

การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยสมรรถนะและ บทบาทที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไทย

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย*

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มุ่งศึกษาความตรงเชิงโครงสร้างและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยสมรรถนะและบทบาทที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไทย โดยเปรียบเทียบค่าพารามิเตอร์ของโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและบทบาทที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน กลุ่มตัวอย่าง ถูกสุ่มแบบเจาะจงจากนักทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐจำนวน 221 คน และจากภาคเอกชนจำนวน 126 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง งานวิจัยนี้เสนอโมเดลทางเลือก 5 รูปแบบ ผลการศึกษาพบว่า ในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐและภาคเอกชน โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ 3 องค์ประกอบ ของปัจจัยสมรรถนะและบทบาทที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ดังที่เสนอโดย Ulrich และคณะ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ในระดับที่ดี การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐและภาคเอกชน สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการแสดงบทบาท และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ยังมีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ ผลการทดสอบตัวแปรคั่นกลางด้วยวิธี Bootstrapping พบว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วนระหว่างความสัมพันธ์ของสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความ

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

เป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะ
ต่อแนวทางพัฒนาสมรรถนะและการแสดงบทบาทที่เหมาะสมซึ่งส่งผลต่อความเป็น
มืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไทย

คำสำคัญ: ความตรงเชิงโครงสร้าง สมรรถนะ บทบาท ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากร
มนุษย์

Developing Causal Relationship Models of HR Roles and Competencies on their Professionalism among Thai HR in Public and Private Organizations

Werawat Punnitamai*

Abstract

To what extent HR practices will be effective aligned to business goals depends a great deal on their competencies and at a lesser extent due to roles of HR professional. This research is intended to examine construct validity and develop a causal relationship between HR competencies, roles and professionalism in Thai public and private organizations. Parameter estimates among the relationship models then were examined. A sample of 221 public - and that of 126 private HR professionals was simply selected to respond the research questionnaire. To validate the construct representation of variables under study, this research proposed five competing causal relationship models. The results revealed that the three-factor structural relationship model as conceptualized by Ulrich and associates of both groups statistically fits to the empirical data. In addition, data analyses showed that HR competencies of both public vs. private groups influence significantly positive effect on the role expression and professional practices. HR roles exhibit, at a lesser extent, a directly positive effect on HR activities. Bootstrapping technique demonstrated that public HR roles play partially as a mediator in the relationship between HR competencies and their professional practices. This research renders

* Assistant Professor, Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration (NIDA)
118 Serithai Road, Khlongchan, Bangkok 10240 THAILAND.

practical recommendations on how to develop HR competencies and roles in exercising their fullest potential to HR practices in Thai organizations.

Keywords: Construct Validity, HR Competencies, HR Roles, HR Professionalism

นับแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา Ulrich และทีมวิจัยแห่งคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมิชิแกน ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ริเริ่มบุกเบิกการศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR Professionals) จนเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย (Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, & Younger, 2008) ในประเทศไทย นักวิชาการและนักปฏิบัติต่างให้ความสนใจเกี่ยวกับบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ด้วยเชื่อว่าบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพเหล่านี้มีลักษณะข้ามบริบทของวัฒนธรรม และจะเป็นแนวทางชี้แนะในการพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์ไทยให้ก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพ และช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะในบริบทของการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2015 ผลการศึกษาของ Siengthai and Bechter (2001) ซึ่งพบว่า แนวปฏิบัติด้าน HRM มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับระดับของนวัตกรรมในองค์กรไทย ขณะที่การศึกษาอื่นที่พบว่า นักทรัพยากรมนุษย์ไทยแสดงบทบาทในเชิงตั้งรับ เน้นความเชี่ยวชาญในกิจกรรมการบริหารงานบุคคล และการเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน มากกว่าการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจและการเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (วิระวัฒน์ ปณิธานมัย, 2553; นิพนธ์ ทวีคุณ, 2544) ย่อมสะท้อนถึงความไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงแข่งขัน

การวิจัยครั้งนี้มุ่งตอบคำถามการวิจัยที่ว่า สมรรถนะ บทบาท และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์มีสถานะความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลซึ่งกันและกันเช่นไร โมเดลความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 3 จะมีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร หากทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชนซึ่งมีบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสมรรถนะและบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อระดับความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย และคาดหวังว่า ผลการศึกษาที่ได้จะมีส่วนเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ บทบาท และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะและบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เพื่อยกระดับความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยให้ก้าวหน้าต่อไป

ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสมมติฐานการวิจัย

สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์

กระแสเริ่มต้นการศึกษาสมรรถนะของบุคคลมีตั้งแต่ปี ค.ศ. 1973 โดย McClelland (McClelland, 1973) และที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีจุดเริ่มต้นนับแต่ปี ค.ศ. 1987 โดย Ulrich และคณะ ที่ทำวิจัยโครงการชื่อ “The Human Resource Competency

Study (HRCS)” ภายใต้ความเชื่อพื้นฐานที่ว่า สมรรถนะต่าง ๆ ของนักทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่ส่งผลให้ปฏิบัติงานดีขึ้น (Selmer & Chiu, 2004) รวมถึงการส่งมอบผลงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนองเป้าหมายธุรกิจ (Long & Wan Ismail, 2008) ในปี ค.ศ. 2002 HRCS ได้เสนอรายการสมรรถนะที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไว้ 5 รายการ คือ 1) สมรรถนะการส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์การ (Strategic Contribution) 2) สมรรถนะความน่าเชื่อถือ (Personal Credibility) 3) สมรรถนะการส่งมอบผลงาน (HR Delivery) 4) สมรรถนะความรู้เชิงธุรกิจ (Business Knowledge) และ 5) สมรรถนะในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (HR Technology) และล่าสุด ในปี ค.ศ. 2007 HRCS ยังได้เสนอสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ใหม่เพิ่มเป็น 6 รายการ คือ 1) นักปฏิบัติกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่น่าเชื่อถือ (Credible Activist) 2) ผู้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและสร้างความเปลี่ยนแปลง (Culture & Change Steward) 3) นักออกแบบองค์การและนักบริหารผู้มีวิสัยทัศน์ (Talent Manager/Organization Designer) 4) ผู้ออกแบบยุทธศาสตร์ด้าน HR ขององค์การ (Strategy Architect) 5) ผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ (Operational Executor) และ 6) พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Ally) (Ulrich et al., 2008) การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษารายการสมรรถนะ 5 ด้านตามที่ Ulrich และคณะได้เสนอไว้ในปี ค.ศ. 2002 เนื่องจากรายการสมรรถนะดังกล่าวมีผลการศึกษาเชิงประจักษ์รองรับที่ชัดเจน จากนักวิชาการหลายท่านมีหลักฐานอ้างอิงมากกว่ารายการสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ที่เสนอขึ้นใหม่ในปี ค.ศ. 2008

บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์

บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายแสดงออกตามยุทธศาสตร์และภารกิจด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งในภาคราชการมีแนวโน้มจะแสดงบทบาทเชิงตั้งรับมากกว่าภาคเอกชน ทั้งนี้ Yusoff and Abdullah (2008) ได้สรุปบทบาทภายใต้ชื่อต่าง ๆ ของนักทรัพยากรมนุษย์ที่มีนักวิชาการศึกษาและระบุไว้ ดังปรากฏในตารางที่ 1 ซึ่งสะท้อนถึงความคิด ความเชื่อที่ผู้คนมีต่อการแสดงออกซึ่งบทบาทเหล่านั้นของนักทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 1: สรุปชื่อเรียกบทบาทต่าง ๆ ของนักทรัพยากรมนุษย์ที่นักวิชาการได้เสนอไว้

นักวิชาการ	บทบาทของ HR
Legge (1978)	Conformist, Deviationist
Walker (1990)	Support, Service, Consulting, Leadership
Schuler (1990)	Business person, Shaper of change, Consultant to organization/ partner to line, Strategy formulator and Implementer, Talent manager, and Asset manager and Cost controller
Tyson & Fell (1992)	Clerk of works, Contracts manager, and Architect
Storey (1992)	Advisers, Handmaidens, Regulators, and Change makers
Wiley (1992)	Strategic role, Legalistic role, and Operational role
Ulrich (1997)	Administrative expert, Employee champion, Change agent, and Strategic partner

ที่มา: Yusoff and Abdullah (2008, p. 12)

การวิจัยในครั้งนี้กำหนดให้บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย 4 บทบาทสำคัญตามข้อเสนอของ Ulrich (1997) ได้แก่ 1) การเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Administrative Expert) โดยเน้นการสร้างควมยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการดำเนินงานมิใช่ยึดแต่กฎระเบียบ (Regulatory Watchdog) โดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายหรือผลสุดท้ายของการปฏิบัติงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ “ดีขึ้น – เร็วขึ้น – ถูกลง” (better-faster-cheaper) 2) การเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน (Employee Champion) ปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวแทนเพื่อพิทักษ์ปกป้องสิทธิ์ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีหรือแม้แต่การเป็น “กระบอกเสียง” ของพนักงาน 3) การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยนักทรัพยากรมนุษย์จะต้องปลูกเร้าให้พนักงานทุกระดับเปิดตนรับการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการสร้างสภาวะเอื้อขององค์การให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่าง ๆ และ 4) การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ (Strategic Partner) โดยนักทรัพยากรมนุษย์พึงสนใจงานเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ เช่น การเป็นหุ้นส่วนทำงานร่วมกับผู้บริหารสายงานหลักขององค์การ อาทิ ฝ่ายการเงินหรือฝ่ายการตลาดมากขึ้น หรือการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ เป็นต้น การศึกษานี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาเกี่ยวกับบทบาททั้ง 4 ด้านตามที่ Ulrich (1997) เสนอไว้ เนื่องจากบทบาทดังกล่าวมีการนำไปปฏิบัติจริงในองค์การ และนักวิชาการจำนวนมากได้ทำการศึกษาวิจัย อ้างอิงยืนยันการปฏิบัติจริงตามบทบาทดังกล่าวของนักทรัพยากรมนุษย์ทั้งในภาครัฐและเอกชน

ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์

คำว่า “มืออาชีพ” เป็นคำที่นิยมใช้กันเพื่ออธิบายถึงการประพฤติปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับงานในหน้าที่จนเป็นที่ยอมรับว่าได้มาตรฐานมีความเหมาะสม บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่พึงใช้ความรู้เชี่ยวชาญ การสั่งสมความชำนาญการในสาขาใดสาขาหนึ่งได้เป็นอย่างดีจนเป็นที่ยอมรับ การปฏิบัติหน้าที่นั้นคำนึงถึงจรรยาบรรณในวิชาชีพ ยึดถือเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติและสามารถส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสีย บ้างยังเห็นว่า มืออาชีพ ต้องฉลาดประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกสร้างนวัตกรรมในสาขาอาชีพนั้นด้วย หากพิจารณาในมิติของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Losey, Meisinger, and Ulrich (2005) และ Ulrich and Brockbank (2005) ได้กำหนดตัวแปรที่สื่อถึงความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ใน 4 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) การคำนึงถึงภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ กล่าวคือ นักทรัพยากรมนุษย์ต้องรอบรู้ถึงธุรกิจ ความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับโครงสร้างประชากร กฎหมาย เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี 2) การเข้าใจกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้นผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ธุรกิจขององค์การ และ 4) การสร้างคุณค่าให้แก่องค์การผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ในการวิจัยครั้งนี้ยึดถือตามผลการศึกษาเชิงประจักษ์ในแนวทางที่ Ulrich and Brockbank (2005) เสนอไว้ ในบริบทของประเทศไทย สำนักงาน ก.พ. และ สมาคมการบริหารงานบุคคลแห่งประเทศไทย ต่างรณรงค์ให้นักทรัพยากรมนุษย์ไทยแสดงความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์

Yeung, Woolcock, and Sullivan (1996) ระบุว่า การเป็นนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพนั้น นักทรัพยากรมนุษย์พึงพัฒนาสมรรถนะใหม่ที่เหมาะสมเพื่อแสดงบทบาท และความรับผิดชอบที่แตกต่างจากเดิม สอดคล้องกับ Schuler and Jackson (2001) ที่กล่าวว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำลังเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลต่อการเรียกร้องแสวงหาสมรรถนะที่สะท้อนถึง ความรู้ ทักษะ และความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ ที่สนับสนุนต่อการแสดงบทบาทใหม่ของนักทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล

Huselid, Jackson, and Schuler (1997) ได้ระบุถึงสมรรถนะ 2 ประเภท ที่มีส่วนส่งเสริมให้นักทรัพยากรมนุษย์สามารถแสดงบทบาทอย่างมืออาชีพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) ความสามารถในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพ (Professional HRM Capabilities) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการส่งมอบผลงานผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การสรรหาและเลือกสรรและการบริหารค่าตอบแทน และ 2) ความสามารถในการเชิงธุรกิจ

(Business-related Capabilities) ซึ่งหมายถึง นักทรัพยากรมนุษย์มีความเข้าใจในธุรกิจขององค์กรและสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กรผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ นอกจากนี้ Boselie and Paauwe (2005, p. 564) ยังศึกษาพบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ด้านการสร้างความน่าเชื่อถือ (Personal Credibility) และการส่งมอบผลงาน (HR Delivery) มีความสัมพันธ์กับการแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาคัดเลือก (Staffing) การพัฒนากำลังคน (Development) และงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ แต่ด้วยปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ ความถดถอยของเศรษฐกิจ องค์กรต่าง ๆ จึงต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การลดขนาดองค์กร และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังนั้น นักทรัพยากรมนุษย์พึงสนับสนุนองค์กรด้วยการปรับเปลี่ยนสมรรถนะของตนให้มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เต็มใจกล้าเสี่ยง (Willing to take Risks) ใส่ใจต่อลูกค้า (Customer Oriented) รอบรู้ทางธุรกิจ (Business Knowledge) ใจเปิดกว้าง (Open Minded) และรู้วิธีโน้มน้าวและจูงใจผู้คน สมรรถนะข้างต้นมีส่วนส่งเสริมให้นักทรัพยากรมนุษย์ลดบทบาทการปฏิบัติงานในลักษณะดั้งเดิมลง (Traditional-transactional HR Activities) และทุ่มเทเวลาส่วนใหญ่กับการแสดงบทบาทเชิงรุกในฐานะผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Facilitator) ขององค์กร

เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้น Quinn and Brockbank (2006, p. 480) ได้เสนอตารางความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ซึ่งมีส่วนสนับสนุนการแสดงบทบาทหรือการดำเนินกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นต่าง ๆ ไว้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2: สรุปความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับการแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์	บทบาท/กิจกรรมของนักทรัพยากรมนุษย์
สมรรถนะด้านการส่งเสริมยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Contribution)	■ การจัดการวัฒนธรรมองค์การ ■ การไว้วางใจความเปลี่ยนแปลง การเข้าร่วมในการตัดสินใจทางธุรกิจ ■ การสร้างสรรค์องค์การ
สมรรถนะด้านการส่งมอบผลงาน (HR Delivery)	■ การจัดวางกำลังคน ■ การฝึกอบรมและการพัฒนา ■ การออกแบบองค์การ ■ การจัดการผลการปฏิบัติงาน
สมรรถนะด้านความรู้เชิงธุรกิจ (Business Knowledge)	■ ความรู้ในด้านการเงิน การตลาด การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ลูกค้า คู่แข่ง ตลาดทุน โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือ (Personal Credibility)	■ การรักษาคำพูด การเก็บรักษาความลับ ■ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารผ่านการเขียน การพูด และสื่อต่าง ๆ
สมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (HR Technology)	■ การส่งมอบการจัดการความรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ■ การส่งมอบบริการผ่านระบบ e-HR ■ การออกแบบระบบอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ตของฝ่าย HR ■ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจด้าน HR

ที่มา: Quinn and Brockbank (2006, p. 480)

จากความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการแสดงออกซึ่งบทบาทต่าง ๆ ของนักทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1: สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกกับบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์

ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบัน นักวิชาการและองค์การวิชาชีพทั้งหลายต่างพัฒนาโมเดลสมรรถนะขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการชี้แนะให้นักทรัพยากรมนุษย์พัฒนาตนไปสู่ความเป็นมืออาชีพ (HR Professionals) ทั้งนี้ Brockbank, Ulrich, and Beatty (1999) และ Ramlall (2006) เสนอว่า การที่นักทรัพยากรมนุษย์จะก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพ พวกเขาต้องเรียนรู้สมรรถนะที่จำเป็นและแสวงหาองค์ความรู้ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากกระบวนการทัศน์ ธรรมเนียมปฏิบัติ การวิจัย และตัวอย่างการปฏิบัติที่ดีต่าง ๆ นอกจากนี้ หลายหน่วยงานยังได้จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมร่วมกัน เพื่อใช้

เป็นแนวทางของการพัฒนาสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพ ดังเช่น หลักสูตรความร่วมมือระหว่าง International Public Management Association for Human Resources (IPMA-HR) กับสำนักงาน ก.พ. ของไทย ซึ่งเป็นหลักสูตรฝึกอบรมให้นักทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยมีความเป็นนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพในระดับโลก (World Class) ในภาคเอกชน สมาคมการบริหารงานบุคคลไทยก็มีบทบาทเข้มแข็งรณรงค์ในเรื่องนี้ Quinn and Brockbank (2006) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพนั้น ควรจะหลีกเลี่ยงคำถามที่ว่า อะไรคือสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ? แต่ควรสนใจประเด็นที่ว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรจะสร้างผลกระทบที่ดีต่อผลประกอบการขององค์กรได้อย่างไร?

ตัวอย่างความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่ส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ และเชื่อมโยงสู่ผลประกอบการขององค์กร ได้แก่ ผลการศึกษาในสหรัฐอเมริกาของ Brockbank and Ulrich ในปี 2003 ดังปรากฏในตารางที่ 3 พบว่า สมรรถนะการส่งเสริมยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Contribution) สามารถทำนายผลประกอบการทางการเงิน (Financial Performance) ได้ร้อยละ 43 ส่วนสมรรถนะความน่าเชื่อถือ (HR Credibility) สามารถทำนายผลประกอบการทางการเงินได้ร้อยละ 23 สมรรถนะด้านการส่งมอบผลงาน (HR Delivery) สามารถทำนายผลประกอบการทางการเงินได้ร้อยละ 18 สมรรถนะความรู้ทางธุรกิจ (Business Knowledge) สามารถทำนายผลประกอบการทางการเงินได้ร้อยละ 11 และสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยี (HR Technology) สามารถทำนายผลประกอบการทางการเงินขององค์กรได้ร้อยละ 5

ตารางที่ 3: ระดับสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์กับและอิทธิพลต่อผลประกอบการทางการเงินขององค์กร

Competency Category	HR Effectiveness (1 = low; 5 = high) (Column 1)	Percent of Business Performance (Column 2)
Strategic Contribution	3.65	43%
Personal Credibility	4.13	23%
HR Delivery	3.69	18%
Business Knowledge	3.44	11%
HR Technology	3.02	5%

ที่มา: Brockbank and Ulrich (2003)

ผลการศึกษาเช่นนี้ ในกลุ่มประเทศสหภาพยุโรปของ Boselie and Paauwe (2005) พบว่า สมรรถนะด้านการส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการแข่งขันได้ด้านการเงินขององค์การ (Financial Competitiveness) ส่วนสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีกลับพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสามารถในการแข่งขันทางการเงินขององค์การ ในบริบทของทวีปเอเชีย ผลการศึกษาของ Long and Wan Ismail (2008) พบว่า สมรรถนะด้านการส่งเสริมยุทธศาสตร์ ความรอบรู้เชิงธุรกิจ และความสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลประกอบการขององค์การ และในบริบทของประเทศไทย ผลการศึกษาของวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2551) ยังพบว่า สมรรถนะการส่งเสริมยุทธศาสตร์ขององค์การสามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยได้ถึงร้อยละ 49 ($R^2 = .492$, $F(1, 1008) = 976.04$, $p < .001$) สมรรถนะความน่าเชื่อถือของนักทรัพยากรมนุษย์ทำนายความเป็นมืออาชีพได้ร้อยละ 54 ($R^2 = .541$, $F(2, 1007) = 106.45$, $p < .001$) สมรรถนะการส่งมอบผลการปฏิบัติงานทำนายความเป็นมืออาชีพได้ร้อยละ 56 ($R^2 = .558$, $F(3, 1006) = 39.98$, $p < .001$) สมรรถนะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีทำนายความเป็นมืออาชีพได้ร้อยละ 58 ($R^2 = .579$, $F(5, 1004) = 34.90$, $p < .001$) และสมรรถนะความรอบรู้เชิงธุรกิจทำนายความเป็นมืออาชีพได้ร้อยละ 56 ($R^2 = .564$, $F(4, 1005) = 14.43$, $p < .001$)

ผลการศึกษาทั้งในสหรัฐ ยุโรป เอเชีย และประเทศไทยต่างชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์กับความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนอิทธิพลที่มีต่อผลประกอบการขององค์การ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 2: สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกกับความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์

ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์

Dyer (1984), Bowen and Greiner (1986), Ulrich (1997), McMahan, Mohrman, and Lawler (1996) และ Boudreau and Ramstad (2007) ต่างระบุว่า ปัจจุบันนี้ บทบาทและความรับผิดชอบของนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ (HR Professionals) ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จากแต่เดิมมักจะแสดงบทบาทในเชิงตั้งรับ แต่ปัจจุบันนี้นักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพแสดงบทบาทในฐานะหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Business Partners) มากขึ้น มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพมากขึ้น และมีส่วนช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การมากขึ้น (Shuler & MacMillan, 1984; Ulrich, 1998, Lawler & Mohrman, 2003)

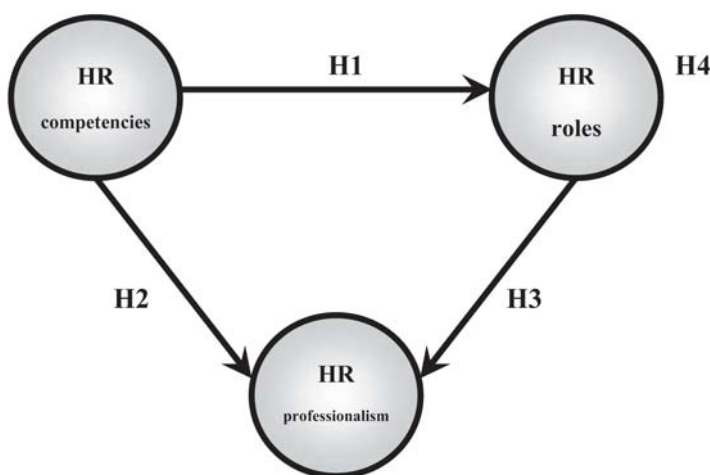
การที่นักทรัพยากรมนุษย์ปรับเปลี่ยนบทบาทไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ย่อมส่งผลดีต่อผลประกอบการขององค์การอย่างมาก ดังผลการศึกษาของ Brockbank, Ulrich, and Beatty (1999) ที่รายงานว่า กิจกรรมต่าง ๆ ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (HR Practices) มีผล

กระทบทางบวก กับผลประกอบการขององค์การประมาณร้อยละ 10 เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ วิระวัฒน์ ปณิตามัย (2551) ที่พบว่า บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์เพียงบทบาทเดียว สามารถทำนายความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยได้ถึงร้อยละ 52 ($R^2 = .52$, $F(1, 1008) = 1076.14$, $p < .001$) ผลการศึกษาดังกล่าวยืนยันสอดคล้องกับข้อเสนอของ Ulrich (1997) ที่ส่งเสริมให้นักทรัพยากรมนุษย์ยกระดับความเป็นมืออาชีพของตนผ่านการแสดงบทบาทเป็น หุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ มีความรอบรู้ในเชิงธุรกิจ อันจะส่งผลให้พวกเขาส่งมอบผลการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเลิศ (State-of-the-art Human Resource Management) แก่องค์การ และสามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์การได้ (Brockbank, Sioli, & Ulrich, 2002)

ผลการวิจัยเชิงประจักษ์ข้างต้นชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสมรรถนะของ นักทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการแสดงบทบาทตามภารกิจงานในหน้าที่ และส่งผลต่อความเป็น มืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างครั้งนี้ ผู้วิจัย จึงได้กำหนดสมมติฐานเพื่อการตรวจสอบ ดังนี้

สมมติฐานที่ 3: บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกกับความเป็นมืออาชีพ ของนักทรัพยากรมนุษย์

สมมติฐานที่ 4: สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกต่อความเป็นมืออาชีพ ของนักทรัพยากรมนุษย์ โดยมีบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลาง



ภาพที่ 1: โมเดลความสัมพันธ์เชิงเหตุไยระหว่างสมรรถนะ บทบาท และความเป็นมืออาชีพของ นักทรัพยากรมนุษย์

ระเบียบวิธีวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 347 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบบบอลหิมะ (Snowball Sampling) ในภาครัฐ จากข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในกองการเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. กลุ่มผู้เข้าอบรมหลักสูตรการบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพและหลักสูตรการสรรหาและเลือกสรรบุคคลอย่างมืออาชีพจัดโดยสำนักงาน ก.พ. ในภาคเอกชน คือ ฝ่ายบุคคลขององค์การภาคเอกชนที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนครที่เข้าอบรมของชมรมบริหารงานบุคคลภาคตะวันออก ผู้เข้าอบรมหลักสูตรการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ รุ่นที่ 4-6 ของคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และกลุ่มนักศึกษาหลักสูตรการบริหารทรัพยากรมนุษย์มหาบัณฑิต รุ่นที่ 7 ของคณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

ในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์จากภาครัฐ พบว่ามีจำนวน 221 คน เป็นเพศชาย ร้อยละ 22 และเป็นเพศหญิงร้อยละ 78 ส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 40-49 ปี (ร้อยละ 45) และปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ระดับต้น (ร้อยละ 73) ส่วนกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ที่มาจากองค์การภาคเอกชนมีจำนวน 126 คน เป็นเพศชาย ร้อยละ 34 และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 66 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี (ร้อยละ 40) และยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ร้อยละ 37 ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับกลาง

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถามซึ่งประกอบไปด้วย 4 ตอน คือ

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเพศ ช่วงอายุ สังกัด และระดับตำแหน่งในปัจจุบัน

2) แบบวัดสมรรถนะ 5 ด้านของนักทรัพยากรมนุษย์จำนวน 32 ข้อ (Ulrich & Brockbank, 2005) มีดัชนีความเชื่อถือได้ .98 ช่วงค่า Item-total Correlation = 51-.95 คือ 1) สมรรถนะด้านการสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์การ (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) ใช้มาตรวัดแบบ 5-point Likert Scale (1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

3) แบบวัดบทบาท 4 ด้าน ของนักทรัพยากรมนุษย์จำนวน 40 ข้อ (Ulrich, 1997) คือ 1) การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) 2) การเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Change Agent) 3) การเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์ (HR Expertise) และ 4) การเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน (Employee Champion) ใช้มาตรวัดแบบ 5-point Likert Scale (1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง) มีดัชนีความเชื่อถือได้ .98 ช่วงค่า Item-total Correlation .65-.94

4) แบบวัดความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์จำนวน 94 ข้อ (Ulrich & Brockbank, 2005) มีดัชนีความเชื่อถือได้ .98 ช่วงค่า Item-total Correlation .44-.91 ประกอบด้วย

4.1) แบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ จำนวน 10 ข้อ ใช้มาตรวัดแบบ 5-point Likert Scale (1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

4.2) แบบสอบถามเกี่ยวกับความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์ในการใส่ใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกขององค์กร จำนวน 18 ข้อ ใช้มาตรวัดแบบ 5-point Likert Scale (1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

4.3) แบบสอบถามเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า (Value) ให้กับองค์กรผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 51 ข้อ ใช้มาตรวัดแบบ 5-point Likert Scale (1 = นักทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ปฏิบัติตามกิจกรรมนี้, 5 = นักทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติงานด้านนี้ในระดับสูงมาก)

4.4) แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนากิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนองยุทธศาสตร์ขององค์กร จำนวน 15 ข้อ ใช้มาตรวัดแบบ 5-point Likert Scale (1 = นักทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้ปฏิบัติตามกิจกรรมนี้, 5 = นักทรัพยากรมนุษย์มีผลการปฏิบัติงานด้านนี้สูงมาก)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ใช้โปรแกรมสถิติ SPSS เวอร์ชัน 13 ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และใช้โปรแกรม AMOS เวอร์ชัน 18 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) ของตัวแปรที่ศึกษา ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและภาคเอกชน ตามลำดับ ทั้งนี้ Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham (2006) ระบุว่า โมเดลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าไคสแควร์ (χ^2) ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (*ns-non significant*) ค่า Comparative Fit Index (CFI) ต้องมากกว่า .09 ค่า Tucker-Lewis Index (TLI) ต้องมากกว่า .09 และค่า Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ต้องน้อยกว่า .06

ผลการศึกษา

การวิเคราะห์โมเดลการวัด

การวิเคราะห์โมเดลการวัดมีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) และการวัดความตรงเชิงเหมือน (Convergent Validity) ของโครงสร้างโมเดลการวัด โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ในการวัดความตรงเชิงจำแนก ผู้วิจัยแบ่งโมเดลการวัดออกเป็น 5 โมเดล โดยกำหนดให้โมเดลที่ 5 ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะ บทบาท และ ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นโมเดลการวัดสมมติฐาน (Hypothesized Model) จากนั้นนำโมเดลสมมติฐานดังกล่าวไปเปรียบเทียบกับโมเดลการวัดทางเลือก (Alternative Models) 4 โมเดล ซึ่งได้แก่

โมเดลที่ 1: โมเดลหนึ่งองค์ประกอบ หมายถึง การวัดที่รวมเอาตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 13 ตัวแปร อยู่ในองค์ประกอบเดียว

โมเดลที่ 2: โมเดลสององค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ รวมกับ ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ และองค์ประกอบที่ 2 บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์

โมเดลที่ 3: โมเดลสององค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ + บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และองค์ประกอบที่ 2 ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์

โมเดลที่ 4: โมเดลสององค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ และองค์ประกอบที่ 2 บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ + ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์

ในการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างโมเดลการวัดสมมติฐานกับโมเดลการวัดทางเลือก ผู้วิจัยใช้ค่าความแตกต่างของไคสแควร์ ($\Delta\chi^2$) และค่าความแตกต่างขององศาอิสระ (Δdf) เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา กล่าวคือ หากค่า $\Delta\chi^2$ ระหว่างโมเดลการวัดสมมติฐานกับโมเดลทางเลือก มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า โมเดลทั้งสองมีความแตกต่างกัน จากนั้นผู้วิจัยจะทำการประเมินค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อคัดเลือกโมเดลที่มีค่าดัชนีที่ดีที่สุด (Bagozzi & Yi, 1988)

สำหรับการวัดความตรงเชิงเหมือน เป็นการวัดเพื่อประเมินว่า ตัวแปรสังเกตได้ มีความเหมาะสมที่จะเป็นตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงหรือโครงสร้างนั้น ๆ เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาได้จาก คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Factor Loadings: λ) ต้องมีค่ามากกว่า .50 ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่ถูกสกัดแล้ว (Average Variance Extracted: λ) ต้องมีค่ามากกว่า .50 และค่าความเที่ยงเชิงโครงสร้าง (Construct Reliability: CR) ซึ่งต้องมีค่ามากกว่า .70 (Hair et al., 2006)

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ

การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนกของโมเดลการวัดในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐดังตารางที่ 4 พบว่า โมเดลการวัดสมมติฐานที่ 5 ซึ่งเป็นโมเดลสามองค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ 1) สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ 2) บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และ 3) ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี (χ^2 (53, n = 221) = 46.96, ns , CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = .00)

เมื่อเปรียบเทียบโมเดลการวัดสมมติฐาน (โมเดลที่ 5) กับโมเดลการวัดทางเลือก พบว่า ค่า $\Delta\chi^2$ ระหว่างโมเดลการวัดที่ 5 และโมเดลการวัดที่ 3 และ 4 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า โมเดลทั้ง 3 ไม่มีความแตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบค่าดัชนีวัดความสอดคล้องต่าง ๆ แล้ว ยังพบว่า โมเดลการวัดที่ 5 ซึ่งเป็นโมเดลการวัดสมมติฐานมีค่าดัชนีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีกว่าโมเดลที่ 3 และโมเดลที่ 4

การเปรียบเทียบโมเดลการวัดสมมติฐาน (โมเดลที่ 5) กับโมเดลทางเลือกที่ 1 ($\Delta\chi^2$ (6, n = 221) = 31.62, p < .001) และ กับโมเดลทางเลือกที่ 2 ($\Delta\chi^2$ (2, n = 221) = 14.04, p < .001) พบว่า ค่า $\Delta\chi^2$ มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า โมเดลทั้ง 3 มีความแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณา ค่าดัชนีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลการวัดที่ 5 ซึ่งเป็นโมเดลสมมติฐาน มีค่าดัชนีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีกว่าโมเดลที่ 1 และ 2 จากข้อค้นพบข้างต้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดที่ 5 ซึ่งเป็นโมเดลสมมติฐานซึ่งมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ 2) บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และ 3) ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สุด และยืนยันถึงความตรงเชิงจำแนกของโมเดลการวัดในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

ตารางที่ 4: การวิเคราะห์หึ่งองค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ

โมเดล	องค์ประกอบ	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	RMSEA (90% CI)	การเปรียบเทียบกับโมเดล 5	
								$\Delta\chi^2$	Δdf
โมเดล 1	1-factor ^a	78.58	47	.99	.98	.06	[.03, .08]	31.62***	6
โมเดล 2	2-factor ^b	61.00	51	1.00	.99	.03	[.00, .06]	14.04***	2
โมเดล 3	2-factor ^d	58.71	45	1.00	.99	.04	[.00, .06]	11.75	8
โมเดล 4	2-factor ^c	47.89	51	1.00	1.00	.00	[.00, .04]	.93	2
โมเดล 5	3-factor ^c	46.96	53	1.00	1.00	.00	[.00, .03]	-	-

หมายเหตุ: $n = 221$, *** $p < .001$

- ^a = ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 13 ตัวแปรรวมอยู่ในองค์ประกอบเดียว
- ^b = โมเดลสององค์ประกอบ: 1) สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ + ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์, และ 2) บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์
- ^c = โมเดลสององค์ประกอบ: 1) สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ + บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และ 2) ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์
- ^d = โมเดลสององค์ประกอบ: 1) สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ และ 2) บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ + ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์
- ^e = โมเดลสามองค์ประกอบ: 1) สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ 2) บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และ 3) ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ (โมเดลการวัดสมมติฐาน)

ตารางที่ 5 รายงานผลการทดสอบความตรงเชิงเหมือนของโมเดลการวัดในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ โดยพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่า $\lambda = .50$ ยกเว้นตัวแปรสังเกตได้ “การพัฒนากิจการกรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์การ” มีค่า $\lambda = .20$ ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ .50 (Hair et al., 2006) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องตัดตัวแปรสังเกตได้นี้ ออกจากการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างในขั้นตอนต่อไป ในส่วนของค่า AVE และ CR พบว่า โมเดลการวัดสมรรถนะ บทบาท และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐมีค่า AVE และค่า CR มีค่าสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ .50 และ .70 ตามลำดับ (Hair et al., 2006) ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดดังกล่าวมีความตรงเชิงเหมือน

ตารางที่ 5: คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) และค่าความตรงเชิงโครงสร้าง (CR) ของโมเดลการวัดในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

ตัวแปรที่ศึกษา	λ	AVE	CR
โมเดลการวัดสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ		.73	.93
สมรรถนะด้านการส่งเสริมยุทธศาสตร์องค์การ	.91		
สมรรถนะด้านการส่งมอบผลงาน	.90		
สมรรถนะด้านความรู้เชิงธุรกิจ	.85		
สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือ	.82		
สมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	.77		
โมเดลการวัดบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ		.88	.97
บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์	.93		
บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์	.96		
บทบาทการเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน	.91		
บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.95		

ตารางที่ 5: คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) และค่าความตรงเชิงโครงสร้าง (CR) ของโมเดลการวัดในกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาระดับปริญญาตรี (ต่อ)

ตัวแปรที่ศึกษา	λ	AVE	CR
โมเดลการวัดความเป็นมืออาชีพของนักศึกษาระดับปริญญาตรี		.53	.79
การตระหนักต่อสภาพความเป็นจริงขององค์การ	.71		
การใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ	.86		
การสร้างคุณค่าให้แก่องค์การผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.91		
การพัฒนากิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์การ	.20 ^a		

หมายเหตุ: n = 221, ค่า λ ทุกค่ามีนัยสำคัญ ณ ระดับ .001, ^a ตัวแปรสังเกตได้ที่ถูกตัดออกจากการวิเคราะห์

ตารางที่ 6 รายงานค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาซึ่งพบว่า ตัวแปรทั้ง 3 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .73-.75 แสดงว่า ตัวแปรดังกล่าวไม่มีปัญหาความสัมพันธ์กันสูง (Multicollinearity) ตามที่ Stevens (2009, p. 75) ระบุว่า ปัญหาดังกล่าวจะเกิดขึ้นหากตัวแปรมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันมากกว่า .80 นอกจากนี้ ตารางที่ 6 ยังได้รายงานค่า $\sqrt{AVE}$ ซึ่งใช้ในการตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ของตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งพบว่า ค่า $\sqrt{AVE}$ มีค่ามากกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทั้งในแถวและในสทมภ์เดียวกัน แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 มีความตรงเชิงจำแนก (Fornell & Larcker, 1981)

ตารางที่ 6: ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาระดับปริญญาตรี

ตัวแปร	M	SD	1	2	3
1. สมรรถนะของนักศึกษาระดับปริญญาตรี	3.39	.69	(.85)		
2. บทบาทของนักศึกษาระดับปริญญาตรี	3.57	.64	.75**	(.93)	
3. ความเป็นมืออาชีพของนักศึกษาระดับปริญญาตรี	3.41	.54	.73**	.73**	(.83)

หมายเหตุ: n = 221, ** $p < .01$, ค่าในวงเล็บ คือ ค่า $\sqrt{AVE}$

การวิเคราะห์โมเดลการวัดในกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาระดับปริญญาตรีในภาคเอกชน

ตารางที่ 7 นำเสนอผลการเปรียบเทียบโมเดลที่ 5 ซึ่งเป็นโมเดลการวัดสมมติฐาน 3 องค์ประกอบ 1) สมรรถนะของนักศึกษาระดับปริญญาตรี 2) บทบาทของนักศึกษาระดับปริญญาตรี และ 3) ความเป็นมืออาชีพของนักศึกษาระดับปริญญาตรี กับโมเดลการวัดทางเลือก พบว่า ค่า $\Delta\chi^2$ ระหว่างโมเดลการวัดที่ 5 และโมเดลการวัดที่ 2, 3 และ 4 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า โมเดลทั้ง 4 ไม่มีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ค่า $\Delta\chi^2$ ของโมเดลที่ 1 กับโมเดลที่ 5 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ($\Delta\chi^2$ (5, n = 126) = 36.71, $p < .001$) จึงสรุปได้ว่า โมเดลทั้งสองมีความแตกต่างกัน

แต่เมื่อเปรียบเทียบค่าดัชนีวัดความสอดคล้องต่าง ๆ แล้วกลับพบว่า โมเดลการวัดที่ 5 ซึ่งเป็นโมเดลการวัดสมมติฐานมีค่าดัชนีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีกว่าโมเดลที่ 1 จึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดที่ 5 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความความตรงเชิงจำแนก

ตารางที่ 7: การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ในภาคเอกชน

โมเดล	องค์ประกอบ	c^2	df	CFI	TLI	RMSEA		การเปรียบเทียบกับโมเดล 5	
						RMSEA (90% CI)		$\Delta\chi^2$	Δdf
โมเดล 1	1-factor ^a	99.83	48	.97	.95	.09	[.07, .12]	36.71***	5
โมเดล 2	2-factor ^b	58.02	51	1.00	.99	.03	[.00, .07]	5.1	2
โมเดล 3	2-factor ^d	73.53	45	.98	.97	.07	[.04, .10]	10.41	8
โมเดล 4	2-factor ^c	65.64	52	.99	.99	.05	[.00, .08]	2.52	1
โมเดล 5	3-factor ^e	63.12	53	.99	.99	.04	[.00, .07]	-	-

หมายเหตุ: $n = 126$, *** $p < .001$

^a = ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 13 ตัวแปรรวมอยู่ในองค์ประกอบเดียว

^b = โมเดลสององค์ประกอบ: (1) สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ + ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์, และ (2) บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์

^c = โมเดลสององค์ประกอบ: (1) สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ + บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และ (2) ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์

^d = โมเดลสององค์ประกอบ: (1) สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ และ (2) บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ + ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์

^e = โมเดลสามองค์ประกอบ: (1) สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ (2) บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ และ (3) ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ (โมเดลการวัดสมมติฐาน)

ตารางที่ 8 รายงานผลการทดสอบความตรงเชิงเหมือนของโมเดลการวัดในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่า $\lambda = .50$ ยกเว้นตัวแปรสังเกตได้ “การพัฒนากิจการกรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์การ” มีค่า $\lambda = .43$ ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ .50 (Hair et al., 2006) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องตัดตัวแปรสังเกตได้นี้ ออกจากการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างในขั้นตอนต่อไป นอกจากนี้ ค่า AVE และ CR ของโมเดลการวัดสมรรถนะ บทบาท และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนยังสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ .50 และ .70 ตามลำดับ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดดังกล่าวมีความตรงเชิงเหมือน

ตารางที่ 8: ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (AVE) และค่าความตรงเชิงโครงสร้าง (CR) ของโมเดลการวัดในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชน

ตัวแปรที่ศึกษา	λ	AVE	CR
โมเดลการวัดสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชน		.73	.93
สมรรถนะด้านการส่งเสริมยุทธศาสตร์องค์กร	.90		
สมรรถนะด้านการส่งมอบผลงาน	.94		
สมรรถนะด้านความรู้เชิงธุรกิจ	.85		
สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือ	.82		
สมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	.76		
โมเดลการวัดบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชน		.89	.97
บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์	.95		
บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานทรัพยากรมนุษย์	.97		
บทบาทการเป็นที่พึ่งพาของพนักงาน	.91		
บทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.94		
โมเดลการวัดความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชน		.58	.84
การตระหนักรู้ต่อสภาพความเป็นจริงขององค์กร	.70		
การใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	.95		
การสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.87		
การพัฒนากิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร	.43 ^a		

หมายเหตุ: n = 126, ค่า λ ทุกค่ามีนัยสำคัญ ณ ระดับ .001,^a ตัวแปรสังเกตได้ที่ถูกตัดออกจากการวิเคราะห์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาในตารางที่ 9 ไม่พบปัญหาตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูง โดยตัวแปรทั้ง 3 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .70-.78 อีกทั้งค่า $\sqrt{AVE}$ ยังมีค่ามากกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทั้งในแถวและในสทมภ์เดียวกันบ่งชี้ว่า ตัวแปรทั้ง 3 มีความตรงเชิงจำแนก (Fornell & Larcker, 1981)

ตารางที่ 9: ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชน

ตัวแปร	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3
1. สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์	3.70	.66	(.85)		
2. บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์	3.80	.65	.78**	(.94)	
3. ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์	3.70	.53	.70**	.75**	(.84)

หมายเหตุ: n = 126, ** $p < .01$, ค่าในวงเล็บ คือ ค่า $\sqrt{AVE}$

การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง

ภายหลังจากการทดสอบความตรงของโมเดลการวัดและโมเดลเชิงสมมติฐานแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) ระหว่างสมรรถนะ บทบาท และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ โดยในเบื้องต้นผู้วิจัยจะทำการทดสอบว่า โมเดลโครงสร้างสมมติฐานดังภาพที่ 1 ซึ่งกำหนดให้ตัวแปรบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Partial Mediator) มีความเหมาะสมในการศึกษาหรือไม่ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดโมเดลโครงสร้างทางเลือกโดยกำหนดให้ตัวแปรบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ (Full Mediator) ดังภาพที่ 2 (Baron & Kenny, 1986; Frazier, Tix, & Barron, 2004) จากนั้น ผู้วิจัยจะดำเนินการทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 ข้อ ทั้งนี้ การทดสอบทั้ง 2 ประเด็นข้างต้น ผู้วิจัยได้จำแนกการทดสอบตามกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ที่มาจากรัฐและจากภาคเอกชน



ภาพที่ 2: โมเดลโครงสร้างทางเลือกโดยกำหนดให้ตัวแปรบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ (Full Mediation Model)

การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

ผลการเปรียบเทียบโมเดลโครงสร้างในตารางที่ 10 พบว่า โมเดลซึ่งกำหนดให้ตัวแปรบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วนซึ่งเป็นโมเดลโครงสร้างสมมติฐาน (โมเดลที่ 2) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในเกณฑ์ดี ($\chi^2 (44, n = 221) = 45.72, ns, CFI = 1.00, TLI = 1.00, RMSEA = .01$) และโมเดลโครงสร้างทางเลือก (โมเดลที่ 1) ซึ่งเป็นโมเดลตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ยังมีค่าดัชนีความสอดคล้องที่เหมือนกัน และยังไม่พบความแตกต่างกันระหว่างค่า $\Delta\chi^2$ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลโครงสร้างสมมติฐานที่กำหนดให้ตัวแปรบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน มีความเหมาะสมในการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

ตารางที่ 10: การตรวจสอบตัวแปรคั่นกลางของกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ (n = 221)

โมเดล	ลักษณะ	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	RMSEA	การเปรียบเทียบกับ	
							(90% CI)	โมเดล 2	
								$\Delta\chi^2$	Δdf
โมเดล 1	Full Mediation ^a	45.72	44	1.00	1.00	.01	[.00, .05]	-	-
โมเดล 2	Partial Mediation ^b	45.72	44	1.00	1.00	.01	[.00, .05]		

หมายเหตุ: ^a = กำหนดให้ตัวแปรบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ (Full Mediator)

^b = กำหนดให้ตัวแปรบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Partial Mediator)

จากนั้นผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ พบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกต่อการแสดงบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ($\beta = .79, p < .001$) ดังนั้น จึงต้องยอมรับสมมติฐานที่ 1 ต่อมา พบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ยังมีอิทธิพลทางบวกต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ($\beta = .52, p < .001$) ดังนั้น สมมติฐานที่ 2 จึงได้รับการยอมรับ และสมมติฐานที่ 3 พบว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ยังมีอิทธิพลทางบวกต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ($\beta = .39, p < .001$)

ในการทดสอบสมมติฐานที่ 4 เกี่ยวกับอิทธิพลของสมรรถนะที่มีต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ โดยมีบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลาง (Mediator) ผู้วิจัยใช้การทดสอบด้วยวิธีการ Bootstrapping ด้วยโปรแกรม AMOS ซึ่ง Shrout and Bolger (2002) ระบุว่า เป็นวิธีการหาอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects) ของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตามโดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งกำลังมาแทนการทดสอบตัวแปรคั่นกลางตามแนวทางเดิมของ Baron and Kenny (1986) ซึ่งเสนอให้ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ 4 ขั้นตอนในการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง ในกระบวนการทดสอบด้วยวิธี Bootstrapping ผู้วิจัยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการสุ่มซ้ำไว้ที่ 1,000 กลุ่มตัวอย่าง และกำหนดช่วงความเชื่อมั่นในผลการทำนาย (Confidence Intervals: CI) ที่ 95% (Cheung & Lau, 2008)

ผลการวิเคราะห์วิเคราะห์ด้วยวิธี Bootstrapping พบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ โดยมีบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 ($\beta = .30, p < .01$) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องยอมรับสมมติฐานที่ 4 ที่ว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน ในความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชน

ผลการเปรียบเทียบโมเดลโครงสร้างในตารางที่ 11 รายงานว่า ในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชน โมเดลโครงสร้างสมมติฐานซึ่งกำหนดให้ตัวแปรบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (โมเดลที่ 2) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และอยู่ในเกณฑ์ดี ($\chi^2(42, n = 126) = 52.80, ns, CFI = .99, TLI = .99, RMSEA = .05$) ส่วนโมเดลโครงสร้างทางเลือกซึ่งกำหนดให้ตัวแปรบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ (โมเดลที่ 1) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เช่นเดียวกัน ($\chi^2(43, n = 126) = 55.32, ns, CFI = .99, TLI = .99, RMSEA = .05$) อย่างไรก็ตาม ค่า $\Delta\chi^2$ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2(1, n = 126) = 2.52, ns$) และผลการเปรียบเทียบค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยังพบว่า โมเดลที่ 2 ซึ่งกำหนดให้บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วนมีค่าดัชนีชี้วัดที่ดีกว่าโมเดลที่ 1 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกโมเดลโครงสร้างดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่อทดสอบสมมติฐานในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนต่อไป

ตารางที่ 11: การตรวจสอบตัวแปรคั่นกลางของกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชน (n = 126)

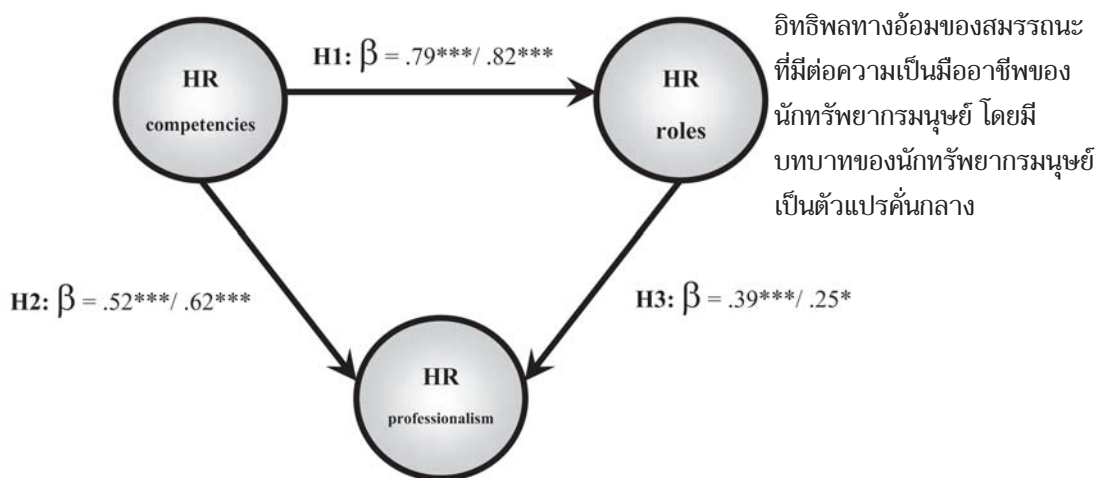
โมเดล	ลักษณะ	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	RMSEA (90% CI)	การเปรียบเทียบ กับโมเดล 2	
								$\Delta\chi^2$	Δdf
โมเดล 1	Full Mediation ^a	55.32	43	.99	.99	.05	[.00, .08]	2.52	1
โมเดล 2	Partial Mediation ^b	52.80	42	.99	.99	.05	[.00, .08]		

หมายเหตุ: ^a = กำหนดให้ตัวแปรบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ (Full Mediator)

^b = กำหนดให้ตัวแปรบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Partial Mediator)

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกต่อการแสดงบทบาทของนักทรัพยากรในภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ($\beta = .82, p < .001$) ดังนั้น สมมติฐานที่ 1 จึงได้รับการยอมรับ ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางบวกกับความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .001 ($\beta = .62, p < .001$) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 นอกจากนี้ การแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ยังมีอิทธิพลทางบวกต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ($\beta = .25, p < .05$) ดังนั้น สมมติฐานที่ 3 จึงได้รับการยอมรับ นอกจากนี้ ผลการทำ Bootstrapping

ยังพบว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อกำหนดให้บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลาง ($\beta = .10, p = .054$) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องปฏิเสธสมมติฐานที่ 4



ภาพที่ 2: สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, ค่า β เรียงลำดับจากกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ/ภาคเอกชน

การอภิปรายผล

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความตรงของโมเดลการวัดและโมเดลเชิงโครงสร้างของตัวแปรเกี่ยวกับสมรรถนะบทบาทและความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในบริบทขององค์การไทยซึ่งเป็นตัวแปรที่เสนอโดยนักวิชาการตะวันตกโดยเฉพาะที่ Ulrich และคณะ (1997; 2001; 2005) เสนอไว้ ผลการศึกษาของงานวิจัยครั้งนี้ยืนยันว่าแนวคิดตัวแปรดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะนำมาศึกษากับกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์องค์การไทยเป็นอย่างดี เป็นที่ยอมรับว่ามีความเหมาะสมหากนำมาใช้ประเมินกับนักทรัพยากรมนุษย์ของไทย ดังจะเห็นได้จากค่าพารามิเตอร์ทางสถิติความตรงเชิงจำแนกและความตรงเชิงเหมือนที่บ่งชี้ถึงความสอดคล้องของโมเดลการวัดทางเลือกต่าง ๆ กับโมเดลการวัดเชิงสมมติฐาน

ส่วนการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง ผ่านการระบุสถานะและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรนั้น หากพิจารณาในภาพรวมกล่าวโดยทั่ว ๆ ไป สมรรถนะและบทบาทอาจจะเป็นเสมือนเหรียญที่มีสองด้าน ยากที่จะแยกออกจากกัน แต่ผลการวิจัยครั้งนี้บ่งชี้ว่าสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์

เป็นปัจจัยเหตุต้นทางที่ส่งผลโดยตรงต่อการแสดงบทบาทที่สร้างผลกระทบผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่นักทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติ ทั้งบทบาทที่แสดงออกและผลที่บังเกิดตามมาส่งผลต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไทย นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังบ่งชี้ว่า สมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ยังส่งผลต่อระดับความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ ตัวแปรบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์มีสถานะเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสมรรถนะและความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย ดังนั้น หากฝ่ายบริหารของหน่วยงานประสงค์จะให้นักทรัพยากรมนุษย์มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น ร่วมสร้างความสำเร็จให้บังเกิดแก่องค์การผ่านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งที่ขับเคลื่อนโดยนักทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารสายงานต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการยกระดับสมรรถนะ ในรูปของทักษะ ความรู้ ความสามารถของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นเบื้องต้นเสียก่อน แม้จะมีการปรับปรุงปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงบทบาทผ่านภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ผันแปรไปตามลักษณะงานของแต่ละหน่วยงาน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงโครงสร้างที่น่าสนใจยังบ่งชี้ว่า ในกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษย์ภาคเอกชน สมรรถนะมีอิทธิพลต่อการแสดงบทบาทต่าง ๆ และความเป็นมืออาชีพ ของนักทรัพยากรมนุษย์ในระดับที่สูงกว่านักทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ ขณะที่ค่าพารามิเตอร์ที่บ่งชี้ระดับอิทธิพลของบทบาทต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยค่อนข้างต่ำกว่ามาก (ขนาดน้อยกว่าครึ่งหนึ่ง) ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากนักทรัพยากรมนุษย์ไทยในภาคเอกชนมีโอกาสได้แสดงบทบาทที่สนองต่อนโยบายฝ่ายบริหาร หรือเป้าหมายทางธุรกิจได้มากกว่านักทรัพยากรมนุษย์ไทยในภาครัฐที่ผลการวิจัยเชิงประจักษ์ต่างรายงานว่าแสดงบทบาทในเชิงตั้งรับมากกว่า (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2553; นิพนธ์ ทวีคุณ, 2544) อีกประการหนึ่งน่าจะมาจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานขององค์การภาคเอกชนที่มีลักษณะพลวัตและเน้นการแข่งขันมากกว่ากลุ่มตัวอย่างภาครัฐ ส่งผลให้นักทรัพยากรมนุษย์ในภาคเอกชนต้องมีคุณลักษณะที่ไวและตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสามารถกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันได้ของธุรกิจ ขณะที่นักทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐซึ่งปฏิบัติงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เสถียร วัฒนธรรมองค์การที่ค้ำึงถึงอาวุโส มีกฎระเบียบมาก งบประมาณการพัฒนาบุคลากรที่จำกัด มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่สูง (Siengthai, Dechawatanapaisal, & Wailerdsak, 2009; Siengthai & Bechter, 2004) การศึกษาต่อไปที่มุ่งวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบย่อย ๆ ของตัวแปรทั้งสามจึงน่าสนใจยิ่งนัก ที่จะอธิบายผลที่ค้นพบของการศึกษาในครั้งนี้

ผู้วิจัยยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์กับความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนไทยในภาพรวม ยังอยู่ในระดับต่ำ และยังพบว่า สมรรถนะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์โดยมีบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรคั่นกลางในระดับต่ำ เฉพาะกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากร

มนุษยภาครัฐ เท่านั้น ส่วนกลุ่มตัวอย่างนักทรัพยากรมนุษยภาคเอกชนกลับไม่พบอิทธิพลดังกล่าว สะท้อนว่า ณ ปัจจุบันนี้ นักทรัพยากรมนุษย์ไทยอาจไม่สามารถแสดงบทบาทในเชิงรุกได้มากนัก ถึงแม้ว่าจะมีสมรรถนะอยู่ในตนเองสูง แต่บทบาทที่แสดงออกนั้นขึ้นกับการได้รับโอกาส ความเชื่อถือว่าไว้วางใจในฝีมือของฝ่ายบริหาร ผลการศึกษาในประเด็นนี้ยังบ่งชี้ว่าไม่ว่าจะมาจากองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน นอกจากจะมีความตระหนักต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การที่เปลี่ยนแปลงในระดับต่ำแล้ว พวกเขายังไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่าผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญขององค์การได้แก่ใครบ้าง ผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้นคาดหวัง ต้องการอะไรจากตน ส่งผลให้ความสามารถในการส่งมอบคุณค่าให้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้นต่ำไปด้วย ผลการศึกษานี้จึงสรุปได้ว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยในปัจจุบันยังไม่สามารถสนองตอบต่อยุทธศาสตร์ที่องค์การประสงค์ ซึ่งย่อมกระทบต่อภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพในท้ายที่สุด

ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

ผลการศึกษาในครั้งนี้เป็นการยืนยันว่าโมเดลโครงสร้างตามที่ Ulrich และคณะเสนอไว้มีความน่าเชื่อถือมีความเหมาะสมกับการประยุกต์ใช้ศึกษากับองค์การของไทย งานวิจัยในอดีตที่ผ่านมา เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการแสดงบทบาทของต่าง ๆ ของนักทรัพยากรมนุษย์ (Boselie & Paauwe, 2005; Huselid et al., 1997, Quinn & Brockbank, 2006; Schuler & Jackson, 2001; Yeung et al., 1996) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ (Brockbank et al., 1999; Brockbank & Ulrich, 2003; วิระวัฒน์ ปณิตามัย, 2553; Quinn & Brockbank, 2006; Ramlall, 2006) ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทกับความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ (Brockbank et al., 1999; วิระวัฒน์ ปณิตามัย, 2553) ผลการศึกษาดังกล่าวได้ยืนยันว่า ข้อเสนอเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ บทบาท และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์มีลักษณะสากลและข้ามวัฒนธรรม ไม่ว่าจะศึกษาในบริบททวีปอเมริกา ยุโรป เอเชีย หรือแม้แต่ในประเทศไทย อนึ่ง แม้ว่าการศึกษาก่อนหน้านี้จะพบว่า บทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยในปัจจุบันจะทวีความสำคัญมากขึ้น (วิระวัฒน์ ปณิตามัย, 2553; นิพนธ์ ทวีคุณ, 2544) แต่ผลการศึกษานี้บ่งชี้ว่า ภายใต้บทบาทที่มีมากขึ้น นักทรัพยากรมนุษย์ทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน กลับมีระดับความเป็นมืออาชีพในระดับต่ำ สะท้อนว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยยังอยู่ในช่วงโมเดลเปลี่ยนผ่าน (Transitional Model) และยังห่างไกลจากโมเดลแบบก้าวหน้า (Progressive Model) ซึ่งคาดหวังให้นักทรัพยากรมนุษย์แสดงบทบาทในเชิงยุทธศาสตร์อย่างเต็มรูปแบบ (Kamoche, 2000)

ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

ผลการศึกษาข้างต้นนำไปสู่ข้อเสนอในการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย เริ่มตั้งแต่การพัฒนาสมรรถนะและบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ไทยให้ก้าวไปสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยที่ผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการยกระดับสมรรถนะก่อนทั้งการสร้างความสำเร็จของนักทรัพยากรมนุษย์ การส่งเสริมยุทธศาสตร์องค์การ การส่งมอบผลงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าแก่องค์การ มีความรอบรู้ในธุรกิจ และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานทรัพยากรมนุษย์ (Brockbank et al., 2002; Cascio, 2005; Lepak & Snell, 1998; Ulrich, 1997)

ตัวอย่างแนวทางการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการกำหนดความสามารถทางวิชาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการประเมินและออกใบรับรองทางวิชาชีพให้แก่นักทรัพยากรมนุษย์ไทย (cf. Meisinger, 2005, p. 82) การออกแบบหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมเกี่ยวกับสมรรถนะและบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหัวข้อของการพัฒนาสมรรถนะและบทบาทของนักทรัพยากรมนุษย์ในการสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์การ ความรอบรู้ในธุรกิจ การส่งมอบผลงาน การสร้างความน่าเชื่อถือ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงาน HR หรือ Electronic-HRM (e-HRM) และที่สำคัญ คือ การยึดหลักวิชาชีพและมีจริยธรรมในการทำงาน การดำเนินการข้างต้นจะประสบผลสำเร็จได้ จำต้องได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากหลายฝ่ายทั้งจากผู้บริหารองค์การที่จะต้องให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรมนุษย์ สถานศึกษาและองค์การวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะร่วมกันจัดเตรียมหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนานักทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะและบทบาทตามความคาดหวังของธุรกิจและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และที่สำคัญ คือ นักทรัพยากรมนุษย์ไทยที่จะต้องตระหนักว่า ถึงเวลาแล้วที่พวกเขาจะต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง

ข้อจำกัดในการศึกษาและข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

การศึกษานี้เป็นการศึกษาแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional Research Design) ผลการศึกษาที่ได้จึงสามารถอ้างอิงได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น อีกทั้งการศึกษานี้ยังใช้ตัวแบบหรือโมเดลที่นักวิชาการต่างประเทศได้พัฒนาไว้ ดังนั้น การศึกษาในอนาคตอาจทำได้หลายแง่มุม อาทิ การศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุระหว่างปัจจัยย่อย ๆ ของตัวแปรสมรรถนะ บทบาท และความเป็นมืออาชีพ การพัฒนาโมเดลของการเป็นนักทรัพยากรมนุษย์ไทยแบบมืออาชีพซึ่งมีการรวบรวมเอาตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบริบทการบริหารที่คำนึงถึงวัฒนธรรมไทยเข้าร่วมด้วย อาทิ ค่านิยมของนักทรัพยากรมนุษย์ อิทธิพลของศาสนาและวัฒนธรรม เป็นต้น นอกจากนี้ ยังอาจมีการศึกษาเปรียบเทียบบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ตามรายกลุ่มอุตสาหกรรมหรือตามระดับตำแหน่งของนักทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการประยุกต์ใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ อาทิ การสัมภาษณ์กับผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ การประชุมกลุ่ม ฯลฯ เพื่อเติมเต็ม

การศึกษาให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น สุดท้าย ผู้สนใจยังอาจศึกษาผลกระทบของตัวแปรสมรรถนะ บทบาท และความเป็นมืออาชีพที่มีต่อตัวแปรต่าง ๆ อาทิ ผลประกอบการขององค์กร การจัดการ ความรู้ในองค์กร การเกิดนวัตกรรมขององค์กร หรือแม้แต่การตระหนักต่อความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- นิพนธ์ ทวีคุณ. (2544). ความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเทียบกับงานที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน. *วารสารการบริหารคน*, 22, 36-39.
- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2551). รายงานวิจัยประจำปีเรื่องบทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพ ของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิต-พัฒนบริหารศาสตร์.
- วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2553). บทบาท สมรรถนะ และความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย: วิฤทธิเสียบทกลางความต้อร้นในธรรมเนียมปฏิบัติ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 50, 43-74.
- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of Academy of Marketing Science*, 16,(1): 74-94.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review*, 34, 550-623.
- Boudreau, J.W., & Ramstad, P.M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bowen, D.E., & Greiner, L.E. (1986). Moving from production to service in human resources management. *Organizational Dynamics*, 15, 34-45.
- Brockbank, W., Sioli, A., & Ulrich, D. (2002). *So we are at the table! Now what?* Working paper, University of Michigan Business School, Ann Arbor, MI. Retrieved December 23, 2009 from http://webuser.bus.umich.edu/Programs/hracs/res_NowWhat.htm
- Brockbank, W., & Ulrich, D. (2003). *Competencies for the new HR*. Alexandria, VA: Society of Human Resource Management, University of Michigan, and Global Consulting Alliance.

- 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.
- Cascio, W.F. (2005). From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HR management. In R.M. Losey, S.R. Meisinger, & D. Ulrich (Eds.), *The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow* (pp. 103-109). Hoboken, NJ: Wiley.
- 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.
- Dyer, L. (1984). Linking human resource and business strategies. *Human Resource Planning*, 7, 79-84.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Frazier, P.A., Tix, A.P., & Barron, K.E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115-134.
- 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.
- 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.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8, 215-234.
- 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.

- Losey, M.R., Meisinger, S.R., & Ulrich, D. (2005). Reality, impact, and professionalism. In M. Losey, S. Meisinger, & D. Ulrich (Eds.), *The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow* (pp. 408-414). New Jersey: Wiley.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McMahan, G.C. Mohrman, S.A., & Lawler, E.E. (1996). The current practice of the human resources function. *Human Resource Planning*, 19(1): 11-13.
- Meisinger, S.R. (2005). The four Cs of the HR profession: being competent, curious, courageous, and caring about people. In R.M. Losey, S.R. Meisinger, & D. Ulrich (Eds.), *The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow* (pp. 78-85). Hoboken, NJ: Wiley.
- Quinn, R.W., & Brockbank, W. (2006). The development of strategic human resource professionals at BAE Systems. *Human Resource Management*, 45, 477-494.
- Ramlall, S.J. (2006). HR competencies and their relationship to organizational practices. *Performance Improvement*, 45, 32-44.
- 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.
- Siengthai, S., Dechawatanapaisal, D. & Wailerdsak, N. (2009). Human resource management: Future trends. In T.G. Andrews, & S. Siengthai (Eds.), *The changing face of management in Thailand* (pp. 115-145). New York: Routledge.
- Stevens, J.P. (2009). *Applied multivariate statistics for social science*. 5th Ed. New York: Routledge.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76, 119-127.
- Ulrich, D., & Beatty, D. (2001). From partners to players: Extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40(4): 293-407.
- 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.
- Yusoff, Y.M., & Abdullah, H.S. (2008). HR roles and empowering the ling in human resource activities: A review and a proposed model. *International Journal of Business and Society*, 9(2): 9-19.