



บทความวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการเป็นหุ้นส่วนองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพขององค์กร บริษัทวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจแห่งหนึ่ง

เอกสิทธิ์ วงศ์ใหญ่, ญัฐริรา หอพิบูลสุข* และ เชษฐิตา กุศลลาไสยานนท์

ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

*ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 08 1456 4765 อีเมล: nattira.h@bid.kmutnb.ac.th

DOI: 10.14416/j.bid.2024.08.004

รับเมื่อ 10 พฤษภาคม 2567 แก้ไขเมื่อ 25 มิถุนายน 2567 ตอรับเมื่อ 31 กรกฎาคม 2567 เผยแพร่ออนไลน์ 29 สิงหาคม 2567

© 2024 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบทบาทการเป็นหุ้นส่วนองค์กรของตำแหน่งนักทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Human Resources Business Partner : HRBP) บริษัทวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ 2) ศึกษาประสิทธิภาพขององค์กร 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการเป็น HRBP กับประสิทธิภาพขององค์กร 4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาบทบาทการเป็น HRBP 5) เปรียบเทียบผลวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของ HRBP กับประสิทธิภาพขององค์กรเชิงปริมาณและคุณภาพ วิจัยใช้แบบผสมผสาน ประชากรสำหรับวิจัยเชิงปริมาณคือพนักงานระดับปฏิบัติการ 200 คนที่ในแผนกที่มีเจ้าหน้าที่ HRBP ประจำอยู่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเชิงคุณภาพคือ ผู้บริหารจำนวน 3 คน เครื่องมือได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยประชากร ค่าความแปรปรวน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทการเป็นหุ้นส่วนองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการอยู่ในลำดับหนึ่ง รองลงมาคือ ด้านผู้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ด้านผู้เป็นปากเสียงพนักงาน และด้านผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง 2) ระดับประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านเวลาอยู่ในอันดับหนึ่ง รองลงมาคือด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน และด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 3) บทบาท HRBP มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรทุกข้อ ด้านผู้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรในระดับสูง ด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ และด้านผู้เป็นปากเสียงพนักงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรในระดับค่อนข้างสูง ด้านผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกข้อ 4) แนวทางการพัฒนาบทบาทการเป็น HRBP ได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานต่าง ๆ เน้นการพัฒนาทัศนคติ การเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร ศึกษาแนวทางการปรับใช้เทคโนโลยี 5) ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเชิงปริมาณ และคุณภาพ พบว่าบทบาทการเป็น HRBP สัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์กร การสัมภาษณ์ยืนยันข้อมูลดังกล่าวจากผลสรุปที่ว่า HRBP ช่วยในการสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วม วัตถุประสงค์องค์กร และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

คำสำคัญ : บทบาทของตำแหน่งหุ้นส่วนองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Business Partner : HRBP) ประสิทธิภาพองค์กรบริษัทวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ

การอ้างอิงบทความ: เอกสิทธิ์ วงศ์ใหญ่, ญัฐริรา หอพิบูลสุข และ เชษฐิตา กุศลลาไสยานนท์. (2567). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการเป็นหุ้นส่วนองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพขององค์กร บริษัทวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจแห่งหนึ่ง. วารสารพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม, 4(2), 47-59.



Research Article

A Study of the Relationship between the Roles of Human Resources Business Partners and the Organizational Efficiency of an Information Analytic Services Firm.

Ekkasit Wongyai, Nattira Horpibulsuk* and Chedthida Kusalasaiyanon

Department of Industrial Business and Human Resource Development, Faculty of Business and Industrial Development
King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok, Thailand.

*Corresponding author, Tel. 08 1456 4765 E-mail: nattira.h@bid.kmutnb.ac.th DOI: DOI: 10.14416/j.bid.2024.08.004

Received 10 May 2024; Revised 25 June 2024; Accepted 31 July 2024; Published online: 29 August 2024

© 2024 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

Abstract

The study's objectives were to 1) study the level of human resources business partner (HRBP) role at a business data analytics company, 2) study the level of organizational efficiency, 3) study the relationship between the role of HRBP and organizational efficiency, 4) study ways for developing the role of HRBP, and 5) compare the results of data analysis on the relationship between the role of HRBP and organizational efficiency quantitatively and qualitatively. This research was mixed methods. The population for the quantitative approach was 200 employees whose HRBP position was appointed in their departments, and three managerial staff served as key informants. The study's tools were a structured interview and a questionnaire. For quantitative data analysis used frequency, percentage, mean, variance, and correlation coefficient. Content analysis was used for qualitative data analysis. The results showed that 1) Overall, the role of HRBP was at the highest level. The administrative expert aspect was ranked as number one, followed by Strategic partnerships, Employee champions and Change agents. 2) Overall, organizational efficiency was at a high level. Time aspect was number one, followed by Quality of work, Workload and Operating expenses. 3) The role of HRBP was related to overall organization efficiency with statistical significance at the 0.01 level. Strategic partnerships were related at a high level. Administrative experts and Employee champions were correlated at a relatively strong level. The change agent was related at a moderate level. 4) For developing HRBP roles, communication, attitudes, organizational culture, and digital literacy should be improved. 5) For comparing the mixed methods' results, the qualitative result supported the quantitative one with the context that HRBP supports shared vision, goals, and organizational culture.

Keywords: Human Resource Business Partner Role, Organizational Performance, Business Data Analytics Company

Please cite this article: Wongyai, E., Horpibulsuk, N., & Kusalasaiyanon, C. (2024). A Study of the Relationship between the Roles of Human Resources Business Partners and the Organizational Efficiency of an Information Analytic Services Firm. *Journal of Business and Industrial Development*, 4(2) 47-59.

1. บทนำ

การสร้างคุณค่าเพื่อความสำเร็จขององค์กรมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งการมีตำแหน่งหุ้นส่วนองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Business Partner : HRBP) เป็นตำแหน่งงานที่ทำหน้าที่เปิดรับมุมมองจากทุกฝ่าย ผู้ที่ทำงานในตำแหน่ง HRBP จำเป็นต้องมีความเข้าใจในงานอย่างหลากหลาย ทั้งด้านการพัฒนาธุรกิจ ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยี และด้านทรัพยากรบุคคล ตำแหน่ง HRBP เกิดจากการปรับโครงสร้างองค์กร ให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการฝ่ายงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ได้มีที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคลประจำฝ่าย จึงเกิดตำแหน่ง HRBP ขององค์กรประจำฝ่ายงานต่าง ๆ ขึ้นภายในองค์กร ในปัจจุบันบริษัทขนาดใหญ่หลาย ๆ แห่งก็กำลังปรับปรุงแผนกทรัพยากรบุคคลด้วยการว่าจ้างตำแหน่ง HRBP เข้ามาทำงานร่วมกับทีมผู้บริหารเพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในส่วนของบริษัทไอทีต่าง ๆ ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา ทั้ง ATC Group, IBM, บริษัทบัญชี Big4, Tencent ทั้งในสหรัฐอเมริกาและในประเทศจีนมีการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง พบว่ามีบริษัทประมาณ 129 แห่งที่นำ The Share Model of HR Services โดยการมีตำแหน่งหุ้นส่วนองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Business Partner : HRBP) [1] ไปใช้ ซึ่งส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ในอุตสาหกรรมที่ใช้อินเทอร์เน็ต นับตั้งแต่เปิดตัวการใช้ตำแหน่ง HRBP ในประเทศจีนในปี 2004 บริษัทหลายแห่งในจีนได้เริ่มใช้ HRBP [2] สำหรับกรณีศึกษาบริษัทที่ให้บริการเกี่ยวกับวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ ถึงเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทที่ใช้ไอที ในการซัพพอร์ตข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล Big Data มีความสำคัญกับนักลงทุนในด้านของการเป็นผู้นำด้านโซลูชัน เพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจอย่างครบวงจร จุดมุ่งหมายคือ การให้บริการในส่วนของการข้อมูลธุรกิจ ข่าวสาร การวิเคราะห์ และระบบตรวจสอบข้อมูลอย่างครบวงจรเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจที่ถูกต้อง ในปี พ.ศ.2563 ที่ผ่านมามีได้ว่าเป็นปีที่การพัฒนาด้านดิจิทัลเปลี่ยนแปลงไปได้รวดเร็ว เนื่องจากการแพร่ระบาดในช่วงสถานการณ์เชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ส่งผลต่อภาคธุรกิจ แต่ธุรกิจบริษัทวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ มีผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น โดยกำไรของบริษัทวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจโดยรวมปี 2561-2563 บริษัทสามารถหาลูกค้าได้มากขึ้นเรื่อย ๆ โดยการหาลูกค้าให้ได้มากขึ้นนั้นเป็นผลจากการประสานงานกันระหว่างการทำงานของแต่ละฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งส่วนงานบริการข้อมูล ส่วนงานวิเคราะห์ และฝ่ายบุคคลในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมและรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร ซึ่งในปัจจุบันมูลค่าบริษัทนั้นสูงกว่า 7,220 ล้านบาท [3] ทั้งนี้บริษัทกรณีศึกษา ก่อตั้งตั้งแต่ปี 2538 รวมเป็นระยะเวลา 28 ปี โดยในช่วงแรกทางบริษัทกรณีศึกษายังไม่มีตำแหน่ง HRBP แต่เพียงมีการปรับตำแหน่งในช่วงสองปีที่ผ่านมา มีการปรับเปลี่ยนหน่วยงานต่าง ๆ โดยในส่วนของทรัพยากรมนุษย์ มีการปรับจากโครงสร้างงานทรัพยากรมนุษย์จากทรัพยากรมนุษย์ประเพณีนิยมเป็น HRBP ซึ่งงานดังกล่าวถือเป็นงานที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง โดยถือว่าหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเป็นเสมือนบริษัทหนึ่งทำให้การวางแผนหรือการพัฒนากลยุทธ์ จึงมีส่วนสำคัญในการผลักดันธุรกิจให้เป็นไปตามกระบวนการทางการตลาด หน่วยงาน HRBP เป็นหน่วยงานหนึ่งในสายทรัพยากรบุคคลของบริษัทวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ โดยมีบทบาทในการให้คำปรึกษา ข้อคิดเห็นแนวทางการแก้ไขปัญหา ตลอดจนร่วมกับสายงานธุรกิจในการกำหนดนโยบายกลยุทธ์การบริหารงานด้านบุคลากรภายในสายงานธุรกิจที่รับผิดชอบ ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นนี้ ทางผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการเป็น HRBP กับประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งบทบาทของ



การเป็น HRBP จากที่กล่าวมาข้างต้น ในบริบทของบริษัทวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจ ในงานวิจัยนี้สามารถแบ่งเป็น 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้เชี่ยวชาญการจัดการ 3) ผู้เป็นปากเสียงแทนพนักงาน 4) ผู้เป็นหุ้นทางกลยุทธ์ โดยผลการวิจัยไปเป็นข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาของบทบาทการเป็น HRBP ในหน่วยงานให้มีความสำเร็จ

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.1.1 เพื่อศึกษาระดับบทบาทของหุ้นส่วนองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์ (HRBP)
- 1.1.2 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพขององค์กรของบริษัทวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ
- 1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการเป็น HRBP กับประสิทธิภาพขององค์กร
- 1.1.4 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบทบาทของการเป็น HRBP เพื่อประสิทธิภาพขององค์กร
- 1.1.5 เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยเชิงปริมาณ และคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการเป็น HRBP กับประสิทธิภาพขององค์กร

1.2 ขอบเขตของการวิจัยและวิธีวิจัย

1.2.1 การวิจัยครั้งนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการเป็น HRBP กับประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วยเนื้อหาที่สำคัญ ดังนี้

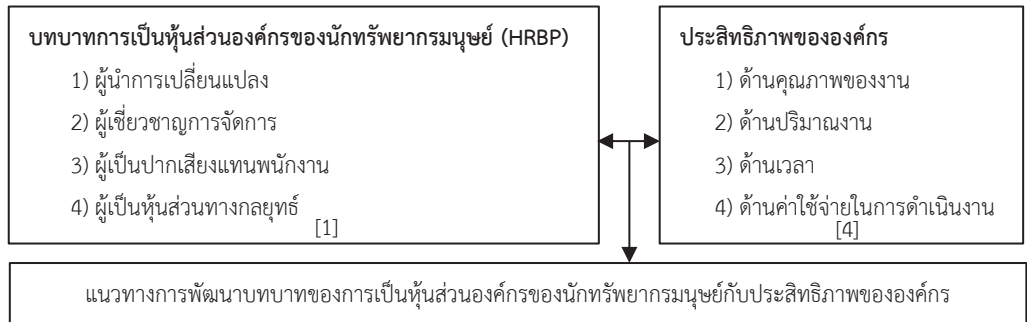
1.2.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน สถานภาพการเป็นพนักงาน หน่วยงานที่สังกัด

1.2.1.2 บทบาทของการเป็น HRBP [3] ประกอบด้วย 4 ด้าน ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ ด้านผู้เป็นปากเสียงแทนพนักงาน ด้านผู้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

1.2.1.3 ประสิทธิภาพขององค์กร [4] ประกอบไปด้วย 4 ด้าน ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลา ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

1.2.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร ได้แก่ บุคลากรระดับปฏิบัติการในบริษัทวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ จำนวน 200 คน ที่ในแผนกที่มีเจ้าหน้าที่ HRBP ประจำอยู่ (ข้อมูล ณ วันที่ 6 ธันวาคม, 2565) การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ บุคลากรระดับบริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับบทบาทของการเป็น HRBP กับประสิทธิภาพขององค์กร จำนวน 3 คน

1.2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2. วิธีการวิจัย

การศึกษาการวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1.1 ขั้นตอนที่ 1 ด้านวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถาม ที่แบ่งออกเป็น 4 ส่วนได้แก่ ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับบทบาทของ HRBP ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพขององค์กร ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นทำการตรวจสอบคุณภาพ ด้วยความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน โดยมีเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้อง ≥ 0.50 คะแนน โดยแบบสอบถามได้คะแนนความสอดคล้องได้คะแนน 1.00 และนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงไปทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยทดลอง (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มที่ต้องการศึกษา จำนวน 30 ตัวอย่าง โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha) โดยค่าความเชื่อมั่นมีค่าตั้งแต่ 0.96 ขึ้นไป จึงจะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มได้ ซึ่งถือได้ว่าอยู่ในระดับดีมาก หมายถึงแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปศึกษาในกลุ่มจริงได้

2.1.2 ขั้นตอนที่ 2 ด้านวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับบทบาทของการเป็น HRBP กับประสิทธิภาพขององค์กร และแนวทางการพัฒนาบทบาทการเป็น HRBP นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นทำการตรวจสอบคุณภาพ ด้วยความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน โดยมีเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้อง ≥ 0.50 คะแนน โดยแบบสอบถามได้คะแนนความสอดคล้องได้คะแนน 1.00

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม ดำเนินการเก็บข้อมูลกับพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมดของบริษัทวิเคราะห้ข้อมูลทางธุรกิจแห่งหนึ่ง และตรวจสอบความถูกต้องก่อนนำไปวิเคราะห์ด้วย



โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการนัดสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยรับอนุญาตในการบันทึกเสียง

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยประชากร (Population Mean : μ) และค่าความแปรปรวน (Variance : σ) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ใช้เกณฑ์ ดังนี้ [5]

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.81 ขึ้นไป	หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับ สูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.61 - 0.80	หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับ ค่อนข้างสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.41 - 0.60	หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับ ปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.21 - 0.40	หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับ ค่อนข้างต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า ต่ำกว่า 0.20	หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับ ต่ำ

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3. ผลการวิจัย

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 200คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และมีสถานภาพเป็นพนักงานประจำอยู่ในสังกัด ฝ่ายไอที และฝ่ายปฏิบัติการ มากที่สุด ซึ่งมีอายุการทำงานระหว่าง 6-10 ปี

3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับบทบาทการเป็น HRBP

จากผลการวิเคราะห์ระดับบทบาทการเป็น HRBP พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.21$) เป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณารายด้านพบว่า ด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ ($\mu = 4.23$) เป็นค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ($\mu = 4.20$) ผู้เป็นปากเสียงพนักงาน ($\mu = 4.19$) และผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ($\mu = 4.17$) เป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำเสนอในตารางที่ 1 ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการวิจัยระดับบทบาทของการเป็น HRBP โดยรวม

(N=200)

บทบาทของการเป็น HRBP	μ	σ	ระดับบทบาท
1. ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง	4.17	0.33	มาก
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ	4.23	0.37	มากที่สุด
3. ผู้เป็นปากเสียงพนักงาน	4.19	0.35	มาก
4. ผู้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์	4.20	0.33	มาก
รวม	4.21	0.29	มากที่สุด

3.3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพขององค์กร

จากผลการวิจัยผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพขององค์กร พบว่าโดยรวม ($\mu=4.20$) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเวลา ($\mu=4.21$) เป็นค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านคุณภาพของงาน ($\mu=4.20$) ด้านปริมาณงาน ($\mu=4.19$) และด้านค่าใช้จ่าย ($\mu=4.18$) ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำเสนอในตารางที่ 2 ได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการวิจัยระดับประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม

(N=200)

ด้านคุณภาพของงาน	μ	σ	ระดับประสิทธิภาพ
1. ด้านคุณภาพของงาน	4.20	0.33	มาก
2. ด้านปริมาณงาน	4.19	0.37	มาก
3. ด้านเวลา	4.21	0.35	มากที่สุด
4. ด้านค่าใช้จ่าย	4.18	0.33	มาก
รวม	4.20	0.29	มาก

3.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการเป็น HRBP กับประสิทธิภาพองค์กร

บทบาทของการเป็น HRBP ด้านผู้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวมใช้วิธีประมวลผลหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งด้านผู้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง (r) เท่ากับ 0.82 ด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ (r) เท่ากับ 0.80 ด้านผู้เป็นปากเสียงพนักงาน (r) เท่ากับ 0.77 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง และด้านผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง (r) เท่ากับ 0.47 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกด้าน

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการเป็น HRBP กับประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม

(N=200)

บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์	ประสิทธิภาพขององค์กร		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
1. ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง	0.47**	0.00	ปานกลาง
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ	0.80**	0.00	ค่อนข้างสูง
3. ผู้เป็นปากเสียงพนักงาน	0.77**	0.00	ค่อนข้างสูง
4. ผู้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์	0.82**	0.00	สูง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



3.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบทบาทของการเป็น HRBP

สรุปผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบทบาทของการเป็น HRBP กับประสิทธิภาพองค์กรจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 ท่าน สามารถสรุปได้ดังนี้ บทบาทของ HRBP จากการสัมภาษณ์ให้ความสำคัญในเรื่องการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ เสริมสร้างทักษะ และพัฒนาให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ระดับประสิทธิภาพขององค์กรที่เกิดจากการเพิ่มฝ่าย HRBP เข้ามา สรุปได้ว่า ทักษะคนดี วัฒนธรรม การสื่อสาร คือสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานทำงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนา พบว่าให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน คือการที่หาพนักงานที่มีทักษะตรงกับตำแหน่งที่เปิดรับ เพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน ทำให้การอยู่ร่วมกันภายในองค์กรได้อย่างมีความสุข

3.6 การเปรียบเทียบงานวิจัยแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

บทบาทการเป็น HRBP ที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์กร ที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง คือ ด้านผู้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.82 จากผลการสัมภาษณ์ยืนยันเนื้อหาบริบทที่ว่า การช่วยในการสื่อสาร วิสัยทัศน์ร่วม และวัตถุประสงค์องค์กร เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นเนื้อหาย่อยของการจัดการเชิงกลยุทธ์

4. อภิปรายผลและสรุปผล

4.1 อภิปรายผล

4.1.1 อภิปรายผลระดับบทบาทการเป็น HRBP

4.1.1.1 ผลการวิเคราะห์ด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการอยู่ในลำดับหนึ่ง พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะข้อคำถาม HRBP มีการติดตามผลตรวจสอบ ประเมินผล และรายงาน ผลการดำเนินงานของเอกสารต่าง ๆ ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่ HRBP มีการติดตามผลการ ทำให้เกิดการกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดความคิดและเสนอวิธีการทำงาน โดยยึดหลักความถูกต้อง และคุ้มค่า สอดคล้องกับ [1] ทำวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ความท้าทายของการเป็น HRBP ในองค์กรต่าง ๆ พบว่าในช่วงหลายปีที่ผ่านมาผลการพัฒนาในสภาพแวดล้อมที่กว้างขวางขึ้น ทำให้หลายองค์กรได้เปลี่ยนแปลงระบบทรัพยากรมนุษย์ของตนจากรูปแบบเดิมไปเป็นการเป็น HRBP โดยมีฝ่ายบริการทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก

4.1.1.2 ผลการวิเคราะห์ด้านผู้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ มาเป็นอันดับสอง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะข้อคำถาม HRBP ช่วยผู้บริหารวางแผนการดำเนินงานด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนการดำเนินงานด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีการนำเสนอและเพิ่มเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาในโครงสร้างการทำงานเพื่อดึงดูดพนักงานคนเก่งจากที่อื่นมาสมัครงาน ซึ่งสอดคล้องกับ [7] ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็น HRBP พบว่าองค์ประกอบศักยภาพผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเป็น HRBP แบ่งเป็นความรู้ความสามารถในการบริหารธุรกิจ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานร่วม และสอดคล้องกับ [1] ทำวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ความท้าทายของการเป็น HRBP ในองค์กรต่าง ๆ พบว่าบทบาทของผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลได้พัฒนาจากการจัดการกับความสัมพันธ์ของพนักงาน ไปสู่การเป็นผู้สนับสนุนเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบัน

4.1.1.3 ผลการวิเคราะห์ด้านผู้เป็นปากเสียงพนักงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะข้อคำถามการมีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เนื่องจาก HRBP รับฟังปัญหาคำตอบแทน สวัสดิการในการปฏิบัติงานของบุคลากร และนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ สร้างความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับ [8] ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล พบว่าการปรับวิธีการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุค digital disruption พัฒนาศักยภาพที่มีศักยภาพสูง โดยผลักดันด้านคำตอบแทนให้เพิ่มสูงขึ้น สร้างเส้นทางเติบโตในสายวิชาชีพ และสนับสนุนให้มีโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นผู้นำกิจกรรมด้านการปรับกระบวนการทำงานและจัดการกำลังคน

4.1.1.4 ผลการวิเคราะห์ด้านผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะข้อคำถาม HRBP เอาใจใส่รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในหน่วยงาน อีกทั้ง HRBP กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานผ่านกิจกรรมส่งเสริมภาวะผู้นำ และมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมในการทำงาน เพื่อให้เกิดการวางแผนที่ชัดเจนในปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ [9] ทำวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์การนวัตกรรมพบว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะสามารถสนับสนุน และเป็นผู้นำกิจกรรมในด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงการแก้ปัญหา การปรับปรุงการพัฒนาการทำงาน และการจัดการด้านกำลังคน

4.1.2 อภิปรายผลประสิทธิภาพขององค์กร

4.1.2.1 ผลการวิเคราะห์ด้านเวลา พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะข้อคำถาม HRBP ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วยวิธีการที่รวดเร็ว เนื่องจากนำทักษะที่ได้มาพัฒนางานให้สะดวก และรวดเร็วขึ้นด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสม ลดปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน สอดคล้องกับ [10] ได้ทำวิจัยเรื่องการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล ขององค์กรขนส่งมวลชนกรุงเทพ คือ ในส่วนของผู้บริหารพบว่านโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในทุกกระบวนการทำงาน เมื่อผู้ใช้งานรับรู้เมื่อเข้าใจและรู้วิธีการใช้งานที่ถูกต้องจะใช้งานได้ง่ายขึ้น และพัฒนาจนเกิดความชำนาญ

4.1.2.2 ผลการวิเคราะห์ด้านคุณภาพของงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะข้อคำถามพนักงานทำงานมีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้ เนื่องจากคุณภาพของงานเป็นที่ยอมรับต่อองค์กรภายนอก องค์กรมีการควบคุมการทำงานที่มีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ แนวคิดของ [4] ด้านคุณภาพของงาน และสอดคล้องกับ [8] ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัลโดยดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากร โดยผลพบว่าการยึดหลักการ 4 ป. คือ ปรับปรุงคุณภาพเป็นอันดับหนึ่ง

4.1.2.3 ผลการวิเคราะห์ด้านปริมาณงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะข้อคำถามค่านึงถึงปริมาณงานที่เหมาะสมกับคุณภาพของงานองค์กรมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน สอดคล้องกับ แนวคิดของ [4] ด้านปริมาณงาน และสอดคล้องกับ [8] ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัลโดยดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากร โดยยึดหลักการ 4 ป. คือประสิทธิภาพจากปริมาณงานเป็นอันดับสอง



4.1.2.4 ผลการวิเคราะห์ด้านค่าใช้จ่าย พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะข้อคำถามมีการจัดสรรงบประมาณ ค่าล่วงเวลาอย่างเหมาะสม ทำให้ได้งานที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับ แนวคิดของ [4] ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ และ สอดคล้องกับ [8] ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัลโดยดำเนินการพัฒนา ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากรโดยผลพบว่าการยึดหลัก 4 ป. กับเปี่ยมคุณค่าซึ่งอยู่ในลำดับที่ 3

4.1.3 การอธิบายผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการเป็น HRBP กับประสิทธิภาพองค์กร

4.1.3.1 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ด้านผู้เป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์กับประสิทธิภาพองค์กรโดยรวมอยู่ในทิศทาง เดียวกันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่องค์กรมีการนำเสนอและเพิ่ม เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาในโครงสร้างการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย สร้างความพร้อมของบุคลากร ในการทำงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ [11] ได้ทำวิจัยเรื่องบทบาทหน้าที่ ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนในองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษา : ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง พบว่า บทบาทหน้าที่ของ BUHR ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง กล่าวคือ เป็นหน่วยงานให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาในงานทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนร่วม กำหนดกลยุทธ์ด้านบุคลากรกับสายงานธุรกิจ

4.1.3.2 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการกับประสิทธิภาพองค์กรโดยรวมในทิศทาง เดียวกันในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่หุ้นส่วนของนักทรัพยากร มนุษย์มีการติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานของเอกสารต่าง ๆ ทำให้เกิดการกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดความคิด และเสนอวิธีการทำงาน โดยยึดหลักความถูกต้อง รวดเร็วประหยัด และคุ้มค่า และเอื้อประโยชน์ต่อบุคลากร ซึ่งสอดคล้อง กับ [11] ได้ทำวิจัยเรื่อง บทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนในองค์กรธุรกิจ กรณีศึกษา : ธนาคาร พาณิชย์แห่งหนึ่ง บทบาทด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) นั้น HRBP จะเป็นผู้นำนโยบาย ทางด้านงานบุคลากรทุกกระบวนการเข้าสู่การปฏิบัติจริง ตั้งแต่จัดรับพนักงาน ฝึกอบรม พัฒนา เลื่อนขั้นตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนอัตรากำลังของสายงานธุรกิจ ส่งผลต่อบทบาทบุคลากรด้วย การเป็น ศูนย์กลางในการติดต่อ ประสานงาน แก้ไขปัญหาในงานบุคลากรให้แก่สายงานธุรกิจ

4.1.3.3 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ด้านผู้เป็นปากเสียงพนักงานกับประสิทธิภาพองค์กรโดยรวมในทิศทาง เดียวกันในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารงานบุคคลของหัวหน้า งาน รับฟังปัญหา สวัสดิการในการปฏิบัติงานของบุคลากร และนำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงทราบต่อไป สอดคล้องกับ [8] ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล พบว่าแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน ยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล ประกอบด้วย 1) นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ปรับตัวโดยการขับเคลื่อนด้วยองค์ ความรู้ระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ 2) การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากร 3) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ ไม่ สอดคล้องกับ [6] ทำวิจัยเรื่องบทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรด้านพนักงาน ของวิสาหกิจขนาด กลาง พบว่าบทบาทด้านการเป็นที่พึ่งของพนักงาน แต่ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร

4.1.3.4 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ด้านผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพองค์กรโดยรวมในทิศทาง เดียวกันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากหุ้นส่วนองค์กรของนักทรัพยากร

มนุษย์ มีการวางแผนที่ชัดเจนในการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจข้อดีของการเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติงาน กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สอดคล้องกับสอดคล้องกับ [12] ทำวิจัยเรื่องการเปลี่ยนแปลงแผนกทรัพยากรมนุษย์ในภาคการธนาคาร พบว่าการเปลี่ยนมาใช้แบบจำลองของ Ulrich มากขึ้นเรื่อยๆ ได้แก่ 1) การเป็นหุ้นส่วนองค์กรของทรัพยากรมนุษย์ 2) ศูนย์รวมความเป็นเลิศ 3) รูปแบบการทำงานที่มีปริมาณซ้ำจำนวนมาก และไม่สอดคล้องกับ [6] ทำวิจัยเรื่องบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรด้านพนักงาน ของวิสาหกิจขนาดกลาง พบว่าบทบาทด้านการเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กร

4.1.4 การอภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบทบาทของการเป็น HRBP

4.1.4.1 ส่วนที่ 1 ข้อมูลบทบาทของการเป็น HRBP มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการสนับสนุน ส่งเสริม และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ [9] ทำวิจัยเรื่องการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรนวัตกรรม การศึกษารั้วนี้ เป็นการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์บริษัทตรวจสอบรับรองระบบเอกชน มีความคิดเห็นว่าผู้นำและบุคลากรที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นปัจจัยหลักที่ขัดขวางไม่ให้เกิดองค์กรนวัตกรรม ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้นำกิจกรรมในด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง และการจัดการกำลังคน มีหน้าที่ในการหาทางแก้ไขปัญหานี้

4.1.4.2 ส่วนที่ 2 ระดับประสิทธิภาพขององค์กร การเป็น HRBP ช่วยปรับปรุง ส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ การพัฒนาบุคลากร เพิ่มทักษะให้กับพนักงาน รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยลดขั้นตอนการทำงาน สอดคล้องกับ [8] ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล พบว่าแนวทางการพัฒนา ประกอบด้วย 1) นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยปรับตัวโดยการขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม รวมถึงปรับวิธีการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุค digital disruption และวิถี New Normal 2) การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากร พัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไว้กับองค์กร

4.1.5 การอภิปรายผลการเปรียบเทียบข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

บทบาทการเป็น HRBP ที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์กร ที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง คือ ด้านผู้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.82 จากการสรุปผลการสัมภาษณ์พบว่า HRBP ช่วยในการสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วม เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และวัตถุประสงค์องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับ [13] ทำวิจัยเรื่อง โมเดลวงจรชีวิต ของคู่ค้าทางธุรกิจด้านทรัพยากรบุคคลสำรวจความสัมพันธ์ระหว่าง HRBP และคู่ค้า พบว่าบทบาทหุ้นส่วนธุรกิจ ได้รับการสนับสนุนให้เป็นแนวทางสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถที่แตกต่างกันแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และขึ้นอยู่กับทักษะความสามารถของผู้มีส่วนได้เสียหลักในการเป็น HRBP และสอดคล้องกับ [14] ทำวิจัยเรื่องฝ่ายทรัพยากรบุคคลพันธมิตรทางธุรกิจพบว่า HRBP เป็นชื่อที่ได้รับความนิยมสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลในแคนาดาในปัจจุบัน ผลพบว่าการมี HRBP มุ่งเน้นไปที่การส่งมอบผลลัพธ์ทางธุรกิจมากกว่ากิจกรรมรายวันฝ่ายทรัพยากรมนุษย์



4.2 ข้อเสนอแนะ

4.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

4.2.1.1 บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์ ด้านผู้นำด้านผู้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรในทิศทางเดียวกันในระดับสูง 0.82 ดังนั้นการพัฒนาทัศนคติ วัฒนธรรม และการสื่อสาร คือสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานทำงานร่วมกัน เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

4.2.1.2 บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์ ด้านผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ และด้านผู้เป็นปากเสียงพนักงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง 0.80 และ 0.77 ดังนั้นองค์กรควรเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนทัศนคติ เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีของพนักงาน

4.2.1.3 บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์กรในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง 0.47 ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรและประสบการณ์ที่พนักงานจะได้รับ และงานของการเป็นหุ้นส่วนองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์ ทำให้พนักงานรู้สึกรักและผูกพันในองค์กรมากยิ่งขึ้น นอกเหนือไปจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โดยการช่วยการสื่อสารในองค์กรในแง่บวก

4.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

4.2.2.1 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการเป็นหุ้นส่วนองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพขององค์กร

4.2.2.2 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการเป็นหุ้นส่วนองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพขององค์กร เช่น การรับสมัครพนักงาน, การคัดสรรตำแหน่งงานที่เข้ามาร่วมงานกับองค์กร

4.2.2.3 ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับการเป็นหุ้นส่วนองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพขององค์กร ในองค์กรรูปแบบอื่นนอกเหนือจาก องค์กรวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ เพื่อเข้าใจบทบาทของการเป็นหุ้นส่วนองค์กรของนักทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพขององค์กร ในองค์กรบริบทและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

- [1] Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- [2] Fangyue, S. (2021). Analysis on The Challenges of The HRBP Application in Organizations. *International Seminar on Education, Management and Social Sciences*.
- [3] Longtunman. (2021). *Company Selling Online Data Worth 7 Billion*. Retrieved March 31, 2021, from <https://www.longtunman.com/28545>
- [4] Peterson, E., & Plowman, E. G. (1989). *Business Organization and Management*. Irwin.
- [5] Thaweerat, P. (1997). *Research Methods in Behavioral and Social Sciences* (2nd ed.). Bureau of Educational and Psychological Tests, Srinakharinwirot Prasarnmit University. (in Thai)



- [6] Phu Wittayathorn, T. (2016). The Role of Human Resource Specialists that Affects the Organizational Effectiveness of Employees of Enterprises. Medium Size. *Panyapawit Journal*, 8(2), 90–99 (in Thai)
- [7] Kingwongsa, P. (2021). Model of Potential of Human Resource Executives in Business Partnership. *Journal of Social Science and Buddhist Anthropology*, 6(1), 229–249.
- [8] Champhumth, C. (2021). Human Resource Development in the Era of Sudden Digital Transformation. *Journal of Education Periscope*, 8(1), 195–208.
- [9] Mingnitsupaporn, S. (2019). Study of the Relationship Between Human Resource Management and Organizational Innovation. *College of Management, Mahidol University*. (in Thai)
- [10] Usaengthong, N. (2021). *Human Resource Development Management Under the Digital Transformation of the Transportation Organization Bangkok Masses* (Master's independent study). Siam University. (in Thai)
- [11] Punyanithi, D. (2014). *The Role and Duties of the Human Resource Department as a Partner in a Business Organization. Case Study A Commercial Bank*. Thammasat University. (in Thai)
- [12] Ioannis, T. (2017). Human Resources Division Transformation in the Banking Sector: The Implementation of the 'Three-Legged Stool'. *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management*, 7(1/2), 88–104.
- [13] McCracken, M., O'Kane, P., Brown, T., & McCrory, M. (2017). Human Resource Business Partner Lifecycle Model: Exploring How the Relationship Between HRBPs and Their Line Manager Partners Evolves. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 58–74.
- [14] Carol, A. B. (2019). *The Human Resources Business Partner*. Industrial Relations Centre, Queen's University.