

CHANGING ROLES AND COMPETENCIES OF HUMAN RESOURCE MANAGERS IN MANUFACTURING INDUSTRY

Priyot Promin¹, Saranya Lertputtaruk^{1*}, Navy Tangmanoviriyakul¹,
Weerasak Muangsuwan¹

¹Graduated School Of Commerce, Burapha University, Chon Buri 20131, Thailand

ABSTRACT

This thesis aims to study 1) environmental factors affecting roles of human resource managers; 2) human resource managers' main roles and additional roles as a result of changing environments; and 3) human resource managers' required competencies and additional competencies due to changing environments. A semi-structured questionnaire was used to conduct in-depth interviews with 10 human resource managers or plant managers in manufacturing industry.

The results reveal that there are two kinds of environmental factors affecting roles and competencies of human resource managers: 1) internal factors, i.e., culture, conflict, and rules and regulations; and 2) external factors, i.e., economy, law, and competition. As a result of changing environmental factors, the human resource managers must add their roles in four dimensions: 1) strategic planner, 2) management expert, 3) leader for change, and 4) human resource management expert; as well as develop their competencies in three areas: 1) human resource management, 2) management and leadership, and 3) personal development. Further, it is found that appropriate timing for training the human resource managers is 3-4 months using the following methods: 1) class training, 2) training while working, 3) mentoring, 4) study tours within country, and study tours abroad. Finally, there should be randomly performance evaluations of trainings.

Keywords: Changing roles, changing competencies, human resource manager, manufacturing industry

*Corresponding author : E-mail address : Sarunya_L@hotmail.com

การเปลี่ยนแปลงบทบาทและสมรรถนะในการบริหารงานของผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิต

ไพโรยศ พรหมอินทร์¹, ศรัณยา เลิศพุทธรักษ์¹, นาวิ ตังมโนวิริยะกุล¹, วีระศักดิ์ เมืองสุวรรณ¹

¹วิทยาลัยพณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี 20131, ประเทศไทย

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยสภาวะแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทในการปฏิบัติงานของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 2) เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่หลักและบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเพิ่มเติมเนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 3) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเพิ่มเติมเนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายจัดการทรัพยากรบุคคลในระดับผู้จัดการหรือรองผู้จัดการของโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 10 คน ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยเครื่องมือในการวิจัยคือ คำถามกึ่งโครงสร้างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการวิจัยสามารถระบุผลกระทบจาก สภาวะแวดล้อมได้เป็น 2 ด้าน คือ 1) ผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมภายใน แบ่งเป็น 3 ประเภทคือ วัฒนธรรม ความขัดแย้ง และกฎระเบียบ 2) สภาวะแวดล้อมภายนอก แบ่งเป็น 3 ประเภทคือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมาย และด้านคู่แข่ง บทบาทหน้าที่หลักและบทบาทที่ต้องปฏิบัติเพิ่มเติมของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มี 4 ประเภทคือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร 3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร สมรรถนะที่จำเป็นและสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเพิ่มเติมของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มี 3 ประเภทคือ 1) สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) สมรรถนะภาวะผู้นำและการจัดการ 3) สมรรถนะส่วนบุคคล ช่วงระยะเวลาในการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คือช่วงเวลา 3-4 เดือนหรือเป็น ไตรมาส วิธีการในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) การอบรมแบบห้องเรียน 2) การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน 3) การใช้ระบบพี่เลี้ยง 4) การดูงานภายในประเทศ 5) การดูงานต่างประเทศ การวัดผลการดำเนินงานใช้วิธีพิจารณาจากดัชนีวัดสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานและการสุ่มตรวจ

คำสำคัญ: การเปลี่ยนแปลงบทบาท, การเปลี่ยนแปลงสมรรถนะ, ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์, อุตสาหกรรมการผลิต

บทนำ/ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะปัจจุบันโลกอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง และแข่งขันสูงซึ่งจะทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อให้สามารถอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืนและเอาชนะวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ได้ วิวัฒนาการทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มีมานานแล้วตั้งแต่มีสังคมมนุษย์ เมื่อมนุษย์อยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน จะต้องมีการจัดระบบ ทางสังคมเรียกว่าผู้บริหาร ทำหน้าที่นำสมาชิก ในสังคมทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มมีกฎเกณฑ์ มากขึ้นภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ราวปี ค.ศ. 1950 เป็นต้นมา เดิมเรียกว่า "การบริหารบุคคล" ในธุรกิจ เอกชนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มอย่างเป็นระบบ เมื่อมีการค้าแบบอุตสาหกรรมเกิดขึ้นประมาณปี พ.ศ. 2468 เนื่องจากมีความต้องการแรงงานไปใช้ในโรงงาน อุตสาหกรรมมากขึ้น (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2542)

ในช่วงแรกงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเพียงหน้าที่หนึ่งที่อยู่ภายใต้สายธุรกิจ การผลิต หรือบัญชี ในปัจจุบันแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารหรือเจ้าของสถานประกอบการหันมาให้ความสำคัญกับงานด้านบุคลากรมากขึ้น โดยเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ประกอบกับ ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในหลายด้าน เช่น ด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการศึกษาโครงสร้างเศรษฐกิจของไทยมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คือจากเกษตรกรรมเป็น

อุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ ทำให้ธุรกิจมีการแข่งขันกันมากขึ้นในยุคของการเปลี่ยนแปลงแปลงที่รวดเร็ว สิ่งที่ต้องคัดการต่าง ๆ จะต้องทำคือการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อให้หน่วยงาน บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นองค์การที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบโดยตรง จึงมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว จากลักษณะงาน ที่เปลี่ยนแปลงไปกลายเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญ กู้บองค์การมากยิ่งขึ้นทำให้หน้าที่และความรับผิดชอบ ของงานด้านทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้นดังนั้นผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีสมรรถนะ (Competencies) เพิ่มมากขึ้นในหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้การทำงาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถตอบสนอง นโยบายขององค์การได้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยสภาวะแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทในการปฏิบัติงานของผู้บริหารฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์
2. เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่หลักและบทบาท หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเพิ่มเติมเนื่องจากสภาวะแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
3. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเพิ่มเติมเนื่องจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความสำเร็จขององค์การด้วยการฝึกอบรมและพัฒนาในด้านความรู้และทักษะต่าง ๆ

2. เป็นแนวทางสำหรับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานทั้งในด้านของบทบาทและสมรรถนะเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3. ได้รับทราบแนวคิดที่ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การธุรกิจ ในสภาพการทำงานจริงที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เป็นต้น

4. ผลของการวิจัยนี้จะทำให้เกิดองค์ความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ในการปฏิบัติงาน ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมอันจะก่อให้เกิดทางเลือกใหม่ในการพัฒนา และเชื่อมโยงมิติที่หลากหลาย

5. เป็นประโยชน์ในการเป็นองค์ความรู้ในการศึกษาวิจัยต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) มีคำที่ถูกนำมาใช้ในความหมายเดียวกันอยู่หลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคน และการบริหารงานบุคคล เป็นต้น แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า การบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ด้วยเหตุผลที่ว่า มนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง และเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมาย ถ้าหากรู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์หรือบริหารได้ถูกต้อง (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2542)

2. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ Ulrich (1997) ทำการศึกษาถึงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความสามารถในด้านการแข่งขันและประสิทธิภาพ ขององค์การ โดยมีการสุ่มตัวอย่างจำนวน 256 คน เป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับกลางถึงสูงสุดของบริษัทขนาดกลางและใหญ่ เพื่อศึกษาว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทอย่างไรใน 4 ด้านต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic partner) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์การคอยให้ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การและรับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative expert) เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ออกแบบวิธีการทำงานและความคุมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในหน่วยงานของตนเองและองค์การโดยรวม

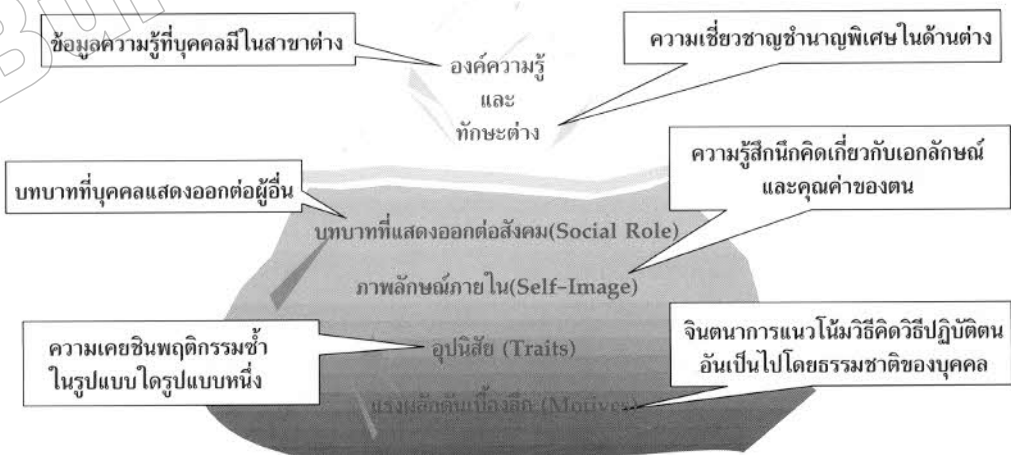
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) เป็นบทบาทในด้านการช่วยเหลือองค์กรให้มีความสามารถหรือศักยภาพในการจัดการหรือบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กำหนดพฤติกรรมการทำงานใหม่ ๆ ที่ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน ซึ่งให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคนเพื่อลดแรงต่อต้าน

4. ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร (Employee champion) เป็นบทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน เกี่ยวข้องและขึ้นกับความต้องการของพนักงานแต่ละคน นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเพิ่มความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น ด้วยการทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพัน (Commitment) กับงานและบริษัท ซึ่งจะทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นตัวแทนให้กับพนักงานในการพูดคุยกับผู้บริหารขององค์กร และนำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ จากพนักงานเสนอต่อผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นไปที่บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร

ซึ่งเป็นบทบาทในด้านการปฏิบัติ การและมีลักษณะเป็นงานประจำวัน อย่างไรก็ตามผู้ที่ทำการศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะพัฒนาตนเองทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะการทำงาน ในบทบาทแต่ละด้านให้มากขึ้นตามท้องถื่นการต้องการ โดยเฉพาะบทบาทด้านการบริหาร

3. แนวคิดสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของสมรรถนะมีผู้ให้คำนิยามหลากหลายเช่นเดียวกันแต่อย่างไรก็ตาม นักวิชาการส่วนใหญ่จะอ้างอิงถึงความหมายหรือคำนิยามของ McClelland ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาหาตัวทำนายความสำเร็จในการทำงาน จากผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีและผู้มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ McClelland เรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่ดีว่า สมรรถนะ และเขาได้เขียนบทความเรื่อง Testing for competence rather than intelligent ในปี ค.ศ. 1973 ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)



แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (McClelland ,1973)

Schoonover (2003) ได้สรุปกรอบแนวคิดสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Competency Framework) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource competencies) เป็นปัจจัยความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่พึงมีบทบาทต่าง ๆ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย การอ่อนน้อมถ่อมตน การเน้นที่ลูกค้า การสอนงานและการให้คำปรึกษา การจัดการเป็นเลิศ ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี การจัดการความรู้จักชะการประเมินและการวัดของการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานขององค์กร

2. สมรรถนะภาวะผู้นำและการจัดการ (Leadership and management competencies) เป็นปัจจัยที่ทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จภายใต้ระดับการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันขององค์การประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างพันธมิตร การคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายและทีมงาน การจัดการทรัพยากร การพัฒนาการปฏิบัติงานและการตั้งเป้าหมาย

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal attributes) ที่้องค์การต้องการทุกหน้าที่และทุกระดับ ได้แก่ การมุ่งมั่น ผลลัพธ์ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเป็นพันธมิตรสัญญา และการซื่อสัตย์ต่อองค์กร

4. แนวคิดเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ จินตนา บุญจบการ (2547) แบ่งสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจออกเป็น 2 ประเภท คือ สภาวะแวดล้อมภายนอก และ สภาวะแวดล้อมภายใน

1. สภาวะแวดล้อมภายนอก อยู่ภายนอกขอบเขตการควบคุมขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงไม่สามารถจะควบคุมได้โดยตรง แต่สิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารทุกระดับจึงต้องตระหนักถึงพลังของสภาวะแวดล้อมภายนอกและวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อกิจการ สภาวะแวดล้อมภายนอกแบ่งได้ดังนี้ อิทธิพลทางการเมือง

การปกครอง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพลทางสังคม และวัฒนธรรม และอิทธิพลจากนานาชาติที่มีอิทธิพลทั่วไปต่อองค์กร

2. สภาวะแวดล้อมภายใน พลังของสภาวะแวดล้อมภายนอก มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์การก็จริง แต่ผู้บริหารต้องดำเนินการต่อพลังของสภาวะแวดล้อมภายในขององค์การด้วยธุรกิจจึงจะบรรลุเป้าหมาย สภาวะแวดล้อมภายในองค์การประกอบด้วย ภาวะเครียด ความขัดแย้ง เจ้าของและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร แรงงาน และวัฒนธรรมในองค์การ

5. อุตสาหกรรมการผลิต (Manufacturing) ในอุตสาหกรรมการผลิตนั้นจะแบ่งหมวดอุตสาหกรรมการผลิตออกเป็น 9 หมวด ตามการจัดจำแนกประเภทของอุตสาหกรรมในประเทศไทย (Thailand standard industrial classification) ซึ่งอุตสาหกรรมทั้ง 9 หมวด ได้แก่ อุตสาหกรรมการผลิตอาหาร เครื่องดื่มและยาสูบ อุตสาหกรรมการผลิตและสิ่งทอ สิ่งถัก เครื่องแต่งกาย อุตสาหกรรมการผลิตไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้ และเครื่องเรือน อุตสาหกรรมการผลิตกระดาษ ผลิตภัณฑ์กระดาษ และการพิมพ์ อุตสาหกรรมการผลิตผลิตภัณฑ์เคมีภัณฑ์ ปิโตรเลียม ยางและพลาสติก อุตสาหกรรมการผลิตภัณฑ์จากแร่โลหะ เครื่องปั้นดินเผาและผลิตภัณฑ์เครื่องแก้ว อุตสาหกรรมการผลิตเหล็ก เหล็กกล้าและผลิตภัณฑ์ โลหะขั้นมูลฐาน อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องจักร และอุปกรณ์ไฟฟ้า และอุตสาหกรรมอื่น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รายงานการสำรวจอุตสาหกรรมทั่วราชอาณาจักร, 2546)

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาการเปลี่ยนแปลงบทบาทและสมรรถนะในการบริหารงานของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อค้นหาข้อมูลประกอบการศึกษาปัจจัยสภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อบทบาท ในการปฏิบัติงานและบทบาท

หน้าที่หลักและบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเพิ่มเติมและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเพิ่มเติมจาก

ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายจัดการทรัพยากรบุคคลในระดับผู้จัดการหรือรองผู้จัดการของโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาไม่น้อยกว่า 5 ปีจำนวน 10 คนปฏิบัติหน้าที่อยู่ในบริษัทขนาดกลาง - ใหญ่ ที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 50 - 200 คน สำหรับอุตสาหกรรมขนาดกลาง และ มากกว่า 200 คน สำหรับอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม [สสว.], 2545)

สรุปผลการวิจัย

1. คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1.1 คุณลักษณะทั่วไปของโรงงานอุตสาหกรรมที่เป็นกลุ่มตัวอย่างกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางในจังหวัดชลบุรี 4 องค์กรและโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ในจังหวัดชลบุรี 6 องค์กรซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีความหลากหลาย นั่นคือเมื่อพิจารณาจากกลุ่มของลูกจ้างสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มลูกจ้างในประเทศ 5 องค์กร กลุ่มลูกจ้างในประเทศและต่างประเทศ 4 องค์กร และ กลุ่มเฉพาะลูกจ้างต่างประเทศ 1 องค์กรระยะเวลาดำเนินงานของโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตตั้งแต่ 5 ปีถึง 36 ปี และมีการดำเนินธุรกิจ ในรูปของบริษัทจำกัดทั้ง 10 องค์กร

1.2 คุณลักษณะทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น เพศชาย 4 คน เพศหญิง 6 คน ประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อยู่ในช่วง 5 ปี ถึง 23 ปี และช่วงอายุอยู่ระหว่าง 34 ปี ถึง 53 ปี สำหรับระดับการศึกษาสามารถแบ่งตัวอย่างได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 เป็นผู้บริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต โดยจบการศึกษาทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ และบริหารธุรกิจ จำนวน 9 คน

กลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต โดยจบการศึกษาทางด้านอื่นที่ไม่ใช่ บริหารทรัพยากรมนุษย์ และบริหารธุรกิจ จำนวน 1 คน

2. ผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมในช่วงปี พ.ศ. 2552-2553 ต่อการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สภาวะแวดล้อมภายในมีผลกระทบต่อการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิต 3 ด้าน คือ

ผลกระทบทางด้านวัฒนธรรม มีผลกระทบต่อการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 9 องค์กร โดยมีผลกระทบเกี่ยวกับการที่ต้องพยายามชี้แจงและทำความเข้าใจกับพนักงานและชี้ให้เห็นข้อดีข้อเสีย เพื่อทำการปรับปรุงให้ดีขึ้นและไม่มีผลกระทบต่อการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 1 องค์กร

ผลกระทบทางด้านความขัดแย้งในองค์กร มีผลกระทบต่อการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5 องค์กรโดยมีผลกระทบที่ต้องคอยประสานงานและชี้แจงกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อลดความขัดแย้งกัน ไม่มีผลกระทบต่อการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 5 องค์กร

ผลกระทบทางด้านกฎระเบียบ มีผลกระทบต่อการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 2 องค์กร โดยมีผลกระทบที่ต้องคอยควบคุมและรักษากฎระเบียบต่างๆที่วางไว้และปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอ และไม่มีผลกระทบต่อการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 8 องค์กร

สภาวะแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบต่อการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิต 3 ด้าน คือ

ผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 9 องค์กรโดยมี

ผลกระทบทำให้ต้องทำงานเพิ่มมากขึ้นเกี่ยวกับพนักงาน ต้องมีการชี้แจงพนักงานให้เข้าใจถึงสถานการณ์ของบริษัทและนโยบายของบริษัทเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและไม่มีผลกระทบต่อการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 1 องค์การ

ผลกระทบทางด้านกฎหมาย มีผลกระทบต่อการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 2 องค์การ โดยมีผลกระทบที่ต้องกำหนดมาตรฐานในผลิตภัณฑ์และปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานให้ถูกต้องตามกฎหมายที่กำหนดไว้และไม่มีผลกระทบต่อการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 8 องค์การ

ผลกระทบทางด้านคู่แข่ง มีผลกระทบต่อการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 2 องค์การ โดยต้องวางแผนกลยุทธ์ในการทำงานเพื่อให้้องค์การสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้และไม่มีผลกระทบต่อการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ 8 องค์การ

3. บทบาทหน้าที่ของการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

3.1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic partner) ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปพบว่าผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตมีบทบาทในการวางแผนทางด้านกลยุทธ์เพิ่มขึ้น โดยมีการแบ่งแยกเป็น 14 หัวข้อย่อย ที่มีการวางแผนกลยุทธ์เพิ่มขึ้นซึ่งมีความคิดเห็นที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในการมุ่งเน้นผลลัพธ์และเข้าใจธุรกิจขององค์การอย่างแท้จริง, สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต่างๆ, คิดเชิงวิเคราะห์และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล, สร้างความแตกต่างทางธุรกิจ, เจรจาต่อรองเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน, วางใจในการกำหนดนโยบาย, วางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์, กำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน, วิเคราะห์ต้นทุน กำไร, วางแผนทางการเงิน, กำหนดกลยุทธ์การฝึกอบรมการพัฒนา และการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์กลยุทธ์ขององค์การ, บริหารผลงานให้สอดคล้อง

กับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ, สร้างดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และ กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารผลงาน โดยสรุปว่า ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงปี พ.ศ. 2552-2553 การบริหารงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องมีบทบาทในการวางแผนกลยุทธ์เพิ่มขึ้นเพื่อมุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์การคอยให้ความช่วยเหลือในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การและรับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ

3.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administration expert) ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปพบว่าผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตมีบทบาทความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเพิ่มขึ้นโดยมีการแบ่งแยกเป็น 25 หัวข้อย่อยที่มีความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเพิ่มขึ้นซึ่งมีความคิดเห็นที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในการประสานงานภายในและภายนอกองค์การ, วิจัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์, โน้มน้าวให้ผู้อื่นยินยอมในข้อเสนอหรือทางเลือกที่กำหนดขึ้น, จัดระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์, เข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและแรงผลักดันของตนเอง, บริหารโครงการต่าง ๆ, ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม, ปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การสร้างวัฒนธรรมที่ดีต่อองค์การ, รับรู้ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างรวดเร็ว, กระตือรือร้นต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา, มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์, อธิบายเป้าหมาย ภารกิจ ตามแผนทรัพยากรมนุษย์, สรรหาคัดเลือกบุคลากร โดยการใช้เครื่องมืออย่างเหมาะสม, จัดทำแผนอัตรากำลังคน ที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ, ปรับปรุง พัฒนาระบบการและเครื่องมือในการสรรหาและคัดเลือก, เข้าใจหลักการในการสรรหาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม

กับองค์การ, บริหารระบบโครงสร้างค่าตอบแทนแต่ละตำแหน่ง, นำหลักการ และแนวคิดเรื่องอาชีพวามายมาพัฒนาองค์การ, นำหลักการทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ, กำหนดมาตรฐานการทำงานของฝ่ายอื่น ๆ, แยกแยะปัญหาออกเป็นประเด็นต่างๆและเชื่อมโยงประเด็นต่างๆ, เข้าใจหลักการ แนวคิดและขั้นตอนในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์, เขียนรายงานต่าง ๆ ได้ตลอดจนการจดบันทึกการประชุมต่าง ๆ, พยายามตั้งใจที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายด้วยความกระตือรือร้น และมีความรู้ศัพท์เฉพาะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โดยสรุปว่า ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงปี พ.ศ. 2552-2553 การบริหารงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องมีความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร เพิ่มขึ้นเพื่อ ออกแบบวิธีการทำงาน และควบคุมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในหน่วยงานของตนเองและองค์การโดยรวม

3.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปพบว่าผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตมีบทบาทความเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มขึ้นโดยมีการแบ่งแยกเป็น 9 หัวข้อย่อยที่มีความเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพิ่มขึ้นซึ่งมีความคิดเห็นที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในการคิดแบบนวัตกรรมใหม่เพื่อการพัฒนาองค์การ, ปรับตัวต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ, พัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องโดยการผลักดันและการกระตุ้นจิตใจให้สมาชิกมีการแสวงหาความรู้, มุ่งเน้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงงาน, คิดริเริ่มต่อการพัฒนาโครงสร้างบริหารองค์การ, ติดตามสถานการณ์ธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว, พัฒนสมาชิกให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง, พัฒนาโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบันและ กำหนดกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์การ

โดยสรุปว่า ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงปี พ.ศ. 2552-2553 การบริหารงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มขึ้นเพื่อ ช่วยเหลือองค์การให้มีความสามารถหรือศักยภาพในการจัดการ หรือบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กำหนดพฤติกรรมการทำงานใหม่ ๆ ที่ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน ซึ่งให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคนเพื่อลดแรงต่อต้าน

3.4 ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร (Employee champion) ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปพบว่าผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตมีบทบาทความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากรเพิ่มขึ้นโดยมีการแบ่งแยกเป็น 12 หัวข้อย่อยที่มีความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากรเพิ่มขึ้นซึ่งมีความคิดเห็นที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในการให้คำปรึกษา, ประนีประนอมและไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง, ทำงานเป็นทีม, เข้าใจความต้องการของสมาชิก, มีความรู้ในหลักการแรงงานสัมพันธ์ สภาพแรงงาน, วิเคราะห์ความจำเป็นของการฝึกอบรม, สร้างสื่อในการนำเสนอการฝึกอบรม, สอน หรือเป็น วิทยากรและมีเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ในการฝึกอบรม, ประเมินผลการฝึกอบรม, เข้าใจหลักการการบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพ, วางแผนการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

โดยสรุปว่า ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงปี พ.ศ. 2552-2553 การบริหารงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องมีบทบาทในการเป็น ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร เพิ่มขึ้น เพื่อ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ที่ เกี่ยวข้องและขึ้นกับความต้องการของพนักงานแต่ละคน ต้องเพิ่มความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น ด้วยการทำให้พนักงาน

มีความรู้สึกผูกพัน (Commitment) กับงานและบริษัท ซึ่งจะทำให้พนักงานทุกคนทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

4. สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาของการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

4.1 สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource competencies) ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปพบว่าผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักเพิ่มขึ้นโดยมีการแบ่งแยกเป็น 14 หัวข้อย่อยในเรื่อง การกำหนดค่านิยม แบบแผน การปฏิบัติ และนโยบายที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม, ความเข้าใจในกฎหมาย นโยบายและแบบแผน การปฏิบัติเพื่อปกป้ององค์กรและผู้ปฏิบัติงาน, การบริหารจัดการสมรรถนะของพนักงาน, การบริหารผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิต, การจัดการความรู้, การประเมินและวัดทักษะในการทำงาน, การให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า, การให้คำปรึกษาประเมินผล และพัฒนาบุคลากร, ความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ, การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน, การบริหารความสัมพันธ์, การบริหารความเปลี่ยนแปลง, การบริหารจัดการโครงการและผลิตภัณฑ์, การออกแบบ พัฒนาองค์กร และสร้างเสริมประสิทธิผลในการทำงาน

4.2 สมรรถนะภาวะผู้นำและการจัดการ (Leadership and management competencies) ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปพบว่าผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำและการบริหารจัดการเพิ่มขึ้นโดยมีการแบ่งแยกเป็น 8 หัวข้อย่อยในเรื่องของการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กร, การคิดเชิงกลยุทธ์, การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์, การบริหารจัดการทรัพยากร, การทำงานเป็นทีม, การสร้างความเป็นเลิศของกระบวนการจัดการ, การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและการตั้งเป้าหมาย

4.3 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal attributes/competencies) ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปพบว่าผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะคุณลักษณะส่วนบุคคลเพิ่มขึ้นโดยมีการแบ่งแยกย่อยเป็น 4 หัวข้อย่อยในเรื่องของ การบริหารแบบมุ่งสู่เป้าหมาย, การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง, ความรับผิดชอบในงานอย่างตรงตามมาตรฐานและการยึดหลักคุณธรรมและความซื่อสัตย์

5. การดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

5.1 วิธีการในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ในงานวิจัยครั้งนี้ ทำให้สามารถแยกวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ได้เป็น 5 อย่าง คือ

5.1.1 การอบรมแบบห้องเรียน ซึ่งเป็นวิธีการซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์จากทั้ง 5 องค์กรได้กล่าวถึง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความรู้ทั่วไป เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองต่อนโยบายรวมถึงกฎหมายด้านต่าง ๆ เพื่อเสริมในสิ่งที่ขาดแก่บุคลากร และเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร

แต่อย่างไรก็ตาม สัดส่วนของการอบรมแบบห้องเรียนจะลดลงในองค์กร และอาจมีการปรับเปลี่ยน เป็นวิธีอื่น เพราะมีค่าใช้จ่ายสูง การจัดอบรมแบบห้องเรียนแบ่งเป็น การจัดอบรมภายในองค์กร และภายนอกองค์กร โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ 3 คน กล่าวถึงการจัดอบรมภายนอกองค์กร ในกรณีที่ไม่สามารถจัดการฝึกอบรมได้เอง

5.1.2 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job training) มีผู้ให้สัมภาษณ์ 7 คน ที่กล่าวถึงวิธีการนี้ โดยมีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรที่เป็นการอบรมแบบห้องเรียนบางหลักสูตรเป็นการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน และมีองค์ความรู้หลายประการที่มีการถ่ายทอดแก่กันระหว่างปฏิบัติงานอยู่แล้ว

5.1.3 การใช้ระบบที่เสี่ยง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ 4 คนจาก 4 องค์กรได้กล่าวถึงการที่ใช้ระบบที่เสี่ยง

5.1.4 การดูงานภายในประเทศ ซึ่งมี 10 คน จาก 10 องค์กรกล่าวถึงการดูงาน ซึ่งหน่วยงานภายนอก นั้น ได้แก่ บริษัทที่เป็น Supplier ส่งสินค้า อุปกรณ์ ชิ้นส่วนให้หรือ บริษัทที่เป็นลูกค้าขององค์กรนั้น

5.1.5 การดูงานต่างประเทศซึ่ง 1 องค์กร ก็จะดำเนินการควบคู่กับการไปตรวจสอบการทำงาน ของลูกค้า

5.2 ช่วงเวลาและระยะเวลาในการดำเนินงาน พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำหรับช่วงเวลาในการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ 8 คน จาก 8 องค์กรระบุว่าในช่วง 3-4 เดือนหรือ ไตรมาส และผู้ให้สัมภาษณ์ 1 คน จาก 1 องค์กรระบุว่า 2 ครั้ง ต่อ ปี และผู้ให้สัมภาษณ์ 1 คนจาก 1 องค์กรระบุว่า ไม่มีการกำหนดที่แน่นอน ถ้ามีโอกาสก็จะไปอบรมทันทีที่ตรงกับหัวข้อที่ต้องการ อบรมและเวลาที่สะดวก

อภิปรายผล

1. ผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมในช่วงปี พ.ศ. 2552-2553 ต่อการบริหารงานฝ่ายทรัพยากร มนุษย์

ผลการวิจัยสามารถระบุผลกระทบจาก สภาวะแวดล้อมได้เป็น 2 ด้าน คือ

1.1 ผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมภายใน สามารถ แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทคือ ผลกระทบทางด้านวัฒนธรรมในองค์กร ผลกระทบทางด้านความขัดแย้ง ในองค์กร และ ผลกระทบทางด้านกฎระเบียบในองค์กร แต่ในบางองค์กรผลกระทบที่กล่าวมาข้างต้น ก็ไม่มีผลกระทบกับองค์กร

1.2 ผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมภายนอก สามารถ แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทคือ ผลกระทบ ทางด้านเศรษฐกิจ ผลกระทบทางด้านกฎหมาย และผลกระทบทางด้านคู่แข่งชั้น ซึ่งผลกระทบ

ที่กล่าวมาข้างต้น ผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ มีผลกระทบมากที่สุดแต่ในบางองค์กร ผลกระทบที่กล่าวมา ข้างต้นก็ไม่มีผลกระทบกับองค์กรเลยเช่นกัน

ผู้วิจัยได้สรุปสภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) สภาวะแวดล้อมภายใน ได้แก่ผลกระทบทางด้านวัฒนธรรมในองค์กร ผลกระทบทางด้านความขัดแย้งภายในองค์กร และผลกระทบทางด้านกฎระเบียบในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ไชย ห่วงสิงห์ (2547) ที่บอกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ ถ้าผู้บริหารสนใจศึกษาโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร และทราบปัญหาของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร แล้วนำไปปรับแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม เช่นเดียวกับ อมรรัตน์ บุญเพียร (2543) ที่บอกว่าการแก้ปัญหาคความขัดแย้งด้วยวิธีการหลีกเลี่ยง วิศวกรรมร่วมมือ และวิธีการประนีประนอมมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับการแก้ปัญหาดังกล่าว 2) สภาวะแวดล้อม ภายนอก ได้แก่ผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ ผลกระทบ ทางด้านกฎหมายและผลกระทบทางด้านคู่แข่ง ซึ่งสอดคล้อง กับ Porter (1990) ที่บอกว่า สภาวะแวดล้อม ภายนอกเป็นปัจจัยภายนอกขององค์กรที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจในด้านต่าง ๆ เพื่อทราบถึงอุปสรรค (Threats) โอกาส (Opportunities) ขององค์กร โดยแบ่งเป็น 1) สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General environment) คือปัจจัยต่าง ๆ ที่ไม่มีความสัมพันธ์ กับองค์กรโดยตรงแต่การเปลี่ยนแปลงของสภาวะ แวดล้อมเหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงการดำเนินการขององค์กรได้อาทิเช่น ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านกฎหมายและ การเมือง ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม 2) สภาวะแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (Competitive or industry environment) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กับองค์กรโดยตรงที่องค์กรต้องเผชิญได้แก่ ปัจจัย ภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน กับที่องค์กรดำเนินการอยู่

ปัจจัยทางด้านคู่แข่ง บังคับทางด้านอำนาจต่อรอง จากลูกค้า บังคับทางด้านอำนาจต่อรองจากผู้จัดส่ง วัตถุดิบสอดคล้องกับ

2. บทบาทหน้าที่ของการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยสามารถระบุบทบาทหน้าที่หลัก และบทบาทจะต้องปฏิบัติเพิ่มเติมไว้ 4 ประเภทคือ บทบาทการวางแผนกลยุทธ์ บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ Ulrich (1997) ที่ได้ทำการศึกษาถึงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความสามารถในด้านการแข่งขัน และประสิทธิภาพขององค์กรโดยมีการสุ่มตัวอย่ำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับกลางถึงสูงสุดของบริษัทขนาดกลางและใหญ่เพื่อศึกษาว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทอย่างไรใน 4 ด้านต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic partner) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นการกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กรโดยการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการออกแบบงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กรโดยที่บทบาทนี้จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ โดยการช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงและเข้าใจความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative expert) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นในด้านการ ออกแบบ และดำเนินการในกระบวนการทำงานและควบคุมงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่นงานเจ้าหน้าที่การฝึกอบรม การประเมินผล การออกแบบโครงสร้างองค์กร โดยที่บทบาทนี้จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพและผู้บริหารฝ่าย

ทรัพยากรมนุษย์จัดการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปรับปรุงวิธีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและสามารถลดต้นทุนขององค์การลงได้ ในการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปรับรื้อกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) เป็นบทบาทที่สำคัญโดยมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรซึ่งบทบาทนี้จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งสามารถที่จะเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ยอมรับ และจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ชีตความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Capability of change) ในการเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะแสดงบทบาทในการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจโดยการให้พนักงาน เลิกวัฒนธรรมเดิม ๆ และปรับปรุงสร้างวัฒนธรรมใหม่ ขึ้นมาผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหน่วยนำ ในการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้กำหนดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4. ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร (Employee champion) เป็นบทบาทที่เกี่ยวกับการพัฒนาและการตอบสนองความต้องการของพนักงานเพราะมองว่าพนักงานเป็นเสมือนต้นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) ที่มีความสำคัญต่อองค์กรซึ่งบทบาทนี้จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างความผูกพัน และเพิ่มความสามารถของพนักงานในองค์กรได้โดยให้การสนับสนุนพนักงาน ก็คือทำให้สมรรถนะความสามารถ (Comptrencies) และความผูกพัน (Commitment) ของพนักงานเพิ่มขึ้น และ Ulrich (1997) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะพัฒนาตนเองทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะการทำงานในบทบาทแต่ละด้านให้มากขึ้นตามที่ต้องการ

ต้องการ โดยเฉพาะบทบาทด้านการบริหาร ซึ่งผลการวิจัยทั้ง 2 งานวิจัยมีความคล้ายคลึงกัน ในการระบุบทบาทหน้าที่ของการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ห้องค์การมีความสามารถในการแข่งขัน และปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน

3. สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาของการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยสามารถระบุสมรรถนะที่จำเป็น และสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาเพิ่มเติมไว้ได้ 3 ประเภท คือ

3.1 สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นบุคลิกลักษณะของคนที่จะซ่อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคล ในองค์การโดยรวมที่ต้องมีหรือต้องทำเพื่อช่วยสนับสนุนให้ห้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.2 สมรรถนะภาวะผู้นำและการจัดการเป็นการ ประสมประสานในทางปฏิบัติจะเป็นการเน้นไปที่การพัฒนา ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเสริมพลังให้กับคนในองค์การ การสร้างให้เกิด พันธะร่วมกัน รวมไปถึงการทำให้คนในองค์การรู้สึก มีส่วนร่วมในเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ

3.3 สมรรถนะส่วนบุคคลเป็น สมรรถนะ ที่แต่ละคนมี เป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลสามารถซ่อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นความสามารถ เฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรมและนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

ผู้วิจัยได้สรุปสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาของการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Schoonover (2003) ได้สรุปกรอบแนวคิดสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Hr competency framework) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1) สมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(Human resource competencies) เป็นปัจจัยความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่พึงมีบทบาทต่าง ๆ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย การอ่อนน้อมถ่อมตน การเน้นที่ลูกค้า การสอนงาน และการให้คำปรึกษา การจัดการเป็นเลิศ ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี การจัดการความรู้ ทักษะการประเมิน และการวัดของการปฏิบัติงาน และการสนับสนุน ผู้ปฏิบัติงานขององค์การ 2) สมรรถนะภาวะผู้นำและการจัดการ (Leadership and management competencies) เป็นปัจจัยที่ทำให้ห้องค์การประสบความสำเร็จภายใต้ระดับการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันขององค์การประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้าง พันธมิตร การคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่าย และทีมงาน การจัดการทรัพยากร การพัฒนา การปฏิบัติงาน และการตั้งเป้าหมาย 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal attributes competency) ที่ห้องค์การต้องการทุกหน้าที่ และทุกระดับได้แก่ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง การเป็นพันธมิตรและการซื้อสัตย์ ต่อองค์การ

4. การดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัยสามารถระบุวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ออก ได้เป็น 5 อย่าง คือ

4.1 การอบรมแบบห้องเรียน มีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มความรู้ทั่วไป เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองต่อนโยบายรวมถึงกฎหมายด้านต่างๆ เพื่อเสริมในสิ่งที่ขาดแก่บุคลากร และเพื่อการสื่อสารภายในองค์การ โดยอาศัยครูผู้สอน วิธีนี้มักจะเหมาะสมกับเรื่องที่จะต้องทำการอบรมที่เกี่ยวข้องกับการบอกกล่าวให้ทราบถึงข้อมูล ตลอดจนให้คำแนะนำ ซึ่งอาจจะกระทำโดยวิธีบรรยายหรือวิธีแสดงหรือทดลอง ทำให้ดู

4.2 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job training) เป็นการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน

จริง ๆ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยผู้ฝึกอบรม อาจเป็นหัวหน้างานหรือครูฝึกก็ได้ ซึ่งจะทำหน้าที่อธิบายและสาธิตวิธีการทำงานต่าง ๆ

4.3 การใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการให้ผู้ที่มีความสามารถหรือเป็นที่ยอมรับหรือผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาและแนะนำช่วยเหลือรุ่นน้องหรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้น บางองค์การจะเรียกระบบพี่เลี้ยงหรือ Mentoring system นี้ว่า Buddy system เป็นระบบที่พี่จะต้องดูแลเอาใจใส่รุ่นน้อง คอยให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแนะนำ

4.4 การดูงานภายในประเทศ เป็นการไปดูงานที่หน่วยงานภายนอก ได้แก่ บริษัทที่เป็น Supplier ส่งสินค้า อุปกรณ์ ชิ้นส่วนให้หรือ บริษัทที่เป็นลูกค้าขององค์การนั้น ๆ

4.5 การดูงานต่างประเทศซึ่ง เป็นการดำเนินการควบคุมการไปตรวจสอบการทำงานของลูกค้าหรือของ Supplier ที่ส่งสินค้า อุปกรณ์ ชิ้นส่วนให้กับบริษัทนั้น ๆ ผู้วิจัยได้สรุปวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 5 ประเภท ซึ่งสอดคล้องกับ ทศพร เอียดคง (2544) ที่ได้ศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On The job training) พบว่าในการฝึกอบรมในการปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมในระดับที่สามารถคาดหวังความสำเร็จได้สูงดังนั้นการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องมือ อย่างหนึ่งที่จะนำมาแก้ปัญหาและพัฒนาองค์การได้

ช่วงเวลาและระยะเวลาในการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ นั้นในการวิจัยนี้พบว่าช่วงเวลาในการดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่คือเป็นช่วงเวลา 3-4 เดือนหรือ ไตรมาส แต่บางส่วนเป็นช่วงเวลา 6 เดือนและไม่ได้กำหนดเวลาสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุดเขต วิเชียรศรี (2546) ตรงที่มีการกำหนดเวลาในช่วงสั้น ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษางานวิจัยเรื่องการเปลี่ยนแปลงบทบาทและสมรรถนะในการบริหารงานของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิตคณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยดังนี้

1. ผลการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ควรมีการใช้ วิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยกำหนดกลุ่มประชากรให้ครอบคลุม ขอบเขตที่ต้องการศึกษา เช่น ในอุตสาหกรรมทุกประเภททุกขนาดในจังหวัดชลบุรี ซึ่งจะให้เกิดการพัฒนาแนวคิดหรือรูปแบบการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ในวงกว้างต่อไป

2. ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกปมหลังด้านการศึกษาของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิต เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีปมหลังการศึกษาในด้าน ศิลปศาสตร์และมนุษยศาสตร์ กับกลุ่มที่มีปมหลังการศึกษาในด้านอื่น สิ่งที่ควรศึกษาก็คือ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทั้งสองกลุ่มมีแนวคิดหรือการปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

3. การวิจัยในครั้งนี้ ศึกษาจากช่วงเวลาในช่วงปี พ.ศ. 2552-2553 ควรมีการศึกษาวิจัยในลักษณะเดียวกันเมื่อผ่านช่วงเวลาหลังจากปี พ.ศ. 2553 แล้ว เพื่อศึกษาว่าการบริหารงานของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หลังจากปี พ.ศ. 2553 มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่อย่างไร

4. ควรมีการศึกษาวิจัยการเปลี่ยนแปลงบทบาทและสมรรถนะในการบริหารงานของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ตามนิคมอุตสาหกรรมทุกภูมิภาคของประเทศไทย จะทำให้สามารถระบุความเหมือนและความแตกต่างในงาน การบริหารงานของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของนิคมอุตสาหกรรมทุกภูมิภาคได้ และจะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารของโรงงานอุตสาหกรรมทุกแห่งทุกภูมิภาคในการกำหนดบทบาทและสมรรถนะของผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้

บรรณานุกรม

- จินตนา บุญบังการ. (2547). *สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: บริษัทแอคทีฟพริ้นท์ จำกัด.
- ไชย ห่วงสิงห์. (2547). *การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขานโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทศพร เอียดคง. (2544). *ผลสัมฤทธิ์การฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน (On The Job Training)*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2546). *รายงานการสำรวจอุตสาหกรรมทั่วราชอาณาจักร*. วันที่ค้นข้อมูล 3 กุมภาพันธ์ 2553, เข้าถึงได้จาก <http://service.nso.go.th/nso/nso-center/project/tasle/files/s-mfg>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2545). *นิยาม SMEs*. วันที่ค้นข้อมูล 3 กุมภาพันธ์ 2553, เข้าถึงได้จาก http://cms.sme.go.th/cms/c/portal/layout?p_l_id=47.105
- สุดเขต วิเชียรศรี. (2546). *ศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของสถานประกอบการอุตสาหกรรมเขตภาคตะวันออก*. งานนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาสังคมศาสตร์ เพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

อมรรัตน์ บุญเพียร. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารบริษัทโอเรียนทัล ซิลิกา จำกัด*. งานนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- McClelland, D.C. (1973). Test for competence, rather than intelligence. *American Psychologists*, 17(7), pp. 57-83.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Boston: Free Press.
- Schoonover, S. (2003). *Human Resource Competencies for the New Century*. MA: Schoonover Associates Inc.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champion*. Boston: Harvard Business School Press.