

บทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย: วิกฤตเงียบท่ามกลางความตื้อรั้นในธรรมเนียมปฏิบัติ

Roles, competencies, and professionalism of Thai HR practitioners: Silent crises amid stubborn traditionalism.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย Werawat Punnitamai*

บทคัดย่อ

นักทรัพยากรมนุษย์ถูกคาดหวังให้ปรับเปลี่ยนบทบาทและสมรรถนะจากที่เน้นปฏิบัติการสู่ภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาบทบาทและสมรรถนะที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไทย อันจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อการพัฒนาบทบาทและสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักทรัพยากรมนุษย์ (HR) และผู้ที่มีได้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Non-HR) แต่ไม่เห็นกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จากองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนไทย จำนวน 1,010 ราย การวิจัยนี้แม้เก็บข้อมูลในระดับบุคคล แต่ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในระดับกลุ่มและองค์การ ผลการศึกษาชี้ว่า ในภาพรวม นักทรัพยากรมนุษย์ไทยยังแสดงบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ที่เป็นกิจวัตรมากที่สุด ($M = 3.48$, $SD = .74$) และแสดงบทบาทการเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การ ($M = 3.30$, $SD = .82$) น้อยที่สุด สมรรถนะที่นักทรัพยากรมนุษย์ไทยทำได้ดี คือ การสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ ($M = 3.42$, $SD = .86$) และความสามารถในการประยุกต์เทคโนโลยีในงานทรัพยากรมนุษย์ ($M = 3.35$, $SD = .94$) ส่วนสมรรถนะที่นักทรัพยากรมนุษย์ไทยมีน้อยที่สุด คือ ความรอบรู้เชิงธุรกิจ ($M = 3.09$, $SD = .84$) ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้นพบว่า บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์เพียงบทบาทเดียวสามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยในภาพรวมได้ถึง 52% ($R^2 = .52$, $F(1, 1008) = 1076.14$, $p < .001$) ในภาครัฐสามารถทำนายได้ 50% ($R^2 = .50$, $F(1, 476) = 474.95$, $p < .001$) ภาคเอกชน 56% ($R^2 = .56$, $F(1, 407) = 507.80$, $p < .001$) และภาครัฐวิสาหกิจ 48% ($R^2 = .48$, $F(1, 121) = 112.93$, $p < .001$) บทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงและการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Assistant Professor, Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration (NIDA)

118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

ภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ และในภาพรวม งานวิจัยยังพบว่า สมรรถนะการส่งเสริมยุทธศาสตร์องค์การสามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยในภาพรวมได้ 49% ($R^2 = .492$, $F(1, 1008) = 976.04$, $p < .001$) ในภาครัฐ 49% ($R^2 = .49$, $F(1, 476) = 458.41$, $p < .001$) ภาคเอกชน 52% ($R^2 = .52$, $F(1, 407) = 444.42$, $p < .001$) และภาครัฐวิสาหกิจ 44% ($R^2 = .44$, $F(1, 121) = 94.53$, $p < .001$)

ผลการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ พบว่า บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ ($\beta = -3.64$, $p < .01$) บทบาทการเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ($\beta = -3.85$, $p < .01$) และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์และการเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ($\beta = 1.07$, $p < .01$) สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ และยังพบว่า สมรรถนะความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์ ($\beta = -2.87$, $p < .05$) และความสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ากับงานทรัพยากรมนุษย์ ($\beta = -.68$, $p < .001$) สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้เช่นกัน ในตอนท้าย ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางเพื่อการพัฒนา บทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไทย โดยต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นนักทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์กร สถาบันการศึกษา และสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ ซึ่งหากทุกฝ่ายยังเพิกเฉยหรือคงแนวปฏิบัติแบบเดิม ๆ ไว้ จะเสมือนเช่นภาวะวิกฤตเจ็บบทบาทของการบริหารองค์กรไทย

คำสำคัญ: บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Abstract

HR roles and competencies are supposed to transit from less operation-oriented toward more strategic functions to respond effectively to changing business. A major purpose of this research study is to explore current Thai HR roles and competencies affecting their professionalism perceived by both HR and non-HR respondents. Results will lead to suggestions of how to equip HR people to better perform their roles as expected. Questionnaire data were compiled from a sample of 1,010 respondents which represent three sectors; public, private and state-of-enterprise (SOE) employees. However, statistical data analyses were conducted at the firm-and group-level analyses.

Data analyses revealed that Thai HR roles and competencies in general are mostly remained involving administrative transactions. Hierarchical multiple regression analysis indicated that a single HR role of the strategic business partner is accounted for 52% of HR professionalism ($R^2 = .52$, $F(1, 1008) = 1076.14$, $p < .001$). When takes each sector into consideration, the strategic partner can explain HR professional practices of the public, the private, and the SOE for 50% ($R^2 = .50$, $F(1, 476) = 474.95$, $p < .001$), 56% ($R^2 = .56$, $F(1, 407) = 507.80$, $p < .001$), and 48% ($R^2 = .48$, $F(1, 121) = 112.93$, $p < .001$), respectively. HR roles as change agent and administrative expert can incrementally explain the value-added professional HR practices. With regard to HR competencies, it was found that HR strategic contribution is accounted for 49% of HR professionalism ($R^2 = .492$, $F(1, 1008) = 976.04$, $p < .001$). A close look by sectors revealed that the HR strategic contribution can explain the variance of public, private, and SOE HR professional practices at 49% ($R^2 = .49$, $F(1, 476) = 458.41$, $p < .001$), 52% ($R^2 = .52$, $F(1, 407) = 444.42$, $p < .001$), and 44% ($R^2 = .44$, $F(1, 121) = 94.53$, $p < .001$), respectively.

Logistic regression analysis sheds light that two HR roles of strategic partner ($\beta = -3.64$, $p < .01$), change agent ($\beta = -3.85$, $p < .01$), and the interaction effects of these two roles ($\beta = 1.07$, $p < .01$) can predict HR performance effectiveness. In terms of HR competencies, the logistic regression analysis showed that HR credibility ($\beta = -2.87$, $p < .05$) and HR technology applicability ($\beta = -.68$, $p < .001$) can also forecast HR performance. Finally, the researcher discusses several means for developing strategic HR roles and competencies to enhance their professional practices. To break out

these silent crises of doing undervalued practices, the cooperation among HR practitioners, executives and line managers in concert with HR professional associations is called for to strengthen HR status.

Keyword: HR Role, HR Competency, HR Professionals, Human Resource Management

ในระยะ 20 ปีที่ผ่านมา มีกระแสเรียกร้องจากนักวิชาการและสมาคมวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ให้นักทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปรับเปลี่ยนบทบาทของตนให้สอดคล้องกับบริบทของการบริหารธุรกิจ และองค์การที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะทำให้นักทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในทางปฏิบัติการและในเชิงยุทธศาสตร์ สามารถสนับสนุนให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล และช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวยังถือเป็นเรื่องที่ยากและท้าทายยิ่งนัก เนื่องจากภาระงานที่ต้องรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีปริมาณมากอยู่แล้ว อีกทั้ง การปรับเปลี่ยนในมิติของนโยบาย โครงสร้าง ภารกิจ กฎระเบียบ และวัฒนธรรมของหน่วยงานทั้งใช้เวลา และต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยลำพังมีอาจทำได้

Ulrich (1997) ผู้บุกเบิกการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทและสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ทำได้ดีในบทบาทของการสร้างความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงานซึ่งให้ผลกระทบต่อธุรกิจต่ำ ส่วนสมรรถนะที่มีผลกระทบสูง คือ การมีส่วนบำรุงองค์การในระดับยุทธศาสตร์นั้น นักทรัพยากรมนุษย์กลับทำคะแนนด้านนี้ต่ำ ซึ่งสะท้อนว่า นักทรัพยากรมนุษย์ถูกมองว่า “ดี มากกว่า เก่ง” เช่นเดียวกัน Teo & Rodwell (2007) ยังได้เสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทใหม่ของนักทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หากนักทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติงานได้หลายบทบาทโดยเฉพาะงานในระดับยุทธศาสตร์ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างการยอมรับให้แก่งานทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาในต่างประเทศระหว่างปี 2006 – 2009 กลับรายงานว่า นักทรัพยากรมนุษย์ประมาณ 64 – 94 % ยังไม่พร้อมที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การ (Softscape, 2008) และนักทรัพยากรมนุษย์ยังไม่สามารถปรับตัวเชิงกลยุทธ์ได้ทันต่อปัจจัยท้าทายที่เกิดขึ้น (Vickers, 2008) นอกจากนี้ Hammonds (2005) ซึ่งเป็นบรรณาธิการวารสาร Fast Company ณ นครนิวยอร์กยังได้เคยตีพิมพ์บทความ ชื่อ “ทำไมเราถึงเกลียดคน HR?” และกล่าวหาว่า ในระยะ 20 ปีที่ผ่านมา นักทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทด้านการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การน้อยมากและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นเสมือนความชั่วร้ายที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบ ความเป็นระบบราชการ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเสแสร้งว่าตนได้ทำหน้าที่ในฐานะหนึ่งในหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ดังที่ถูกคาดหวัง บุคลากรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มิใช่คนที่เก่งที่สุดขององค์การ แต่เป็นคนที่มีความสามารถในระดับปานกลาง งานทรัพยากรมนุษย์ถูกมองว่ามีความเสี่ยงน้อยที่สุด จึงเป็นสถานที่จืดจางการทำงานของผู้คน อีกทั้ง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เองแต่ที่จะปกป้องกฎระเบียบ มุ่งเน้นกิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าสร้างผลลัพธ์ที่ให้คุณค่าแก่องค์การในภาพรวม

ในประเทศไทย บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยังเน้นกิจกรรมการจัดการสารสนเทศ บุคคล การดูแล ตรวจสอบ และบังคับใช้กฎกติกา และการควบคุมมาตรฐานงานทรัพยากรมนุษย์ (ปรีชา วัชรวิทย์, 2548) ขณะที่นักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนยังนิยมปฏิบัติด้านแรงงานสัมพันธ์ (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2548) เป็นผู้ให้บริการสนองนโยบาย และเป็นกระบอกเสียงของฝ่าย

บริหาร และแม้ว่าปัจจุบันจะมีงานวิจัยที่ชี้ว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไทยในบริษัทข้ามชาติเริ่มมีบทบาทเชิงรุกในระดับนโยบายหรือมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (กนกวรรณ คำตัด, 2549) และเริ่มมีบทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ (Dechawatanapaisa, 2008; เรวดี ติโรพรวงศ์, 2550) แต่ในภาพรวมบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยก็ยังคงยึดติดในกิจกรรมเชิงตั้งรับมากกว่า (นิพนธ์ ทวีคุณ, 2544) การวิจัยในครั้งนี้มุ่งวิเคราะห์และเปรียบเทียบบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนของไทย ว่าในปัจจุบันตอบรับกับบทบาท

หน้าที่และสมรรถนะที่พึงประสงค์เช่นไร อีกทั้งยังมุ่งศึกษาว่า บทบาทและสมรรถนะใดที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จและความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งข้อค้นพบเชิงประจักษ์ที่ได้จักนำไปสู่ข้อเสนอแนะเพื่อการยกระดับทักษะฝีมือของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อศึกษาระดับของบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไทย
- 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของบทบาทและสมรรถนะที่ส่งผลต่อระดับความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไทย
- 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางเพื่อการพัฒนาบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

กระบวนทัศน์ของศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์มีวิวัฒนาการของทั้งกระบวนทัศน์และแนวปฏิบัติที่เป็นพลวัตสูง เนื่องจากได้รับอิทธิพลจากความเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอก กระบวนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR paradigm) ในแต่ละยุค ย่อมส่งผลต่อแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR practices) และสะท้อนต่อระดับความเป็นมืออาชีพหรือการสร้างคุณค่าให้แก่งานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์และสรุปกระบวนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งเป็น 4 ระยะตามระดับการส่งมอบผลงานที่สนองเป้าหมายขององค์การและความสามารถสร้างคุณค่า

ระยะที่ 1 กระบวนทัศน์แบบดั้งเดิม (administrative-driven) ที่เน้นกฎระเบียบ การกำกับควบคุม บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ปรากฏให้เห็นในงานบุคคล (personnel) ที่มุ่งทำงานตามสั่ง เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (specialization) เช่น กฎหมายว่าจ้าง แรงงานสัมพันธ์ สวัสดิการของพนักงาน มองคนเป็นปัจจัยการผลิต

ระยะที่ 2 กระบวนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกชี้นำโดยแนวปฏิบัติที่เชื่อว่า “ดีที่สุด” ของผู้อื่น (best practices-driven) แนวคิดนี้เชื่อว่า ระบบ หรือ เครื่องมือนั้นมีลักษณะสากลสามารถนำมาปรับใช้และถ่ายโอนข้ามวัฒนธรรมและภาวะแวดล้อม มีความเป็นเลื้อไหล (one size fits all) ก่อให้เกิดการศึกษาและปฏิบัติในระดับพื้นผิว ขาดการพิจารณาถึงความเหมาะสมกับวัฒนธรรมของหน่วยงานก่อนนำมาใช้ ขาดการเอาใจจริงเอาใจใส่ การติดตามประเมินผลความสำเร็จ ความคุ้มค่า มีแต่กิจกรรมหรือ “ของเล่น” ตื่นเต้น หรือหาว่าเป็นระยะ ๆ ในที่สุดทำให้ไม่รู้จักจริง ขาดการสังสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และขาดอัตลักษณ์ในวิชาชีพ

ระยะที่ 3 กระบวนทัศน์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic human resource management - SHRM) ที่ชี้นำโดยเป้าหมายขององค์การ กิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงมุ่งความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะผู้เพิ่มคุณค่าในสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ

ระยะที่ 4 กระบวนทัศน์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ที่ให้ความสำคัญกับสมรรถนะของทุนมนุษย์ (people-driven) โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีวุฒิสามารถ (talent) ในการสร้างคุณค่าและนวัตกรรมที่ลูกค้าต้องการ และการมุ่งชิงสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน



ภาพที่ 1 กระบวนทัศน์ 4 ประเภทที่ส่งผลต่อแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์

Ulrich (1997, pp. 24-45) เห็นว่า วิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เผชิญกับมายาคติและปัจจัยท้าทายในการทำงานมากมายและชี้ว่า หากนักทรัพยากรมนุษย์ปรับเปลี่ยนบทบาทจากเดิมที่เน้นปฏิบัติการไปสู่ระดับยุทธศาสตร์ จะสามารถเพิ่มความสำเร็จให้เกิดแก่องค์การได้ ดังนั้น บทบาทที่สำคัญของนักทรัพยากรมนุษย์ คือ มุ่งสร้างคุณค่าและส่งมอบผลลัพธ์แทนการปฏิบัติงานกิจวัตรที่มุ่งกิจกรรม Ulrich จึงได้เสนอโมเดลบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างองค์การให้มีอำนาจการแข่งขันได้
ที่มา: ULRICH (1997, PP. 24-25)

ภาพที่ 2 แสดงถึงโมเดลบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ของ ULRICH (1997) ซึ่งแต่ละบทบาทมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1) บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Becoming Strategic Partner) นักทรัพยากรมนุษย์ควรทำหน้าที่ในฐานะผู้ร่วมคิดวางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์ภาพรวมร่วมกับผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรในเรื่องปริมาณและคุณภาพของกำลังคน การใช้ จัดวางคน เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล ประเมินตรวจสอบความพร้อม ชี้ความสามารถของทรัพยากรที่จะใช้ขับเคลื่อน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2) บทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Becoming a Change Agent) นั่นคือ ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก่อน จากนั้นนักทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้าง “WINNING ATTITUDE” ให้พนักงานทุกระดับเปิดรับกับการเปลี่ยนแปลง นักทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ผู้คนเห็นโอกาสเห็นคุณค่า เห็นประโยชน์ และเห็นความจริงในการเปลี่ยนแปลงทุกขั้นตอน สื่อสารเหตุผล กระบวนการ และความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง มุ่งสร้างการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ลดการต่อต้านไม่ยอมรับหรือปฏิเสธให้ความร่วมมือ นักทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนร่วมกับการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาองค์การหลากหลายรูปแบบ

3) บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานทรัพยากรมนุษย์ (Becoming an Administrative Expert) มีการสั่งสมสร้างความเชี่ยวชาญในวิชาชีพและงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ ที่ตนรับผิดชอบจนสามารถเป็นที่ยอมรับ สามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้บริหารสายงานหลัก ในการวางระบบและแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การได้เป็นอย่างดี และประยุกต์ใช้องค์ความรู้เทคนิควิธีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เสมอ

4) บทบาทของการเป็นที่พึ่งของพนักงาน (becoming an employee champion) นักทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการพิทักษ์ปกป้องสิทธิของพนักงาน รับผิดชอบต่อความต้องการและความรู้สึกโดยรวมของพนักงาน สามารถสร้างพันธะผูกพัน ความไว้วางใจ เพิ่มพูนขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานของพนักงาน สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมแก้ปัญหา

บทบาททั้ง 4 ประการข้างต้นมีความสำคัญมากน้อยต่างกัน แต่ก็มีลักษณะขัดแย้งกัน กล่าวคือ ขณะที่สองบทบาทแรกมุ่งเน้นประสิทธิผลขององค์การ จึงสร้างโอกาสและความสำเร็จทางธุรกิจ แต่สองบทบาทหลังกลับมุ่งประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายในหน่วยงาน เน้นความเชี่ยวชาญและการรักษาบุคลากร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า นักทรัพยากรมนุษย์ที่ดี คือ บุคคลที่สามารถสร้างสมดุลของทั้ง 4 บทบาทที่ขัดแย้งกันให้เหมาะสมกับสถานการณ์ แสวงหาสัดส่วนที่เหมาะสมเพื่อถ่ายโอนงานทรัพยากรมนุษย์สู่สายงานหลักมากขึ้น ผลงานวิจัยชี้ให้เห็นแนวโน้มว่า นักทรัพยากรมนุษย์เริ่มแสดงบทบาทในเชิงยุทธศาสตร์บ้างแต่ส่วนใหญ่ยังคงมุ่งแสดงบทบาทบริการและปฏิบัติการ (Boudreau & Ramstad, 2007; McMahan, Mohrman, & Lawler, III, 1996)

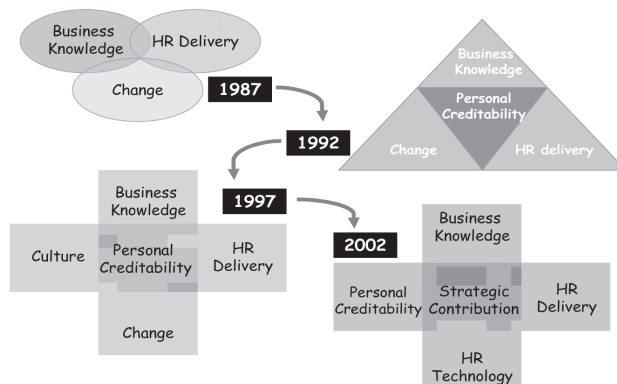
สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์

Becker, Huselid, & Ulrich (2001, pp. 155 - 174) ได้รายงานผลการสำรวจระยะยาวเกี่ยวกับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์โดยคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมิชิแกน ประเทศสหรัฐอเมริกา ในช่วง

10 ปีแรก (1988-1998) จากกลุ่มตัวอย่าง 20,000 คน โดยระยะแรกได้ทบทวนวรรณกรรมเพื่อกำหนดโมเดลสมรรถนะ จากนั้นจึงนำไปทดสอบกับหลายภาคส่วน และสรุปผลได้ว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์แบ่งได้เป็น 3 ด้าน คือ 1) ความรอบรู้ในธุรกิจ 2) การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และ 3) ความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง โดยเห็นว่า *ความสามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงจัดอยู่ในอันดับที่สำคัญที่สุดในการทำนายประสิทธิผลในภาพรวมของการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์* ต่อมาคณะผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ความเป็นมืออาชีพในงานทรัพยากรมนุษย์โดยยึดตามลักษณะเฉพาะของหน่วยงานพบว่า การทำหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์จะมีประสิทธิผลหากนักทรัพยากรมนุษย์แสดงออกซึ่ง 1) ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล (personal credibility) และ 2) นักทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลาไปกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี มากกว่าจะใส่ใจต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นงานกิจวัตร ต่อมาในระหว่างปี 1992-1993 ซึ่งเป็นระยะที่ 2 ของการศึกษา คณะผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วโลก ผลการศึกษาต่างยืนยันแนวปฏิบัติที่พึงจะเป็นนั่นคือ นักทรัพยากรมนุษย์พึงเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติงานร่วมมือกับผู้บริหารสายงานต่าง ๆ เพื่อตอบสนองเป้าหมายและทิศทางขององค์กร และยังพบว่าหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นิยมถ่ายโอนภารกิจให้บุคคลภายนอกปฏิบัติ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยการปฏิบัติงาน มีการลดขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ระยะที่ 3 ของการศึกษา (ปี 1997-1998) คณะผู้วิจัยได้ทำการสำรวจกับนักทรัพยากรมนุษย์จำนวน 5,000 คน พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์แสดงบทบาทเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น และรายการสมรรถนะทั้ง 3 ด้านคือ ความรอบรู้ด้านธุรกิจ การปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ให้ลุล่วง และการบริหารการเปลี่ยนแปลงยังคงมีความสำคัญ และการศึกษาในระยะที่ 3 นี้ มีการเพิ่มสมรรถนะด้านการบริหารวัฒนธรรมและสมรรถนะความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์ รวมเป็น 5 รายการสมรรถนะสำคัญของนักทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

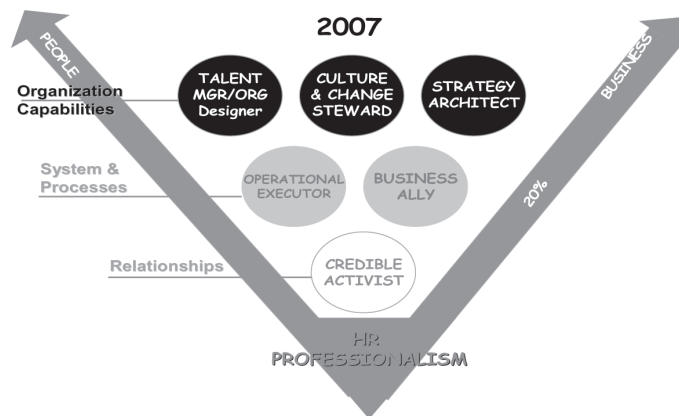
การศึกษาในระยะที่ 4 (ปี 2002) คณะผู้วิจัยได้มีการเปลี่ยนแปลงรายการสมรรถนะโดยตัดรายการสมรรถนะด้านการบริหารวัฒนธรรมและการบริหารความเปลี่ยนแปลงออก และเพิ่มสมรรถนะด้านการส่งเสริมยุทธศาสตร์องค์กร (strategic contribution) และการประยุกต์เทคโนโลยีในงานทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้นมา ภาพที่ 3 แสดงถึงพัฒนาการของรายการสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาโดยคณะวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกนตั้งแต่ปี 1987-2002 (Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, & Younger, 2008)



ภาพที่ 3 พัฒนาการของการศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ปี 1987-2002

ที่มา: Ulrich et al. (2008, pp. 24, 37)

ต่อมาในปี 2007 Ulrich และคณะได้กำหนดรายการสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์เพิ่มเป็น 6 ด้าน (ดูภาพที่ 4) ได้แก่ 1) การเป็นผู้ปฏิบัติงานที่น่าเชื่อถือ (credible activist) 2) การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง และสร้างวัฒนธรรมองค์กร (culture & change steward) 3) การเป็นผู้บริหารผู้มีวิสัยทัศน์และออกแบบองค์กร (talent manager/organization designer) 4) การเป็นผู้สร้างยุทธศาสตร์องค์กร (strategic architect) 5) การเป็นผู้ดำเนินงาน (operational executor) และ 6) การเป็นพันธมิตรในธุรกิจ (business ally) ทั้งนี้ Ulrich และคณะได้ยืนยันว่า 20% ของความสำเร็จในธุรกิจเกิดสืบเนื่องจากผลงานของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR professionals)



ภาพที่ 4 ผลการศึกษาสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ของ Ulrich และคณะในปี 2007

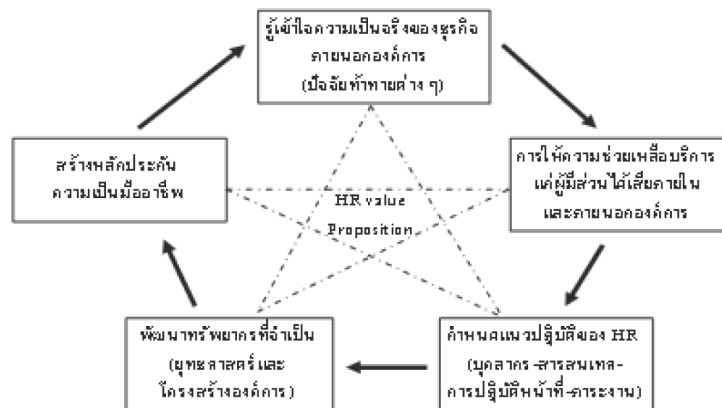
ที่มา: Ulrich et al. (2008, p. 208)

ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์

คำว่า “มืออาชีพ/วิชาชีพ” เป็นคำที่นิยมใช้กันเพื่ออธิบายถึงการประพฤติปฏิบัติที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ จนเป็นที่ยอมรับว่าได้มาตรฐานมีความเหมาะสม บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่พึงใช้ความรู้เชี่ยวชาญ การสั่งสม และการพัฒนาความชำนาญการในสาขาใดสาขาหนึ่งได้เป็นอย่างดีจนเป็นที่ยอมรับ การปฏิบัติหน้าที่นั้น คำนึงถึงจรรยาบรรณ มาตรฐานในวิชาชีพ ยึดถือเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติและสามารถส่งมอบผลงาน ที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสีย มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน และเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกสร้างนวัตกรรมในสาขาอาชีพนั้นด้วย ปกติแล้วการผลักดันหรือการรับรอง ความเป็นมืออาชีพมักเกิดจากความพยายามของสมาคมวิชาชีพนั้น องค์การภาคเอกชนหรือหน่วยงานที่ไม่ แสวงหากำไรเป็นผู้รับผิดชอบบริหาร เช่น ด้านจิตวิทยา โดย American Psychological Association, Division 14 Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) ด้านการฝึกอบรมโดย American Society for Training and development (ASTD) ด้านการบริหารงานบุคคล โดย Society for Human Resource Management (SHRM), International Public Management Association (IPMA), Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) และ Canadian Council of Human Resources Association (CCHRA) เป็นต้น มีการทดสอบความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ที่เกี่ยวข้องผ่านการศึกษาคตามหลักสูตรหรือการฝึกอบรมต่าง ๆ จนได้รับการรับรองมาตรฐานในอาชีพว่า ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจรรยาบรรณในวิชาชีพ ทั้งนี้อาจมีการจำแนกระดับของมาตรฐาน (certification) ที่แตกต่างกัน เช่น ระดับปฏิบัติงาน (practitioners) ระดับวิชาชีพ (professional) และระดับผู้เชี่ยวชาญ (specialist) เป็นต้น

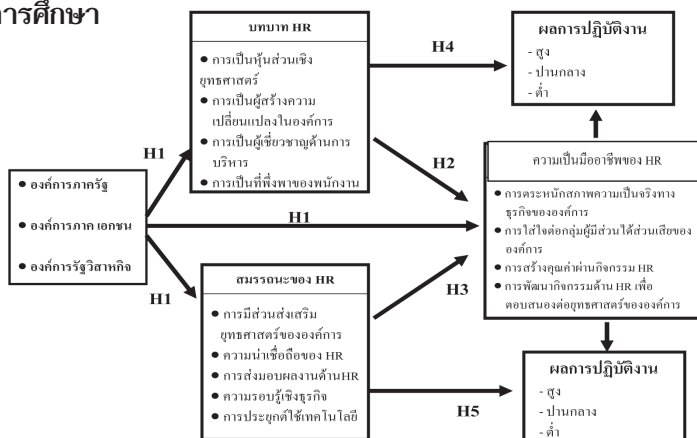
ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจรรยาบรรณในวิชาชีพ ทั้งนี้อาจมีการจำแนกระดับของมาตรฐาน (certification) ที่แตกต่างกัน เช่น ระดับปฏิบัติงาน (practitioners) ระดับวิชาชีพ (professional) และระดับผู้เชี่ยวชาญ (specialist) เป็นต้น

ความเป็นมืออาชีพของการวิจัยครั้งนี้ ยึดถือองค์ประกอบตามที่ Ulrich & Brockbank (2005) ได้เสนอแนวคิดว่า นักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพควรใส่ใจในสิ่งที่สร้างคุณค่าและในสิ่งที่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรต้องการ มุ่งส่งมอบผลงานตามที่ลูกค้าต้องการ มิใช่เน้นกิจกรรมหรือมุ่งให้คุณค่าเพิ่มแต่อย่างเดียว การให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เป็นนามธรรม อาทิ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความรวดเร็ว ความร่วมมือ การเรียนรู้ ภาวะผู้นำ การคิดอ่านร่วมกัน หรือเรียกโดยรวมว่า “HR Value Proposition” ปฏิบัติการในเชิงรุกทางยุทธศาสตร์มากขึ้นเพื่อชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยคณะผู้เขียนเชื่อว่า นักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพต้องสามารถแสดงสมรรถนะที่เหมาะสม นั่นคือ ปฏิบัติบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถส่งมอบคุณค่า (deliver values) สร้างคุณค่า (create values) และส่งมอบผลงาน (deliver results) ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียได้ ทั้งนี้ Ulrich & Brockbank (2005) ได้เสนอพิมพ์เขียวของการเป็นนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพไว้ 5 องค์ประกอบ ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ข้อเสนอคุณค่าของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ
ที่มา: Ulrich & Brockbank (2005, pp. 10-15)

กรอบแนวคิดของการศึกษา



ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดของการศึกษา

สมมติฐานการวิจัย

H1: ระดับบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจไม่แตกต่างกัน

H2: บทบาททั้ง 4 ด้านของนักทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

H3: สมรรถนะทั้ง 5 ด้านของนักทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

H4: บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน มีอิทธิพลสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงาน (สูง-ปานกลาง-ต่ำ) ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

H5: สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน มีอิทธิพลสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงาน (สูง-ปานกลาง-ต่ำ) ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ระเบียบวิธีวิจัย

กลุ่มตัวอย่างของการศึกษา ผู้วิจัยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) นักทรัพยากรมนุษย์ (HR) และ 2) ผู้บริหารและพนักงานผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์แต่เห็นกิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Non-HR) จากทั้งองค์การภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนไทย ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์และแบบโควตากับกลุ่มตัวอย่างผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการเก็บข้อมูลในห้องเรียนและห้องสัมมนาฝึกอบรมของหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยแบบสอบถามจำนวน 7 ตอน 13 หน้า ผลการตรวจสอบระดับความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามด้วยดัชนีความสอดคล้องภายในด้านเนื้อหาของแบบสอบถามให้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .91-.98 ซึ่งถือว่าสูงมาก จากนั้นนำแบบสอบถามไปเก็บกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,010 ราย พบว่า มาจากภาครัฐร้อยละ 47 ภาคเอกชนร้อยละ 41 และร้อยละ 12 มาจากภาครัฐวิสาหกิจ เป็นเพศหญิงร้อยละ 58 เพศชายร้อยละ 42 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 47 ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับต้น รองลงมาร้อยละ 25 เป็นผู้บริหารระดับกลาง และร้อยละ 18 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ทั้งสถิติพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบความแปรปรวนของตัวแปรพหุ (MANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์การสังกัดต่าง ๆ (สมมติฐานที่ 1) ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้น (hierarchical multiple regression) เพื่อทดสอบว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน (สมมติฐานที่ 2) และสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน (สมมติฐานที่ 3) มีองค์ประกอบใดบ้าง ที่สามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ และใช้การวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติก (logistic regression analysis) เพื่อทดสอบว่า ตัวแปรบทบาท (สมมติฐานที่ 4) และสมรรถนะ (สมมติฐานที่ 5) ด้านใดบ้างที่มีอิทธิพลสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงาน (สูง-ปานกลาง-ต่ำ) ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

H1: ระดับบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบ MANOVA ของบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์จำแนกตามสังกัดของกลุ่มตัวอย่าง

	ภาครัฐ n = 478	ภาคเอกชน n = 409	ภาครัฐวิสาหกิจ n = 123	ภาพรวม n = 1,010
บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์				
การเป็นส่วนหนึ่งเชิงยุทธศาสตร์	3.35 (.77)	3.39 (.83)	3.39 (.69)	3.37 (.79)
การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานทรัพยากรมนุษย์	3.44 (.73)	3.51 (.78)	3.51 (.68)	3.48 (.74)
การเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน*	3.31 (.79)	3.48 (.90)	3.38 (.76)	3.39 (.84)
ผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร	3.23 (.80)	3.36 (.86)	3.35 (.76)	3.30 (.82)
ผลการทดสอบ MANOVA	Wilks' λ = .971, $F(2, 1007) = 3.71, p < .001, \eta^2 = .015, power = .988$			
หมายเหตุ: * ผลการวิเคราะห์ Post Hoc พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนมีบทบาทเป็นที่พึ่งให้แกพนักงานสูงกว่านักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ($M = 3.31, SD = .79$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F(2, 1007) = 4.77, p < .01$)				
สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์				
การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร	3.18 (.80)	3.20 (.82)	3.24 (.67)	3.20 (.79)
ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์*	3.34 (.89)	3.52 (.86)	3.37 (.76)	3.42 (.86)
การส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์**	3.18 (.82)	3.35 (.83)	3.33 (.74)	3.27 (.82)
ความรู้รอบรู้เชิงธุรกิจ***	3.00 (.85)	3.16 (.85)	3.22 (.74)	3.09 (.84)
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี****	3.23 (.94)	3.43 (.95)	3.58 (.86)	3.35 (.94)
ผลการทดสอบ MANOVA	Wilks' λ = .938, $F(2, 1007) = 6.51, p < .001, \eta^2 = .031, power = 1.0$			
หมายเหตุ: * ผลการวิเคราะห์ Post Hoc พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนมีสมรรถนะความน่าเชื่อถือสูงกว่า นักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F(2, 1007) = 4.93, p < .01$)				
** นักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนมีสมรรถนะการส่งมอบผลงานสูงกว่า นักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F(2, 1007) = 5.21, p < .01$)				
*** นักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐมีสมรรถนะความรู้เชิงธุรกิจน้อยกว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในภาคเอกชนและภาครัฐวิสาหกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F(2, 1007) = 5.60, p < .01$)				
**** นักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐมีสมรรถนะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่ำกว่าภาคเอกชนและภาครัฐวิสาหกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F(2, 1007) = 9.23, p < .001$)				
ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์				
การตระหนักสภาพความเป็นจริงทางธุรกิจขององค์กร*	3.24 (.63)	3.32 (.69)	3.48 (.64)	3.30 (.66)
การใส่ใจต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร**	3.42 (.72)	3.59 (.77)	3.50 (.69)	3.50 (.74)
การสร้างคุณค่าผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์***	3.05 (.68)	3.32 (.75)	3.31 (.63)	3.19 (.71)
การพัฒนากิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์	3.78 (.90)	3.83 (.85)	3.79 (.88)	3.80 (.88)
ผลการทดสอบ MANOVA	Wilks' λ = .932, $F(2, 1007) = 9.05, p < .001, \eta^2 = .035, power = 1.0$			
หมายเหตุ: * ผลการวิเคราะห์ Post Hoc พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนตระหนักถึงสภาพความเป็นจริงทางธุรกิจสูงกว่า นักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F(2, 1007) = 7.08, p < .001$)				
** นักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรมากกว่านักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F(2, 1007) = 6.37, p < .01$)				
*** นักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนและภาครัฐวิสาหกิจมีการสร้างคุณค่าแก่องค์กรผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงกว่า นักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F(2, 1007) = 18.64, p < .001$)				

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงในตารางที่ 1 พบว่า ในภาพรวม นักทรัพยากรมนุษย์ไทยมีบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด ($M = 3.48, SD = .74$) ส่วนบทบาทที่ปฏิบัติน้อยที่สุดคือ การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์กร ($M = 3.30, SD = .82$) ผลการทดสอบ MANOVA พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจแสดงบทบาททั้ง 4 ด้านในระดับที่ต่างกัน (Wilks' $\lambda = .971, F(2, 1007) = 3.71, p < .001, \eta^2 = .015, power = .988$) ผลการวิเคราะห์ Post Hoc ด้วยวิธี Scheffe พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนแสดงบทบาทการเป็นที่พึ่งพาแก่พนักงานสูงกว่านักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ($M = 3.31, SD = .79$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F(2, 1007) = 4.77, p < .01$)

ด้านสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไทยมีสมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือมากที่สุด ($M = 3.42, SD = .86$) ส่วนสมรรถนะที่มีน้อยที่สุดคือ ความรอบรู้เชิงธุรกิจ ($M = 3.09, SD = .84$) ผลการทดสอบ MANOVA พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ที่สังกัดองค์กรทั้ง 3 ภาคมีสมรรถนะแตกต่างกันใน 4 ด้าน คือ 1) ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์ 2) การส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ 3) ความรอบรู้เชิงธุรกิจ และ 4) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Wilks' $\lambda = .938, F(2, 1007) = 6.51, p < .001, \eta^2 = .031, power = 1.0$) ผลการวิเคราะห์ Post Hoc ด้วยวิธี Scheffe พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนมีสมรรถนะความน่าเชื่อถือสูงกว่านักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F(2, 1007) = 4.93, p < .01$) และยังพบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนมีสมรรถนะการส่งมอบผลงานสูงกว่านักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F(2, 1007) = 5.21, p < .01$) ด้านสมรรถนะความรอบรู้เชิงธุรกิจ พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐมีสมรรถนะด้านนี้ต่ำกว่านักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนและภาครัฐวิสาหกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F(2, 1007) = 5.60, p < .01$) และสมรรถนะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐมีต่ำกว่าภาคเอกชนและภาครัฐวิสาหกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F(2, 1007) = 9.23, p < .001$)

ด้านความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย ผลจากตารางที่ 1 รายงานว่า ในภาพรวม นักทรัพยากรมนุษย์ไทยสามารถพัฒนากิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กรได้มากที่สุด ($M = 3.80, SD = .88$) แต่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กรผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์น้อยที่สุด ($M = 3.19, SD = .71$) ผลการทดสอบ MANOVA พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์จากองค์กรทั้ง 3 ภาคส่วนมีระดับความเป็นมืออาชีพแตกต่างกันใน 3 ด้าน (Wilks' $\lambda = .932, F(2, 1007) = 9.05, p < .001, \eta^2 = .035, power = 1.0$) กล่าวคือ ด้านการตระหนักต่อสภาพความเป็นจริงทางธุรกิจ พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนตระหนักถึงสภาพความเป็นจริงทางธุรกิจสูงกว่านักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F(2, 1007) = 7.08, p < .001$) ด้านการใส่ใจต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรพบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนมีสูงกว่านักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F(2, 1007) = 6.37, p < .01$) ส่วนการสร้างคุณค่าผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนและภาครัฐวิสาหกิจสามารถสร้างคุณค่าให้แก่

องค์การผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงกว่าที่นักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐทำได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F(2, 1007) = 18.64, p < .001$)

H2: บทบาททั้ง 4 ด้านของนักทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การจัดลำดับตัวแปรเพื่อนำเข้าสู่การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้นเพื่อการทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์นั้น ผู้วิจัยยึดทฤษฎีของ Ulrich & Brockbank (2005) ที่ระบุว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้านมีความสำคัญแตกต่างกัน โดยนักทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันควรเน้นการทำงานเชิงรุก (การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์และผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง) มากกว่าการทำงานกิจวัตร (การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานทรัพยากรมนุษย์และการเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน) ดังนั้น การวิจัยนี้จึงกำหนดลำดับตัวแปรในการนำเข้าสู่สมการถดถอย ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การจัดลำดับตัวแปรบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการนำเข้าสู่สมการถดถอยพหุแบบเชิงชั้น

ลำดับ	ตัวแปรทำนาย (predictors)	ตัวแปรตาม (criterion variable)
1	การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์	ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์
2	การเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร	
3	การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ X การเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร	
4	การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานทรัพยากรมนุษย์	
5	การเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน	
6	การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานทรัพยากรมนุษย์ X การเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน	

ผลการศึกษาในตารางที่ 3 พบว่า โดยภาพรวมขององค์การไทย บทบาทด้านต่าง ๆ ของนักทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับดังนี้ ขั้นที่ 1 บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์สามารถอธิบายความเป็นมืออาชีพได้ประมาณร้อยละ 52 ($R^2 = .52, F(1, 1008) = 1076.14, p < .001$) เมื่อเพิ่มตัวแปรบทบาทการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงเข้าไปในสมการในขั้นตอนที่ 2 แล้ว พบว่า บทบาทการเป็นผู้นำสร้างการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพิ่มร้อยละ 3 เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ($R^2 = .55, R^2 \text{ change} = .03, F \text{ change}(1, 1007) = 63.34, p < .001$) ในขั้นตอนที่ 3 พบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์และการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพเพิ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติประมาณร้อยละ .4 ($R^2 = .55, R^2 \text{ change} = .004, F \text{ change}(1, 1006) = 7.87, p < .01$) เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้าในขั้นตอนที่ 4 พบว่า ตัวแปรบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายความแปรปรวนความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์เพิ่มร้อยละ 3 เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ($R^2 = .58, R^2 \text{ change} = .03, F \text{ change}(1, 1005) = 64.01, p < .001$) สำหรับขั้นตอนที่ 5 เมื่อ

มีการเพิ่มอิทธิพลของบทบาทการเป็นที่พึ่งพาของพนักงานและอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์และการเป็นที่พึ่งพาของพนักงานในขั้นตอนที่ 6 แล้ว ผลการศึกษากลับไม่พบว่า ตัวแปรดังกล่าวสามารถอธิบายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาในส่วนของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ผลจากตารางที่ 3 พบว่า การวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์สามารถอธิบายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ได้ประมาณร้อยละ 50 ($R^2 = .50$, $F(1, 476) = 474.95$, $p < .001$) ในขั้นตอนที่ 2 พบว่า บทบาทการเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์การสามารถทำนายความเป็นมืออาชีพได้ประมาณร้อยละ .3 เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้านี้ ($R^2 = .53$, $R^2 \text{ change} = .03$, $F \text{ change}(2, 475) = 27.27$, $p < .001$) และในขั้นตอนที่ 3 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ X การเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การพบว่า ไม่สามารถทำนายความแปรปรวนของความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับขั้นตอนที่ 4 เมื่อเพิ่มบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่สมการแล้ว พบว่า สามารถทำนายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 3 เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้านี้ ($R^2 = .56$, $R^2 \text{ change} = .03$, $F \text{ change}(1, 473) = 28.22$, $p < .001$) สำหรับขั้นตอนที่ 5 การเพิ่มบทบาทการเป็นที่พึ่งพาของพนักงานและขั้นตอนที่ 6 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์และการเป็นที่พึ่งพาของพนักงานพบว่า ไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรตามได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเอกชน ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงขั้นระหว่างบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชน พบว่า ในขั้นตอนที่ 1 บทบาทด้านการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนได้ร้อยละ 56 ($R^2 = .56$, $F(1, 407) = 507.80$, $p < .001$) และเมื่อเพิ่มบทบาทการเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การในขั้นตอนที่ 2 พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนได้ร้อยละ 2 เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้านี้ ($R^2 = .58$, $R^2 \text{ change} = .02$, $F \text{ change}(1, 406) = 20.80$, $p < .001$) ส่วนปฏิสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ และการเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงเมื่อนำลงสมการในขั้นตอนที่ 3 พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนได้ร้อยละ .6 เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้านี้ ($R^2 = .58$, $R^2 \text{ change} = .006$, $F \text{ change}(1, 405) = 5.58$, $p < .05$) ขั้นตอนที่ 4 พบว่า บทบาทความเชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนได้ร้อยละ 2 เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้านี้ ($R^2 = .60$, $R^2 \text{ change} = .02$, $F \text{ change}(1, 404) = 24.56$, $p < .001$) สำหรับขั้นตอนที่ 5 การนำเข้าตัวแปรบทบาทการเป็นที่พึ่งพาของพนักงานและขั้นตอนที่ 6 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์และการเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน พบว่า ไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ด้านนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาในตารางที่ 3 พบว่า บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์สามารถอธิบายความแปรปรวนของความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การรัฐวิสาหกิจได้ร้อยละ 48 ($R^2 = .48$, $F(1, 121) = 112.93$, $p < .001$) และเมื่อเพิ่มบทบาทการเป็น

ผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การในขั้นตอนที่ 2 พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐวิสาหกิจได้ร้อยละ 2 เมื่อมีการควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ($R^2 = .51$, $R^2 \text{ change} = .02$, $F \text{ change} (1, 120) = 5.83$, $p < .05$) เมื่อพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างความเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์และการเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การในขั้นตอนที่ 3 พบว่า ไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐวิสาหกิจได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับขั้นตอนที่ 4 เมื่อเพิ่มตัวแปรบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายความแปรปรวนของความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐวิสาหกิจได้ร้อยละ 5 เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ($R^2 = .57$, $R^2 \text{ change} = .05$, $F \text{ change} (1, 118) = 14.28$, $p < .001$) ส่วนขั้นตอนที่ 5 การนำเข้าตัวแปรบทบาทการเป็นที่พึ่งพาของพนักงานและขั้นตอนที่ 6 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์และการเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน พบว่า ไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนในการทำนายตัวแปรตามนั้นคือ ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐวิสาหกิจได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กล่าวโดยสรุป ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 และสมมติฐานที่ 2 ชี้ว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไทยมีบทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด ในขณะที่การแสดงบทบาทผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด นอกจากนี้ นักทรัพยากรมนุษย์ไทยยังได้รับการยอมรับว่ามีสมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือมากที่สุด ส่วนสมรรถนะที่นักทรัพยากรมนุษย์ไทยมีในระดับน้อยที่สุด คือ ความรอบรู้เชิงธุรกิจ ผลการศึกษาข้างต้นจึงไม่เป็นไปตามทฤษฎีที่คาดหวังว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันควรแสดงบทบาทในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์และผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์กร และควรมีสมรรถนะด้านการสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กรในระดับที่สูง

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงขั้นในการพยากรณ์อิทธิพลของบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย

Step	ตัวแปร	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด N = 1,010					กลุ่มตัวอย่างในภาครัฐ n = 478					กลุ่มตัวอย่างในภาคเอกชน n = 409					กลุ่มตัวอย่างในภาครัฐวิสาหกิจ n = 123				
		R ²	ΔR ²	Overall F	df	R ²	ΔR ²	Overall F	df	R ²	ΔR ²	Overall F	df	R ²	ΔR ²	Overall F	df	R ²	ΔR ²	Overall F	df
1	การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์	.516	.516	1076.137***	1,1008	.499	.499	474.947***	1,476	.555	.555	507.804***	1,407	.483	.483	112.929***	1,121				
2	การเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร	.545	.029	63.337***	2,1007	.527	.027	27.273***	2,475	.577	.022	20.803***	2,406	.507	.024	5.833*	2,120				
3	การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ X การเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร	.548	.004	7.867**	407.37***	.529	.003	2.659	3,474	.583	.006	5.577*	3,405	.516	.010	2.340	3,119				
4	การเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์	.576	.027	64.012***	4,1005	.556	.027	28.219***	4,473	.606	.024	24.558***	4,404	.568	.052	14.276***	4,118				
5	การเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน	.577	.002	3.807	274.06***	.557	.001	1.329	5,472	.609	.002	2.111	5,403	.569	.000	.086	5,117				
6	การเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ X การเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน	.577	.000	.001	228.15***	.557	.000	.017	6,471	.609	.000	.039	6,402	.569	.000	.010	6,116				

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

H3: สมรรถนะทั้ง 5 ด้านของนักทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผู้วิจัยได้จัดลำดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในการนำเข้าสู่สมการดังตารางที่ 4 ตามที่ Ulrich และคณะได้ศึกษาและรายงานไว้

ตารางที่ 4 การจัดลำดับตัวแปรสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ในฐานะตัวแปรทำนายที่นำเข้าสู่สมการถดถอยแบบเชิงชั้น

ลำดับ	ตัวแปรทำนาย (predictors)	ตัวแปรตาม (criterion variable)
1	การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร	ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์
2	ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์	
3	การส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์	
4	ความรู้รอบรู้เชิงธุรกิจ	
5	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	
6	การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร X ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์	
7	การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร X การส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์	
8	การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร X ความรอบรู้เชิงธุรกิจ	
9	ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์ X การส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์	

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้น ในตารางที่ 5 รายงานว่า ในขั้นตอนที่ 1 สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ด้านการส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กรสามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยได้ร้อยละ 49 ($R^2 = .492$, $F(1, 1008) = 976.04$, $p < .001$) เมื่อเพิ่มสมรรถนะความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนที่ 2 พบว่า สามารถอธิบายเพิ่มความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยได้ร้อยละ 5 เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ($R^2 = .541$, $R^2 \text{ change} = .05$, $F \text{ change}(1, 1007) = 106.45$, $p < .001$) ในขั้นตอนที่ 3 พบว่า สมรรถนะการส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนเพิ่มความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยได้ร้อยละ 2 เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ($R^2 = .558$, $R^2 \text{ change} = .02$, $F \text{ change}(1, 1006) = 39.98$, $p < .001$) สำหรับขั้นตอนที่ 4 สมรรถนะความรู้รอบรู้เชิงธุรกิจนั้นสามารถทำนายเพิ่มความเป็นมืออาชีพได้เพียงร้อยละ .6 เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ($R^2 = .564$, $R^2 \text{ change} = .006$, $F \text{ change}(1, 1005) = 14.43$, $p < .001$) ขั้นตอนที่ 5 สมรรถนะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสามารถทำนายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยได้ร้อยละ 2 เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ($R^2 = .579$, $R^2 \text{ change} = .02$, $F \text{ change}(1, 1004) = 34.90$, $p < .001$) ส่วนขั้นตอนที่ 6 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร X ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยได้ร้อยละ .3 ($R^2 = .582$, $R^2 \text{ change} = .003$, $F \text{ change}(1, 1003) = 8.36$, $p < .01$) สำหรับตัวแปรในขั้นตอนที่ 7 ถึง 9 พบว่า ไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงเส้นในการพยากรณ์อิทธิพลของสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความเป็นมืออาชีพทรัพยากรมนุษย์ไทย

Step	ตัวแปร	กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด N = 1,010					กลุ่มตัวอย่างในภาครัฐ n = 478					กลุ่มตัวอย่างในภาคเอกชน n = 409					กลุ่มตัวอย่างในภาครัฐวิสาหกิจ n = 123				
		R ²	ΔR ²	ΔF	Overall F	df	R ²	ΔR ²	ΔF	Overall F	df	R ²	ΔR ²	ΔF	Overall F	df	R ²	ΔR ²	ΔF	Overall F	df
1	การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร	.492	.492	976.038***	976.04***	1,1008	.491	.491	458.405***	458.41***	1,476	.522	.522	444.416***	444.42***	1,407	.439	.439	94.527***	94.53***	1,121
2	ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์	.541	.049	106.453***	592.30***	2,1007	.531	.040	40.658***	268.63***	2,475	.580	.058	56.584***	280.85***	2,406	.458	.019	4.200*	50.61***	2,120
3	การส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์	.558	.018	39.984***	423.48***	3,1006	.537	.006	6.613**	183.41***	3,474	.606	.026	26.562***	207.71***	3,405	.485	.027	6.235*	37.29***	3,119
4	ความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์	.564	.006	14.428***	325.46***	4,1005	.544	.007	7.136**	141.12***	4,473	.608	.002	1.576	156.40***	4,404	.502	.017	4.124*	29.73***	4,118
5	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	.579	.015	34.904***	276.13***	5,1004	.552	.008	8.746**	116.49***	5,472	.618	.010	11.023***	130.43***	5,403	.557	.055	14.582***	29.44***	5,117
6	การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร X ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์	.582	.003	8.375**	233.20***	6,1003	.554	.002	1.858	97.56***	6,471	.623	.005	4.835*	110.53***	6,402	.582	.025	6.892**	26.92***	6,116
7	การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร X การส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์	.583	.000	.901	199.99***	7,1002	.556	.002	1.683	83.99***	7,470	.623	.000	.016	94.51***	7,401	.583	.001	.245	22.96***	7,115
8	การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร X ความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์	.583	.000	.487	174.96***	8,1001	.557	.001	.908	73.59***	8,469	.624	.001	1.095	82.85***	8,400	.598	.015	4.317*	21.21***	8,114
9	การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร X ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์ X การส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์	.583	.000	.059	155.38***	9,1000	.557	.000	.374	65.37***	9,468	.624	.000	.006	73.47***	9,399	.598	.000	.030	18.69***	9,113

หมายเหตุ: * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

ด้านนักทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐ ผลการวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงขั้นพบว่า ในขั้นตอนที่ 1 สมรรถนะการมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์การสามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐได้ร้อยละ 49 ($R^2 = .491$, $F(1, 476) = 458.41$, $p < .001$) สำหรับขั้นตอนที่ 2 พบว่า สมรรถนะความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเพิ่มร้อยละ 4 เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ($R^2 = .531$, $R^2 \text{ change} = .040$, $F \text{ change}(1, 475) = 40.66$, $p < .001$) และขั้นตอนที่ 3 สมรรถนะการส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ .6 เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ($R^2 = .537$, $R^2 \text{ change} = .006$, $F \text{ change}(1, 474) = 6.61$, $p < .01$) ส่วนสมรรถนะความรอบรู้เชิงธุรกิจในขั้นตอนที่ 4 สามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเพิ่มร้อยละ .7 เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ($R^2 = .544$, $R^2 \text{ change} = .007$, $F \text{ change}(1, 473) = 7.14$, $p < .01$) และขั้นตอนที่ 5 เมื่อเพิ่มสมรรถนะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้าสู่สมการพบว่า สามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเพิ่มร้อยละ .8 เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ($R^2 = .552$, $R^2 \text{ change} = .008$, $F \text{ change}(1, 472) = 8.75$, $p < .01$) สำหรับขั้นตอนที่ 6 ถึง 9 นั้นพบว่า ตัวแปรทำนายต่าง ๆ ไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนของความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณานักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเอกชน ผลการวิเคราะห์ถดถอยแบบเชิงขั้นดังตารางที่ 5 พบว่า สมรรถนะการส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์การในขั้นตอนที่ 1 สามารถทำนายความแปรปรวนในตัวแปรตาม คือ ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนได้ร้อยละ 52 ($R^2 = .522$, $F(1, 407) = 444.42$, $p < .001$) ในขั้นตอนที่ 2 เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า พบว่า สมรรถนะความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรตามได้ร้อยละ 6 ($R^2 = .580$, $R^2 \text{ change} = .06$, $F \text{ change}(1, 406) = 56.58$, $p < .001$) ส่วนขั้นตอนที่ 3 พบว่า สมรรถนะการส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรตามได้ร้อยละ 3 ($R^2 = .606$, $R^2 \text{ change} = .03$, $F \text{ change}(1, 405) = 26.36$, $p < .001$) เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ในขั้นตอนที่ 4 พบว่า สมรรถนะความรอบรู้เชิงธุรกิจไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนของความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนเพิ่มได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อนำสมรรถนะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่สมการในขั้นตอนที่ 5 พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนเพิ่มได้ร้อยละ 1 เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ($R^2 = .618$, $R^2 \text{ change} = .01$, $F \text{ change}(1, 403) = 11.02$, $p < .001$) และสุดท้ายขั้นตอนที่ 6 พบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์และความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนได้ร้อยละ .5 เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ($R^2 = .623$, $R^2 \text{ change} = .005$, $F \text{ change}(1, 402) = 4.84$, $p < .05$) ส่วนขั้นตอนที่ 7-9 พบว่า ตัวแปรต่าง ๆ ไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนของความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนได้

ด้านนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะการส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์การในขั้นตอนที่ 1 สามารถทำนายความแปรปรวนของตัวแปรตาม คือ ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐวิสาหกิจได้ร้อยละ 44 ($R^2 = .439$, $F(1, 121) = 94.53$, $p < .001$) ขั้นตอนที่ 2 ตัวแปรความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายความแปรปรวนของความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐวิสาหกิจเพิ่มร้อยละ 2 เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ($R^2 = .458$, $R^2 \text{ change} = .02$, $F \text{ change}(1, 120) = 4.20$, $p < .05$) ในขั้นตอนที่ 3 เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปร

ก่อนหน้า พบว่า ตัวแปรสมรรถนะการส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐวิสาหกิจได้เพิ่มร้อยละ 3 ($R^2 = .485$, R^2 change = .03, F change (1, 119) = 6.24, $p < .05$) สำหรับตัวแปรสมรรถนะความรอบรู้เชิงธุรกิจในขั้นตอนที่ 4 พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนเพิ่มความเป็นมืออาชีพเพิ่มร้อยละ 2 เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ($R^2 = .502$, R^2 change = .02, F change (1, 118) = 4.12, $p < .05$) ขั้นตอนที่ 5 เมื่อกำจัดอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า พบว่า สมรรถนะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสามารถอธิบายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐวิสาหกิจเพิ่มร้อยละ 6 ($R^2 = .557$, R^2 change = .06, F change (1, 117) = 14.58, $p < .001$) ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์การและการส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนที่ 6 พบว่า สามารถทำนายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐวิสาหกิจเพิ่มร้อยละ 3 เมื่อควบคุมอิทธิพลของตัวแปรก่อนหน้า ($R^2 = .582$, R^2 change = .03, F change (1, 116) = 6.89, $p < .01$) สำหรับปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์การและการส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในขั้นตอนที่ 7 พบว่า ไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ และเมื่อนำตัวแปรปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์การและความรอบรู้เชิงธุรกิจเข้าสู่สมการในขั้นตอนที่ 8 พบว่า สามารถอธิบายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐวิสาหกิจเพิ่มร้อยละ 2 ($R^2 = .598$, R^2 change = .02, F change (1, 114) = 4.32, $p < .05$) และขั้นตอนสุดท้ายพบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสมรรถนะความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์และการส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์พบว่า ไม่สามารถอธิบายความแปรปรวนในความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐวิสาหกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

H4: บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน มีอิทธิพลสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงาน (สูง-ปานกลาง-ต่ำ) ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยต้องการตรวจสอบว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้านนั้น มีบทบาทใดที่เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน อีกทั้ง ยังต้องการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จากสมการ logit ที่เหมาะสมโดยใช้สถิติวิเคราะห์ Multinomial Logistic Regression ผลการศึกษาในตารางที่ 6 พบว่า บทบาทที่สามารถจำแนกผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่ำออกจากผลการปฏิบัติงานในระดับสูงนั้น ได้แก่ การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ ($p < .01$) การเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การ ($p < .01$) และการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ X การเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การ ($p < .01$) ส่วนการจำแนกผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลางกับผลการปฏิบัติงานในระดับสูงนั้น พบว่า ไม่มีตัวทำนายใดสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น สมการ logit เพื่อทำนายผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานในระดับสูง คือ $\text{logit}(p) = 19.68 - 3.64$ (การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์) $- 3.85$ (การเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การ) $+ 1.07$ (การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ x การเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การ) และในตารางที่ 7 พบว่า โมเดลสมการ logit ที่สร้างขึ้น สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่ำได้ถูกต้องประมาณ 31% ผลการปฏิบัติงานในระดับกลางพยากรณ์ถูกต้องประมาณ 94% และผลการปฏิบัติงานในระดับสูงได้ 2%

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ถดถอยโลจิสติกโดยใช้บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้านในการจำแนกความแตกต่างในผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	ตัวทำนาย	B	Wald	P
ผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ	Intercept	19.68	26.79	.00
	การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์	-3.64	6.34	.01
	การเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์	-2.20	1.91	.17
	การเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน	1.05	.42	.52
	การเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร	-3.85	6.31	.01
	การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ X การเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร	1.07	7.62	.01
	การเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ X การเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน	-.20	.23	.63
ผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง	Intercept	11.30	9.74	.00
	การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์	-1.31	.99	.32
	การเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์	-1.03	.52	.47
	การเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน	-.21	.02	.89
	การเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร	-1.27	.85	.36
	การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ X การเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร	.25	.53	.47
	การเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ X การเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน	.06	.03	.87

หมายเหตุ: กำหนดให้ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงเป็นฐานอ้างอิง

ตารางที่ 7 ร้อยละของความถูกต้องในการทำนายผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยใช้โมเดลสมการบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปรตาม	การทำนาย			ร้อยละของความถูกต้องในการทำนาย (ร้อยละ)
	ผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ	ผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง	ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง	
ผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ	69	149	2	31.4
ผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง	32	597	7	93.9
ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง	1	150	3	1.9
ร้อยละในภาพรวม	10.1%	88.7%	1.2%	66.2

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์หาค่าลอจิสติกโดยใช้สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้านในการจำแนกความแตกต่างในผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	ตัวทำนาย	B	Wald	p
ผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ	Intercept	17.43	27.65	.00
	การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร	-2.44	3.18	.07
	ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์	-2.87	5.35	.02
	การส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์	.44	.06	.81
	ความรู้รอบรู้เชิงธุรกิจ	-2.10	2.35	.12
	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	-.68	9.04	.00
	การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร X ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์	.21	.25	.62
	การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร X การส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์	-.52	1.23	.27
	การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร X ความรอบรู้เชิงธุรกิจ	.73	3.40	.07
	ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์ X การส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์	.32	.85	.36
ผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง	Intercept	11.31	12.99	.00
	การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร	-1.95	2.62	.11
	ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์	-2.48	4.90	.03
	การส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์	1.48	.87	.35
	ความรู้รอบรู้เชิงธุรกิจ	-.90	.58	.45
	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	-.21	1.45	.23
	การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร X ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์	.56	2.58	.11
	การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร X การส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์	-.51	1.82	.18
	การมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร X ความรอบรู้เชิงธุรกิจ	.28	.77	.38
	ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์ X การส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์	.03	.01	.91

หมายเหตุ: กำหนดให้ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงเป็นฐานอ้างอิง

H5: สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ด้าน มีอิทธิพลสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงาน (สูง-ปานกลาง-ต่ำ) ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 8 การตรวจสอบอิทธิพลของสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อการจำแนกผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้น เมื่อกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานในระดับสูงเป็นฐานอ้างอิงแล้ว พบว่าสมรรถนะที่สามารถจำแนกผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่ำออกจากผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ได้แก่ สมรรถนะความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์ ($p < .05$) สมรรถนะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ($p < .001$) ทั้งนี้ สามารถเขียนสมการ logit ได้ดังนี้ $\text{logit}(p) = 17.43 - 2.87(\text{ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์}) - .68(\text{การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี})$ นอกจากนี้ สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์ ($p < .05$) ยังเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลในการแบ่งแยกผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลางออกจากผลการปฏิบัติงานในระดับสูงได้ และสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้ $\text{logit}(p) = 11.31 - 2.48(\text{ความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์})$ ในการนำโมเดลสมการ logit ข้างต้นมาพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้น ผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 9 พบว่า สมการดังกล่าวสามารถทำนายความถูกต้องของผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำประมาณร้อยละ 31 ผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางร้อยละ 95 และทำนายผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูงได้เพียงร้อยละ 7

ตารางที่ 9 ร้อยละของความถูกต้องในการทำนายผลการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์โดยใช้โมเดลสมการสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์

ตัวแปรตาม	การทำนาย			ร้อยละของความถูกต้องในการทำนาย (%)
	ผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ	ผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง	ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง	
ผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ	69	149	2	31.4
ผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง	24	607	5	95.4
ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง	1	143	10	6.5
ร้อยละในภาพรวม	9.3%	89.0%	1.7%	67.9

การอภิปรายผล

การศึกษาค้างนี้ พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไทยไม่ว่าสังกัดอยู่ในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือภาคเอกชน ยังแสดงบทบาทแบบตั้งรับ กล่าวคือ เป็นผู้ปฏิบัติที่เน้นงานที่เป็นกิจวัตรตามนโยบายขององค์กร ซึ่งชี้ว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไทยยังไม่สามารถพัฒนาตนเองให้ก้าวสู่การเป็นนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ในเชิงรุกได้ การยึดติดในบทบาทตั้งรับขณะที่ไม่เพิ่มบทบาทในเชิงรุกของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยย่อมส่งผลกระทบต่อระดับความเป็นมืออาชีพในสายตาของผู้มีส่วนได้เสีย แม้ว่านักทรัพยากรมนุษย์พยายามยกระดับบทบาทของตนเพิ่มในเชิงรุกหรือทำงานหนักเพียงไหนก็ตามก็จะถูกมองได้ว่า เป็นแค่ “ม้าใช้งาน” หรือเป็น “ลูกไล่” ของฝ่ายบริหารหรือสายงานหลัก อนึ่ง หากพิจารณาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์แยกตามสังกัดของกลุ่มตัวอย่างแล้ว พบว่า ค่าเฉลี่ยและผลการทดสอบความแตกต่างพบนัยสำคัญระหว่างสังกัดกับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ มีแนวโน้มเชื่อได้ว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจได้รับการพัฒนาเข้าสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมากขึ้น ขณะที่บทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐยังเน้นการตั้งรับ ทั้งนี้ อาจสืบเนื่องมาจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการ ลักษณะและปริมาณงานที่นักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบมิใช่ตามวาระเป็นหลัก เป็นต้น

สำหรับประเด็นของสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย แม้ผลการศึกษาที่ได้จะคล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ Ulrich et al. (2008) ที่พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไทยและต่างประเทศมีสมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือมากที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาของ The University of Michigan HR Competency Study โดย Ulrich & Brockbank (2006) กลับพบว่า สมรรถนะที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จทางธุรกิจมากที่สุด คือ สมรรถนะด้านการส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์กร (43%) และเมื่อพิจารณาสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นรายสังกัดพบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐมีสมรรถนะที่ดีน้อยกว่านักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนและภาครัฐวิสาหกิจ ในเรื่องของการส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากงบประมาณสนับสนุนด้านเทคโนโลยีช่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐอาจมีจำกัด และภารกิจงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐมีมากมายหลายด้านมากกว่า นอกจากนี้ สิ่งที่น่าเป็นห่วง คือ นักทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐมีความรอบรู้เกี่ยวกับงานขององค์กรในระดับต่ำ ดังนั้น ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้หรือการศึกษาเยี่ยมชมปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภายในหน่วยราชการเดียวกันหรือข้ามหน่วยงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ องค์ประกอบความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ยุทธศาสตร์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ตอบรับกับเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายสังกัดพบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนและภาครัฐวิสาหกิจสามารถพัฒนางานทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนองต่อยุทธศาสตร์องค์การได้ดีกว่านักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ สำหรับองค์ประกอบของความเป็นมืออาชีพด้านการใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นพบว่า นักทรัพยากรมนุษย์จากทั้ง 3 ภาคมีคะแนนเฉลี่ยในระดับปานกลางไม่แตกต่างกันมากนัก แต่ที่นักทรัพยากรมนุษย์จากทั้ง 3 ภาคได้คะแนนที่ถดถอยลง คือ องค์ประกอบด้านการตระหนักถึงสภาพธุรกิจและความสามารถสร้างคุณค่าผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องหมั่นติดตามความเคลื่อนไหวของปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ นักทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐยังมีความสามารถสร้างคุณค่าผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ต่ำที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากการรณรงค์ปลูกฝังค่านิยมหลักยังไม่ชัดเจน ขาดความต่อเนื่องเอาใจจริงเอาใจเมื่อเทียบกับภาคเอกชนและภาครัฐวิสาหกิจ ส่วนนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนนั้นมีความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดีกว่าภาคอื่น

การทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้น พบว่า ในภาพรวม บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์เพียงบทบาทเดียวสามารถอธิบายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ได้ถึงร้อยละ 52 (เมื่อพิจารณาตามรายสังกัดสามารถอธิบายได้ถึงร้อยละ 48 – 55) บทบาทด้านที่ 2 ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้นอีกประมาณร้อยละ 3 คือ บทบาทของการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และบทบาทที่ 3 ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนเพิ่มขึ้นอีกประมาณร้อยละ 3 ก็คือ บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงานทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นได้ว่า ผลการศึกษาข้างต้นสอดคล้องกับผลการศึกษาก่อนหน้านี้ของ Gorsline (1996) Brockbank (1999) Ulrich & Brockbank (2005) Teo & Rodwell (2007) และ Wright (2008) ที่พบว่า บทบาทในแต่ละด้านมีความสำคัญต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไม่เท่ากัน นั่นคือ บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งอนาคตและมีลักษณะเชิงรุกที่ช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงและมุ่งพัฒนาจะมีความสำคัญกว่าบทบาทในเชิงตั้งรับ

การที่นักทรัพยากรมนุษย์จะแสดงบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ได้นั้น ต้องอาศัยหลายภาคส่วนร่วมกัน ทั้งนี้จะให้นักทรัพยากรมนุษย์ยกระดับความรู้ในเชิงธุรกิจหรือทักษะฝีมือสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์โดยลำพังไม่ได้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและผู้บริหารในสายงานหลักควรให้โอกาสนักทรัพยากรมนุษย์ในการร่วมคิด ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ การออกแบบนโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง บุคลากรของหน่วยงาน และร่วมเสนอแนะมาตรการแก้ไขป้องกันปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกำลังคนของหน่วยงาน พร้อม ๆ กัน ควรมีการแก้ไขกระบวนการทำงาน ลดความซ้ำซ้อนลง นอกจากนั้น นักทรัพยากรมนุษย์ควรพยายามเป็นหุ้นส่วน ให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารสายงานหลักเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขณะเดียวกัน นักทรัพยากรมนุษย์ควรยกระดับจากการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารคนที่รอบรู้เฉพาะกิจกรรมหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับผู้บริหารสายงานต่าง ๆ ขององค์กร ตัวอย่างเช่น การมีส่วนร่วมในคณะกรรมการเฉพาะกิจ การคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร การส่งเสริมคุณภาพในทุกกิจกรรม การมีส่วนร่วมตัดสินใจในระดับนโยบาย การร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การแลกเปลี่ยนความเห็นเกี่ยวกับปัญหาและโอกาสต่าง ๆ การแสวงหาความร่วมมือหรือเป็นเจ้าภาพร่วมในกิจกรรมหรือนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์กับผู้บริหารสายงานหลักหรือที่ปรึกษา

จากภายนอก อีกทั้ง นักทรัพยากรมนุษย์เองควรวางแผนทางพัฒนาระบบงานทรัพยากรมนุษย์ด้วยการผ่อนคลายงานและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ คือ การสร้างความสำเร็จในทั้ง 4 บทบาท สามารถส่งมอบผลงานได้ และให้คุณค่าเพิ่มในทุกบทบาทที่แสดงออกมา สอดคล้องกับที่ Ulrich (1997, pp. 151-188) ได้เสนอแนะแนวทางเพื่อพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพให้ก้าวเข้าสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ด้วย 3Ds คือ ระบุ (define) โครงสร้างภารกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจน นักทรัพยากรมนุษย์ควรพัฒนา (develop) สมรรถนะโดยยกระดับทักษะฝีมือ และนำเสนอ (deliver) ผลงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตน ขณะเดียวกัน กระบวนการต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์พึงใช้ยุทธศาสตร์ 3Ss กล่าวคือ หยุดทำ (stop) ริเริ่ม (start) ทำงานบางอย่าง และทำระบบงานให้ง่ายขึ้น (simplify)

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยด้วยวิธี Hierarchical จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด กลุ่มตัวอย่างภาครัฐ กลุ่มตัวอย่างภาคเอกชน และกลุ่มตัวอย่างจากภาครัฐวิสาหกิจ พบว่า สมรรถนะด้านการส่งเสริมยุทธศาสตร์องค์การเพียงตัวแปรเดียวสามารถอธิบายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ได้ถึงร้อยละ 44 - 52 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางในการพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์ไทยให้เพิ่มสมรรถนะด้านการส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์การ เริ่มจากการสร้างความร่วมมือระหว่างฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์การ และที่ปรึกษาภายนอกองค์การให้มากขึ้น (Wilhelm, 1990, p. 134) อีกทั้ง พึงมีการปรับหลักสูตรการเรียนการสอนด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่นักศึกษาที่มุ่งมั่นจะก้าวเข้าสู่วิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Ramlall & Sheppeck, 2006) นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้มี

การจัดฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะในประเด็นของการพัฒนารายการสมรรถนะทั้ง 5 ด้านของนักทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงจัดให้มีการสอนงาน การมอบหมายงาน เพื่อพัฒนาประสบการณ์ตรงให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ผ่านการศึกษาและเยี่ยมชมหน่วยงานที่มีการปฏิบัติที่ดี (best practice) ด้านทรัพยากรมนุษย์ และส่งเสริมให้มีการทดสอบองค์ความรู้และทักษะด้านทรัพยากรมนุษย์โดยสมาคมวิชาชีพเพื่อที่จะนำไปสู่การรับรองคุณวุฒิและประสบการณ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ขณะเดียวกัน ในระดับนโยบาย ผู้บริหารองค์การควรส่งเสริมการปรับโครงสร้างของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้มีการกิจรับผิดชอบในงานที่มีลักษณะกิจวัตรน้อยลงและมอบหมายภารกิจเฉพาะและมีความสำคัญให้มากขึ้น (Lawson & Limbrick, 1996) แต่ทั้งนี้ การพัฒนาสมรรถนะข้างต้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงาน (ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2546)

การทดสอบ Multinomial Logistic Regression พบว่า บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์การเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การ และปฏิสัมพันธ์การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์กับการเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์การ เป็นสามตัวแปรสำคัญที่สามารถแบ่งแยกผลการปฏิบัติงานสูง - ต่ำของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไทยได้ ผลที่ได้ข้างต้นสอดคล้องกับผลการสำรวจนักทรัพยากรมนุษย์ในอังกฤษและไอร์แลนด์จำนวน 12,000 ราย ของ CIPD ในปี 2003 ซึ่งพบว่า หนึ่งในสามของกลุ่มตัวอย่างรายงานว่า บทบาทจำเป็นเร่งด่วนของนักทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน คือ การเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ขององค์การและประมาณร้อยละ 24 รายงานว่า นักทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีเพียงร้อยละ 4 เท่านั้นที่รายงานว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันควรแสดงบทบาทในฐานะผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ และจำนวนน้อยมากที่คำนึงถึงบทบาทการเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน (CIPD HR Survey Report, 2003, p. 1 cited in Francis & Keegan, 2006, p. 236)

สำหรับองค์ประกอบสมรรถนะที่สามารถแบ่งแยกผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ออกจากผลการปฏิบัติงานในระดับสูงได้นั้น ได้แก่ สมรรถนะความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์และความสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผลข้างต้นสอดคล้องกับผลการศึกษาของ The University of Michigan HR Competency Study ที่ว่า นักทรัพยากรมนุษย์ในต่างประเทศต่างให้ความสำคัญกับสมรรถนะความน่าเชื่อถือมากที่สุด แต่สมรรถนะดังกล่าวสร้างความสำเร็จทางธุรกิจในระดับต่ำ (Ulrich & Brockbank, 2006, p. 8) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไทยควรพัฒนาสมรรถนะการส่งเสริมยุทธศาสตร์ รวมถึงความรู้ทางธุรกิจเป็นอันดับเร่งด่วน เพื่อรองรับกับบทบาทใหม่ของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพที่ต้องทำหน้าที่เป็นทั้งที่ปรึกษาภายในและเป็นผู้แก้ปัญหาทางธุรกิจให้กับผู้บริหารสายงานหลักในองค์กรต่อไป (Kochanski & Ruse, 1996; Lawler & Mohrman, 2003; Shuler, 1990, pp. 55, 59; Svoboda & Schröder, 2001; Ulrich, 1997) อนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เป็นสมรรถนะที่นักทรัพยากรมนุษย์ไทยมีในอันดับที่สูง (อันดับ 2 รองจากความน่าเชื่อถือ) ซึ่งผู้วิจัยมองว่าสมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ เช่น การทำภารกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ง่ายขึ้น ช่วยในการถ่ายโอนงานด้านทรัพยากรมนุษย์บางส่วนให้ผู้บริหารสายงานหลักขององค์กร หรือแม้แต่ช่วยสนับสนุนการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรมากขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Schuler (1990, p. 53) ที่ว่า นักทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารสายงานหลักในปัจจุบันใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในการทำงานร่วมกันเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์กร อาทิ ร่วมกันจัดโปรแกรมการฝึกอบรมต่าง ๆ ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือโปรแกรม e-HR เป็นต้น (Bell, Lee, & Yeung, 2006, p. 299; Han, Chou, & Wright, 2006)

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย

ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย

1) การพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ นักทรัพยากรมนุษย์ต้องการพัฒนาตนเองให้มองหรือคิดเป็นระบบ มีมุมมองที่แหลมคม ทั้งนี้ ในระดับนโยบาย ฝ่ายบริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารขององค์กรต้องให้โอกาสนักทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของทีม ร่วมคิด ร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และการตัดสินใจในระดับนโยบาย การปรับโครงสร้าง ภารกิจ และระบบงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น แยกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกจากงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการถ่ายโอนงานทรัพยากรมนุษย์บางอย่างให้ผู้บริหารสายงานหลักปฏิบัติ เป็นต้น

2) การพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง นักทรัพยากรมนุษย์จะต้องแสดงบทบาทการเป็นนักพัฒนาองค์กรและบริหารความเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ประกอบกัน โดยต้องเป็นหุ้นส่วนที่ดีกับผู้บริหารสายงานหลักในการวินิจฉัยระบบงาน ระบุปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร เช่น การพัฒนาบุคลากรให้ตอบรับยุทธศาสตร์ขององค์กร การสร้างค่านิยมร่วมกันของหน่วยงาน (แทนการใช้กฎระเบียบ) เป็นต้น

3) การพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานทรัพยากรมนุษย์ แนวทางในการพัฒนาด้านนี้ อาจต้องใช้งบประมาณเพื่อการจัดตั้งระบบการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนให้เป็นระบบงานอัตโนมัติ (automation) ภารกิจบางอย่างพึงมีการหยุด ลด ถ่ายโอน จ้างเหมาให้อีกคน

ดำเนินการแทน หรือแสวงหาความร่วมมือกับผู้บริหารสายงาน การส่งเสริมให้นักทรัพยากรมนุษย์หันมาใช้เวลากับการวางแผน การติดตามตรวจสอบกิจกรรมที่ทำไป หาแนวทางในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบและบุคลากรด้วยการวิจัยและพัฒนา (R&D) ติดตาม วิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของเทคโนโลยีล่าสุดต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทันโลก

4) การพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน หน้าที่สำคัญของนักทรัพยากรมนุษย์ คือ ทำอย่างไรที่จะให้พนักงานมีส่วนให้แก่องค์กร พัฒนาความสามารถพนักงาน และเสริมสร้างความรู้สึกรักผูกพันของพนักงานที่มีต่อหน่วยงาน แนวทางการพัฒนา คือ การให้ศึกษาเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีของผู้อื่น ด้วยการเพิ่มทักษะฝีมือ มีทักษะในการบำรุง สรรวจ ขวัญแรงจูงใจ กำลังใจ สร้างหุ้นส่วนกับสหภาพ พนักงาน และผู้บังคับบัญชา ขณะที่ส่งเสริม รักษา มาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ที่มีจรรยาบรรณของนักทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย

1) ด้านความน่าเชื่อถือเฉพาะบุคคล ซึ่งเป็นด้านที่ได้รับคะแนนการประเมินสูงสุดแต่ให้ผลกระทบในวงแคบ แนวทางการพัฒนา คือ การศึกษาตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้นแบบ สร้างจิตวิญญาณในการปฏิบัติงานโดยยึดอุดมการณ์ ค่านิยมหลักของหน่วยงาน ของการเป็นนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ ช่วยในการสอนแนะและเป็นที่เลี้ยง การทัศนศึกษาหน่วยงานที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยอดเยี่ยมเพื่อศึกษาคนและการวางระบบงานของเขา การให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องถึงพร้อมด้วยความรู้ บุคลิกภาพ และแรงจูงใจที่เหมาะสมกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่

2) ด้านความรอบรู้ในธุรกิจ เป็นด้านที่นักทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ได้คะแนนน้อยเพราะแต่เดิมคิดว่าเป็นเรื่องที่ไกลตัว มองไม่เห็นว่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวใครกับตนเอง การพัฒนาสมรรถนะด้านนี้ อาจให้ความรู้ การติดตามความเคลื่อนไหวฐานะ ผลประกอบการ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร รับฟังการบรรยาย การวิเคราะห์ SWOT กำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดสำคัญของการปฏิบัติงานและจัดให้มีการทดสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลค่าตอบแทน พึ่งปรับปรุงหลักสูตรการเรียนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่องานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะที่ภาครัฐวิสาหกิจของไทยทำได้ดีเหนือภาคเอกชนและภาคราชการ ดังนั้น การศึกษาเยี่ยมชม การเรียนรู้จากความสำเร็จของการฉลาดใช้เทคโนโลยี เช่น การวางระบบ การเตรียมคน การพัฒนาบุคลากรเพื่อรับการถ่ายโอนเทคโนโลยี การใช้ประโยชน์สูงสุด หรือการวัดความสำเร็จที่ได้ เช่น การประหยัด ความพึงพอใจหลังการปรับใช้เทคโนโลยี จะช่วยให้บุคลากรเห็นคุณค่าของเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ที่มีส่วนสนับสนุนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ การมอบหมายให้บุคคลทำหน้าที่เป็น “Business Intelligence” สกัดทิศทางแนวโน้ม IT ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปิดโอกาสให้เป็นสมาชิก หรือมีโอกาสร่วมการประชุม รับฟังทัศนะของผู้รู้ นักวิชาการ หรือเข้าชมนิทรรศการที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสมาคมวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ในต่างประเทศ อีกทั้ง ผู้บริหารพึงสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

4) ด้านการส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมให้มีการประเมินรายการสมรรถนะเพื่อหาความแตกต่างที่พึงมีและที่มีอยู่ ณ ปัจจุบันของทั้งนักทรัพยากรมนุษย์และของพนักงาน การพัฒนาสมรรถนะผ่านแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล การส่งเสริมให้มีการประสานและสื่อสาร 2 ทาง สนับสนุนการทำงาน

ข้ามส่วนฝ่าย การให้รางวัลในการทำงาน การประกวดคุณภาพของผลงานนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การปรึกษาหารือกับฝ่ายบริหาร การรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับผลงานของตน การปรับปรุงระบบและผลงานอย่างต่อเนื่อง การประกวดความคิดอ่าน หรือการจัดการความรู้ (knowledge management) ในที่ทำงาน

5) ด้านการมีส่วนส่งเสริมยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เป็นสมรรถนะที่ผันตามบทบาทในการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในองค์การ พัฒนาได้ซ้ำแต่จำเป็น อาจทำในรูปของการเพิ่มบทบาทการเป็นที่ปรึกษาภายในก่อน เพิ่มบทบาทการเป็นคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการพัฒนาองค์การ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงาน การติดตามตรวจสอบประเมินผล การกำหนดเป้าหมายการทำงาน การพัฒนาตัวชี้วัด หรือมีส่วนให้ข้อมูลตามหน้าที่รับผิดชอบ การจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย

ผู้วิจัยเชื่อว่า ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์จะเกิดขึ้นได้ หากนักทรัพยากรมนุษย์สามารถพัฒนาบทบาทหน้าที่และสมรรถนะดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น รวมถึงการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองและระบบงาน ภายใต้การสนับสนุนช่วยเหลือของฝ่ายบริหาร ผู้บริหารสายงานหลัก พนักงาน และสมาคมวิชาชีพ นอกจากนี้ การจัดให้มีจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของความรู้ความสามารถ เป็นกลาง สุจริต ยุติธรรม ยึดมั่นในหลักคุณธรรม มีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในหน้าที่อย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และการที่นักทรัพยากรมนุษย์มีภูมิหลังการศึกษาและมวลประสบการณ์ที่หลากหลายจากการฝึกอบรมเรียนรู้ และการทดสอบมาตรฐานทางวิชาชีพเป็นระยะ ๆ ก็เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยได้เช่นกัน

ข้อจำกัดของการวิจัยและการศึกษาในอนาคต

ข้อจำกัดของการศึกษา

การศึกษานี้มีข้อจำกัด ได้แก่ ขาดการกำหนดประชากรนักทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละสังกัด ขาดการศึกษาเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล และเจ้าหน้าที่สมาคมวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไทย อีกทั้งตัวแปรในกรอบแนวคิดของการศึกษาในครั้งนี้อิงตามที่ Ulrich และคณะได้เสนอไว้เกือบทั้งหมดโดยเชื่อว่ามีความเป็นสากล ข้ามวัฒนธรรม แต่ในความเป็นจริง บทบาทหน้าที่และสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ขึ้นกับปัจจัยบริบทของสังคมด้วย เช่น ในภาคราชการ บทบาทหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ถูกจำกัดด้วยกฎระเบียบ วัฒนธรรมองค์การ นโยบายของผู้บริหารแต่ละยุคสมัย และมาตรฐานทางจริยธรรมในวิชาชีพ ข้อกฎหมายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อเสนอแนะเพื่อการการศึกษาวิจัยในอนาคต

- เพิ่มองค์ประกอบของตัวแปรความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ อาทิ ตัวแปรด้านประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ และแง่มุมทางกฎหมายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าไปในการศึกษาและทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างนั้น ๆ หรือการวิเคราะห์ตามอนุกรมเวลาในแต่ละช่วงเวลาเพื่อพิจารณาพัฒนาการ

- ควรมีการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เช่น การตรวจสอบความตรง (validity) ของข้อกระทงในแบบสอบถามผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis)
- ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation modeling: SEM) ผ่านโปรแกรม LISREL หรือ AMOS เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (casual relationship) อาทิ การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ หรือการศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากตัวแปรบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลประกอบการขององค์กร ความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน เป็นต้น
- พึงมีการศึกษาเชิงคุณภาพ เช่น การจัดสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติหรือการอภิปรายผลระดมสมองระหว่างผู้เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ.ร. สมาคมการจัดการแห่งประเทศไทย สมาคมการบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย หรือสถาบันการศึกษา ฯลฯ เพื่อแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในทางปฏิบัติและการยกระดับบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และจริงจังต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ คำดัด. (2549). บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงและในมุมมองของผู้บริหารหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทข้ามชาติ: กรณีศึกษาเปรียบเทียบระหว่างบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น บริษัทข้ามชาติสหรัฐอเมริกา และบริษัทข้ามชาติสวิตเซอร์แลนด์. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิพนธ์ ทวีคุณ. (2544). ความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เปรียบเทียบกับงานที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน. *วารสารการบริหารคน*, 22(2), 36 – 39.
- ปรีชา วัชรากัย. (2548). เราจะสร้างนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลมืออาชีพในประเทศไทยได้อย่างไร. กรุงเทพฯ ฯ: บริษัท แอร์บอร์น พรินท์ จำกัด.
- เรวัตี ตีรไพรวงศ์. (2550). บทบาทของเจ้าหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร. วิชาการค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2546). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*. กรุงเทพฯ ฯ: บริษัทจุดทองจำกัด.
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2548). *40 ปี PMAT: บทเส้นทางการบริหารทรัพยากรบุคคลไทย*. กรุงเทพฯ ฯ: บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์จำกัด.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bell, B. S., Lee, S-W., & Yeung, S. K. (2006). The impact of e-HR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management*, 45(3), 295-308.

- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource management*, 38, 337-352.
- CIPD HR Survey Report. (2003). *Where we Are, where we're heading*. Retrieved December 6, 2008 from <http://www.cipd.co.uk/subjects/hrpract/hr trends/hrsurvey.htm?IsSrchRes=l>.
- Dechawatanapaisal, D. (2008). The role of HRM in organizational learning: Employees perspectives. *Chulalongkorn Business Review*, 30(May – July), 81 – 95.
- Francis, H., & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 231-249.
- Gorsline, K. (1996). A competency profile for human resources: No more shoemaker's children. *Human Resource Management*, 35, 53-66.
- Hammonds, K. (2005). Why we hate HR? *Fast company*, August, pp. 40.
- Han, J., Chou, M., & Wright, P.M. (2006). The HR-competencies – HR effectiveness link: A study in Taiwanese high-tech companies. *Human Resource Management*, 45, 391 – 406.
- Kochanski, J. T., & Ruse, D. H. (1996). Designing a competency-based human resources organization. *Human Resource Management*, 35, 19–33.
- 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.
- Lawson, T. E., & Limbrick, V. (1996). Critical competencies and developmental experiences for top HR executives. *Human Resource Management*, 35, 67-85.
- McMahan, G. C., Mohrman, S. A., & Lawler III, E. E. (1996). The current practice of the human resources function. *Human Resource Planning*, 19(1), 11 – 13.
- Ramlall, S. J., & Sheppeck, M. A. (2006). Increasing the relevance of the graduate HR curriculum. *Human Resource Planning*, 29(1), 6-11.
- Schuler, R. S. (1990). Repositioning the human resource function: Transformation or demise? *Academy of Management Executive*, 4(3), 49-60.
- Softscape, (2008). *State of the global talent nation: Organizations struggle to ready workforces to meet growth demands*. Retrieved December 6, 2008 from http://www.astd.org/NR/rdonlyres/218AD515-A30C-40FC-BFB6-789AFE9FFB9C/17987/2008Softscape_eb_StateofTalentNation08.pdf
- Svoboda, M., & Schröder, S. (2001). Transforming human resources in the new economy: Developing the next generation of global HR managers at Deutsche Bank AG. *Human Resource Management*, 40, 261–273.

- Teo, S. T., & Rodwell, J. J. (2007). To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. *Human Resource Management*, 46, 265-284.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (2007). *The HR value proposition: Creating value through managing paradoxes*. Paper presented in IPMA-HR conference October 1st, Chicago, IL: Marriott Hotel.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). Higher knowledge for higher aspirations. *Human Resource Management*, 44(4), 489-504.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2006). *Human resources playing bigger, more strategic role*. *Dividend Alumni Magazine*, Spring, 8. Retrieved December 6, 2008 from www.bus.umich.edu/NewsRoom/BusinessSchoolPubs/DividendAlumniMagazine/Spring_2006/HR.pdf.
- 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.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829-850.
- Vickers, M. (2008). HR growing pains: Getting how awkward to accomplished. *Human Resource Management*, 30(4), 20-24.
- Walker, J. W., & Reif, W. E. (1999). Human resource leaders: Capability strengths and gaps. *Human Resource Planning*, 22(4), 21 – 32.
- Wilhelm, W. R. (1990). Revitalizing the human resource management function in a mature, large corporation. *Human Resource management*, 29(2), 129-144.
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants, and the limits to professionalism. *Human Relation*, 61, 1063-1086.