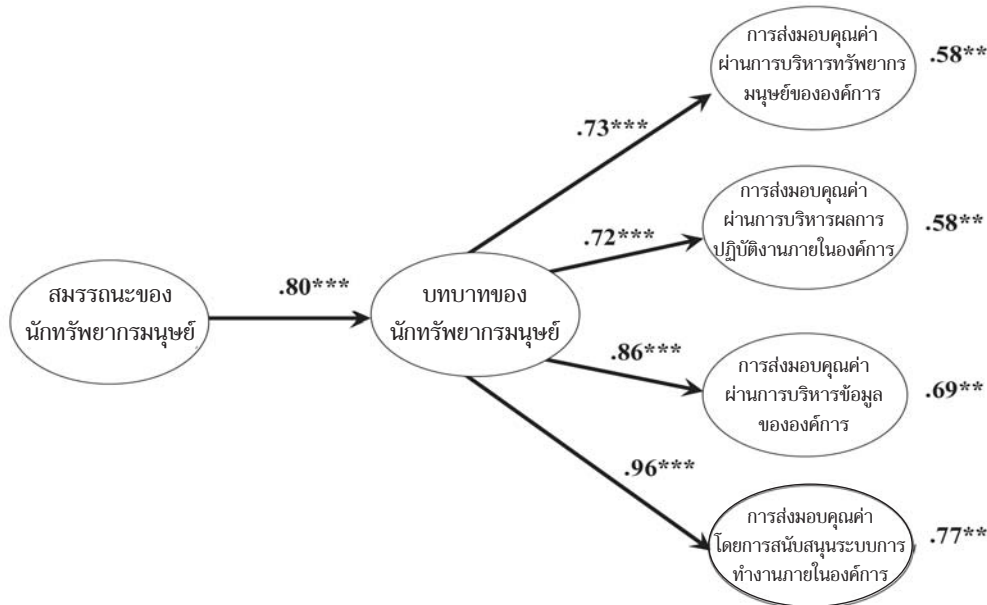
ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และการส่งมอบคุณค่าทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์การใน 4 ด้าน คือ 1) การส่งมอบคุณค่าผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ 2) การส่งมอบคุณค่าผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ 3) การส่งมอบคุณค่าผ่านการบริหารข้อมูลขององค์การ และ 4) การส่งมอบคุณค่าผ่านการผลิตสินค้าและบริการขององค์การ พบว่า โมเดลความสัมพันธ์ดังกล่าวมีค่า χ^2 ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 260.30$, $\chi^2/df = 1.62$, $p < .001$, CFI = .99, TLI = .98, RMSEA = .04) แต่อย่างไรก็ตาม นักวิชาการ อาทิ Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham (2006) หรือ Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter (1990) ต่างระบุว่า ค่า χ^2 มีความแปรผันตามจำนวนประชากร กล่าวคือเมื่อจำนวนประชากรมีมากขึ้น (เช่น เกิน 250 คน) ค่า χ^2 จะเพิ่มสูงขึ้น ประกอบกับจำนวนตัวแปรที่สังเกตได้ในโมเดลการวัดซับซ้อนมากขึ้น จะส่งผลให้โมเดลมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จึงเสนอให้

พิจารณาค่าดัชนีชี้วัดอื่น ๆ ประกอบในการคัดเลือกโมเดลสมการโครงสร้าง และเมื่อพิจารณาค่าดัชนีต่าง ๆ แล้ว พบว่า ค่า CFI ค่า TLI และ ค่า RMSEA ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตัดสินใจนำโมเดลดังกล่าวมาทำการศึกษาต่อ

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ยังมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ($\beta = .80, p < .001$) ดังนั้น สมมติฐานที่ 1 จึงได้รับการยอมรับ การวิเคราะห์ยังพบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไทยมีบทบาทในการส่งมอบคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในด้าน 1) การสร้างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ($\beta = .73, p < .001$) 2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน ($\beta = .72, p < .001$) 3) การบริหารข้อมูลข่าวสารขององค์กร ($\beta = .86, p < .001$) และ 4) การสนับสนุนระบบการทำงานภายในองค์กร ($\beta = .96, p < .001$) ดังนั้น สมมติฐานที่ 2 จึงได้รับการยอมรับ

การวิเคราะห์ Bootstrapping ด้วยโปรแกรม AMOS เพื่อทดสอบอิทธิพลของสมรรถนะที่มีต่อการส่งมอบคุณค่าทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กร โดยมีบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการส่งมอบคุณค่าทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์กรทั้งในด้าน (1) การสร้างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ($\beta = .58, p < .01$) (2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน ($\beta = .58, p < .01$) (3) การบริหารข้อมูลข่าวสารขององค์กร ($\beta = .69, p < .01$) และ (4) การสนับสนุนระบบการทำงานภายในองค์กร ($\beta = .77, p < .01$) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของการศึกษาค้างนี้ ยืนยันว่านักทรัพยากรมนุษย์ไทยมีบทบาทสนับสนุนที่สำคัญในการสร้างคุณค่าแก่องค์กร หากทำความเข้าใจการดำเนินธุรกรรมในภาพรวมขององค์กร มีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะของตนและของพนักงานให้สอดคล้องกับลักษณะงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานอีกด้วย งานวิจัยนี้ยังพบว่า หากนักทรัพยากรมนุษย์ไทยเพิ่มบทบาทด้านการสื่อสารภายในองค์กร จะส่งผลให้งานด้านทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่า เป็นประโยชน์ ให้ผลกระทบยิ่งขึ้น

อิทธิพลทางอ้อม
ของสมรรถนะของ
นักทรัพยากรมนุษย์



ภาพที่ 2: สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

หมายเหตุ: ** $p < .01$. *** $p < .001$.

การอภิปรายผล

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงตรวจสอบบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยในการเสริมสร้างคุณค่าแก่องค์การผ่านการสร้างแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักทรัพยากรมนุษย์จากองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน จำนวน 368 คน ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบไปด้วย 5 มิติ ได้แก่ 1) สมรรถนะการส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์การ (Strategic Contribution) 2) สมรรถนะความน่าเชื่อถือ 3) สมรรถนะการส่งมอบผลงาน 4) สมรรถนะความรู้เชิงธุรกิจ และ 5) สมรรถนะในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย ผลการศึกษาที่ได้ยืนยันข้อเสนอของนักวิชาการหลายท่านที่ระบุว่า สมรรถนะมีส่วนเสริมสร้างบทบาทและความรับผิดชอบของนักทรัพยากรมนุษย์ (Boselie & Paauwe, 2005; Huselid et al., 1997; Schuler & Jackson, 2001; Yeung et al., 1996)

การศึกษาครั้งนี้ ยังพบว่า ในปัจจุบันนักทรัพยากรมนุษย์ไทยยังสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์การผ่านแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 4 ด้าน เรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การส่งมอบคุณค่าโดยการสนับสนุนระบบการทำงานภายในองค์การ การส่งมอบคุณค่าผ่านการบริหารข้อมูลขององค์การ การส่งมอบคุณค่าผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ การส่งมอบคุณค่าผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ ผลการศึกษาที่ได้สนับสนุนข้อเสนอของ Ulrich and Brockbank (2005) ที่ระบุว่า หากนักทรัพยากรมนุษย์ต้องการก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพ พวกเขาพึงปฏิบัติบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการสร้างและส่งมอบคุณค่า (Create & Deliver Values) ผ่านการส่งมอบผลงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Deliver Results) ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ นอกจากนี้ ผลการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางด้วยวิธี Bootstrapping ยังพบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์การ โดยมีบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ได้ยืนยันข้อเสนอของ Boselie and Paauwe (2005) ที่ว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ อาทิ การจัดวางกำลังคน การพัฒนากำลังคน หรืองานบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ

อนึ่ง เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักถดถอยมาตรฐาน (Standardized Regression Weight-b) ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการส่งมอบคุณค่าผ่านการบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าน้ำหนักถดถอยมาตรฐานต่ำที่สุด ($b = .72, p < .001$) สะท้อนนัยสำคัญบางประการ กล่าวคือ การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่สำคัญซับซ้อนเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับ การบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ขององค์การเข้ากับระบบการทำงานขององค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบค่าตอบแทน การสื่อสารผลย้อนกลับ ตลอดจนการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน แนวปฏิบัติดั้งเดิมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารตามสายงาน ในกรณีนี้นักทรัพยากรมนุษย์พึงมีบทบาทสำคัญทั้งในการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ ด้วยการร่วมกำหนดยุทธศาสตร์องค์การและการสื่อสารยุทธศาสตร์องค์การแก่พนักงานทั่วทั้งองค์การ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นการกระตุ้นให้พนักงานเข้าใจ สนับสนุนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเน้นการบูรณาการแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจน การเป็นที่พึ่งพาของพนักงานโดยต้องสร้างความไว้วางใจ (Trust) การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน จะสร้างผลกระทบที่ให้คุณค่าสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนแก่องค์การ แต่ผลการศึกษาครั้งนี้ กลับพบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไทยยังสามารถส่งมอบคุณค่าในด้านนี้ระดับต่ำเมื่อเทียบกับการส่งมอบคุณค่าในด้านอื่น สะท้อนว่านักทรัพยากรมนุษย์ไทยยังไม่สามารถสร้างบทบาททั้ง 4 ด้านได้อย่างสมดุล โดยผลการศึกษาของ

นิพนธ์ ทวีคุณ (2544) วีระวัฒน์ ปณิธาน (2553) และ Siengthai and Bechter (2001) รายงานว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไทยยังแสดงบทบาทเชิงตั้งรับ เน้นความเชี่ยวชาญในงานบริหาร และการเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน มากกว่าการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจและการเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ดังนั้น หากประสงค์ให้นักทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่ส่งมอบคุณค่าอันยั่งยืน ผู้บริหารพึงส่งเสริมให้นักทรัพยากรมนุษย์ไทย 1) ยกระดับสมรรถนะด้านการคิดอย่างเป็นระบบ การทำงานเชิงรุกและบูรณาการความสามารถในการสื่อสารภายในองค์กร 2) แสดงบทบาทด้านการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน เนื่องจากบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละด้านไม่ว่าจะเป็นในเชิงตั้งรับ หรือ เชิงรุก ต่างมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในแต่ละมิติตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาในครั้งนี้ได้ยืนยันว่า ปัจจุบันสถานะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยกำลังก้าวเข้าสู่ในช่วงการบริหารแบบก้าวหน้า (Progressive) ตามตัวแบบที่ Kamoche (2000) นำเสนอ กล่าวคือ นักทรัพยากรมนุษย์ไทยในตัวแบบดังกล่าวเริ่มมีบทบาทในการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรพร้อมทั้งสามารถส่งมอบคุณค่าด้านต่าง ๆ ทั้งในกิจกรรมพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร การบริหารข้อมูลต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนการมีบทบาทในการสนับสนุนระบบการทำงานภายในองค์กร

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

แม้ผลการศึกษาครั้งนี้จะพบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไทยมีบทบาทในการเสริมสร้างคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์กร แต่บทบาทในการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำสุด ($\beta = .72$) เมื่อเปรียบเทียบการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อีก 3 ด้าน จึงขอเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อนักทรัพยากรมนุษย์ไทย ดังนี้

1) พึงส่งเสริมให้นักทรัพยากรมนุษย์ไทยมีความสามารถในการคิดอ่านอย่างเป็นระบบ การสื่อสารทั้ง 2 ทางทั้งกับผู้บริหารองค์กร และกับพนักงาน กล่าวคือ นักทรัพยากรมนุษย์ควรเข้าใจเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ความต้องการและความคาดหวังของฝ่ายบริหาร นำมาประยุกต์ต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร สื่อสารสู่พนักงานพร้อมกับควรเป็นตัวกลางที่รับฟังปัญหาความต้องการของพนักงาน นำเสนอสู่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

2) ควรส่งเสริมให้นักทรัพยากรมนุษย์ไทยมีโอกาสในการร่วมทำงานเชิงยุทธศาสตร์กับทีมบริหารขององค์กรมากขึ้น จากผลของการศึกษาครั้งนี้พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไทยมีบทบาทในการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานแก่องค์กรในระดับต่ำ ดังนั้น หากมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับนักทรัพยากรมนุษย์ไทยในการให้ข้อมูลด้านทรัพยากร

มนุษย์ที่จำเป็นต่อการใช้คน การบริหารผลการปฏิบัติงาน อาทิ การวิเคราะห์แนวโน้มด้านกำลังคนและสมรรถนะที่จำเป็นทั้งในปัจจุบันและในอนาคตของพนักงานแก่ฝ่ายบริหาร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและของพนักงานเอง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน

3) การวิจัยนี้ ยังพบว่า การส่งมอบคุณค่าทั้ง 4 ด้านของพนักงานจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน (การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ การเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน HR และการเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน) เข้าด้วยกันอย่างสมดุล ไม่ควรเน้นเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ได้ยืนยันว่า การบูรณาการบทบาททั้ง 4 ด้านเข้าด้วยกัน ส่งผลให้นักทรัพยากรมนุษย์ไทยสามารถส่งมอบคุณค่าให้แก่องค์การผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 4 ด้าน ในระดับที่สูง ($\beta = .72-.96$)

4) การยกระดับสมรรถนะและการแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยให้มีผลกระทบส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์การอย่างยั่งยืนได้นั้นผ่านกลไกของการแก้ไขปรับปรุง พัฒนา วัฒนธรรมการทำงาน การบริหาร ทั้งระบบและคนไปด้วยกันพร้อมกัน กระบวนการเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ไทย จำต้องอาศัยความร่วมมือของหน่วยงานผลิตและใช้นักทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การกำหนดหลักสูตร การเรียนการสอนของสถาบันการศึกษา การพัฒนา รักษามาตรฐานจริยปฏิบัติของสถาบันวิชาชีพ อาทิ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) และหน่วยงานกลางของภาคราชการ อาทิ สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน กพร. ซึ่งมีส่วนในการเสริมสร้างสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยที่จำเป็นผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมต่าง ๆ การออกไปประกาศนียบัตรทางวิชาชีพ และที่สำคัญคือนักทรัพยากรมนุษย์ต้องใฝ่รู้ที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งมอบคุณค่าที่ดีแก่องค์การผ่านกิจกรรมบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์การ

ข้อจำกัดของการศึกษาและทิศทางการศึกษาในอนาคต

การศึกษานี้กำหนดให้กลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์เป็นแหล่งให้ข้อมูลเดียวซึ่งอาจก่อให้เกิดอคติในการให้ข้อมูล ดังนั้น การศึกษาในอนาคตควรเก็บกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ ที่มีโอกาสประเมินสมรรถนะ บทบาท และการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์การด้วย อาทิ กลุ่มผู้บริหารหรือพนักงาน เป็นต้น ในอนาคต ผู้สนใจยังอาจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ใน 4 ด้าน ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน กับการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่องค์การ รวมถึงการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสมรรถนะและบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการเสริมสร้างผลประกอบการทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินขององค์การ ต่อระดับการสร้างนวัตกรรมและระดับ

การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการส่งเสริมแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) นอกจากนี้ การศึกษาในอนาคตอาจมีการศึกษาเปรียบเทียบโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ บทบาท และการส่งมอบคุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากร มนุษย์จากภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- นิพนธ์ ทวีคุณ. (2544). ความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเทียบกับงานที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน. *วารสารการบริหารคน*, 22, 36-39.
- วิระวัฒน์ ปณิตามัย. (2553). บทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ ไทย: วิฤตเจียบท่ามกลางความต้อร้นในธรรมเนียมปฏิบัติ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 50, 43-74.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34, 550-623.
- Brockbank, W., Ulrich, D., & Beatty R. (1999). The professional development: Creating the future creators at the University of Michigan Business School. *Human Resource Management*, 38, 111-118.
- Cheung, G.W., & Lau, R.S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11, 296-325.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hu, L., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 171-188.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.

- Kamoche, K. (2000). From boom to bust: The challenges of managing people in Thailand. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 452-468.
- Lawler, E.E., & Mohrman, S.A. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human resource planning*, 26, 15-29.
- Long, C.S., & Wan Ismail, W.K. (2008). Human resource competencies: A study of the HR professionals in manufacturing firms in Malaysia. *International Management Review*, 4, 65-78.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Schuler, R.S., & Jackson, S. (2001). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19, 239-253.
- Schuler, R.S., & MacMillan, I.C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource practices. *Human Resource Management*, 23, 241-255.
- Selmer, J., & Chiu, R. (2004). Required human resources competencies in the future: A framework for developing HR executives in Hong Kong. *Journal of World Business*, 39, 324-336.
- Shrout, P.E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7, 422-445.
- Siengthai, S., & Bechter, C. (2001). Strategic human resource management and firm innovation. *Research and Practice in Human Resource Management*, 9, 35-57.
- Siengthai, S., & Bechter, C. (2004). HRM in Thailand. In P.S. Budhwar (Ed.), *Managing human resources in Asia-Pacific* (pp. 141-172). New York: Routledge.
- Tucker, L.R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, 1-10.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.

- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Yeung, A., Woolcock, P., & Sullivan, J. (1996). Identifying and developing HR competencies for the future. *Human Resource Planning*, 19, 48-57.