

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

ความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัท  
อุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง

เบญจวรรณ สุวรรณวัฒน์

23 ม.ค. 2558  
347678

งานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

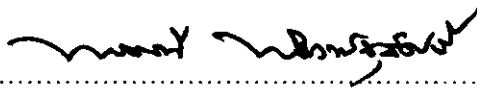
คณะกรรมการจัดการและกองทั่วยิว มหาวิทยาลัยบูรพา

ตุลาคม 2555

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

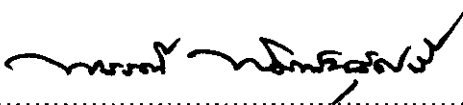
คณะกรรมการควบคุมงานวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ เบญจวรรณ สุวรรณรัตน์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์

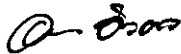


.....อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ดร.พรรณี พิม่าพันธุ์ศรี)

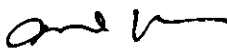
คณะกรรมการสอบปากเปล่า



.....ประธาน  
(ดร.พรรณี พิม่าพันธุ์ศรี)

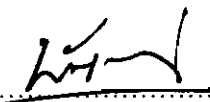


.....กรรมการ  
(ผศ.ดร.อภิญา อิงอาจ)



.....กรรมการ  
(ดร.พรรัตน์ แสงหาญ)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยวอนุมัติให้รับงานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา



.....คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชนี นนทศักดิ์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2555

## ประกาศคุณูปการ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร. พรรณี พิมาพันธุ์ศรี อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้สละเวลาอันมีค่ามาให้ความรู้ คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบการศึกษานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้ความรู้ ให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขและวิจารณ์ ทำให้การศึกษานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนเจ้าของผลงานเขียนในหนังสือ วารสาร บทความในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานิพนธ์นี้ทุกท่านที่ผู้เขียนได้ศึกษาค้นคว้า รวมถึงได้อ้างอิงผลงานทางวิชาการ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการเรียบเรียงการศึกษานิพนธ์นี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและพนักงานของบริษัทฯ ทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ และอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล รวบรวมข้อมูล ตลอดจนถึง ผู้ช่วยเหลือในการแจกแบบสอบถามทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมารดา และครอบครัว หัวหน้างาน และเพื่อน ๆ ที่ให้กำลังใจ และคอยช่วยเหลือผู้วิจัยตลอดมา คุณค่าและประโยชน์อันใดที่เกิดจากงานวิจัยฉบับนี้ ขอมอบความดีทั้งหมดนี้มาเป็นคุณแก่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ ผู้วางการศึกษาอันเป็นสิ่งสำคัญในชีวิตกับผู้เขียน ส่วนข้อบกพร่องทั้งหลายผู้เขียนขอน้อมรับและกราบขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

เบญจวรรณ สุวรรณวัฒน์

53920144: สาขาวิชา: การจัดการทรัพยากรมนุษย์; กจ.ม. (การจัดการทรัพยากรมนุษย์)  
 คำสำคัญ: ความคาดหวัง/ บทบาทหน้าที่/ การบริหารทรัพยากรมนุษย์/ พนักงาน/ นิคม  
 อุตสาหกรรม/ ระยอง

เบญจวรรณ สุวรรณวัฒน์: ความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากร  
 มนุษย์ของพนักงานในองค์การ: กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรม โลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม  
 อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง (THE EXPECTATION OF EMPLOYEE TOWARDS ROLES  
 AND RESPONSIBILITIES OF HUMAN RESOURCES DEPARTMENT: A CASE STUDY OF  
 STEEL MANUFACTURER IN EASTERN SEABOARD INDUSTRIAL ESTATE, RAYONG  
 PROVINCE) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: พรณี พิมาพันธุ์ศรี, Ph.D., 80 หน้า, ปี พ.ศ. 2555.

การศึกษาเรื่องความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ  
 พนักงานในองค์การ: กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรม โลหะแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์น  
 ซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ความคาดหวังของพนักงานต่อบทบาท  
 หน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2. เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของพนักงานจำแนกตาม  
 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และสังกัดหน่วยงาน ต่อบทบาท  
 หน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ใน 4 ด้าน คือ การจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา  
 การจูงใจ และการชำระรักษา วิธีการศึกษา ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประชากรที่ใช้  
 ในการศึกษา จำนวน 324 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติ  
 เชิงพรรณนาที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 และการวิเคราะห์ขนาดของผล (Effect Size) ในการวิเคราะห์หาระดับความคาดหวังของพนักงาน  
 พบว่า 1. พนักงานมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่  
 ในระดับมาก โดยมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการจูง  
 ใจมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการชำระรักษา และด้านการจัดคนเข้า  
 ทำงาน ตามลำดับ และ 2. พนักงานที่มีระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มี  
 ความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ในขณะที่  
 ระดับตำแหน่งงาน และสังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกันมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่าย  
 บริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมแตกต่างกัน

53920144: MAJOR: HUMAN RESORCE MANGEMENT; M.M. (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

KEYWORDS: EXPECTATION/ ROLE AND RESPONSIBILITY/ HUMAN RESOURCE DEPARTMENT

BENJAWAN SUWANNAWAT: THE EXPECTATION OF EMPLOYEE TOWARDS ROLES AND RESPONSIBILITIES OF HUMAN REROURCES DEPARTMENT: A CASE STUDY OF STEEL MANUFACTURER IN EASTERN SEABOARD INDUSTRIAL ESTATE, RAYONG PROVIENCE ADVISOR: PUNNEE PIMAPANSRI, Ph.D., 78P. 2012.

The study of Expectation of employee towards roles and responsibilities of human resources department: a case study of steel manufacturer in Eastern Seaboard Industrial Estate, Rayong Province aimed at a studying 1. expectation of employees towards roles and responsibilities of human resources department 2. comparing to an expectation of employees which was classified by different factors e.g. working experience, education level, working position and work departments towards role and responsibilities of human resources department in four sections composing of recruiting, training and developing motivation and maintaining staff. The method of study is survey research with totally 324 people. The research instruments are questionnaire and descriptive statistics. The analytical statistics are frequency, percentage, means, standard deviation as well as effect size.

The research outcome has demonstrated that

1. The expectation of employees towards role and responsibilities of human resources Department was high in the context of motivation training and development, maintaining staff and human resources management respectively.
2. The differences of educational level and working experience towards role and responsibilities of human resources have no distinction mean while working position and different divisions have distinction towards role and responsibilities of human resources department.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง.....	7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับบทบาท.....	11
ความหมาย บทบาทและหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	12
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	30
ประชากรที่ใช้ในการศึกษา.....	30
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	30
วิธีการศึกษา.....	30
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	31
วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	32
การทดสอบเครื่องมือ.....	32
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	33
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	33

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย .....	35
ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของประชากร .....	35
ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวัง.....	37
การเปรียบเทียบความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และสังกัดหน่วยงาน .....	44
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	50
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	52
สรุปผลการวิจัย.....	53
อภิปรายผลการวิจัย.....	53
ข้อเสนอแนะ .....	55
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย.....	56
บรรณานุกรม .....	57
ภาคผนวก.....	60
ภาคผนวก ก .....	61
ภาคผนวก ข .....	72
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	80

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวน และร้อยละของกลุ่มประชากร จำแนกข้อมูลส่วนบุคคล.....	35
2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยจำแนกเป็นรายด้าน.....	37
3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวังต่อ บทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน.....	38
4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวังต่อ บทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา.....	39
5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจูงใจ.....	41
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษา.....	43
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่าย บริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	44
8	ค่านัยสำคัญทางปฏิบัติของค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของประชากรเปรียบเทียบตามระดับการศึกษา.....	45
9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่าย บริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	45
10	ค่านัยสำคัญทางปฏิบัติของค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของประชากรเปรียบเทียบตามระดับตำแหน่งงาน.....	46
11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่าย บริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน.....	47
12	ค่านัยสำคัญทางปฏิบัติของค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่าย บริหารทรัพยากรมนุษย์ของประชากรเปรียบเทียบตามระยะเวลาการทำงาน.....	48
13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่าย บริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน.....	48
14	ค่านัยสำคัญทางปฏิบัติของค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของประชากรเปรียบเทียบตามสังกัดหน่วยงาน.....	49



**สารบัญตาราง (ต่อ)**

ตารางที่	หน้า
15	สรุปความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้..... 51

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	5

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการเปิดเสรีทางการค้ามากขึ้น อันเป็นผลมาจากหลายสาเหตุ เช่น การรวมตัวขององค์การการค้าโลก (WTO) เขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) เขตการค้าเสรีทวีปอเมริกาเหนือ (NAFTA) กลุ่มประเทศความร่วมมือเศรษฐกิจเอเชียแปซิฟิก (APEC) การรวมตัวของประเทศเอเชีย-ยุโรป (ASEM) สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) รวมไปถึงโครงการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง (GMS) จากกรอบความร่วมมือดังกล่าวนี้ ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งผลของการรวมตัวทำให้องค์การธุรกิจเกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในด้านการค้า การลงทุน และขยายวงกว้างมากขึ้นจากระดับธุรกิจในประเทศ การแข่งขันธุรกิจระดับภูมิภาค ไปจนถึงในระดับโลก (ธนารัตน์ เทพ โยธิน, 2544, หน้า 1-2) เป็นผลให้โครงสร้างเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงไป มีความจำเป็นในการใช้เทคโนโลยีใหม่ในการผลิตสินค้าเพื่อแข่งขันกับตลาดกันมากขึ้น อันนำไปสู่การแข่งขันในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์การต่าง ๆ ทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและผลักดันการค้าเงินธุรกิจ

ในการดำเนินงานขององค์การหรือสถานประกอบการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตาม ประเภทใดหรือองค์กรขนาดใหญ่ คงไม่มีใครปฏิเสธได้ว่าความสำเร็จขององค์กรมาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการบริหารงาน องค์กรใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีคุณภาพก็จะสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (มงคลรัตน์ จันทร์ศรี, 2547, หน้า 2) แม้ว่าความเจริญและการพัฒนาในด้านเทคโนโลยีได้ก้าวหน้าไปมาก องค์กรต่าง ๆ จึงได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจ แต่หากขาดซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ และจิตสำนึกที่ดี การแข่งขันจะทำได้ และมีโอกาสพ่ายแพ้หรือล้มเหลวได้มาก เพราะการขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ จะทำให้ปัจจัยอื่น ๆ ไร้ความหมาย เพราะพนักงานไม่เรียนรู้ ไม่มีการติดตามและพัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ธุรกิจอุตสาหกรรมอาจจะเพลี่ยงพล้ำและพ่ายแพ้การแข่งขันได้ เป็นผลให้การเจริญเติบโตขององค์การหยุดอยู่กับที่ ไม่สามารถเติบโตได้แบบยั่งยืน (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 47)

องค์การที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบาย การกำหนดกลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่จะมีแรงผลักดันให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีกว่าองค์การที่ไม่ได้ให้ความสำคัญในส่วนนี้ เพราะถ้าองค์การมุ่งเน้นแต่เฉพาะการบริหารการใช้ทรัพยากรหรือกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว ก็ถือได้ว่าเป็นองค์การที่มีการบริหารเชิงรับเท่านั้น ซึ่งไม่เพียงพอต่อการแข่งขันทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน สิ่งผลักดันให้องค์การสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนก็คือ การบริหารเชิงรุก โดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์สร้างความแตกต่างและเพิ่มมูลค่าให้กับองค์การ โดยการสร้างให้บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกันและช่วยกันทำให้เป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จ รวมทั้งเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัวสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดมากขึ้น สร้างระบบค่าตอบแทนและรางวัลให้สัมพันธ์กันระหว่างผลงานของพนักงานมีการโยกย้ายเพื่อให้กระบวนการทุกอย่างดำเนินไปอย่างราบรื่นที่สุด

การที่องค์การจะดำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีคุณภาพตลอดไปนั้น องค์การต้องค้นหาและศึกษาปัจจัยในการกระตุ้นจิตใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสิ่งนั้นต้องตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของพนักงาน เช่น ความต้องการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ทั้งในด้านรายได้และค่าตอบแทน ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน สภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งหากองค์การไม่สามารถตอบสนองได้ จะทำให้พนักงานไม่มีกำลังใจในการทำงาน ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงานเสื่อมถอยลง ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นองค์การจะต้องพยายามทำความเข้าใจและให้ความสนใจในพฤติกรรม ความต้องการ ความคาดหวังของพนักงาน นอกจากในประเด็นความคาดหวังของพนักงานแล้ว ยังต้องทำความเข้าใจและให้ความสนใจพฤติกรรมของผู้ที่เป็นหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงสุดยังเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์การต้องให้ความสนใจด้วยเช่นกัน เพราะในแต่ละมุมมองของแต่ละส่วนงานต่างมีความต้องการ และคาดหวังในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการตอบสนองความต้องการเพื่อพัฒนาระบบงาน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถตอบสนองเป้าหมายของแต่ละส่วนงาน ซึ่งฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้มีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างราบรื่น เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและมีขวัญและกำลังใจในงาน อีกทั้งทำให้พนักงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การผลิตสินค้าและบริการมีคุณภาพตามที่ต้องการ

ในช่วงแรกบทบาทและหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเพียงหน้าที่หนึ่งที่น่าจะอยู่ในสายธุรการ การผลิต หรือบัญชี เนื่องจากในช่วงแรกนั้นผู้บริหารหรือเจ้าของสถาน

ประกอบการยังไม่ให้ความสำคัญกับงานด้านบุคลากรมากนัก ดังจะเห็นได้ว่าในยุคแรกๆ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในด้านการสรรหา การคัดเลือก การบันทึกเวลาทำงาน การเก็บเอกสาร การจ่ายค่าจ้าง และการเลิกจ้างเท่านั้น ต่อมาได้เพิ่มงานด้านการฝึกอบรม การบริหารค่าจ้างสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์ (Miles & Snow, 1984 cited in Conner & Urich, 1996) แต่ในปัจจุบันแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารหรือเจ้าของสถานประกอบการหันมาให้ความสำคัญกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น โดยเน้นคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกในหลายด้าน เช่น ด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการศึกษา จากการเปลี่ยนแปลงในเรื่องดังกล่าวส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจที่จะต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันเพื่อความอยู่รอดมากขึ้น (ธนารัตน์ เทพโยธิน, 2544, หน้า 1)

หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เพราะองค์การจะประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งได้จะต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะคนคือผู้ที่ใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการพัฒนา และเพิ่มผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงอาจกล่าวได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งมีค่าสูงสุดในทุกองค์การ หลายองค์การจึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์การ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยตรงในการจัดการเกี่ยวกับคนในองค์การ จึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปกลายเป็นหน่วยงานที่สำคัญกับองค์การมากยิ่งขึ้น ทำให้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นด้วย คือภารกิจตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคนให้เพียงพอกับความต้องการของหน่วยงาน การสรรหาบุคลากรที่ดีมีความรู้ ความสามารถมาปฏิบัติงานในองค์การ และมีการพัฒนาพนักงานในองค์การ ซึ่งมุ่งให้บุคลากรเข้าใจองค์การในลักษณะการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้มีการพัฒนาความสามารถในงานที่รับผิดชอบ และการประเมินผลการทำงานเพื่อรับรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การให้รางวัลจิตใจในผลงาน เช่น การปรับเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์การ ซึ่งมักจัดในรูปของกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์การสามารถรักษาคณดี และคนเก่งให้อยู่กับองค์การได้ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีสมรรถนะ (Competencies) เพิ่มมากขึ้นด้วยในหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถตอบสนองนโยบายขององค์การ จะเห็นได้ว่าบทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้บริหารและพนักงานต่างมีความคาดหวังต่อบทบาทและหน้าที่ดังกล่าว โดยความแตกต่างนี้มากน้อยแตกต่างกันไปตามความต้องการของแต่ละคน แต่ละฝ่ายหน่วยงาน ที่ต้องการการสนับสนุนการทำงานของเขาเหล่านั้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายขององค์การได้

การศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงต่อบทบาทและงานของหน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ: กรณีศึกษา บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า ผู้บริหาร ได้ให้ความสำคัญ 4 ประเด็น คือ 1. บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 5 ด้านคือ การสนับสนุนกลยุทธ์ การสนับสนุนการบริหาร การสนับสนุนบุคลากร การสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงและการเป็นนักประเมินผลที่ดี ซึ่งบทบาททั้ง 5 ล้วนมีความสำคัญในการนำ วิสัยทัศน์และนโยบายขององค์การมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม และต้องปฏิบัติร่วมกับภารกิจหลัก 4 ประการคือ การวางแผน การพัฒนา การรักษาและการใช้ประโยชน์บุคลากรขององค์การ (กล้าหาญ ฉ น่าน, 2547, บทคัดย่อ)

นอกจากการศึกษาผู้บริหารระดับสูงแล้ว ผู้บริหารในระดับอื่นๆ และผู้บริหารใน หน่วยงานต่าง ๆ นั้นมีความคาดหวังต่อบทบาทและหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่นเดียวกัน จากการศึกษาเรื่อง ทศนคติและความคาดหวังของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และ ผู้บริหารอื่น ๆ ที่มีต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจ พบว่าผู้บริหาร ทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารอื่น ๆ มีความเห็นว่าปัจจุบันหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ มีบทบาทการทำงานในลักษณะตามหน้าที่ และมีบทบาทในการเป็นหน่วยงานสนับสนุน และ มีบทบาทในการเป็นผู้ให้คำปรึกษาทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่หน่วยงานอื่น ๆ ใน องค์การ ซึ่งหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเทียบเท่ากับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การ (นันทพร มธูรพจนากุล, 2544, บทคัดย่อ)

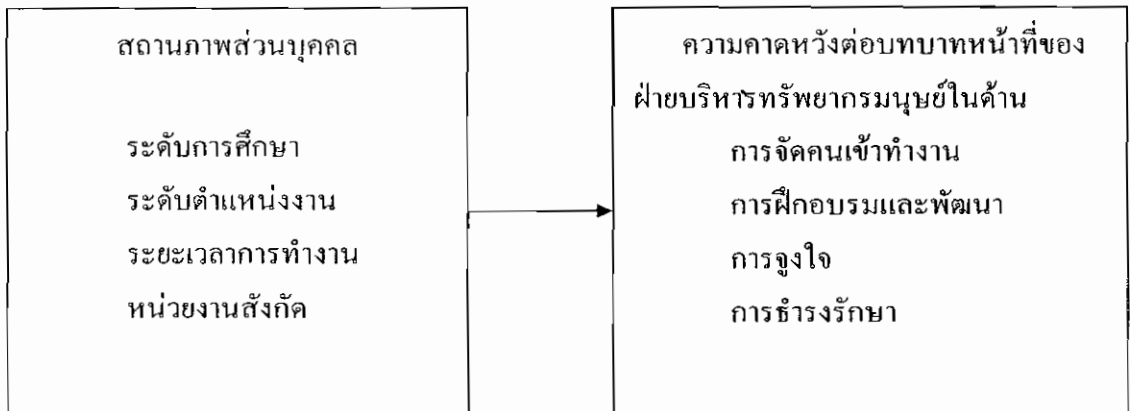
จากการศึกษางานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็น ได้ว่าผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และ ผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่ให้ความสำคัญ และคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่าย บริหารทรัพยากรมนุษย์เช่นเดียวกัน ซึ่งนอกจากการศึกษาถึงผู้บริหารแล้ว ควรจะให้ความสำคัญใน การศึกษาความคาดหวังของพนักงานในระดับต่าง ๆ ต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากร มนุษย์เช่นเดียวกัน การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาถึงความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่าย บริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในองค์การ เพื่อประ โยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการ ทำงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องต่อความต้องการของผู้บริหารและพนักงานใน องค์การ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ พนักงานในองค์การ

2. เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ พนักงานในองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และ สังกัดหน่วยงาน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ได้ทราบถึงความคาดหวังต่อฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในองค์กรขององค์กร
2. ได้ทราบถึงแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สอดคล้องต่อความต้องการของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรธุรกิจ

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา
  - ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัทอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่งในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำนวน 370 คน โดยเก็บข้อมูลทุกคน

## 2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ตัวแปรต้น คือ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน และหน่วยงานสังกัด

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคาดหวังของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 4 ด้าน คือ การจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจ และการธำรงรักษา

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ความคาดหวัง หมายถึง ความต้องการหรือความปรารถนา ความเชื่อมั่นและความรู้สึกยอมรับของพนักงานที่มีต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในด้านต่าง ๆ คือ การจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจ และการธำรงรักษา

บทบาทหน้าที่ หมายถึง บทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการให้คำแนะนำ และให้การสนับสนุนในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือพนักงานในองค์กรในด้านต่าง ๆ คือ การจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจ และการธำรงรักษา

ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง หน่วยงานหนึ่งในองค์กรที่มีความชำนาญทางด้านบุคลากร และปฏิบัติงานหรือรับผิดชอบในภารกิจเกี่ยวกับบุคลากรหรือพนักงานในองค์กร

การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะรวมกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการเกี่ยวกับบุคลากร นับตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ การสรรหา การคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

การฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่รวมกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมพนักงาน การพัฒนาพนักงาน และการพัฒนาสายอาชีพ

การจูงใจ หมายถึง การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่รวมกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ หลักการจูงใจและการออกแบบงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและค่าตอบแทน และสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานมีความทุ่มเท และเสียสละทำงานเพื่อองค์กร

การธำรงรักษา หมายถึง การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่รวมกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือ ความปลอดภัยและสุขภาพ การติดต่อสื่อสาร และแรงงานสัมพันธ์



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคาดหวังต่อบทบาทและหน้าที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในองค์กร” นั้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในเป็นกรอบในการวิเคราะห์และเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาท
3. ความหมาย บทบาท หน้าที่ และภารกิจหลักของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง

#### ความคาดหวัง (Expectation)

มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีความคาดหวังซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ทั้งนี้เพราะความคาดหวังเกิดขึ้นเนื่องจากแรงผลักดันแห่งความต้องการ โดยอาจจะเป็นความต้องการทางสรีรวิทยา เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ หรือความต้องการทางสังคม เช่น ความต้องการความสนใจ การยอมรับจากผู้อื่น อันนับได้ว่าเป็นลักษณะความต้องการพื้นฐานโดยทั่วไปที่มนุษย์ทุกคนคาดหวังไว้ หรืออาจจะคาดหวังเพื่อต้องการสิ่งอื่นหรือเหตุการณ์อื่น ๆ ต่อไป และถ้าเหตุการณ์นั้นเป็นไปดังที่คาดหวังหรือต้องการ อาจเนื่องมาจากความคาดหวังนั้นอยู่ในระดับที่สูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริงก็จะทำให้เกิดความรู้สึกผิดหวัง มีความขัดแย้ง และเกิดความคับข้องใจ และจะทำให้เกิดความเครียดขึ้นในที่สุด (Reid, 1980 อ้างถึงใน ลาวัลย์ สมบูรณ์ และคณะ, 2537) ขณะเดียวกันหากสิ่งใดที่บุคคลไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน ก็มักจะไม่มี ความคาดหวัง หรือหากจะมีก็มักจะ ไม่เกิดขึ้นจริงตรงตามที่คาดหวังไว้ (สุรางค์ จันทร์เอม, 2524 อ้างถึงใน ลาวัลย์ สมบูรณ์ และคณะ, 2537)

#### ความหมายของความคาดหวัง

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ความคาดหวัง ไว้หลายท่าน ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างเฉพาะความหมายที่สอดคล้องกับแนวคิดที่ใช้ในในการวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

ความคาดหวัง หมายถึง ความคาดหวังภายในตัวบุคคลนั้น ๆ บุคคลมีความต้องการและมีความหวังในหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้นจึงต้องพยายามกระทำการด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง เพื่อ

ตอบสนองความต้องการหรือสิ่งที่คาดหวังไว้ ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังไว้ บุคคลก็จะได้รับความพึงพอใจ และขณะเดียวกันก็คาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้นไปอีกเรื่อย ๆ

Korman (1977 อ้างถึงใน นิติพัฒน์ พัศดารักษ์, 2548, หน้า 7) ได้ให้คำจำกัดความของ “ความคาดหวัง” ไว้ว่า การที่บุคคลใดจะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นจะมีความคาดหวังว่าจะประสบความสำเร็จจากการกระทำ ทั้งนี้ เนื่องจากพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากการความคาดหวังว่าจะได้รับความสำเร็จจากการกระทำนั้น

Murray (1993 อ้างถึงใน นิติพัฒน์ พัศดารักษ์, 2548, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของความหวังว่าหมายถึง ระดับงานที่บุคคลกำหนดหรือคาดหมายว่าจะทำได้ เมื่อบุคคลที่ทำงานที่ต้นเคยทำ และความคาดหวังนั้นเป็นระดับที่บุคคลปรารถนาไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ขึ้นอยู่กับระดับความยาก หรือตรงกันข้ามที่มีความยากมาก ๆ ก็จะไม่ได้ผลเช่นเดียวกัน เพราะที่ทำอะไรจะไม่เกิดความรู้สึกว่างานนั้นเป็นสิ่งท้าทายความสามารถด้วยความรู้สึกที่ว่า แม้ทำสำเร็จก็ไม่คิดว่าเป็นความล้มเหลว ดังนั้น ความรู้สึกว่าตนประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวจะเกิดขึ้นเมื่อทำงานในระดับกลาง ๆ

Cecco (1967 อ้างถึงใน นิติพัฒน์ พัศดารักษ์, 2548, หน้า 8) กล่าวว่า การที่บุคคลกำหนดความคาดหวังไว้อย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ผ่านมา กล่าวคือ ถ้าบุคคลเคยประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นมาก่อน ก็จะทำให้การกำหนดความคาดหวังในการทำงานคราวต่อไปสูงขึ้น และใกล้เคียงกับความสามารถจริงมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามกับระดับความคาดหวังต่ำลงมา เพื่อห้อยกันมิให้ตนเองเกิดความรู้สึกล้มเหลว จากการที่วางระดับความคาดหวังไว้สูงกว่าความสามารถจริง

Vroom (1970, pp. 91-103 อ้างถึงใน เทพี กับปุละวัน, 2548, หน้า 13-14) ได้กล่าวถึงความคาดหวังว่า เป็นทฤษฎีที่พยายามคาดการณ์หรืออธิบายถึงระดับกำลังกายกำลังใจที่บุคคลอุทิศให้กับงาน ทฤษฎีเชื่อว่าแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลถูกกำหนดโดยความเชื่อของบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลงานและการเห็นความสำคัญของผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่ได้จากความพยายามในระดับต่าง ๆ กัน

นอกจากนี้ Vroom ได้กล่าวว่า ความคาดหวังของบุคคลจะประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการคือ

1. ความคาดหวังในความพยายามต่อการกระทำหรือการปฏิบัติ เป็นการประมาณการคือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดต่อการแสดงพฤติกรรม หรือการลงมือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ โดยพิจารณาระหว่างความสามารถของตนกับความพร้อมแต่ละด้านในสถานการณ์ต่าง ๆ

2. ความคาดหวังในการกระทำต่อผลลัพธ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นการคาดการณ์ หรือ ประมาณการไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงพฤติกรรม

3. ความคาดหวังในคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลเป็นการคาดการณ์หรือประมาณการ ในการให้คุณค่าของผลลัพธ์ หรือรางวัลจากการกระทำงานชิ้นนั้น ๆ ซึ่งบุคคลจะมีความคาดการณ์ หรือการประมาณการในการให้คุณค่าของผลลัพธ์แตกต่างกันออกไปแต่ละบุคคล และหากสิ่งใดที่มีการให้ค่าสูงก็จะเป็นการจูงใจให้บุคคลเกิดการตัดสินใจเลือก

Version (1969 อ้างถึงใน นิติพัฒน์ พิศารักษ์, 2548, หน้า 8-9) ได้กำหนดระดับความ คาดหวัง จากการรวบรวมผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการกำหนด และความคาดหวัง ไว้ดังนี้

1. เมื่อบุคคลประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตั้งความคาดหวังไว้ บุคคลจะตั้งความคาดหวัง ในครั้งต่อไปในระดับที่สูงขึ้น ตรงกันข้ามกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว
2. การตั้งระดับความคาดหวังในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่เคยประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว จะสามารถถ่ายทอดไปยังการตั้งระดับความคาดหวังในอีกเรื่องที่เกี่ยวข้องกันได้
3. ผลที่เกิดในข้อ 1 และ 2 มักเกิดกับงานที่อาศัยการฝึกหัดมากกว่างานที่มีความสมบูรณ์ และระดับความคาดหวังของบุคคลจะลดลงจากเดิมหากเคยผ่านความสำเร็จมาบ้างแล้ว เหมือนกับ ว่างานนั้นไม่มีพลังที่ท้าทายมากพอ
4. การตั้งระดับความคาดหวังจะสูงในบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่แรงกล้า และจะต่ำ ในระดับที่มีความกลัวที่จะล้มเหลว
5. บุคคลที่ประสบความสำเร็จในงานที่คิดว่ายากจะทำให้เขาเพิ่มระดับความคาดหวัง สูงขึ้นอีก ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลเกิดความล้มเหลวในงานที่คาดหวังว่าจะประสบความสำเร็จ จะทำให้เขารู้สึกพลาดหวังหรือล้มเหลวอย่างมาก ทำให้การตั้งระดับความคาดหวังลดลง
6. มนุษย์รู้จักตั้งระดับความคาดหวังเมื่ออายุประมาณ 4 ปี เมื่ออายุมากขึ้นเด็กจะพัฒนา ความระลึกถึงตนเอง การตั้งระดับความคาดหวังของเด็กขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขาได้นำผลงานไป เปรียบเทียบกันเพื่อรวมกลุ่ม ถ้าผลงานล้าหลังเพื่อนก็จะทำให้เขาขาดความมั่นใจในความสามารถ ของตนเอง และไม่มีความพึงพอใจในงานที่ทำเป็นผลให้ลดระดับความคาดหวังของตนหรือละ ความพยายามในการทำงานนั้นเพื่อป้องกันตนเองให้พ้นจากความผิดหวังและล้มเหลว สำหรับเด็ก แล้วความยืดหยุ่นในการตั้งระดับความคาดหวังมีน้อยกว่าผู้ใหญ่
7. การรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ใหญ่ที่อาจมีการแข่งขัน กับตนเองและพยายามปรับปรุงการทำงานของตนให้ก้าวหน้าขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อมีการทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่ม การตั้งระดับความคาดหวังบุคคลจะขึ้นอยู่กับภาระงานของกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าบุคคลนั้นมีความผูกพันกับกลุ่มมาก การตั้งระดับความคาดหวังก็ยิ่งจะคล้อยตามกลุ่ม

8. ความรู้สึกมีส่วนร่วมหรือผูกพันในงานที่ตนกระทำมีผลต่อการตั้งระดับความคาดหวังของบุคคล

9. บุคคลที่ไม่ค่อยพึงพอใจฐานะทางสังคม และมีความพยายามที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นนั้น แม้จะล้มเหลวบ้างก็สามารถทนต่อความผิดหวังนั้นได้ การตั้งระดับความคาดหวังในการทำงาน เพื่อยกระดับฐานะทางสังคมจะยังสูงแม้จะพบกับความผิดหวังก็ตาม

10. บุคคลที่มีความมั่นใจในตนเองสูงโดยเชื่อว่า จะต้องพบกับความสำเร็จจะตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง และมีความพยายามอย่างมากที่จะทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะไม่สามารถบรรลุถึงระดับความมุ่งหวังที่ตั้งไว้แต่ก็จะพยายามทำในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น ส่วนผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองต่ำจะตื่นกลัวต่อความผิดหวัง เมื่อพลาดหวังในงานที่ต้องการจะลดระดับความปรารถนาของตนเอง แต่ถ้าสามารถทำได้สำเร็จก็จะเพิ่มความมั่นใจมากขึ้น และการตั้งระดับความคาดหวังก็จะสูงขึ้น

Webster (1980 อ้างถึงใน ลาวัลย์ สมบูรณ์ และคณะ, 2537) ได้ให้ความหมายว่า ความคาดหวังเป็นความคาดหวัง หรือการคาดการณ์ในเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นเหตุการณ์ที่ดีหรือไม่ดีก็ได้

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2530) ได้ให้ความหมายว่า ความคาดหวังเป็นความรู้สึกของบุคคลถึงพฤติกรรมหรือตำแหน่งที่เหมาะสมของตนเอง หรืออาจจะเป็นความรู้สึกถึงความเหมาะสมในบทบาทของผู้อื่น ในองค์กร หรืออีกนัยหนึ่ง ความคาดหวังเป็นความรู้สึกของบุคคลต่อตนเองว่า ควรจะประพฤติปฏิบัติอย่างไร ในสถานการณ์ต่าง ๆ หรือต่องานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ความคิดดังกล่าวยังรวมไปถึง การคิดถึงบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาว่าบุคคลเหล่านี้ควรจะแสดงออกอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับงานและตำแหน่งของตน

สุรางค์ จันทร์เอม (2524 อ้างถึงใน ลาวัลย์ สมบูรณ์ และคณะ, 2537) ได้ให้ความหมายว่า ความคาดหวังเป็นความเชื่อว่าสิ่งใดบ้างน่าจะเกิดขึ้น และสิ่งใดบ้าง ไม่น่าจะเกิดขึ้น ความคาดหวังจะเกิดขึ้นได้ถูกต้องหรือไม่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังที่กล่าวมานั้น สามารถนำมาอธิบายถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ในการปฏิบัติหน้าที่ ในด้านการสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การจัดกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติ อันเป็นการบริหารงานบุคคลที่มีต่อการจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาท

คำจำกัดความของบทบาท

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542) กล่าวว่าบทบาทคือ การกระทำหรือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มที่อยู่ในสถานภาพนั้น ๆ ดังนั้นบทบาทจึงเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมตามตำแหน่ง หรือสถานภาพซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคม หรือตามลักษณะของการเรียนรู้ บทบาทเป็นผลรวมของการแสดงออกตามสิทธิหน้าที่

สวัสดี เมฆพยัพ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน ปกีส ฉัตรยาลักษณ์, 2540) กล่าวว่าบทบาท พฤติกรรมการแสดงออกที่เกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติตนของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งที่ควรกระทำตามความคาดหวังขององค์กรหรือหน่วยงานของตนเอง และของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า บทบาทเป็นสิ่งที่บุคคลในสังคมนั้นคาดหวังหรือกำหนดขึ้น โดยมีความเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และตำแหน่งของบุคคลนั้น ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ มีหน้าที่ต้องปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ๆ ในสังคม

### ทฤษฎีบทบาท

Linton (1936 อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2542) กล่าวว่า สถานภาพหรือตำแหน่งเป็นตัวกำหนดบทบาทให้แก่บุคคล สถานภาพเป็นนามธรรมหมายถึงฐานะหรือตำแหน่ง ดังนั้นเมื่อกำหนดตำแหน่งใดขึ้นก็จำเป็นต้องมีบทบาทหรือภาระหน้าที่กำกับตำแหน่งนั้นเสมอ

Scott (1981 อ้างถึงใน ปกีส ฉัตรยาลักษณ์, 2540) กล่าวถึงบทบาทไว้ 5 ประการดังนี้

1. บทบาทเป็นความคาดหวังที่เกิดขึ้นในตำแหน่งต่าง ๆ มิได้เกี่ยวข้องหรือมุ่งไปที่ตัวบุคคล
  2. บทบาทมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงาน บทบาทในองค์กรเป็นพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังให้ปฏิบัติในงานหนึ่ง ๆ
  3. บทบาทนั้นยากที่จะกำหนดชี้เฉพาะลงไปได้อย่างชัดเจน
  4. บทบาทจะทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
  5. บทบาทกับงานไม่ใช่เป็นสิ่งเดียวกัน ในงานหนึ่ง ๆ บุคคลอาจมีหลายบทบาทได้
- ความคาดหวังในบทบาท (Role Expectation)

ความคาดหวังในบทบาท เป็นเรื่องที่กลุ่มสมาชิกโดยทั่วไปรับรู้หรือตั้งความหวังว่าบุคคลที่ครอบครองสถานภาพอยู่ควรมีการกระทำ แรงจูงใจ ความเชื่อ ความรู้สึก เจตคติหรือค่านิยมอย่างไร การที่บุคคลจะรับรู้ว่าจะตนเองควรมีบทบาทอย่างไรนั้น บุคคลก็รับรู้มาจากความคาดหวังจากบุคคลอื่นที่มีต่อตนเอง

ปัทม นัตริยาลักษณ์ (2540) กล่าวว่าบทบาทเป็นพฤติกรรมที่บุคคลถูกคาดหวังให้ปฏิบัติในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ซึ่งการปฏิบัติตามบทบาทของผู้ดำรงตำแหน่งมีความเกี่ยวข้องกับความหวังในบทบาทจาก 3 แหล่งคือ

1. ความคาดหวังของตำแหน่ง เป็นความคาดหวังที่สถาบันหรือองค์กรมุ่งให้บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งมีการปฏิบัติ โดยทั่วไปจะกำหนดเป็นหน้าที่ไว้ควบคู่กับตำแหน่ง
2. ความคาดหวังของบุคคลอื่นในสังคมเดียวกัน อาจจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง หรือบุคคลอื่นที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย บุคคลเหล่านี้มีส่วนผลักดันให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ แสดงบทบาทออกมาในทิศทางที่สอดคล้องกับความคาดหวังของพวกเขา
3. ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติหน้าที่ คือบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งเองก็คาดหวังที่จะแสดงบทบาทต่าง ๆ ในตำแหน่งของตน

Still (n.d. อ้างถึงใน ปัทม นัตริยาลักษณ์, 2540) ให้ความเห็นว่าบทบาทตามความคาดหวัง (Expected Roles) เป็นการกระทำหรือคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ควรมีในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งไม่เพียงแต่แสดงพฤติกรรมตามบทบาทซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของบุคคลอื่นในสังคม ยังต้องแสดงบทบาทที่ทำให้การครอบครองตำแหน่งของตนเองคงอยู่ หากพบว่าพฤติกรรมหรือบทบาทที่ผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติจริงแสดงออกมาไม่ตรงกับความคาดหวังขององค์กรหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ความขัดแย้งในบทบาทย่อมเกิดขึ้นได้ และหากบทบาทที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังมีความแตกต่างกันมาก จะนำไปสู่การขาดแรงจูงใจในการทำงาน ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

อาจสรุปได้ว่า จากคำว่า “บทบาท” นั้นทำให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรต้องปรับเปลี่ยนบทบาทการทำงานในตำแหน่งที่ตนเองรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร ผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับการยอมรับ ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องมีบทบาทในการทำงานสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

### ความหมาย บทบาท และหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มีคำที่ถูกนำมาใช้ในความหมายเดียวกันกับคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management) อยู่หลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารงานบุคคล เป็นต้น แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่า มนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง และเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจน

ก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมาย ถ้าหากรู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์หรือบริหารได้ถูกต้อง (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2542)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

เสนาะ ดิเชาว์ (2539) ให้ความหมายว่า คือการจัดระเบียบและดูแลงานบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขันและได้รับผลงานมากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมถึงตลอดถึงการดำเนินการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกันทุกคนในองค์กรนั้น

พิภพ สุวรรณรักษ์ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน สัมพันธ์ ภูโพนโรจน์, 2540) กล่าวว่า คือภารกิจของผู้บริหารซึ่งจำเป็นต้องกระทำต่อบุคลากรในองค์กรของตน ตั้งแต่เข้าทำงานจนออกจากงาน เพื่อให้คนในองค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543) กล่าวว่า หมายถึงการใช้คน และหรือกลุ่มบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรมุ่งหวัง ซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการให้พนักงานทำงานบรรลุความมุ่งหวังอย่างเต็มที่

French (1998) ให้ความหมายว่า หมายถึงปรัชญา นโยบาย กระบวนการ และการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรื่องคนในองค์กร

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การทำงานด้านการสรรหาคัดเลือก การพัฒนา การรักษา และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

#### ประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในหลาย ๆ ด้าน อันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งมีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้หลายท่าน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์โดยได้ประสิทธิภาพ
2. มีบรรยากาศความสัมพันธ์ในงานที่ดีระหว่างบรรดาสมาชิกขององค์กร
3. มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตและก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

อำนวยการ แสงสว่าง (2540) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นส่วนประกอบของโครงสร้างองค์การที่มีความสำคัญ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ที่องค์การพึงจะได้รับ ดังนั้น การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีประโยชน์ ดังนี้คือ

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผนงาน เพื่อจัดหาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพเข้ามาเป็นบุคลากรที่ดีให้กับองค์การ เนื่องจากมีการแข่งขันกันเป็นจำนวนมากใน การจ้างแรงงานที่ดีในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งของเอกชนและรัฐบาล
2. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำ และ ปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินประสิทธิภาพการ ทำงานของบุคลากรเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ องค์การกำหนดไว้
3. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน โดย วิธีการฝึกอบรมทางด้านวิชาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงาน เพิ่มขึ้น
4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์การอย่าง ทัวถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ
5. ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์การให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิด ความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอาัดเอาเปรียบกัน ความเห็นแก่ตัวและ ความขัดแย้งให้น้อยลง ซึ่งจะทำให้องค์การเป็นสังคมที่สงบสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตสูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน

#### ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากผลงานการวิจัยเรื่องทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลใน 3 ระดับคือ

1. ระดับกลยุทธ์ 2. ระดับบริการ 3. ระดับธุรการงานบุคคล (คณีย์ เทียนพูน, ไพบุลย์ อนุวัชมงคล, รินา ปิตาสัย, เสถียร เศษะบรรณะปัญญา, วันจันทร์ รัตนสุนทร และวชิราภรณ์ แสงพยับ, 2541, หน้า 94-99)

กิจกรรม/ งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 3 ระดับ จะมีลักษณะและทิศทาง ดังนี้  
ระดับกลยุทธ์

1. ฝ่ายบุคคลจะเข้าไปมีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผนธุรกิจกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจมากขึ้น
2. กลยุทธ์ด้านคนจะเป็นกลยุทธ์สำคัญควบคู่กับกลยุทธ์ธุรกิจ



3. หัวใจสำคัญ คือ การหาผู้บริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถเชิงกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี กลยุทธ์การบริหารคนจะไม่เน้นการบริหารคนเชิงปริมาณแต่จะมุ่งเน้นการบริหารคนเชิงคุณภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ นอกจากต้องมีมุมมองทางธุรกิจที่กว้างแล้ว ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ไกลพอที่จะสามารถปรับมุมมองเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจอีกด้วย
4. ให้ความสำคัญกับแนวทางการส่งถ่ายข้อมูลจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (Bottom up) มากขึ้น เน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางนโยบายการบริหารบุคลากรจากทุกส่วนในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร
5. มีความเป็นสากลและโลกาภิวัตน์ และมีอิทธิพลของวัฒนธรรมข้ามชาติทำให้ความแตกต่างระหว่างองค์กรของประเทศไทยกับต่างชาติแคบลง สิ่งที่เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในต่างประเทศอาจนำมาใช้มากขึ้นในบ้านเราได้โดยไม่จำเป็นต้องปรับปรุงมากนัก
6. บริษัทจะมีปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรที่มีขีดความสามารถแต่ละฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูงให้ร่วมกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทอีกทั้งควรจะมีการเตรียมการสร้างผู้จัดการด้านทรัพยากรบุคคลระดับสูงที่เชี่ยวชาญด้านการกำหนดกลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นที่ยอมรับของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer)
7. ฝ่ายการจัดการระดับสูง จะเพิ่มการยอมรับในการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลมากขึ้นกว่าที่เคยเป็นมา
8. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตตั้งแต่ปี 2545 เป็นต้นไป การจัดการจะลดระดับลงเป็นแบบราบมากขึ้น (Flat Organization) นักบริหารด้านทรัพยากรบุคคลต้องเป็นนักกลยุทธ์ควบคู่ไปกับการบริหารงานบุคคลตามปกติด้วย
9. การกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลในอนาคตจะต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในระดับประเทศ เช่น ทิศทางนโยบายของรัฐ และแนวโน้มธุรกิจของประเทศ
10. ผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลจะมีความสามารถเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีมากขึ้น การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนจะเป็นระดับ หลากหลายชาติมากขึ้น
11. แนวโน้มของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลในอนาคตจะมุ่งเน้น 1. การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบและสภาพเศรษฐกิจ 2. การฝึกอบรมที่มุ่งเพิ่มทักษะในงานที่เพิ่มผลผลิต/ เลื่อนตำแหน่ง 3. การพนักงานสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น/ ปรับลัทธิประโยชน์ 4. การประเมินบุคคลด้านพฤติกรรมและการปฏิบัติงานก่อน/ ระหว่างปฏิบัติงาน 5. ต้องทราบและสร้างนโยบายทรัพยากรบุคคลและสามารถใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย

### ระดับบริการ

1. งานบริการจะใช้บริการจากภายนอก (Outsource) หรือบริษัทที่ปรึกษาธุรกิจมากขึ้น เช่น ในการจัดฝึกอบรม การพัฒนา โครงสร้างเงินเดือน เป็นต้น บริษัทใหญ่จะใช้บริการจากภายนอกทั้งหมด บริษัทเล็กจะเลือกใช้บริการจากภายนอกบางเรื่องตามความสามารถในการจ่ายงาน บริการจะยังคงเหลืออยู่ในองค์กรแบบโครงการหรือแบบก้างปลา
2. ฝ่ายบริการทรัพยากรบุคคลในอนาคตจะมีบทบาทด้านการให้คำปรึกษา (Advise) กับ สายปฏิบัติการ (Line) มากขึ้นและทำหน้าที่ให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานมากขึ้น ส่วนเรื่องการปฏิบัติงานบุคคลในองค์กรนั้น สายปฏิบัติการจะมีบทบาทในการปฏิบัติมากขึ้น
3. จะมีระบบของเทคโนโลยีเข้ามาเพื่อช่วยให้การบริหารงานกระชับและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เน้นเรื่องสะดวกและถูกต้องไม่ใช่คนมากจึงทำให้งานบริการทรัพยากรบุคคลเป็นงานที่ทำซ้ำ ๆ (Routine) ที่แตกต่างจากเดิมเพราะมีระบบสารสนเทศมาช่วยงาน โดยจะเป็นด้านการเก็บข้อมูล (Keeping Record) แทน
4. สามารถใช้เทคโนโลยีเข้ามาทดแทนได้แต่ต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคลที่จบตั้งแต่ระดับปริญญาตรีเข้ามาทำงานตั้งแต่ระดับนี้เป็นต้นไป เพราะงานบริการบางอย่างยังต้องอาศัยการวิเคราะห์เป็นกรณี ซึ่งไม่สามารถทดแทนด้วยเทคโนโลยีทั้งหมด นอกจากนี้การบริหารคนยังต้องใช้คนในเรื่องการสื่อข้อความ เรื่องของการเสริมความรู้ในด้านที่เทคโนโลยีทำไม่ได้
5. งานบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีการแข่งขันกันมากขึ้นอาจมีการรวมตัวกันมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละกลุ่มธุรกิจลดความแตกต่าง และสร้างบรรทัดฐานให้ชัดเจนมากขึ้น
6. นักบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความรู้ความสามารถหลากหลายด้าน (Multi-skill/ Multi-function) สามารถทำงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้ครอบคลุม
7. ลักษณะและทิศทางจะเป็นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม กระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตสำนึกแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
8. เชื่อว่าจะมีความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพมากขึ้น ผู้ที่เข้าสู่วิชาชีพบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นที่นิยมมากกว่าปัจจุบันและผู้ที่จะเข้ามาจะต้องมีความรู้ทางบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นพื้นฐานมาแล้วจากมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอก่อนที่จะเข้าสู่การทำงานได้
9. ระดับนี้จะมีความสำคัญมากที่สุดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ได้ผล
10. หน้าที่ในการบริการจะถูกใช้บริการจากภายนอก ดังนั้นจะมีระบบตรวจสอบคุณภาพเพื่อตรวจสอบคุณภาพของงานที่ใช้บริการจากภายนอก เป็นผู้ดำเนินการ

11. ลักษณะงานการจัดการองค์กรในส่วนของระดับบริการอาจจะรวมกับระดับธุรการ ซึ่งจะกระชับและมีความคล่องตัวในการบริหารมากขึ้น มีการใช้เจ้าหน้าที่น้อยลง

#### ระดับธุรการงานบุคคล

1. ด้านธุรการงานบุคคลจะน้อยลง จะถูกแทนที่ด้วยศูนย์ข้อมูลด้านบุคคลและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ ที่สามารถช่วยในการบริหารทรัพยากรบุคคล ลักษณะงานจะเป็นแบบใช้เอกสารน้อย เพราะระบบข้อมูลสารสนเทศทรัพยากรบุคคล HRIS (Human Resource Information System) เข้ามามีบทบาทมากขึ้นทำให้ใช้คนน้อยลงใช้เจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติระดับ ปวช. ปวส. (Date Empty) หัวหน้าคนงานกับพนักงานจะมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยตรง ทำให้ฝ่ายบุคคลทำงานน้อยลง จัดทำเรื่องระเบียบ กฎเกณฑ์เท่านั้น

2. ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องมีความรู้เรื่องงานบริการทันสมัยอยู่ตลอดเวลา การใช้บริษัทรับเหมาจากภายนอก (Subcontract) ในองค์กรมีมากขึ้นเพราะมีราคาถูกกว่าและสามารถลดต้นทุนได้มาก อีกทั้งยังสามารถแก้ไขปรับปรุงได้

3. งานธุรการ งานบุคคลจะต้องมีน้อยลงความสำคัญจะลดลง ไปอีกมาก คงมีอยู่เท่าที่กฎหมายบังคับ

วิธีการดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงานจะมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับกิจกรรมทั้ง 3 ระดับ ดังนี้

#### ระดับกลยุทธ์

1. คณะกรรมการทรัพยากรบุคคลยังมีอยู่แต่การเปลี่ยนแปลงโดยสายปฏิบัติการจะเข้ามา มีบทบาทมากขึ้น คณะกรรมการจะเป็นการดำเนินการในลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วมในลักษณะการตัดสินใจที่สำคัญและมีผลต่อองค์กร โดยตรงหรือองค์ของการตัดสินใจ ซึ่งการทำงานของกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลจะมี 2 ระดับคือ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) เป็นงานเกี่ยวข้องกับบริษัทรับเหมาช่วง คุณภาพมาตรฐานการทำงาน ซึ่งต่อไปจะพัฒนาเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมร่วม และชำนาญหลายด้าน (Generalist) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการทำงานในทุกส่วนงาน

2. กิจกรรมในอีกสิบปีข้างหน้าส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการพัฒนาคนพัฒนาความคิด (Concept) ให้เป็นความคิดเชิงกลยุทธ์ (Concept Strategic)

3. มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบจากการทำงานตามหน้าที่เน้นการใช้ประโยชน์คนมากขึ้น ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมในรูปแบบใด

4. ต้องมีการปรับเปลี่ยนในสิ่งแวดล้อมที่ช่วยให้เกิดคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

5. ให้ความสำคัญกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับกระบวนการธุรกิจ และอาจมีตำแหน่งงานใหม่ ๆ แปลก ๆ เกิดขึ้น โดยมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวเชื่อม

6. การบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นธุรกิจมากขึ้น งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะเกี่ยวข้องกับธุรกิจตั้งแต่ต้น (กำหนดแผนกลยุทธ์) และต้องรู้ด้านธุรกิจมากพอกับสายปฏิบัติการ ซึ่งจะต้องทำหน้าที่บริหารด้วย

7. ใช้รูปแบบของคณะกรรมการที่วางระเบียบและวิธีการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องพัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลของตน

8. ดำเนินงานโดยมีกรอบของแผนซึ่งมีการปรับปรุงระยะ 2-3 ปี

ระดับบริการ

1. มีการตรวจสอบมาตรฐานบุคลากร ทั้งระดับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการที่โปร่งใส

2. มีความเสมอภาค ซึ่งทำให้ผู้บริหารในสายงานหลักต้องเรียนรู้และมีหลักการในการตัดสินใจมากขึ้น โดยองค์กรจะต้องช่วยวางหลักเกณฑ์ให้อยู่ในสภาพยืดหยุ่นและชัดเจนมากขึ้น

3. มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะสร้างบรรยากาศให้เกิดความอยากทำงาน

4. ด้านกำลังคน มีแผนการเคลื่อนย้ายคนให้เหมาะกับงานใหม่ ๆ

5. ต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านทรัพยากรบุคคลให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยเฉพาะแนวโน้มของการบริหารของแต่ละองค์กรต่อไปในอนาคต

6. งานระดับบริการต้องสอดคล้องกับระดับกลยุทธ์ในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โครงสร้างเงินเดือน สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ต้องปรับให้เหมาะสมกับความสามารถในงาน และธุรกิจแต่ละองค์กรต้องออกแบบให้เหมาะสมกับธุรกิจของตน เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. การจัดองค์กรต้องกระชับ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องสามารถทำให้ทุกคนรับทราบเป้าหมายและความตั้งใจของตน ขณะเดียวกันทุกคนในทุกระดับชั้นต้องสามารถย้อนข้อมูลกลับขึ้นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การเปลี่ยนรูปองค์กรในฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องให้สอดคล้องกับการตัดสินใจ

9. ต้องมีการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี ต้องจัดระบบประเมินผลงานวิจัยเพื่อจะได้ทราบว่างานวิจัยแต่ละชิ้นนั้นคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ อาจตั้งศูนย์อ้างอิงทางการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมผลงานวิจัยและสงวนลิขสิทธิ์งานวิจัย

ระดับธุรการงานบุคคล

1. ต้องฝึกอบรมหัวหน้างานหรือผู้จัดการในสายงานให้สามารถตัดสินใจเรื่องบริหารคนได้ แล้วคืบงานต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลทำแทนอยู่กลับคืนไป ให้ความรู้ข้อมูลข่าวสารกับพนักงานเพื่อรองรับการทำงาน โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นที่ปรึกษาภายนอก หรือ

เป็นที่ปรึกษาส่วนงานในกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากนั้น ผู้บริหารสายงานหลักจะเป็นผู้ทำเอง พนักงานต้องรับภาระหน้าที่เป็นของตนเอง เช่น พนักงานต้องจัดทำเพิ่มประวัติของตนเองและวางแผนอาชีพ การพัฒนาอาชีพเอง เพื่อจัดเก็บที่ศูนย์ข้อมูลซึ่งพนักงานสามารถปรับปรุงประวัติให้ทันสมัยเองได้

2. อาจจัดตั้งหน่วยงานรองรับการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเป็นพิเศษ

3. การบริหารทรัพยากรบุคคลจะใช้คนน้อยลง โดยนำเครื่องมืออุปกรณ์ และการบริการภายนอก เช่น การจ้างงาน การฝึกอบรม มาใช้มากขึ้น

4. เข้าเป็นส่วนหนึ่งของสมาคมหรือองค์กรด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในแนวกว้าง

ลักษณะกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ มีดังต่อไปนี้

1. การดึงดูดและคัดเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดให้เข้ามาทำงานในองค์กร

2. การออกแบบพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังคนในองค์กร โดยเน้นแต่ละบุคคล

3. การออกแบบระบบรางวัลจูงใจเพื่อให้สร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดกับองค์กร เช่น การให้ค่าตอบแทนตามความสามารถ การให้โบนัสตามผลงาน การให้รางวัลกับทีมงานปรับปรุงระบบงาน

4. กำหนดให้กลยุทธ์และนโยบายด้านกำลังคน รวมทั้งความต้องการกำลังคนเป็นเรื่องของหลักการบริหารองค์กร

5. องค์กรดูแลและจัดทำกรพัฒนาอาชีพของพนักงาน (Career Planning & Development) ให้ตรงกับงานและระดับความสามารถของพนักงานและผู้บริหาร (เน้นการเติบโตในอาชีพ)

6. การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล HRIS ที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

7. การปรับปรุงและออกแบบระบบค่าตอบแทนและประโยชน์เพิ่มเติมให้แก่พนักงาน เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ เช่น การปรับวิสัยทัศน์ การรื้อปรับระบบงาน การใช้งานของสายงานธุรกิจหลัก

8. กำหนดให้มี “การให้คำปรึกษา” แก่พนักงาน ด้านอาชีพ การดำเนินชีวิต การปรับตัวเข้ากับองค์กรและสังคม

9. ริเริ่มการพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร (Corporate Culture) เช่น วิธีการทำงาน รูปแบบการบริหาร คุณค่าที่องค์กรยึดถือให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร

10. จัดการ โปรแกรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Programmer) เช่น TQM (Total Quality Management) TPM (Total Productive Management) ISO 9000/1400 BPR (Business Process Reengineering) เป็นต้น

11. พนักงานมีส่วนร่วมในการริเริ่มการวางแผนธุรกิจและพัฒนากลยุทธ์องค์กร

12. การสร้างหลักประกันด้านความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยในการทำงานให้แก่พนักงาน

13. การสร้างให้เกิดทีมการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นลักษณะปรัชญาที่เน้นสร้าง “วินัยแห่งการเรียนรู้” โดยมองว่า หากกำหนดพฤติกรรมคนในองค์กรให้เป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นบุคคลที่รอบรู้และสร้างรูปแบบด้านการคิด รวมทั้งการเรียนรู้ในองค์กร

14. การวัดผลในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non Financial) จะมีมากขึ้นในองค์กร เช่น ทักษะการทำงาน การสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

15. สร้างระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร โดยใช้เครื่องมือสื่อสารทุกรูปแบบที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถจัดทำได้

บทบาทและหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เนื่องจากสภาพแวดล้อมหรือบริบทต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ในปัจจุบันบทบาทและหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในองค์กร ซึ่งนักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับให้มีความคล่องตัวตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

มีผู้กล่าวถึงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้มากมาย ดังนี้

คณีย์ เทียนพุด (2543) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ โดยแยกพิจารณาได้อยู่ 2 ประการคือ 1. วิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2. ภารกิจของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้คือ

วิสัยทัศน์ของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ

1. การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งไม่ใช่นโยบายสนับสนุนของสายงานหลัก (Supporting) แบบการบริหารทรัพยากรบุคคลดั้งเดิม แต่เป็นลักษณะ “Business Partnership” เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของสายงานหลัก

2. การให้คำปรึกษา ลักษณะของการให้คำปรึกษาคือ ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลกระจายงานบริหารทรัพยากรบุคคล (Decentralized) ออกไปเพื่อสอดคล้องกับนโยบาย “Business Partnership” จึงต้องปรับบทบาทเป็น “ที่ปรึกษา” ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้ง “งานบริหารทรัพยากรบุคคล” เองด้วย

3. การให้บริการในงานบริหารทรัพยากรบุคคล มีลักษณะบริการในด้าน 1. HR Service 2. Core-Business Team/ Business Partner Team และ 3. Executive Resource

4. การกำกับและควบคุม ใน 3 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น แต่ทำในรูปการวิจัยและตรวจสอบองค์การว่ามีสภาพปกติดี แข่งขันในธุรกิจได้ ชี้ความสามารถของบุคลากรเป็นอย่างไร ค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจเหมาะสมหรือไม่ แรงงานสัมพันธ์เป็นเชิงรุกไหม

ภารกิจของงานบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถแบ่งออกเป็น 4 ภารกิจหลักคือ

1. การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การแสวงหาเพื่อเลือกสรรให้ได้คนมีความรู้ ความเหมาะสมกับงาน และที่สำคัญที่สุดคือ สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์การ (Corporate Culture) หรือ Norm ซึ่งโดยปกติการสรรหาจะเป็น 2 ลักษณะคือ การสรรหาภายในและการสรรหาภายนอก

2. การพัฒนา (Development) หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น ในรูปแบบของการฝึกอบรม (Training) การศึกษาของพนักงาน (Employee Education) การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงาน (Career Development) ให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหรือเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการปรับหรือพัฒนาองค์การ (Organization Development) ให้้องค์การสามารถแข่งขันได้ในที่สุด

3. การรักษาพนักงาน (Retention) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน ด้วยบรรยากาศให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีรายได้เพียงพอกับความเป็นอยู่ ทั้งนี้้องค์การพยายามตอบสนองความต้องการของพนักงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยจัดค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่จูงใจและรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด

4. การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้คนให้ได้ประโยชน์สูงสุด ตามแนวทางในการจัดแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบหรือวิจัยทางด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพื่อจัดคนหรือใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและทำหายคน รวมถึงการไม่ให้คนต้องอยู่ว่างเปล่าโดยไม่มีหน้าที่รับผิดชอบที่จะทำ

สมชาย หิรัญภักดี (2542) กล่าวว่า บทบาทการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ดังนี้

1. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการเพิ่มผลผลิต การปรับปรุงด้านการผลิตเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการแข่งขันระดับโลก และการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องแสดงบทบาทในการ

ดำเนินงานด้วยต้นทุนด้านค่าแรงที่ต่ำ เป็นหน่วยงานกลางในการวางแผนและทำให้บริษัทลดขนาดของแรงงานลง (Downsizing) แล้วจึงก้าวขึ้นสู่ขั้นที่จะทำให้ขวัญแล่งกำลังใจของพนักงานที่เหลืออยู่ดีขึ้น

2. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการโต้ตอบ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเป็นเป้าหมายพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารของผู้ประกอบการ การลดขนาดของแรงงาน การทำองค์การให้มีลักษณะแบนราบ การมอบอำนาจให้พนักงาน และการจัดองค์การให้มีลักษณะการทำงานเป็นทีม จะทำให้เกิดความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร และง่ายต่อการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และท้าทายต่อคู่แข่ง

3. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และการบริการ พฤติกรรมของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญในด้านการบริการของบริษัท เช่น ธนาคาร หรือบริษัทขายปลีกต่าง ๆ ถ้าลูกค้าได้รับบริการที่ไม่ดีจากพนักงานย่อมนำความเสียหายมาสู่บริษัท ธุรกิจบริการต้องให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องจัดการให้พนักงานมีทัศนคติและมีการตั้งใจที่ดี ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในด้านการบริการของบริษัท พนักงานต้องรักบริการ มีวุฒิภาวะ มีทักษะด้านสังคม และมีความอดทนในการบริการลูกค้า ดังนั้นจึงต้องมีการเลือกสรรเพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติดังกล่าว และจากการศึกษาพบว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรกำหนดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้ความสะดวกด้านความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน ควรมีการปฐมนิเทศ ฝึกอบรม และมีโปรแกรมการเรียนรู้ทางสังคมสำหรับพนักงานใหม่ ควรที่การปรับปรุงการให้บริการลูกค้าให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น การปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความก้าวหน้าคือ การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีการบริการที่ดี ซึ่งจะทำให้เกิดผลกำไรกับบริษัทตามมา

4. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และข้อผูกพันของพนักงาน การแข่งขันในระดับโลกและความต้องการการตอบสนองที่มากขึ้น บริษัทต้องทำให้พนักงานมีข้อผูกพัน (Commitment) กับบริษัท โดยทำให้พนักงานมีเป้าหมายด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้พนักงานตั้งใจทำงานเหมือนกับว่าบริษัทเป็นของเขา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องแสดงบทบาทเป็นศูนย์กลาง เช่น ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง บริษัทที่มีการทำให้เกิดข้อผูกพันสูง มีแนวโน้มที่พนักงานใช้ทักษะและความสามารถพิเศษในการทำงานอย่างเต็มที่

5. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ระดับบริษัท บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์คือการพัฒนาและการกำหนดกลยุทธ์ (กลยุทธ์ คือแผนงานของบริษัทซึ่งจะต้องทำให้เกิดความสมดุลทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อคงไว้ซึ่งโอกาสในการแข่งขัน) ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจะมีผลกระทบต่อบุคลากรในองค์การด้วย



ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2543) กล่าวว่า ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทอย่างมากเพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยสามารถแบ่งบทบาทสำคัญ ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพ (Professional Practitioner) หมายถึง บทบาทที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ เช่น การสรรหา การทำกิจกรรมด้านแรงงานสัมพันธ์ การจ่ายค่าจ้าง การติดต่อกับหน่วยงานราชการ การจัดฝึกอบรมพนักงาน เหล่านี้ถือเป็นบทบาทที่ต้องเล่นเป็นนักปฏิบัติและเป็นผู้จริง รู้ลึกในงานนั้น ๆ และที่สำคัญในการเป็นนักปฏิบัติมืออาชีพนั้น งานที่ทำทุกคนต้องมีมาตรฐาน (Procedure) ขั้นตอนการทำงาน (Work Instruction) ไว้ครบถ้วนและชัดเจน

ในอนาคตงานส่วนนี้ถ้าจำเป็นต้องทำ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจะใช้เวลาให้น้อยลง และวิธีการลดเวลาสามารถทำงานได้หลายวิธี เช่น การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน (Information Technology) การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน (Work Efficiency Improvement) การใช้บริการหน่วยงานภายนอกองค์การ เป็นต้น

2. หุ้นส่วนธุรกิจ (Business Partner) หมายถึง บทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนนี้ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนธุรกิจ สนับสนุนให้การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปตามเป้าหมาย บทบาทที่สำคัญ ๆ ของการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก ๆ คือ

2.1 เป็นผู้ให้คำปรึกษา (Counselor) เป็นการให้คำปรึกษาทางธุรกิจ โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารคน ให้กับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารในฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งต้องเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานทุกระดับ บทบาทนี้จะเข้าไปได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความศรัทธามาก่อน

2.2 การพัฒนาบุคลากรและองค์การ เป็นบทบาทที่ต้องเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ โดยวิธีการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรต้องสอดคล้องกับทิศทางของการดำเนินธุรกิจ และทิศทางในการพัฒนาองค์การ

2.3 การเป็นผู้สนับสนุน เป็นบทบาทที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานให้บริการด้านต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี เพราะหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีเครือข่ายในองค์การที่กว้างขวางที่สุดเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ต้องติดต่อกับทุกหน่วยงาน เป็นผู้ที่สามารถมองเห็นปัญหาการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายได้ดีกว่าหน่วยงานอื่นมีความสามารถในการสนับสนุนด้านกำลังคนให้กับทุกหน่วยงาน

3. การเป็นผู้นำในการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategic Player) หมายถึง บทบาทการเป็นผู้ทำกำไรให้ธุรกิจเหมือนกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์การ เป็นผู้นำในการสร้างสรรค์

งานใหม่ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อ~~การเจริญเติบโต~~ของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถคำนวณผลกระทบต่อในด้านผลกำไรขององค์กรได้

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีแนวคิดในเรื่องการบริหารธุรกิจแบบครบวงจร ในหน่วยงานจะต้องมีการทำการตลาดทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการคำนวณกำไรขาดทุนของหน่วยงาน มีระบบการเก็บและการบริหารข้อมูลที่ดี ในแต่ละปีสามารถแสดงให้เห็นว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีกำไรหรือขาดทุนในแง่ของกำไรที่เป็นตัวเลข (Financial Profits) และกำไรที่คำนวณเป็นตัวเลขไม่ได้ (Non-financial Profits) แต่สามารถวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้ชัดเจน

Mohrman and Lawler (1995 cited in Conner & Ulrich, 1996) มีความเห็นว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนากลยุทธ์ (Developing Strategy) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจในด้านความรู้ สมรรถนะ หรือความสามารถขององค์กร ต้องมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งต้องการการสนับสนุนด้านกลยุทธ์ในทิศทางที่แตกต่างกัน และต้องมีความรู้ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. การออกแบบองค์กร (Designing the Organization) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ และเป็นผู้ออกแบบองค์กร และผู้ที่ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทเป็นที่ปรึกษาในการออกแบบใหม่ และทบทวนการออกแบบ ซึ่งมีลักษณะที่ทำให้องค์กรและหน่วยงานย่อยถูกเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และการทำงานในระดับที่สูงขึ้น

3. การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Implementation) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะช่วยองค์กรพัฒนาความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องตามที่ต้องการเพื่อประเมินผลกระทบของความเปลี่ยนแปลง และเพื่อความมั่นใจว่าองค์กรได้กระทำอย่างถูกต้องแล้ว และเพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงนั้น และควรจะช่วยองค์กรพัฒนาด้านจิตใจ อาชีพใหม่ และวิธีการที่จะทำให้นักงงานมีส่วนร่วมได้จากการเปลี่ยนแปลงนั้น

4. การบูรณาการการจัดการพฤติกรรม (Integrating Performance Management Practices) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะทำางานร่วมกับผู้จัดการในสายงานเพื่อความมั่นใจว่าการจัดการขององค์กร (การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนา และการให้รางวัล) เป็นสิ่งที่ถูกนำมารวมกับการจัดการด้านธุรกิจขององค์กร และเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับธรรมชาติของงาน กระบวนการเหล่านี้ต้องทำให้แต่ละบุคคลมีส่วนร่วมในการทำงานของธุรกิจ และต้องมีวิธีการวัดและระบบการให้รางวัลการทำงานซึ่งสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจ

## ลักษณะงานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 มุมมอง โดยมุมมองแรกนั้นคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนงานหลักหรือไม่ก็เป็นส่วนงานสนับสนุนขององค์กร เป็นหน้าที่ของหน่วยงานหนึ่งภายในองค์กร ซึ่งบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ลักษณะนี้ต้องสามารถให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดูแลพนักงานได้ หรือสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ โดยการเตรียมความพร้อมในการผลิตสินค้าและบริการขององค์กร ส่วนมุมมองที่สอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ของผู้จัดการในทุก ๆ ส่วนงาน ที่ไม่ใช่หน้าที่แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นมุมมองใดก็ตาม ในความเป็นจริงนั้น ประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ยังคงอยู่ที่ความสามารถในการบริหารและจัดการกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

ในทุก ๆ องค์กรล้วนประกอบไปด้วยบุคคล การได้มาซึ่งบริการของพนักงาน การพัฒนาทักษะ และการจูงใจเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดี รวมทั้งความสามารถในการรักษาความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ได้อย่างยั่งยืน จัดได้ว่าเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์กรทีเดียว ซึ่งไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทใดก็ตาม ทั้งองค์กรภาครัฐ องค์กรธุรกิจเอกชน สถานศึกษา ศูนย์สุขภาพ สถานบันเทิง หรือหน่วยงานอื่น ๆ ย่อมต้องการได้รับและเก็บรักษาบุคลากรที่ดีมีคุณภาพไว้เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรด้วยกันทั้งสิ้น (Decenzo & Robbins, 2004 อ้างถึงใน จันดี ขยับรุ่งเรือง, 2549)

ดังนั้น แม้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะมีลักษณะที่มีความเฉพาะเจาะจง หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้นก็ตาม แต่ก็ยังคงต้องประกอบด้วยหน้าที่หลัก 4 ประการ ในการสร้างความสำเร็จขององค์กร คือ การจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจ และการรักษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Planning) คือกระบวนการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด อยู่ในระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด รวมทั้งกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร และกำหนดนโยบาย ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

1.2 การสรรหา (Recruiting) คือกระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร กระบวนการนี้จะเริ่มต้นตั้งแต่หาคนเข้าทำงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร จนสิ้นสุดเมื่อบุคคลเหล่านั้น ได้มาสมัครงานในองค์กร

1.3 การคัดเลือก (Selecting) คือกระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ซึ่งการคัดเลือกจำเป็นต้องมีเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เป็กรับ

## 2. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

2.1 การปฐมนิเทศ (Orientation) คือการแนะนำให้พนักงานได้รู้จักกฎ ระเบียบ การปฏิบัติตน ตลอดจนหัวหน้างานในองค์กรที่พนักงานเหล่านี้ต้องเข้าปฏิบัติ การปฐมนิเทศจะดำเนินการในช่วงแรกที่พนักงานได้รับการบรรจุเข้ามาในองค์กร

2.2 การฝึกอบรมพนักงาน (Employee Training) คือกระบวนการที่ทำให้พนักงานผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมและทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

2.3 การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) คือกระบวนการที่มุ่งเน้นการพัฒนาชีวิตคนมากกว่าเรื่องของการทำงาน การพัฒนาการศึกษาของบุคลากร รวมถึงการแสวงหาแนวทาง หรือเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรมากยิ่งขึ้น

2.4 การพัฒนาสายอาชีพ คือ กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพแก่พนักงานและกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ การพัฒนาอาชีพจะมีการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ จิตความสามารถ ศักยภาพ และทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรต้องการ พร้อมกับส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพและพัฒนาการได้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสายอาชีพของตน

## 3. การจูงใจ (Motivation)

3.1 หลักการจูงใจและการออกแบบงาน (Motivation Theories and Job Design) คือ การออกแบบและพัฒนาขั้นตอนและระบบการทำงาน โดยพิจารณาร่วมกับความสัมพันธ์ของ ปริมาณ โครงสร้างของงาน และผลผลิต ตลอดจนขวัญและกำลังใจของบุคลากรประกอบกัน เพื่อให้ผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพสูงสุด และบุคคลการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisals) คือ กระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

3.3 การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Rewards and Compensation) คือ การให้ค่าตอบแทนที่เป็นผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรได้ให้กับบุคลากร เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านั้น หรือเป็นการให้ค่าตอบแทนในส่วนที่ให้แก่บุคลากรเพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เช่น การให้เงินตอบแทนเมื่อสิ้นปี หรือที่เรียกว่า “โบนัส” หรือ ส่วนแบ่งกำไร

3.4 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Employee Benefits) คือ ผลประโยชน์พิเศษที่องค์กรมีให้บุคลากรทุกคนเท่าเทียมกัน เช่น การให้ค่าแรงในวันหยุด การจ่ายค่าประกันชีวิต พนักงาน การสนับสนุนกิจกรรมสันทนาการของบุคลากร การจ่ายค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่บุคลากร

#### 4. การชำระรักษา (Retention)

4.1 ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) คือ กระบวนการจัดระบบความปลอดภัยให้แก่พนักงานที่อยู่ระหว่างปฏิบัติงานและป้องกันไม่ให้พนักงานได้รับอันตราย หรือเสียชีวิตเนื่องจากการปฏิบัติงาน ซึ่งการจัดระบบความปลอดภัยและสุขภาพให้แก่พนักงานนั้นเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

4.2 การติดต่อสื่อสาร (Communications) คือ กระบวนการสื่อสารที่องค์กรต้องการสื่อให้บุคลากรภายในองค์กรรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่ง และรวมถึงการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรแต่ละฝ่ายสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพ

4.3 แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations) คือ บทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในฐานะนายจ้างและบุคลากรในฐานะลูกจ้างที่มีผลต่อการบริหารและการจัดการ ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร และรวมถึงบุคคลฝ่ายที่สามคือ รัฐบาล ที่จะเข้าไปมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทพี กัปปุละวัน (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 โดยศึกษาถึงความคาดหวังของบุคลากรทางการศึกษา และความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางการบริหารงาน ประชากรกลุ่มตัวอย่าง 220 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรทางการศึกษามีความคาดหวังเกี่ยวกับการบริหารงานใน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านกระบวนการนำ และด้านการควบคุม อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนสภาพปัญหาที่สำคัญพบว่า ด้านการวางแผนคือ การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับ ปฏิบัติการ และบุคลากรในโรงเรียน

นิพนธ์ ทวีคุณ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อหน่วยงาน บริหารทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเทียบกับงานที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันในกรอบ ของบทบาท 4 ด้านคือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร และหุ้นส่วนด้านการวางแผนกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ Ulrich กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานประกอบการธุรกิจเอกชน รัฐวิสาหกิจ และสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย จำนวน 300 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างระหว่างความคาดหวังความคาดหวังของผู้บริหาร ระดับสูงและความพร้อมของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกบทบาท โดยบทบาทด้านหุ้นส่วนการ วางแผนกลยุทธ์และผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างกันมากที่สุด และจากการประเมินตนเอง ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความถนัดและความพร้อมใน บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารมากกว่าด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง และหุ้นส่วนด้านการวางแผนกลยุทธ์ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงมีความคาดหวังต่อบทบาทด้าน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับแรก และหุ้นส่วนด้านการวางแผนกลยุทธ์เป็นลำดับสุดท้าย

มงคลรัตน์ จันทร์ศรี (2547) ได้ศึกษาเรื่องความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ศึกษากรณี พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาเชิงสำรวจจาก ประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน โดยศึกษาเปรียบเทียบความคาดหวังของพนักงานต่อบทบาท หน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ใน ระดับสูง โดยมีความคาดหวังมากที่สุดในด้านการรักษาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาคือด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก และด้านการใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด ตามลำดับ

Comer and Ulrich (1996) ได้ศึกษาถึงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อ ความสามารถในการแข่งขันและประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 256 คน เป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับกลางถึงสูงของบริษัทขนาดกลางและใหญ่ โดยศึกษาว่า นัก บริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทอย่างไรใน 4 ด้านดังนี้

1. หุ้นส่วนด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Partner) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กร คอยให้ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และรับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ออกแบบวิธีการทำงานและควบคุมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในหน่วยงานของตนและองค์กร

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นบทบาทในด้านการช่วยเหลือองค์กรให้มีความสามารถหรือศักยภาพในการจัดการ หรือบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กำหนดพฤติกรรมการทำงานใหม่ ๆ ที่ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน ชี้ให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคนเพื่อลดแรงต่อต้าน

4. ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร (Employee Champion) เป็นบทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน เกี่ยวข้องและขึ้นกับความต้องการของพนักงานแต่ละคน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเพิ่มความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น ด้วยการทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับงานและบริษัท ซึ่งจะทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นตัวแทนให้กับพนักงานในการพูดคุยกับผู้บริหารขององค์กร และนำข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากพนักงานเสนอต่อผู้บริหาร

ผลจากการศึกษาพบว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นไปที่บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร ซึ่งเป็นบทบาทในด้านการปฏิบัติการและมีลักษณะเป็นงานประจำวัน อย่างไรก็ตามผู้ที่ทำการศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะพัฒนาตนเองทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะการทำงานในบทบาทแต่ละด้านให้มากขึ้นตามที่องค์กรต้องการ โดยเฉพาะบทบาทด้านการบริหาร

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของ พนักงานในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมุ่งเน้นศึกษาความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 4 ด้าน คือ การจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจ และการธำรงรักษา ของพนักงานในองค์กร โดยมีรายละเอียดวิธีในการศึกษาดังนี้

#### ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ ประกอบด้วยพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่ง ในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง จำนวน 370 คน โดยเก็บข้อมูลทุกคน

#### ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรต้น คือ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาการทำงาน และหน่วยงานสังกัด
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 4 ด้าน คือ การจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจ และการธำรงรักษา ของพนักงานในองค์กร

#### วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่องความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ พนักงานในองค์กร มีวิธีการศึกษาดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Document Research) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย เอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยรวบรวมจากตำรา สิ่งพิมพ์ วารสาร งานวิจัย และวิทยานิพนธ์
2. การศึกษาภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ประชากรกลุ่มตัวอย่าง



## เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ แบบสอบถาม ซึ่งมี 2 ภาษาคือ ภาษาไทย และ ภาษาอังกฤษ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ การจัดคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจูงใจ และการธำรงรักษา ใช้แบบสอบถามที่ประยุกต์มาจาก Decenzo and Robbins (2004 อ้างถึงใน จันดี ขัยบรู้งเรื่อง, 2549) ประกอบด้วยข้อคำถาม 46 ข้อ ที่แบ่งเป็นรายด้านดังนี้

1. การจัดคนเข้าทำงาน ข้อ 1-7 จำนวน 7 ข้อ
2. การฝึกอบรมและพัฒนา ข้อ 8-17 จำนวน 10 ข้อ
3. การจูงใจ ข้อ 18-30 จำนวน 13 ข้อ
4. การธำรงรักษา ข้อ 30-45 จำนวน 16 ข้อ

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแนวคิดของลิเคอร์ท์ (Likert) โดยกำหนดค่าของระดับคะแนนดังนี้

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

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับการแปลความหมายของคะแนนจากแบบสอบถาม ใช้เกณฑ์ของ ลาวัลย์ ปุกหุด (2548, หน้า 81-82) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
4.21 - 5.00	คาดหวังมากที่สุด
3.41 - 4.20	คาดหวังมาก
2.61 - 3.40	คาดหวังปานกลาง
1.81 - 2.60	คาดหวังน้อย
1.00 - 1.80	คาดหวังน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

## วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษามีวิธีดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้ศึกษา ได้ศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามในด้านเทคนิค วิธีการ รูปแบบการสร้าง เพื่อการศึกษาและกำหนดกรอบในการศึกษา
3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในข้อ 1 และข้อ 2 มาสร้างแบบสอบถามตามขอบเขตของการศึกษา
4. นำเครื่องมือที่สร้างเสร็จแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ พร้อมทั้งขอคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข
5. นำเครื่องมือฉบับปรับปรุงแก้ไขไปแปลเป็นภาษาอังกฤษ

## การทดสอบเครื่องมือ

เพื่อให้เครื่องมือที่สร้างขึ้นมีความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือ ดังต่อไปนี้

1. การทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ของเนื้อหาเพื่อตรวจสอบให้เหมาะสมและเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) กระชับ ชัดเจนและเข้าใจง่ายสำหรับผู้กรอกแบบสอบถาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ดังนี้

1.1 ดร. พรรัตน์ แสคงหาญ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิญญา อิงอาจ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยศิลปากร

1.3 ดร. ขนิษฐา ภัคดีวงษ์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

2. การพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยมีเกณฑ์คือข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปจะคัดเลือกไว้ใช้ โดยมีข้อคำถามที่ ผ่านตามเกณฑ์จำนวน 37 ข้อ และไม่ผ่าน 2 ข้อ

3. การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น โดยนำแบบสอบถามที่แก้ไขและปรับปรุงเรียบร้อยแล้วไปทดสอบ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่จะทำการศึกษา และไม่ได้จัดอยู่ในกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา จำนวน 30 ชุด เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในภาษาที่ใช้ใน

แบบสอบถามให้ตรงกับคความหมายและเนื้อหาของกรวิจัย และนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบราก (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่น โดยรวมเท่ากับ 0.989 และรายด้านดังนี้ การจัดคนเข้าทำงานเท่ากับ 0.989 การฝึกอบรมและพัฒนาเท่ากับ 0.989 การจูงใจเท่ากับ 0.989 และการธำรงรักษาเท่ากับ 0.989 เช่นเดียวกัน ซึ่งถือว่ามีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดี

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยติดต่อขอทำหนังสือจากคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อส่งไปยัง รองกรรมการผู้จัดการ บริษัทอุตสาหกรรม โลหะแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยองที่เป็นประชากร ในการขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
2. ผู้วิจัยทำการส่งแบบสอบถามไปยังประชากรผ่านทางฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทำการแจกจ่ายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ
3. หลังจากนั้น 1 สัปดาห์ ติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง รวมจำนวนแบบสอบถามที่นำไปเก็บ 370 ฉบับ ได้รับกลับคืน 324 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88
4. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแต่ละฉบับ
5. ดำเนินการลงรหัสและบันทึกข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้คือ

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) หาค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อบรรยายลักษณะของกลุ่มประชากร โดยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย
2. การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของ Decenzo and Robbins (2004) ทั้ง 8 ด้าน ที่เป็นแบบสอบถามประมาณค่าแบบลิเคิร์ต วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean:  $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation:  $\sigma$ )

3. การวิเคราะห์ขนาดของผล (Effect Size) เป็นการหาหน่วยสำคัญทางปฏิบัติ (Practical Significant) ในการบ่งบอกถึงปริมาณความแตกต่าง ของค่าเฉลี่ยว่ามีมากน้อยเท่าใด โดยกำหนด จากสูตร ดังนี้

$$\text{Effect Size} = (\mu_1 - \mu_2) / \sigma$$

โดยกำหนดว่า ค่า Effect Size มีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไป ถือว่ามีนัยสำคัญทางปฏิบัติ เกณฑ์การนี้ให้คะแนน Effect Size ตามเกณฑ์ของโคเฮน (Cohen, 1988)

Effect Size เท่ากับ 0.20 มีความแตกต่าง ในระดับน้อย

Effect Size เท่ากับ 0.50 มีความแตกต่าง ในระดับปานกลาง

Effect Size เท่ากับ 0.80 มีความแตกต่าง ในระดับมาก

4. การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนของคุณคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ด้วยการจับประเด็นสำคัญที่มีความคล้ายคลึงกันมาจัดเป็นกลุ่มเดียวกัน เพื่อสรุปใจความหลักใน แต่ละข้อคำถาม แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาแจกแจงหาความถี่ แล้วจัดเรียงตามความถี่จากมากไปน้อย เพื่อนำเสนอผลสรุปอธิบายในลักษณะของความถี่ และร้อยละ

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาในเรื่อง ความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรม โลหะแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจในขั้นตอนการวิเคราะห์ ข้อมูลจากแบบสอบถาม และนำเสนอผลการวิเคราะห์ ผู้ศึกษาได้แบ่งออกเป็น 4 ประเด็นดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของประชากร
2. ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. การเปรียบเทียบความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และสังกัดหน่วยงาน
4. ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของประชากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลผู้บริหารและพนักงานที่เป็นประชากรของงานวิจัย เรื่อง ความคาดหวังของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรต่อบทบาทหน้าที่ของนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรม โลหะแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัด ระยอง

ตารางที่ 1 จำนวน และร้อยละของกลุ่มประชากร จำแนกข้อมูลส่วนบุคคล (N = 324)

อายุงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 2 ปี	26	8.00
2-5 ปี	170	52.50
5-7 ปี	80	24.70
7-10 ปี	34	10.50
10 ปีขึ้นไป	14	4.30

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปวช.	48	14.80
ปวส.	243	75.00
ปริญญาตรี	26	8.00
สูงกว่าปริญญาตรี	7	2.20
ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานปฏิบัติการ	292	90.10
หัวหน้างาน	15	4.60
ผู้ช่วยผู้จัดการ	6	1.90
ผู้จัดการฝ่าย/แผนก	8	2.50
ผู้จัดการอาวุโส/ผู้บริหาร	3	0.90
สังกัดหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
ฝ่ายผลิต	246	75.90
ฝ่ายเทคนิค	14	4.30
ฝ่ายซ่อมบำรุง	30	9.30
ฝ่ายวางแผน	9	2.80
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	7	2.20
ฝ่ายความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	6	1.90
ฝ่ายจัดซื้อ	8	2.50
ฝ่ายบริหาร	4	1.20

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์พบว่าข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานที่เป็นประชากรจำนวนทั้งสิ้น 324 คน มีสัดส่วนในอัตราร้อยละ คือ มีอายุงาน 2-5 ปี จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 52.50 การศึกษาส่วนใหญ่ระดับ ปวส. จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 ซึ่งส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 292 คน คิดเป็นร้อยละ 90.10 และส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงานฝ่ายผลิต จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 75.90

## ข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์โดย จำแนกเป็นรายด้าน

บทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	(N = 324)		ระดับ	ลำดับ
	$\mu$	$\sigma$		
1. การจัดคนเข้าทำงาน	3.60	0.81	มาก	4
2. การฝึกอบรมและพัฒนา	3.74	0.87	มาก	2
3. การจูงใจ	3.91	0.94	มาก	1
4. การชำระรักษา	3.73	0.88	มาก	3
โดยรวม	3.90	0.98	มาก	

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.90$ ,  $\sigma = 0.98$ ) โดยพบว่าพนักงานมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการจูงใจ ( $\mu = 3.91$ ,  $\sigma = 0.94$ ) โดยส่วนหนึ่งมาจากความคาดหวังในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ( $\mu = 3.74$ ,  $\sigma = 0.87$ ) อีกทั้งยังคาดหวังในด้านการชำระรักษาอย่างมากอีกด้วย ( $\mu = 3.73$ ,  $\sigma = 0.88$ )

### 1. ด้านการจัดคนเข้าทำงาน

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน

ด้านการจัดคนเข้าทำงาน	(N = 324)		ระดับ	ลำดับ
	$\mu$	$\sigma$		
กำหนดโครงสร้างองค์การได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม	3.59	0.91	มาก	6
จัดทำแผนอัตรากำลังคนได้อย่างเหมาะสม	3.57	0.86	มาก	7
จัดทำคำบรรยายลักษณะงานได้อย่างชัดเจน	3.62	0.81	มาก	4
ออกแบบ วิเคราะห์ และประเมินค่างานได้อย่างเหมาะสมกับงาน	3.59	0.85	มาก	5
แสวงหา และจงใจผู้สมัครงานจากภายนอกที่มีความสามารถเข้ามาสมัครงานกับองค์การ	3.62	0.83	มาก	3
พัฒนาวิธีการ และเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัครได้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน	3.70	0.86	มาก	2
คัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์การได้อย่างสอดคล้องกับตำแหน่งงาน	3.73	0.91	มาก	1
โดยรวม	3.60	0.81	มาก	

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.60$ ,  $\sigma = 0.81$ ) โดยพนักงานคาดหวังต่อการคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์การได้อย่างสอดคล้องกับตำแหน่งงานมาก ( $\mu = 3.73$ ,  $\sigma = 0.91$ ) คาดหวังต่อการพัฒนาวิธีการ และเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัครได้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.70$ ,  $\sigma = 0.86$ ) และแสวงหา และจงใจผู้สมัครงานจากภายนอกที่มีความสามารถเข้ามาสมัครงานกับองค์การ ( $\mu = 3.62$ ,  $\sigma = 0.83$ ) และการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานได้อย่างชัดเจนอยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\mu = 3.62$ ,  $\sigma = 0.81$ )



## 2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของ  
ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	(N = 324)		ระดับ	ลำดับ
	$\mu$	$\sigma$		
ปฐมนิเทศพนักงานใหม่ขององค์กรทุกคน เพื่อ แนะนำพนักงานให้ได้รู้จักกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ การปฏิบัติตน ได้อย่างชัดเจน	3.72	1.03	มาก	4
จัดฝึกอบรมให้พนักงานในหลักสูตรต่าง ๆ ได้ สอดคล้องกับความต้องการ หรือตามความจำเป็นของ งาน	3.71	1.00	มาก	5
ทำการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ของพนักงาน ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	3.73	0.96	มาก	2
ทำการจัดฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะในการ ทำงานของพนักงาน ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติ หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	3.73	0.94	มาก	3
ทำการจัดฝึกอบรมเพื่อปรับพฤติกรรม และทัศนคติ ของพนักงาน ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	3.69	0.96	มาก	8
พัฒนาระบบหรือเครื่องมือในการฝึกอบรมและพัฒนา พนักงาน	3.68	0.91	มาก	9
จัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ เพื่อ ช่วยเพิ่มศักยภาพแก่พนักงาน ได้อย่างเหมาะสม	3.67	0.96	มาก	10
จัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ เพื่อ ช่วยกระตุ้น และจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถด้วยความเต็มใจ	3.71	0.96	มาก	6

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	(N = 324)		ระดับ	ลำดับ
	$\mu$	$\sigma$		
นำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง	3.71	0.92	มาก	7
แผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่จัดทำขึ้น ช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสายอาชีพ	3.74	0.92	มาก	1
โดยรวม	3.74	0.87	มาก	

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านฝึกอบรมและพัฒนา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.74$ ,  $\sigma = 0.87$ ) ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคาดหวังใน 3 อันดับแรก ได้แก่ แผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่จัดทำขึ้น ช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสายอาชีพ อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.74$ ,  $\sigma = 0.92$ ) โดยการทำกรจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.73$ ,  $\sigma = 0.96$ ) และ คาดหวังการทำการจัดฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของพนักงาน ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.73$ ,  $\sigma = 0.94$ )

### 3. ด้านการจูงใจ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจูงใจ

ด้านการจูงใจ	(N = 324)		ระดับ	ลำดับ
	$\mu$	$\sigma$		
ออกแบบ พัฒนาขั้นตอน และระบบการทำงานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน โครงสร้างงาน โดยคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของพนักงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี	3.74	1.03	มาก	13
ออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด	3.80	0.98	มาก	11
ทำการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระบบประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	3.75	1.00	มาก	12
นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการพิจารณาปรับเงินเดือน และค่าตอบแทนต่าง ๆ ให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม	3.90	1.02	มาก	6
นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการพิจารณาศักยภาพของพนักงานในการปรับเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	3.85	1.04	มาก	10
พัฒนาและปรับปรุงระบบการบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย และการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานให้มีความทันสมัยและเหมาะสม	3.85	1.05	มาก	9
กำหนดโครงสร้างเงินเดือนได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับตำแหน่งงาน	3.89	1.05	มาก	8
ทำการสำรวจค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนให้เหมาะสม	3.90	0.98	มาก	7
ปรับปรุง โครงสร้างเงินเดือนให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ	3.92	1.00	มาก	5

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ด้านการจูงใจ	(N = 324)		ระดับ	ลำดับ
	$\mu$	$\sigma$		
กำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงาน อย่างเหมาะสม	3.99	0.97	มาก	4
จัดทำ/ กำหนดค่าจ้างเงินเดือนให้พนักงานได้อย่าง ถูกต้อง	4.02	0.93	มาก	3
กำหนดหลักเกณฑ์การให้เงินตอบแทน หรือ โบนัส ให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม	4.02	0.96	มาก	2
กำหนดสวัสดิการ/ ผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับพนักงาน อย่างเท่าเทียม และเหมาะสม เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ ดีของพนักงาน	4.03	0.94	มาก	1
โดยรวม	3.91	0.94	มาก	

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจูงใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.91, \sigma = 0.94$ ) ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคาดหวังใน 3 อันดับแรก ได้แก่ กำหนดสวัสดิการ/ผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับพนักงานอย่างเท่าเทียม และเหมาะสม เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.03, \sigma = 0.94$ ) ส่วนการกำหนดหลักเกณฑ์การให้เงินตอบแทน หรือ โบนัส ให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม ( $\mu = 4.02, \sigma = 0.96$ ) และจัดทำ/ กำหนดค่าจ้างเงินเดือนให้พนักงานได้อย่างถูกต้อง ( $\mu = 4.02, \sigma = 0.93$ ) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

#### 4. ด้านการบำรุงรักษา

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษา

ด้านการธำรงรักษา	(N = 324)		ระดับ	ลำดับ
	$\mu$	$\sigma$		
จัดระบบการทำงาน สถานที่ปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัยให้กับพนักงาน	3.77	0.97	มาก	6
ดูแลสภาพการทำงานของพนักงาน	3.78	0.99	มาก	2
จัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือการทำงานที่ปลอดภัยให้กับพนักงานอย่างเหมาะสมกับการทำงาน	3.73	0.99	มาก	9
จัดเตรียมอุปกรณ์ป้องกันอันตรายจากการทำงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม	3.69	1.01	มาก	15
จัดทำระบบการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้เข้าถึงพนักงานได้ทุกระดับ	3.78	0.98	มาก	3
จัดให้มีระบบการสื่อสารแบบสองทางภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานแต่ละฝ่ายสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี	3.77	1.00	มาก	5
รับฟังข้อเสนอแนะ/ ข้อร้องเรียนต่าง ๆ จากพนักงาน	3.83	0.97	มาก	1
ไกล่เกลี่ยปัญหาแรงงานที่เกิดขึ้นในองค์กร ได้อย่างเหมาะสม	3.72	0.97	มาก	14
พิจารณาลงโทษพนักงานอย่างโปร่งใส หรือยุติธรรม	3.78	0.96	มาก	4
ดูแลพนักงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร	3.75	0.99	มาก	7
ให้คำแนะนำปรึกษาแก่พนักงานในด้านต่าง ๆ	3.73	0.96	มาก	10
ยุติการจ้างงานอย่างโปร่งใส หรือยุติธรรม	3.73	0.94	มาก	11
สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานผ่านกิจกรรมต่าง ๆ	3.72	0.98	มาก	13
เสริมสร้างและรักษาขวัญกำลังใจของพนักงาน	3.72	1.02	มาก	12
สร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับ	3.69	1.00	มาก	16

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ด้านการธำรงรักษา	(N = 324)		ระดับ	ลำดับ
	$\mu$	$\sigma$		
ดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับ พรบ. คุ้มครองแรงงาน	3.75	0.91	มาก	8
โดยรวม	3.73	0.88	มาก	

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการธำรงรักษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.73$ ,  $\sigma = 0.88$ ) ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคาดหวังใน 3 อันดับแรก ได้แก่ รับฟังข้อเสนอแนะ/ ข้อร้องเรียนต่าง ๆ จากพนักงาน ( $\mu = 3.83$ ,  $\sigma = 0.97$ ) รวมถึงคาดหวังการดูแลสภาพการทำงานของพนักงาน ( $\mu = 3.78$ ,  $\sigma = 0.99$ ) และสุดท้ายคาดหวังการจัดทำระบบการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้เข้าถึงพนักงานได้ทุกระดับ ( $\mu = 3.78$ ,  $\sigma = 0.98$ ) อยู่ในระดับมากทั้งหมด ตามลำดับ

### ข้อมูลการเปรียบเทียบความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และสังกัดหน่วยงาน

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์		
		$\mu$	$\sigma$	ระดับ
ปวช.	48	4.06	0.98	มาก
ปวส.	243	3.82	0.98	มาก
ปริญญาตรี	26	4.19	0.94	มาก
สูงกว่าปริญญาตรี	7	4.43	0.79	มากที่สุด
โดยรวม	324	3.90	0.98	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.43$ ) ระดับปริญญาตรีอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.19$ ) และระดับปวช. ( $\mu = 4.06$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 คำนัยสำคัญทางปฏิบัติของค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประชากรเปรียบเทียบตามระดับการศึกษา

Effect size	ปวช.	ปวส.	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ปวช.	-	-	-	-
ปวส.	-0.24	-	-	-
ปริญญาตรี	0.14	0.39	-	-
สูงกว่าปริญญาตรี	0.42	0.69*	0.28	-

\*มีนัยสำคัญทางปฏิบัติ (Practical Significant)

จากตารางที่ 8 พบว่า พนักงานในองค์กรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาในระดับ ปวส. ส่วนพนักงานกลุ่มระดับการศึกษาอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างกันของค่านัยสำคัญทางปฏิบัติ จึงสรุปได้ว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีเป็นกลุ่มที่มีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าพนักงานกลุ่มระดับการศึกษาอื่น ๆ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่งงาน	จำนวน	ระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์		
		$\mu$	$\sigma$	ระดับ
พนักงานปฏิบัติการ	292	3.85	0.98	มาก
หัวหน้างาน	15	3.73	0.96	มาก
ผู้ช่วยผู้จัดการ	6	4.83	0.41	มากที่สุด

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ระดับตำแหน่งงาน	จำนวน	ระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์		
		$\mu$	$\sigma$	ระดับ
พนักงานปฏิบัติการ	292	3.85	0.98	มาก
ผู้จัดการฝ่าย/แผนก	8	4.88	0.35	มากที่สุด
ผู้จัดการอาวุโส/ผู้บริหาร	3	5.00	0.00	มากที่สุด
โดยรวม	324	3.90	0.98	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานผู้จัดการอาวุโส/ผู้บริหารมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 5.00$ ) ระดับผู้จัดการฝ่าย/แผนก ( $\mu = 4.88$ ) และระดับผู้ช่วยผู้จัดการ ( $\mu = 4.83$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่านัยสำคัญทางปฏิบัติของค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประชากรเปรียบเทียบตามระดับตำแหน่งงาน

Effect Size	พนักงานปฏิบัติการ	หัวหน้างาน	ผู้ช่วยผู้จัดการ	ผู้จัดการฝ่าย/แผนก	ผู้จัดการอาวุโส/ผู้บริหาร
พนักงานปฏิบัติการ	-				
หัวหน้างาน	-0.12	-			
ผู้ช่วยผู้จัดการ	1.30*	1.49*	-		
ผู้จัดการฝ่าย/แผนก	1.40*	1.59*	1.31*	-	
ผู้จัดการอาวุโส/ผู้บริหาร	1.66*	1.87*	0.59*	0.48	-

\*มีนัยสำคัญทางปฏิบัติ (Practical Significant)

จากตารางที่ 10 พบว่า พนักงานในองค์กรที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกันมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ พนักงานระดับผู้จัดการอาวุโส/ผู้บริหารมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าพนักงานระดับหัวหน้างาน



และพนักงานระดับผู้จัดการฝ่าย/แผนกมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าพนักงานระดับพนักงานปฏิบัติการ จากผลการวิเคราะห์จึงสรุปได้ว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

ระยะเวลาการทำงาน	จำนวน	ระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์		
		$\mu$	$\sigma$	ระดับ
น้อยกว่า 2 ปี	26	3.73	1.08	มาก
2-5 ปี	170	3.88	0.94	มาก
5-7 ปี	80	3.88	1.02	มาก
7-10 ปี	34	4.06	1.01	มาก
10 ปีขึ้นไป	14	4.29	0.91	มากที่สุด
โดยรวม	324	3.90	0.98	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงาน 10 ปีขึ้นไปมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 5.00$ ) ระยะเวลาการทำงาน 7-10 ปีอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 4.06$ ) และระยะเวลาการทำงาน 5-7 ปี ( $\mu = 3.88$ ) และ 2-5 ปี ( $\mu = 3.88$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่านัยสำคัญทางปฏิบัติของค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ของประชากรเปรียบเทียบตามระยะเวลาการทำงาน

Effect size	น้อยกว่า 2 ปี	2-5 ปี	5-7 ปี	7-10 ปี	10 ปีขึ้นไป
น้อยกว่า 2 ปี	-				
2-5 ปี	0.15	-			
5-7 ปี	0.14	0	-		
7-10 ปี	0.32	0.18	0.18	-	
10 ปีขึ้นไป	0.56*	0.44	0.42	0.24	-

\*มีนัยสำคัญทางปฏิบัติ (Practical Significant)

จากตารางที่ 12 พบว่า พนักงานในองค์กรที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกันมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ พนักงานระยะเวลาการทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าพนักงานระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 2 ปี ส่วนพนักงานกลุ่มระยะเวลาการทำงานอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างของค่านัยสำคัญทางปฏิบัติ จึงสรุปได้ว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงาน 10 ปีขึ้นไปเป็นกลุ่มที่มีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าพนักงานกลุ่มระยะเวลาการทำงานอื่น ๆ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน

สังกัดหน่วยงาน	จำนวน	ระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์		
		$\mu$	$\sigma$	ระดับ
ฝ่ายผลิต	246	3.98	0.95	มาก
ฝ่ายเทคนิค	14	4.36	0.75	มากที่สุด
ฝ่ายซ่อมบำรุง	30	3.07	0.37	ปานกลาง
ฝ่ายวางแผน	9	3.22	0.44	ปานกลาง
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	7	3.43	0.98	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

สังกัดหน่วยงาน	จำนวน	ระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์		
		$\mu$	$\sigma$	ระดับ
ฝ่ายความปลอดภัยและ สิ่งแวดล้อม	6	5.00	0.00	มากที่สุด
ฝ่ายจัดซื้อ	8	3.88	0.84	มาก
ฝ่ายบริหาร	4	5.00	0.00	มากที่สุด
โดยรวม	324	3.91	0.94	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า พนักงานที่มีสังกัดหน่วยงานฝ่ายความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม และฝ่ายบริหารมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 5.00$ ) ฝ่ายเทคนิค ( $\mu = 4.36$ ) และฝ่ายผลิต อยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.98$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่านัยสำคัญทางปฏิบัติของค่าเฉลี่ยความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประชากรเปรียบเทียบตามสังกัดหน่วยงาน

Effect Size	ฝ่ายความ							
	ฝ่ายผลิต	ฝ่ายเทคนิค	ฝ่ายซ่อมบำรุง	ฝ่ายวางแผน	ฝ่ายบัญชีและการเงิน	ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	ฝ่ายจัดซื้อ	ฝ่ายบริหาร
ฝ่ายผลิต	-							
ฝ่ายเทคนิค	0.44	-						
ฝ่ายซ่อมบำรุง	-1.26	-2.18	-					
ฝ่ายวางแผน	-1.03	-1.85	0.37	-				
ฝ่ายบัญชีและการเงิน	-0.57	-1.07	0.49	0.28	-			
ฝ่ายความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	1.52*	1.21*	7.38*	5.72*	2.27*	-		

ตารางที่ 14 (ต่อ)

Effect Size	ฝ่าย ผลิต	ฝ่าย เทคนิค	ฝ่าย ซ่อม บำรุง	ฝ่าย วางแผน	ฝ่ายบัญชี และการเงิน	ฝ่ายความ ปลอดภัย และ สิ่งแวดล้อม	ฝ่าย จัดซื้อ	ฝ่าย บริหาร
ฝ่ายจัดซื้อ	-0.11	-0.60	1.25*	0.98*	0.49	-1.89	-	
ฝ่ายบริหาร	1.52*	1.21*	7.38*	5.72*	2.27*	-	1.89*	-

\*มีนัยสำคัญทางปฏิบัติ (Practical Significant)

จากตารางที่ 14 พบว่า พนักงานในองค์การที่สังกัดหน่วยงานต่างกันมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ พนักงานฝ่ายความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าพนักงานฝ่ายซ่อมบำรุง และพนักงานฝ่ายบริหารมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าพนักงานฝ่ายวางแผน จากผลการวิเคราะห์จึงสรุปได้ว่า พนักงานที่มีสังกัดหน่วยงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

#### ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจำนวน 324 ชุด พบว่า มีพนักงานที่มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจำนวน 82 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 25.31 โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้วิจัยได้สรุปทั้ง 8 ด้าน ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 สรุปความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ลำดับ	บทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความถี่ของงานวนที่ตอบ
1	ปรับสวัสดิการเพื่อให้เป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน	53
2	ปรับเงินเดือนให้มีความเสมอภาค	11
3	ปรับโบนัสตามผลการปฏิบัติงาน	10
4	จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงาน	6
5	พัฒนาระบบการติดต่อประสานงานในด้านต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่พนักงาน	2

โดยสรุป ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีพนักงานเห็นตรงกันมากที่สุด อันดับที่ 1 คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรปรับสวัสดิการเพื่อให้เป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน (คิดเป็นร้อยละ 64.63) ส่วนอันดับที่ 2 คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรปรับเงินเดือนให้มีความเสมอภาค (คิดเป็นร้อยละ 13.41) และอันดับที่ 3 คือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรปรับโบนัสตามผลการปฏิบัติงาน (คิดเป็นร้อยละ 12.20)

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง” เป็นการศึกษาเชิงสำรวจแบบวัดผลครั้งเดียว จากพนักงานซึ่งเป็นพนักงานของบริษัทอุตสาหกรรมโลหะแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวัง และเพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์พนักงานในองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้แบบสอบถามเก็บเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS มีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์ขนาดของผล เป็นการหานัยสำคัญทางปฏิบัติ สรุปผลได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่เป็นประชากรจำนวนทั้งสิ้น 324 คน มีอายุงาน 2-5 ปี มากที่สุดการศึกษาส่วนใหญ่ระดับ ปวส. และส่วนมากดำรงตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ สังกัดในหน่วยงานฝ่ายผลิต

ความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามบทบาทหน้าที่ทั้ง 4 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย พบว่าพนักงานมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการจูงใจมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการชำระรักษา และด้านการจัดคนเข้าทำงาน

การเปรียบเทียบความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาสรุปว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางปฏิบัติ โดยมีค่าขนาดของผลมากกว่า 0.5 ขึ้นไป

ในขณะที่ระดับตำแหน่งงาน และสังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกันมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมแตกต่างกัน

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเห็นตรงกันมากที่สุดคือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรปรับสวัสดิการเพื่อให้เป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังควรปรับเงินเดือนให้มีความเสมอ และควรปรับโบนัสตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาระดับความคาดหวัง โดยมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านการจูงใจมากที่สุด

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความต้องการหรือความปรารถนา ความของผู้บริหารและพนักงานที่มีต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในการให้ดำเนินการ และให้การสนับสนุนในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันบุคลากรหรือพนักงานในองค์การในด้านต่าง ๆ ดังนั้นการที่พนักงานมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก แสดงว่า พนักงานมีความหวังให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์แสดงให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กระทำ

โดยผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคาดหวังในด้านการจูงใจสูงที่สุด และมีความคาดหวังในด้านการจัดคนเข้าทำงานน้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของมงคลรัตน์ จันทร์ศรี (2547, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเกี่ยวกับความคาดหวังของพนักงานต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ศึกษากรณีพนักงานกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และที่พบว่า ความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 อยู่ในระดับใกล้เคียงกับกับนักศึกษา ซึ่งได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

สำหรับประเด็นที่สอดคล้องกันก็คือ มีความคาดหวังในด้านของการรักษาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด ซึ่งผู้ศึกษาพบว่า พนักงานมีความคาดหวังในด้านการจูงใจสูงที่สุด โดยพนักงานให้ความสำคัญกับผลตอบแทน สวัสดิการ ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากที่สุด

ด้านการจัดคนเข้าทำงาน พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดคนเข้าทำงานอยู่ในระดับมาก โดยคาดหวังว่าในการจัดคนเข้าทำงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจัดทำโครงสร้างองค์กร และจัดทำแผนกำลังคนให้มีความเหมาะสม จัดทำคำบรรยายลักษณะงานให้มีความชัดเจน แสวงหา และจงใจผู้ที่มีความสามารถเข้ามาทำงานกับองค์กร ได้ โดยคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานและพัฒนาวิธีการ และเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัครให้มีความเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยคาดหวังว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสายอาชีพ โดยจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน สอดคล้องกับความต้องการ หรือตามความจำเป็นของงาน ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ทั้งนี้ การพัฒนานุเคราะห์และองค์กร เป็นบทบาทสำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร โดยวิธีการฝึกอบรม การพัฒนานุเคราะห์ในทุกระดับ ซึ่งการพัฒนานุเคราะห์ต้องสอดคล้องกับทิศทางของการดำเนินธุรกิจ และทิศทางในการพัฒนาองค์กร (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2543)

ด้านการจูงใจ พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยคาดหวังว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรกำหนดสวัสดิการ/ ผลประโยชน์ต่าง ๆ รวมถึงหลักเกณฑ์การให้เงินตอบแทน หรือ โบนัส ให้กับพนักงานอย่างทั่วเทียม และเหมาะสม โดยการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนโดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน รวมถึงจัดทำ/ กำหนดค่าจ้างเงินเดือนให้พนักงานได้อย่างถูกต้อง

การจูงใจพนักงาน โดยความพยายามที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในการทำงานด้วยบรรยากาศ ให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมีโอกาสดิบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีรายได้เพียงพอกับความเป็นอยู่ ทั้งนี้องค์กรพยายามตอบสนองความต้องการของพนักงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยจัดค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่จูงใจ และรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด (दनัย เทียนพุด, 2543)

ด้านการธำรงรักษา พบว่า พนักงานมีความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการธำรงรักษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยคาดหวังว่าฝ่ายบริหาร



ทรัพยากรมนุษย์ควรรับฟังข้อเสนอแนะ/ ข้อร้องเรียนต่าง ๆ รวมถึงให้คำแนะนำปรึกษาแก่พนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ พิจารณาลงโทษพนักงานอย่างโปร่งใส หรือยุติธรรม ดูแลสภาพการทำงาน จัดระบบการทำงาน สถานที่ปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัยให้กับพนักงาน จัดทำระบบการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารให้เข้าถึงพนักงาน ได้ทุกระดับ เสริมสร้างและรักษาขวัญกำลังใจของพนักงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

ทั้งนี้ บทบาทที่สำคัญของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์อีกอย่างหนึ่งคือ การทำหน้าที่เป็นหน่วยงานให้บริการด้านต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี เพราะหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีเครือข่ายในองค์กรที่กว้างขวางที่สุดเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ต้องติดต่อกับทุกหน่วยงาน เป็นผู้ที่สามารถมองเห็นปัญหาการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายได้ดีกว่าหน่วยงานอื่น มีความสามารถในการสนับสนุนด้านกำลังคนให้กับทุกหน่วยงาน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2543)

### ข้อเสนอแนะ

ภาพรวมของการศึกษาพบว่าระดับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก คือ 1. การจูงใจ 2. การฝึกอบรมและพัฒนา 3. การชำระรักษา และ 4. การจัดคนเข้าทำงาน

ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรปรับลักษณะของบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงาน ดังต่อไปนี้คือ

1. การจัดคนเข้าทำงาน ควรปรับปรุงแผนอัตรากำลังคนให้มีความเหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร และกำหนดโครงสร้างองค์กรได้อย่างชัดเจนเหมาะสมมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงการออกแบบ วิเคราะห์ และประเมินค่างานได้อย่างเหมาะสมกับงานด้วย

2. การฝึกอบรมและพัฒนา ควรปรับแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพให้แก่พนักงานให้มีความเหมาะสม รวมถึงพัฒนาระบบหรือเครื่องมือในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. การจูงใจ ควรปรับปรุงในส่วนของออกแบบ พัฒนาขั้นตอน และระบบการทำงานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน และโครงสร้างงาน โดยคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของพนักงาน เพื่อให้ได้ผลงาน และคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานที่ดี นอกจากนี้ควรทำการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนมากขึ้น และควรปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐาน และเหมาะสมมากยิ่งขึ้นด้วยเช่นกัน

4. การธำรงรักษา ควรให้ความสำคัญกับอุปสรรคป้องกันอันตรายจากการทำงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสมกับลักษณะงาน นอกจากนั้นในด้านแรงงานสัมพันธ์ควรให้ความสำคัญในการไกล่เกลี่ยปัญหาแรงงานที่เกิดขึ้นในองค์กร ได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น และควรมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานผ่านกิจกรรมต่าง ๆ

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

1. การศึกษาความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะปัจจุบันสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีผลต่อความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปตาม ดังนั้นจึงควรทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงความคาดหวัง และความต้องการของผู้บริหารและพนักงานที่แท้จริง และ เพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นำไปปรับบทบาทหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

2. ควรศึกษาความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารทำหน้าที่สั่งการ (Line Manager) เนื่องจากผู้บริหารทำหน้าที่สั่งการเป็นผู้ที่ต้องทำงาน โดยใช้ “คน” เป็นหลัก และมีความใกล้ชิดกับพนักงานมากกว่าฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงสามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของพนักงานได้ดีกว่า นอกจากนี้ ผู้บริหารทำหน้าที่สั่งการเป็นผู้ที่ต้องทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารงานของเขา ในการสร้างคนให้มีความสามารถ และศักยภาพในการทำงาน ดังนั้นการศึกษาคความคาดหวังของผู้บริหารทำหน้าที่สั่งการจะช่วยให้ทราบถึงความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ และสามารถนำไปปรับบทบาทหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

3. ควรศึกษาเรื่องการรับรู้บทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานในองค์กร เพื่อนำระดับการรับรู้ที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเหมาะสม และตรงตามต้องการของพนักงานได้

## บรรณานุกรม

- กล้าหาญ ณ น่าน. (2547). *ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงต่อบทบาทและงานของหน่วยงาน  
ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร: กรณีศึกษา บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.  
นิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิต  
พัฒนบริหารศาสตร์.*
- จันดี ชัยรุ่งเรือง. (2549). *การวิเคราะห์ห้องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตาม  
ความต้องการขององค์กร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารธุรกิจ,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.*
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2543). *บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่. กรุงเทพฯ:  
สถาบันการจัดการงานบุคคล, สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.*
- ณัชพัฒน์ ศิริวัฒน์ชัยดล. (2553). *ความต้องการสวัสดิการแรงงานนอกเหนือจากที่กฎหมาย  
กำหนด กรณีศึกษา: ลูกจ้างองค์การบริหารการปกครองส่วนตำบลบางปะกง จังหวัด  
ฉะเชิงเทรา. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิต  
วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- คนัย เทียนพูน. (2543). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- \_\_\_\_\_. *ไพบูลย์ อนุวัชมงคล, รินา ปีตาสัย, เสถียร เตชะบรรณะปัญญา, วันจันทร์ รัตนสุนทร  
และวชิราภรณ์ แสงพ่ายพ. (2541). รายงานการวิจัย เรื่อง ทิศทางและบทบาทการ  
บริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550). กรุงเทพฯ: สถาบันการจัดการ  
งานบุคคล, สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.*
- เทพี กัปละวัน. (2548). *ความคาดหวังของบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงาน  
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1, งานนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต,  
สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.*
- ธนารัตน์ เทพโยธิน. (2544). *บทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความ  
คาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์การธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่และลำพูน.,  
งานนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*

- นันทพร มธูรพจนากุล (2544). ทัศนคติและความคาดหวังของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารอื่น ๆ ที่มีต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นิติพัฒน์ พิศดารักษ์ (2548). ความคาดหวังของข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทยในจังหวัดลำพูนต่อผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิพนธ์ ทวีคุณ. (2544). รายงานผลการศึกษาเรื่องความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงที่มีต่อหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเทียบกับงานที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน. *วารสารการบริหารคน*. 4, (20). 5-6.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี.
- ปภัศ ฉัตรยาลักษณ์. (2540). บทบาทการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ตามความรับรู้และความคาดหวังของพนักงาน กับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบังคับบัญชา. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. (2530). พฤติกรรมองค์การและการบริหารงาน. กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พรินติ้งเฮ้าส์.
- มงคลรัตน์ จันทร์ศรี. (2547). ความคาดหวังของพนักงานต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ศึกษากรณี พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา
- ลาวัลย์ ปุกหุด (2547). การศึกษาความคาดหวังและการรับรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อคุณภาพการบริหารของสถาบันพัฒนาบุคลากรภาพ จอห์น โรเบิร์ต เพาเวอร์ส. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ลาวัณย์ สมบูรณ์ และคณะ. (2537). รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบกิจกรรมการ รักษาพยาบาลตามความคาดหวังและกิจกรรมการรักษาพยาบาลตามความเป็นจริงของ มารดาหลังคลอดในโรงพยาบาลมหารัตนราชเชียงใหม่. เชียงใหม่: คณะพยาบาลศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2542). ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ: คณะวิชา ครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสกลนคร.

สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และโซเท็กซ์.

เสนาะ ดิยาวี. (2539). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สัมพันธ์ ภูไผ่โรจน์. (2540). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: พิกษ์อักษร.

อำนาจ แสงสว่าง. (2540). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: อักษราพัฒนา.

Conner, J. & Ulrich, D. (1996) *Human Resource Roles: Creating Value, not Rhetoric.*

Ner Jersey: Human Rource Planning.

French, W. L. (1998). *Human Resource Management.* Boston: Houghton Mifflin.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

ชุดที่ .....

**แบบสอบถาม**

เรื่อง ความคาดหวังของผู้บริหารและพนักงานต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์  
แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย

**ส่วนที่ 1:** ข้อมูลส่วนบุคคล

**ส่วนที่ 2:** ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

**ส่วนที่ 3:** ความคิดเห็นข้อเสนอแนะ

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง:** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าคำตอบที่เหมาะสมและเป็นจริงกับตัวท่านมากที่สุด

**1.1 อายุงาน**

น้อยกว่า 2 ปี     2-5 ปี     5-7 ปี     7-10 ปี     10 ปีขึ้นไป

**1.2 ระดับการศึกษา**

ปวช.     ปวศ.     ปริญญาตรี     ปริญญาโทหรือสูงกว่า

**1.3 ตำแหน่งงาน**

พนักงานปฏิบัติการ (Operator/Staff)     หัวหน้างาน (Leader/Supervisor/Senior)     ผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant Manager)

ผู้จัดการฝ่าย/แผนก (Manager)     ผู้จัดการอาวุโส/ผู้บริหาร (Senior Manager/Director/Managing Director)

**1.4 หน่วยงานสังกัด**

ฝ่ายผลิต     ฝ่ายเทคนิค     ฝ่ายซ่อมบำรุง

ฝ่ายวางแผน     ฝ่ายบัญชีและการเงิน     ฝ่ายความปลอดภัยและ  
สิ่งแวดล้อม

ฝ่ายจัดซื้อ     ฝ่ายบริหาร



## ส่วนที่ 2 ความคาดหวังต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์

**คำชี้แจง:** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตรงกับระดับความคาดหวังของท่านต่อบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในความคิดของท่าน

บทบาทหน้าที่	ระดับความคาดหวัง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)</b>					
1.1 กำหนดโครงสร้างองค์การได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม					
1.2 จัดทำแผนอัตรากำลังคนได้อย่างเหมาะสม					
1.3 จัดทำคำบรรยายลักษณะงานได้อย่างชัดเจน					
1.4 ออกแบบ วิเคราะห์ และประเมินค่างานได้อย่างเหมาะสมกับงาน					
1.5 แสวงหา และจูงใจผู้สมัครงานจากภายนอกที่มีความสามารถเข้ามาสมัครงานกับองค์การ					
1.6 พัฒนาวิธีการ และเครื่องมือในการคัดเลือกผู้สมัครได้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน					
1.7 คัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานกับองค์การได้อย่างสอดคล้องกับตำแหน่งงาน					
<b>2. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)</b>					
2.1 ปฐมนิเทศพนักงานใหม่ขององค์การทุกคน เพื่อแนะนำพนักงานให้ได้รู้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และการปฏิบัติตนได้อย่างชัดเจน					
2.2 จัดฝึกอบรมให้พนักงานในหลักสูตรต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับความต้องการ หรือตามความจำเป็นของงาน					
2.3 ทำการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล					

บทบาทหน้าที่	ระดับความคาดหวัง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.4 ทำการจัดฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของพนักงาน ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล					
2.5 ทำการจัดฝึกอบรมเพื่อปรับพฤติกรรม และทัศนคติของพนักงาน ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล					
2.6 พัฒนาระบบหรือเครื่องมือในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน					
2.7 จัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (Career Development) เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพแก่พนักงานได้อย่างเหมาะสม					
2.8 จัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (Career Development) เพื่อช่วยกระตุ้น และจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ					
2.9 นำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง					
2.10 แผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่จัดทำนั้น ช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสายอาชีพ					
<b>3. การจูงใจ (Motivation)</b>					
3.1 ออกแบบ พัฒนาขั้นตอน และระบบการทำงานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน โครงสร้างงาน โดยคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของพนักงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี					

บทบาทหน้าที่	ระดับความคาดหวัง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.2 ออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด					
3.3 ทำการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระบบประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน					
3.4 นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการพิจารณาปรับเงินเดือน และค่าตอบแทนต่างๆ ให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม					
3.5 นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการพิจารณาศักยภาพของพนักงานในการปรับเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น					
3.6 พัฒนาและปรับปรุงระบบการบรรจุ, แต่งตั้ง, โยกย้าย และการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานให้มีความทันสมัย และเหมาะสม					
3.7 กำหนดโครงสร้างเงินเดือนได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับตำแหน่งงาน					
3.8 ทำการสำรวจค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนให้เหมาะสม					
3.9 ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมต่างๆ					
3.10 กำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม					
3.11 จัดทำ/คำนวณค่าจ้างเงินเดือนให้พนักงานได้อย่างถูกต้อง					
3.12 กำหนดหลักเกณฑ์การให้เงินตอบแทน หรือ โบนัส ให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม					

บทบาทหน้าที่	ระดับความคาดหวัง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.13 กำหนดสวัสดิการ/ผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับพนักงานอย่างเท่าเทียม และเหมาะสม เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน					
<b>4. การธำรงรักษา (Retention)</b>					
4.1 จัดระบบการทำงาน สถานที่ปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัยให้กับพนักงาน					
4.2 ดูแลสภาพการทำงานของพนักงาน					
4.3 จัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือการทำงานที่ปลอดภัยให้กับพนักงานอย่างเหมาะสมกับการทำงาน					
4.4 จัดเตรียมอุปกรณ์ป้องกันอันตรายจากการทำงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม					
4.5 จัดทำระบบการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้เข้าพนักงานได้ทุกระดับ					
4.6 จัดให้มีระบบการสื่อสารแบบสองทางภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานแต่ละฝ่ายสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี					
4.7 รับฟังข้อเสนอแนะ/ ข้อร้องเรียนต่าง ๆ จากพนักงาน					
4.8 ไกล่เกลี่ยปัญหาแรงงานที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างเหมาะสม					
4.9 พิจารณาลงโทษพนักงานอย่างโปร่งใส หรือยุติธรรม					
4.10 ดูแลพนักงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร					
4.11 ให้คำแนะนำปรึกษาแก่พนักงานในด้านต่าง ๆ					
4.12 ยุติการจ้างงานอย่างโปร่งใส หรือยุติธรรม					

บทบาทหน้าที่	ระดับความคาดหวัง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.13 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงานผ่านกิจกรรมต่าง ๆ					
4.14 เสริมสร้างและรักษาขวัญกำลังใจของพนักงาน					
4.15 สร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับ					
4.16 ดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับพรบ.คุ้มครองแรงงาน					

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นข้อเสนอแนะ

ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อบทบาทและหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้  
องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

.....

.....

.....

.....

.....

記号 .....

## アンケート

件 経営担当者が人事担当スタッフの職務への期待について  
このアンケートは下記の通り2パートに分ける。

パート1：個票データ

パート2：経営者が人事スタッフの職務への期待する項目

パート3：意見/提案

### パート1 アンケート記載者の個票データ

説明；あなたが選んだ答えのすべてが、を につけて下さい。

#### 1.5 勤務年数

2年以下     2-5年     5-7年     7-10年     10年以上

#### 1.6 学位

高校     専門学校     学士     修士又は以上

#### 1.7 職位

作業者     班長     次長  
(Operator/Staff)    (Leader/Supervisor/Senior)    (Assistant

Manager)

課長     専務取締役  
(Manager)    (Senior Manager/Director/Managing Director)

#### 1.8 所属部署

製造課     技術課     保全課  
 計画課     経理課     安全・環境管理課

購買課     幹部

パート2 経営者が人事スタッフの職務への期待する項目

説明 貴方は人事担当職務に対して期待度の欄に✓マークをつけて下さい。

職務	期待度				
	大変期待	期待	普通	やや期待	少し期待
<b>2.人材配属(Staffing)</b>					
1.1 会社組織を明確し適切に規定する					
1.2 マンパワー計画を適切に作成する					
1.3 職務内容説明を明確的に作成する					
1.4 適切に作業をデザイン・分析・評価する					
1.5 技能を有する者を探し、弊社に引っ張る					
1.6 職務に対応して応募者の選定手段・方法を開発する					
1.7 職務に応じ適当性格の応募者を選定する					
<b>2.人材育成(Training and Development)</b>					
2.1 会社の就業規則及び適切な行為を理解する為 に新入社員の皆がオリエンテーションを受ける事					
2.2 訓練必要性又はニーズに応じトレーニング を行う					
2.3 従業員が能率・効果の成果を出すように、 知識開発トレーニングを行う					
2.4 従業員が能率・効果の成果を出すように、 能力開発トレーニングを行う					
2.5 従業員が能率・効果の成果を出すように、 行為・見解調整トレーニングを行う					
2.6 教育訓練のシステム又は用品を開発する					
2.7 従業員の潜在能力をアップする為に経歴開 発(Career Development)を作成する					
2.8 従業員が精一杯作業するように勧誘する為 に経歴開発(Career Development)を作成する					
2.9 経歴開発計画を基準として継続な行動する					
2.10 作成された経歴開発計画が能力を開発し職 業ラインに通って進歩にする					

<b>5. やる気を出す (Motivation)</b>					
3.1 従業員に気付けると共に職業工程・システム作業構造・をデザインし開発する					
3.2 基準に応じ評価システムを作成する					
3.3 従業員が業績評価方式を明確に理解させる					
3.4 業績評価の結果に基づいて昇給検討する					
3.5 業績評価の結果に基づいて昇級検討する					
3.6 着任、任命、移動、又は昇級の体系を最新だし適切に調整する					
3.7 給料体系を位置に応じて適切に決定する					
3.8 給料体系を適切に調整する為に賃金検査を行う					
3.9 作業状況に基づいて給料体系を調整する					
3.10 賃金の支払いシステムを適切に決定する					
3.11 給与計算及び支払う事を適正する					
3.12 賃金・ボーナスの支払い基準を適切に決定する					
3.13 従業員が良くなるように生きるため公正な条件で福祉を決定する					
<b>6. 世話をする (Retention)</b>					
4.1 安全な作業工程・職場を作る					
4.2 職業状況を関心する					
4.3 作業状態に対応する作業用具を備える					
4.4 作業状態に対応する個人用保護具を備える					
4.5 全等級メンバーが受託させるピアールシステムを作成する					
4.6 各部門と一緒に順調で作業する為に双方向通信システムを作る。					
4.7 従業員からの意見又は要求を聞き入れる					
4.8 機関内の労働問題を適正に調停する					
4.9 透徹・厳正に処罰する					
4.10 従業員が就業規則に従うように管理する					



4.11 従業員に指導を与える					
4.12 透徹・厳正に解雇する					
4.13 経営管理者と従業員の良い関係を活動によって作成する					
4.14 従業員のに励ましをかけてる					
4.15 全等級メンバーが機関に愛着を感じてさせる					
4.16 タイ労働保護法に応じ機関活動の管理					

### パート3 意見/提案

機関を成功される為に、人事担当職務への意見又は提案

.....

.....

.....

.....

**ภาคผนวก ข**

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=ST1 ST2 ST3 ST4 ST5 ST6 ST7 TR1 TR2 TR3 TR4 TR5 TR6 TR7 TR8 TR9 TR
10 MO1 MO2 MO3 MO4 MO5 MO6 MO7 MO8 MO9 MO10 MO11 MO12
MO13 RE1 RE2 RE3 RE4 RE5 RE6 RE7 RE8 RE9 RE10 RE11 RE12 RE13 RE14 RE15 RE16
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.

```

**Reliability****Notes**

Output Created		11-ก.ย.-2555, 23 นาฬิกา 53 นาที
Comments		
Input	Data	D:\IS\Analyze\Try out_11092012.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	30
	Matrix Input	
Missing Value Hand	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=ST1 ST2 ST3 ST4 ST5 ST6 ST7 TR1 TR2 TR3 TR4 TR5 TR6 TR7 TR8 TR9 TR10 MO1 MO2 MO3 MO4 MO5 MO6 MO7 MO8 MO9 MO10 MO11 MO12 MO13 RE1 RE2 RE3 RE4 RE5 RE6 RE7 RE8 RE9 RE10 RE11 RE12 RE13 RE14 RE15 RE16  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.
Resources	Processor Time	00 นพค 10 นพค
	Elapsed Time	00 นพค 00 นพค

[DataSet1] D:\IS\Analyze\Try out\_11092012.sav

<b>Warnings</b>
The determinant of the covariance matrix is zero or approximately zero. Statistics based on its inverse matrix cannot be computed and they are displayed as system missing values.

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.989	.990	46

**Summary Item Statistics**

Item	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Means	80.16	75.567	84.267	8.700	1.196	0.023	46
Variations	0.986	0.654	1.064	0.410	1.156	0.094	46

**Item-Total Statistics**

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
กำหนดโครงสร้างองค์กรได้อย่างชัดเจน และเหมาะสม	80.67	339.747	.837	.989	.889
จัดทำแผนอัตรากำลังคนได้อย่างเหมาะสม	80.63	341.964	.825	.989	.889
จัดทำคำบรรยายลักษณะงานได้อย่างชัดเจน	80.77	343.426	.795	.989	.889
ออกแบบ วิเคราะห์ และประเมินค่างานได้อย่างเหมาะสมกับงาน	80.77	337.289	.855	.989	.889
แสวงหา และจูงใจผู้สมัครงานจากภายนอกที่มีความสามารถเข้ามาสมัครงานกับองค์กร	80.70	335.734	.809	.989	.889

พัฒนาวิธีการ และเครื่องมือในการ คัดเลือกผู้สมัครได้เหมาะสมกับแต่ละ ตำแหน่งงาน	1 80.77	1 338.185	841	.9 89
คัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เข้ามาทำงานกับองค์กรได้อย่าง สอดคล้องกับตำแหน่งงาน	1 80.63	1 327.413	901	.9 89
ปฐมนิเทศพนักงานใหม่ขององค์กรทุก คน เพื่อแนะนำพนักงานให้ได้รู้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และการปฏิบัติตนได้ อย่างชัดเจน	1 80.67	1 335.885	899	.9 89
จัดฝึกอบรมให้พนักงานในหลักสูตร ต่างๆ ได้สอดคล้องกับความต้องการ หรือตามความจำเป็นของงาน	1 80.67	1 337.195	878	.9 89
ทำการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน ช่วยให้ พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	1 80.67	1 332.851	870	.9 89
ทำการจัดฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา สมรรถนะในการทำงานของพนักงาน ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	1 80.63	1 330.999	850	.9 89
ทำการจัดฝึกอบรมเพื่อปรับพฤติกรรม และทัศนคติของพนักงาน ช่วยให้ พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	1 80.77	1 325.564	892	.9 89
พัฒนาระบบหรือเครื่องมือในการ ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน	1 80.53	1 341.982	551	.9 89
จัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสาย งานอาชีพ (Career Development) เพื่อ ช่วยเพิ่มศักยภาพแก่พนักงานได้อย่าง เหมาะสม	1 80.60	1 334.731	849	.9 89

จัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ (Career Development) เพื่อช่วยกระตุ้น และจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ	1 80.67	1 334.506	881		.9 89
นำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง	1 80.73	1 335.857	823		.9 89
แผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่จัดทำนั้น ช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสายอาชีพ	1 80.70	1 331.734	867		.9 89
ออกแบบ พัฒนาขั้นตอน และระบบการทำงานให้เหมาะสมกับปริมาณงาน โครงสร้างงาน โดยคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของพนักงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และพนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี	1 80.77	1 330.185	858		.9 89
ออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด	1 80.63	1 335.826	883		.9 89
ทำการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระบบประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	1 80.67	1 338.092	792		.9 89
นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการพิจารณาปรับเงินเดือน และค่าตอบแทนต่างๆ ให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม	1 80.47	1 339.913	877		.9 89
นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการพิจารณาศักยภาพของพนักงาน ในการปรับเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	1 80.57	1 334.806	871		.9 89

พัฒนาและปรับปรุงระบบการบรรจุ แต่งตั้ง, โยกย้าย และการเลื่อนตำแหน่ง ของพนักงาน ให้มีความทันสมัย และ เหมาะสม	1 80.70	1 331.872	865	.9 89
กำหนดโครงสร้างเงินเดือน ได้อย่าง เหมาะสม และสอดคล้องกับตำแหน่ง งาน	1 80.67	1 331.540	856	.9 89
ทำการสำรวจค่าตอบแทนเพื่อใช้ในการ ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนให้ เหมาะสม	1 80.67	1 334.575	844	.9 89
ปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนให้ เหมาะสม โดยพิจารณาจาก สภาพแวดล้อมต่างๆ	1 80.67	1 334.161	818	.9 89
กำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้กับ พนักงานอย่างเหมาะสม	1 80.53	1 332.464	895	.9 89
จัดทำคำนวณค่าจ้างเงินเดือนให้ พนักงานได้อย่างถูกต้อง	1 80.67	1 330.989	806	.9 89
กำหนดหลักเกณฑ์การให้เงินตอบแทน หรือ โบนัส ให้กับพนักงานอย่าง เหมาะสม	1 80.57	1 332.944	863	.9 89
กำหนดสวัสดิการ/ผลประโยชน์ต่างๆ ให้กับพนักงานอย่างเท่าเทียม และ เหมาะสม เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี ของพนักงาน	1 80.47	1 322.878	725	.9 89
จัดระบบการทำงาน สถานที่ปฏิบัติงานที่ มีความปลอดภัยให้กับพนักงาน	1 80.63	1 340.033	856	.9 89
ดูแลสภาพการทำงานของพนักงาน	1 80.63	1 331.895	870	.9 89
จัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือการทำงานที่ ปลอดภัยให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม กับการทำงาน	1 80.70	1 330.010	893	.9 89



จัดเตรียมอุปกรณ์ป้องกันอันตรายจาก การทำงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม	1	1			.9
	80.80	332.717	839		89
จัดหาระบบการประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารให้เข้าพนักงานได้ทุกระดับ	1	1			.9
	80.70	344.493	819		89
จัดให้มีระบบการสื่อสารแบบสองทาง ภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานแต่ละ ฝ่ายสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็น อย่างดี	1	1			.9
	80.70	339.872	898		89
รับฟังข้อเสนอแนะ/ข้อร้องเรียนต่างๆ จากพนักงาน	1	1			.9
	80.90	334.231	880		89
ไกล่เกลี่ยปัญหาแรงงานที่เกิดขึ้นใน องค์กรได้อย่างเหมาะสม	1	1			.9
	80.70	328.976	944		88
พิจารณาลงโทษพนักงานอย่างโปร่งใส หรือยุติธรรม	1	1			.9
	80.73	331.651	852		89
ดูแลพนักงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ขององค์กร	1	1			.9
	80.77	332.254	829		89
ให้คำแนะนำปรึกษาแก่พนักงานในด้าน ต่างๆ	1	1			.9
	80.93	334.961	793		89
ยุติการจ้างงานอย่างโปร่งใส หรือ ยุติธรรม	1	1			.9
	81.13	332.395	627		89
สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร และพนักงานผ่านกิจกรรมต่างๆ	1	1			.9
	81.07	334.202	639		89
เสริมสร้างและรักษาขวัญกำลังใจของ พนักงาน	1	1			.9
	81.17	325.661	730		89
สร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิด ขึ้นกับพนักงานทุกระดับ	1	1			.9
	80.80	326.028	627		89
ดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้ สอดคล้องกับ พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงาน	1	1			.9
	81.03	334.309	712		89