



การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจ  
อาเซียนในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ  
THE STRATEGIC PARTNER OF HUMAN RESOURCE PRACTITIONERS  
FOR ASEAN ECONOMIC COMMUNITY OF BUSINESS ORGANIZATIONS  
IN SAMUTPRAKAN INDUSTRIAL ESTATE

ศิริพร แดงเถิน\* ดร.พรรัตน์ แสงเดชา\*\* และผศ.ดร.อภิญา อิงอาจ\*\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และความพร้อมของ นักบริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดย เปรียบเทียบตามขนาดขององค์กรและสัญชาติเจ้าขององค์กร รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นหุ้นส่วน เชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ในการรองรับต่อ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกลุ่มตัวอย่างเป็นนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 120 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบพหุตัวแปร และการวิเคราะห์ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล โดยการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ จำแนกได้เป็น 5 ด้าน ได้แก่ การตระหนักรู้และความเข้าใจในธุรกิจ การปฏิบัติงานจริงที่ดำเนินอยู่ การจัดการด้านวัฒนธรรม การทำงาน การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัว และความพร้อมของนักบริหารงาน ทรัพยากรมนุษย์ในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จำแนกได้เป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1. ความพร้อมด้านความรู้ เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2. ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และ 3. ด้านภาษาต่างประเทศ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และความพร้อมในการรองรับต่อประชาคม เศรษฐกิจอาเซียนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการเปรียบเทียบการเป็นหุ้นส่วนเชิง กลยุทธ์และความพร้อมของ นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจำแนกตามขนาดขององค์กรและ สัญชาติเจ้าขององค์กร พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ และความพร้อมในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ :** หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์/ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน/ นิคมอุตสาหกรรม

\*นิสิตหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

\*\*อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

\*\*\*อาจารย์ประจำคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยศิลปากร

## Abstract

This research aimed at investigating strategic partnership, and readiness of human resource practitioners of business organizations in Samutprakarn Industrial Estate to cater for ASEAN Economic Community by comparing according to the size and the nationality of the organizations, as well as identify the relationship between the practitioners' strategic partnership and their readiness to cater for ASEAN Economic Community. The samples for the study were 120 human resource practitioners; whereas, the statistics used for analyzing the data were percentage, average score, standard deviation, Multiple Factor Analysis of Variance, and Canonical Coefficient Correlation. In regard to the practitioners' strategic partnership, it could be divided into five aspects as follows : business awareness and understanding, actual work performance, work culture management, change management and creation of personal credibility, and readiness to cater for ASEAN Economic Community. Regarding the mentioned readiness, it was divided into 3 aspects as follows: knowledge on ASEAN Economic Community, work performing skills, and foreign language. The findings revealed that the human resource practitioners, as a whole, possessed the strategic partnership, as well as the readiness to cater for ASEAN Economic Community rated at the 'medium' level. Besides, in regard to the comparisons between the practitioners' strategic partnership and their readiness to cater for ASEAN Economic Community, as classified according to the size and the nationality of the organizations, there were differences with statistical significance at the .05 level. In addition, there were relationship between the practitioners' strategic partnership and their readiness to cater for ASEAN Economic Community with statistical significance at the .05 level as well.

**Keywords :** Strategic Partners/ ASEAN Economic Community/ Industrial Estate

## บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์กรดำเนินธุรกิจไปสู่เป้าหมายได้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญของการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน ระบบและการดำเนินกิจกรรม ที่เกี่ยวกับตัวบุคคล (เพ็ญศรี วายวานนท์, 2537; มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551; Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2008) เพื่อให้ได้มาได้ใช้ประโยชน์และธำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (เพ็ญศรี วายวานนท์, 2537; มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2551; Bowin and Harvey, 2001 อ้างถึงใน ลักษณะชัย ธนะวังน้อย, 2554)

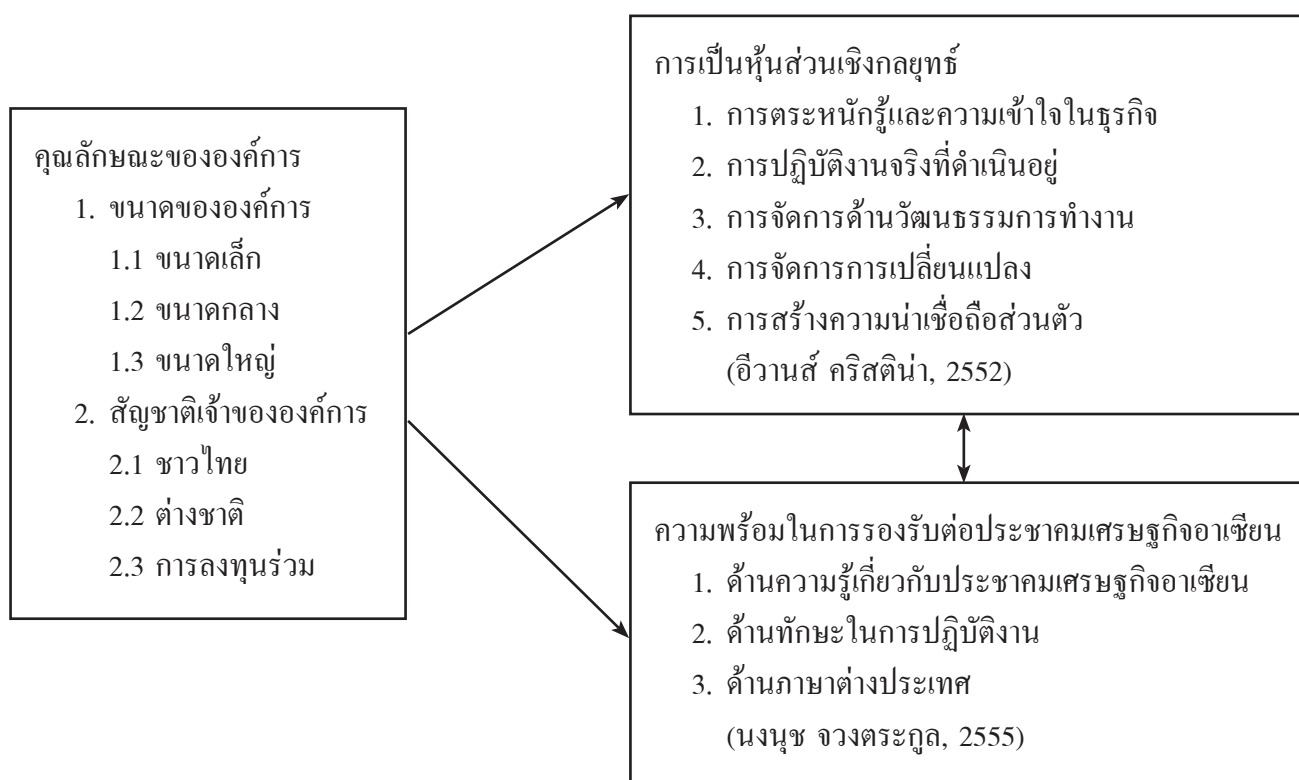
โดย เดฟ อุลริช (Dave Ulrich, 1998 อ้างถึงใน วิชาดา รัตนวราภรณ์, 2555) ได้กล่าวถึงบทบาทใหม่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจที่เน้นการแข่งขันที่องค์ความรู้ องค์การต่างๆ ล้วนเผชิญกับสถานะแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น เพื่อความอยู่รอดขององค์การทำให้้องค์การต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อผลักดันให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสามารถเพิ่มมูลค่าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การได้อย่างสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย 4 บทบาทสำคัญ ได้แก่ หน้าที่ส่วนเชิงกลยุทธ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารผู้ให้ความช่วยเหลือพนักงานและผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์ (2556) มีความคิดเห็นสอดคล้องกับ เดฟ อุลริช และเน้นให้ความสำคัญในการเป็นหน้าที่ส่วนเชิงกลยุทธ์มากเป็นพิเศษ เพราะหากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถกำหนดกลยุทธ์ด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านธุรกิจได้ แสดงว่านักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ได้พัฒนาตนเองสู่การเป็นนักกลยุทธ์ได้สำเร็จ ความเป็นนักกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์นี้เองจะช่วยให้นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สามารถประสบความสำเร็จในบทบาทอื่นๆ ด้วย

ในปี พ.ศ.2558 ข้อตกลงการเปิดการค้าเสรีอาเซียนในกลุ่มประเทศอาเซียนหรือประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนส่งผลให้ประเทศไทยต้องปรับตัวเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจึงเป็นภาระหน้าที่ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาคนในองค์การให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรองรับกับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาตนเองสู่บทบาทการเป็นหน้าที่ส่วนเชิงกลยุทธ์ มีเป้าหมายการทำงานไม่ใช่เพียงแต่นักบริหารอาชีพเท่านั้น (อภิชัย ศรีเมือง, 2548) นอกจากนี้ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และกฤติกา ลิ้มลาวัลย์ (2554) กล่าวว่า หากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่เข้าใจในการเป็นหน้าที่ส่วนเชิงกลยุทธ์ ยึดติดกับหลักเกณฑ์และแก้ปัญหาด้วยวิธีเดิมๆ บทบาทเช่นนี้ไม่เป็นการเพียงพอที่จะเอาชนะกระแสโลกาภิวัตน์ได้ ดังนั้นนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เองต้องเป็นหน้าที่ส่วนเชิงกลยุทธ์ในการจัดการองค์การ มีความรู้ ความสามารถในเรื่องธุรกิจ และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีความพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแก่พนักงานเพื่อพัฒนาพนักงานให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีความสามารถในการจัดการกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาเรื่องการเป็นหน้าที่ส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการเป็นเขตนิคมอุตสาหกรรมที่มีความพร้อมสำหรับนักลงทุนเข้ามาลงทุนจัดตั้งโรงงานได้ทันที

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นถึงการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรปราการ
2. เพื่อเปรียบเทียบการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรปราการ โดยจำแนกตามขนาดขององค์กรและสัญชาติเจ้าของกิจการ
3. เพื่อศึกษาถึงความพร้อมในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของนักบริหาร งานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรปราการ
4. เพื่อเปรียบเทียบความพร้อมในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดสมุทรปราการ โดยจำแนกตามขนาดขององค์กรและสัญชาติเจ้าของกิจการ
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## สมมติฐานของการวิจัย

1. องค์กรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันจะมีลักษณะการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน
2. องค์กรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันจะมีความพร้อมของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแตกต่างกัน
3. การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

## ทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ โดยสรุปดังต่อไปนี้

### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (HR Strategic Partner)

การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งท้าทายสำหรับนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นอันมาก เป็นความสามารถ หรือสมรรถนะหลักของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต้องเข้าใจเป้าหมายธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งสร้างกลยุทธ์และแผนงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องและสนับสนุนแผนธุรกิจขององค์กรได้ โดยเป็นการทำงานในลักษณะที่เป็นคู่คิด คู่หู เพื่อร่วมกันผลักดัน สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยการใช้คนการทำงานในเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการทำงานในเชิงรุกร่วมคิด และตีโจทย์แผนงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรแล้วเอามาจัดสรรเรื่องคนไม่ใช่การทำงานในลักษณะรอรับคำสั่งหรือรอรับการร้องขอจากแผนกต่างๆ กล่าวคือ บทบาทหุ้นส่วนกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่จะเปลี่ยนจากทำงานแค่พวกเอกสาร ทำงานเชิงรับเป็นทำงานเชิงรุกมีวิสัยทัศน์ธุรกิจ และมีความรู้ความเข้าใจงานด้านอื่นมากขึ้น เช่น การเงิน การตลาดโดยสามารถสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานข้ามแผนกและสามารถให้ความช่วยเหลือสนับสนุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้บทบาทนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในฐานะหุ้นส่วนกลยุทธ์ยังหมายความรวมไปถึงความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

ดังนั้น นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องปรับบทบาทของตนเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถหรือสมรรถนะหลักในการที่จะต้องสนับสนุนการบริหารตามยุทธศาสตร์ขององค์กร กล่าวคือ ความสามารถที่จะพัฒนาตนเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์นั่นเอง โดย เดฟ อุลริช (Dave Ulrich, 1998 อ้างถึงใน นิพัฒน์ ภัทรชิต, ผู้แปล, 2552) ได้ระบุความสามารถหลักที่สำคัญระดับสูง ที่นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมี เพื่อสามารถปฏิบัติหน้าที่ในระดับกลยุทธ์ได้อย่างดี 5 ประการ คือ

1. การตระหนักรู้และความเข้าใจในธุรกิจ ได้แก่ การเข้าใจในตัวชีวิตความสำเร็จของธุรกิจ ทั้งด้านการเงินและส่วนที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า การวิเคราะห์คู่แข่ง อีกทั้งการอธิบายผลงานตนเองด้วยภาษาธุรกิจและชี้แจงผลกระทบต่องานบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้
2. การปฏิบัติงานจริงที่ดำเนินอยู่ ได้แก่ การชี้แจงงานทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์หาสาเหตุและการแก้ปัญหาทางธุรกิจ การเปรียบเทียบระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรที่มีสมรรถนะสูง การพัฒนากลยุทธ์เพื่อดึงดูดและรักษานักวิชาการ การสนับสนุนให้องค์กรจัดโครงสร้างที่เหมาะสม และมีความรู้ด้านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี
3. การจัดการด้านวัฒนธรรมการทำงาน ได้แก่ การทำให้เห็นภาพชัดเจนของวัฒนธรรมการทำงานที่องค์กรต้องการ การให้คำอธิบายที่น่าเชื่อถือว่าทำไมการมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรรวมทั้งสร้างให้เกิดการมุ่งมั่นทุ่มเทของพนักงาน เข้าใจการเรียนรู้ที่จำเป็นเพื่อจุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง และการระบุพฤติกรรมที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน
4. การจัดการการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเข้าใจถึงธุรกิจสำหรับการเปลี่ยนแปลงการระบุและทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนของการวัดผลสำเร็จ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจัดการเปลี่ยนแปลง การชักชวนให้พนักงานเข้าใจการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์กรที่จำเป็นและมีความมั่นใจที่จะจัดการกับอุปสรรคเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
5. การสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัว ได้แก่ การมีประวัติของความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับความน่าเชื่อถือไว้วางใจมีการหารือปรึกษาด้านบริหารงานทรัพยากรมนุษย์กับผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอ มีความมุ่งมั่นที่กล้าจะเสี่ยงด้วยตนเอง รวมทั้งมีความเชื่อมั่นและปฏิบัติตนสนับสนุนค่านิยมขององค์กรอย่างจริงจัง

#### ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นประชาคมทางด้านเศรษฐกิจที่เป็นหนึ่งในสามของ เสาหลักในประชาคมอาเซียน เป็นเสาหลักที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดการรวมตัวกันทางเศรษฐกิจของอาเซียนภายในปี พ.ศ.2558 เพื่อนำไปสู่การเป็นตลาดและฐานการผลิตร่วมกัน โดยจะมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน เงินลงทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรี (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศกระทรวงพาณิชย์, 2548) การเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะส่งผลทั้งทางตรงและอ้อมให้กับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ดังนั้น นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมวางแผนและเตรียมรับมืออย่างเหมาะสม สำหรับการบริหารครั้งนี้ มุ่งเน้นศึกษาความพร้อมของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในด้านความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนด้านทักษะการปฏิบัติงาน และด้านภาษาต่างประเทศ (นงนุช จวงตระกูล, 2555)

## วิธีการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณประชากรที่ทำการศึกษา คือ นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรมบางพลี ซึ่งมีองค์กรที่เปิดประกอบกิจการแล้ว จำนวน 139 องค์กร และนิคมอุตสาหกรรมบางปู ซึ่งมีองค์กรที่ประกอบกิจการแล้วจำนวน 353 องค์กร รวมองค์กรในนิคมอุตสาหกรรมทั้งสองแห่งเป็นจำนวนทั้งสิ้น 492 องค์กร โดยในการวิจัยนี้กำหนดให้นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ 1 คน เป็นตัวแทนของฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กร รวมจำนวนประชากรนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น 492 คน ผู้ศึกษาทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการของ แฮร์ และคณะ (Hair et al., 2010) ที่ได้เสนอว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเปรียบเทียบในแต่ละกลุ่มควรมีไม่น้อยกว่า 30 ตัวอย่างและควรมีจำนวนเท่าๆ กัน ทุกกลุ่ม ดังนั้นงานวิจัยนี้มีกลุ่มที่ใช้เปรียบเทียบทั้งหมด 3 กลุ่ม โดยจำแนกตามขนาดขององค์กรและสัญชาติเจ้าขององค์กร จึงต้องกำหนดขนาดตัวอย่างอย่างน้อย 90 ตัวอย่าง แต่อย่างไรก็ตาม แฮร์ และคณะ (Hair et al., 2010) ได้เสนอแนะว่าในงานวิจัยเชิงสำรวจไม่ควรมีตัวอย่างน้อยกว่า 100 ตัวอย่าง ดังนั้นเพื่อความเหมาะสม ถูกต้อง และลดความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้เป็นจำนวน 120 ตัวอย่าง โดยสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ด้วยการกำหนดให้ขนาดขององค์กรและสัญชาติเจ้าขององค์กรแบ่งชั้นภูมิ (Strata) จำนวน 3 ชั้นภูมิ เท่าๆ กัน กลุ่มละ 40 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : SD) และใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบพหุตัวแปร (MANOVA) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonical Correlation Analysis)

## ผลการศึกษา

1. ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ นำเสนอในตารางที่ 1 ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์

การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
ด้านการตระหนักรู้และความเข้าใจในธุรกิจ	3.35	.77	ปานกลาง	4
ด้านการปฏิบัติงานจริงที่ดำเนินอยู่	3.46	.52	ปานกลาง	2
ด้านการจัดการด้านวัฒนธรรมการทำงาน	3.44	.62	ปานกลาง	3
ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	3.22	.71	ปานกลาง	5
ด้านการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัว	3.59	.61	มาก	1
รวม	3.41	.53	ปานกลาง	

จากตารางที่ 1 แสดงถึงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ในภาพรวมของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ ,  $SD = .53$ ) ถ้าพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ว่า ด้านการสร้างความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับมากที่สุดรองลงมาคือความเห็นระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงานจริงที่ดำเนินอยู่ ด้านการจัดการด้านวัฒนธรรมการทำงาน ด้านการตระหนักรู้และความเข้าใจในธุรกิจ และด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง

2. ผลการเปรียบเทียบการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์โดยจำแนกตามขนาดขององค์กรและสัญชาติเจ้าขององค์กร
  - 2.1 ขนาดขององค์กรที่ต่างกันมีการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรพหุของตัวแปรการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดยจำแนกตามขนาดขององค์กร

Test Name	Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Pillai's Trace	.460	6.802	10.000	228.000	.000

\* $p < .05$

จากตารางที่ 2 พบว่า ในชุดตัวแปรการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ มีอย่างน้อย 1 ตัวแปรย่อยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการตระหนักรู้และความเข้าใจในธุรกิจการปฏิบัติงานจริงที่ดำเนินอยู่ การจัดการด้านวัฒนธรรมการทำงานการจัดการการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัว จำแนกตามขนาดขององค์กร

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	SS	df	MS	F	Sig.
ขนาดขององค์กร	การตระหนักรู้และความเข้าใจในธุรกิจ	2.178	2	1.089	1.844	.163
	การปฏิบัติงานจริงที่ดำเนินอยู่	2.378	2	1.189	4.738*	.011*
	การจัดการด้านวัฒนธรรมการทำงาน	8.468	2	4.234	13.276*	.000*
	การจัดการการเปลี่ยนแปลง	.239	2	.119	.237	.790
	การสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัว	6.355	2	3.177	9.827*	.000*

\*p < .05

จากตารางที่ 3 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติงานจริงที่ดำเนินอยู่ การจัดการด้านวัฒนธรรมการทำงาน และการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการตระหนักรู้และความเข้าใจในธุรกิจและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 สัญชาติเจ้าขององค์กรที่ต่างกัน มีการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรพหุของตัวแปรการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โดยจำแนกตามสัญชาติเจ้าขององค์กร

Test Name	Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Pillai's Trace	.512	7.853	10.000	228.000	.000

\*p < .05

จากตารางที่ 4 พบว่า ในชุดตัวแปรการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ มีอย่างน้อย 1 ตัวแปรย่อยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการตระหนักรู้และความเข้าใจในธุรกิจการปฏิบัติงานจริงที่ดำเนินอยู่ การจัดการด้านวัฒนธรรมการทำงาน การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัว จำแนกตามสัญชาติเจ้าขององค์กร

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	SS	df	MS	F	Sig.
สัญชาติ	การตระหนักรู้และความเข้าใจในธุรกิจ	.114	2	.057	.094	.911
เจ้าของ	การปฏิบัติงานจริงที่ดำเนินอยู่	1.008	2	.504	1.919	.151
องค์กร	การจัดการด้านวัฒนธรรมการทำงาน	8.918	2	4.459	14.152	.000*
	การจัดการการเปลี่ยนแปลง	3.510	2	1.755	3.679	.028*
	การสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัว	8.621	2	4.310	14.181	.000*

\*p < .05

จากตารางที่ 5 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยของการจัดการด้านวัฒนธรรมการทำงาน การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการตระหนักรู้และความเข้าใจในธุรกิจ และการปฏิบัติงานจริงที่ดำเนินอยู่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### 3. ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมเพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับความพร้อมเพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ความพร้อมเพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
ด้านความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	3.01	.78	ปานกลาง	3
ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	3.59	.49	มาก	1
ด้านภาษาต่างประเทศ	3.08	.64	ปานกลาง	2
รวม	3.23	0.51	ปานกลาง	

จากตารางที่ 6 แสดงถึงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ในภาพรวมของ นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.23$ ,  $SD = .51$ ) ถ้าพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ว่า ด้านทักษะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก รองลงมา อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านภาษาต่างประเทศ และด้านความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

4. ผลการเปรียบเทียบความพร้อมในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยจำแนกตามขนาดขององค์กรและสัญชาติเจ้าขององค์กร

4.1 ขนาดขององค์กรที่ต่างกัน มีความพร้อมของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแตกต่างกัน

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรพหุของตัวแปรความพร้อมของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยจำแนกตามขนาดขององค์กร

Test Name	Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Pillai's Trace	.438	10.850	6.000	232.000	.000

\*p < .05

จากตารางที่ 7 พบว่า ในชุดตัวแปรความพร้อมของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีอย่างน้อย 1 ตัวแปรย่อยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 8 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความพร้อมด้านความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ด้านภาษาต่างประเทศ จำแนกตามขนาดขององค์กร

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	SS	df	MS	F	Sig.
ขนาดขององค์กร	ความพร้อมด้านความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	11.501	2	5.751	11.114	.000*
	ความพร้อมด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	10.656	2	5.328	34.010	.000*
	ความพร้อมด้านภาษาต่างประเทศ	1.032	2	.516	1.271	.284

\*p < .05

จากตารางที่ 8 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยของด้านความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและด้านทักษะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านภาษาต่างประเทศ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.2 ผลการศึกษาสัญชาติเจ้าขององค์กรที่ต่างกัน มีความพร้อมของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแตกต่างกัน

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรพหุของตัวแปรความพร้อมของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยจำแนกตามสัญชาติเจ้าขององค์กร

Test Name	Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Pillai's Trace	.146	3.041	6.000	232.000	.007

\*p < .05

จากตารางที่ 9 พบว่า ในชุดตัวแปรความพร้อมของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีอย่างน้อย 1 ตัวแปรย่อยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

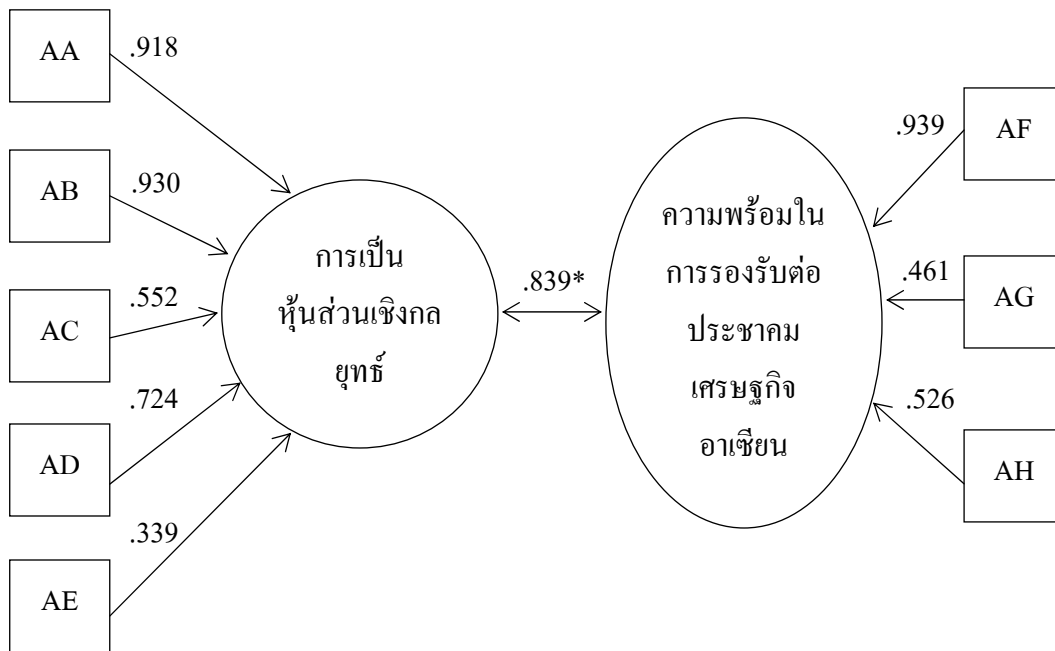
ตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความพร้อมด้านความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ด้านภาษาต่างประเทศ จำแนกตามสัญชาติเจ้าขององค์กร

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	SS	df	MS	F	Sig.
สัญชาติเจ้าขององค์กร	ความพร้อมด้านความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	2.720	2	1.360	2.295	.105
	ความพร้อมด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	1.478	2	.739	3.144	.047*
	ความพร้อมด้านภาษาต่างประเทศ	4.382	2	2.191	5.805	.004*

\*p < .05

จากตารางที่ 10 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยความพร้อมด้านทักษะในการปฏิบัติงานและความพร้อมด้านภาษาต่างประเทศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความพร้อมด้านความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์กับความพร้อมในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน



ภาพที่ 2 รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ กับความพร้อมในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จากภาพที่ 1 พบว่า การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์กับความพร้อมในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีความสัมพันธ์ต่อกันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยอธิบายได้ว่า เมื่อนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการมีการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ในด้านการปฏิบัติงานจริงที่ดำเนินอยู่ (AB) จะส่งผลให้เกิดความพร้อมในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมากที่สุด โดยด้านการตระหนักรู้และความเข้าใจในธุรกิจ (AA) และด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (AD) จะส่งผลให้เกิดความพร้อมในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนรองลงมาในสองอันดับต้นๆ ตามลำดับ ในทำนองเดียวกันก็สามารถกล่าวได้ว่าเมื่อนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการมีความพร้อมในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ด้านความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AF) จะส่งผลให้เกิดการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์มากที่สุด โดยความพร้อมด้านภาษาต่างประเทศ (AH) และความพร้อมด้านทักษะในการปฏิบัติงาน (AG) จะส่งผลให้เกิดการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์รองลงมา ตามลำดับ

## อภิปรายผล

ผลการศึกษาเกี่ยวกับการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ พบว่า นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีความเห็นด้วยปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของชลดา ประยูรพาณิชย์ (2555) ที่พบว่าการแสดงบทบาทหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์มากที่สุด ที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากการวิจัยครั้งนี้ ใช้แนวคิดความสามารถหรือสมรรถนะหลักของการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีรายละเอียดที่แตกต่างไป จึงเป็นไปได้ว่าผลการวิจัยครั้งนี้ อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับองค์ประกอบด้านการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัวมีการแสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างสม่ำเสมอส่วนด้านการตระหนักรู้และความเข้าใจในธุรกิจมีการแสดงสมรรถนะนี้เพียงเล็กน้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2553) ที่พบว่า สมรรถนะที่นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ทำได้ดี คือ การสร้างความน่าเชื่อถือและสมรรถนะที่นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ไทยมีน้อยที่สุด คือ ความรอบรู้เชิงธุรกิจ

ขนาดขององค์กรที่ต่างกันแสดงสมรรถนะการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน สอดคล้องกับสมมติฐาน โดยด้านที่พบความแตกต่างกัน คือ การปฏิบัติงานจริงที่ดำเนินอยู่การจัดการด้านวัฒนธรรมการทำงาน และการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัวทั้งนี้เนื่องจากขนาดขององค์กรที่ต่างกัน จะมีวัฒนธรรมระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา ขอบประมาณ และปัจจัยอื่นๆ ที่ต่างกัน โดยองค์การขนาดใหญ่ มักจะมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่วางแผนไว้อย่างดีและมีฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่ในการวางแผนและดูแลเรื่องของการบริหารคนในองค์กรอย่างเต็มที่ ทำให้นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มักจะมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องกับวางแผนกลยุทธ์ทางด้านการบริหารคนขององค์การให้สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ สำหรับองค์การขนาดเล็กส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ หรือถ้ามีนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ก็มักจะทำหน้าที่ในเชิงธุรการหรือเป็นหน่วยงานสนับสนุนเป็นส่วนใหญ่ เจ้าขององค์การไม่ค่อยให้อำนาจในการบริหารจัดการมากนัก จึงเป็นผลให้นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีขนาดต่างกันมีการแสดงสมรรถนะการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชลดา ประยูรพาณิชย์ (2555) ที่พบว่า องค์กรที่มีขนาดต่างกัน มีกิจกรรมและบทบาทนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

สัญชาติเจ้าขององค์กรที่ต่างกันแสดงสมรรถนะการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน สอดคล้องกับสมมติฐาน โดยด้านที่พบความแตกต่างกัน คือ การจัดการด้านวัฒนธรรมการทำงาน การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความน่าเชื่อถือส่วนตัวทั้งนี้เนื่องจากสัญชาติเจ้าขององค์กรที่ต่างกัน จะมีวัฒนธรรมระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป จึงเป็นผลให้นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีสัญชาติเจ้าขององค์กรที่ต่างกันมีการแสดงสมรรถนะการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชลดา ประยูรพาณิชย์ (2555) ที่พบว่า สัญชาติเจ้าขององค์กรที่ต่างกัน มีกิจกรรมและบทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดความสามารถหรือสมรรถนะหลักของการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีรายละเอียดที่แตกต่างไป ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าผลการวิจัยครั้งนี้จึงแตกต่างกัน

สำหรับความพร้อมของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรเพื่อรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่พบว่า นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรมีความพร้อมด้านทักษะในการปฏิบัติงานในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรนารี โสภานบุตร (2555) ที่พบว่า มีความพร้อมด้านทักษะในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากงานวิจัยครั้งนี้มีการสำรวจในช่วงเวลาที่ใกล้เข้าสู่การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้มีการเตรียมความพร้อมที่มากกว่าการสำรวจในช่วงก่อนหน้านี้นี้ ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าผลการวิจัยครั้งนี้อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านภาษาต่างประเทศด้านความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนมีความพร้อมในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นงนุช จวงตระกูล (2555) ที่พบว่า วิศวกรไทยมีความพร้อมด้านความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและความพร้อม และยังสอดคล้องกับ พรนารี โสภานบุตร (2555) ที่พบว่า ความพร้อมด้านความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอยู่ในระดับปานกลาง

ขนาดขององค์กรที่ต่างกัน มีความพร้อมของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแตกต่างกันสอดคล้องกับสมมติฐาน โดยด้านที่พบความแตกต่างกัน คือ ด้านความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากขนาดขององค์กรที่ต่างกัน โดยองค์กรขนาดใหญ่ มักจะเป็นองค์กรข้ามชาติ ทำให้ต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้มีโอกาสสัมผัสและได้เรียนรู้รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ เพื่อให้ตนเองทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นผลให้นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีขนาดต่างกันมีความพร้อมในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นงนุช จวงตระกูล (2555) ที่พบว่า วิศวกรไทยที่ทำงานอยู่ในองค์กรขนาดต่างกัน มีความพร้อมด้านความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแตกต่างกันแต่อย่างไรก็ตามความพร้อมด้านทักษะในการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกันโดยพบว่าวิศวกรไทยที่ทำงานอยู่ในองค์กรขนาดต่างกัน มีความพร้อมด้านทักษะในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างต่างกัน ลักษณะพื้นฐานของงานมีความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าทำให้ผลการวิจัยต่างกัน

สัญชาติเจ้าขององค์กรที่ต่างกันมีความพร้อมของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแตกต่างกันสอดคล้องกับสมมติฐาน โดยด้านที่พบความแตกต่างกัน คือ ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน และด้านภาษาต่างประเทศ ทั้งนี้เนื่องจากสัญชาติเจ้าขององค์กรที่เป็นต่างชาติหรือการลงทุนร่วมจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้องที่เป็นต่างชาติ ทำให้มีความพร้อมด้านภาษาต่างประเทศและความพร้อมด้านทักษะในการปฏิบัติงานมากกว่าสัญชาติเจ้าขององค์กรที่เป็นชาวไทย

ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์กับความพร้อมในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนพบว่า มีความสัมพันธ์ต่อกันในระดับสูงสอดคล้องกับสมมติฐาน อธิบายได้ว่า เมื่อนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ มีการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์จะส่งผลให้เกิดความพร้อมในการรองรับต่อประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทั้งนี้เนื่องจาก ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กำลังเป็นบริบทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ไทยยุคใหม่จึงต้องตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงตลอดจนมีความจำเป็นต้องปรับตัวและเตรียมความพร้อมของคนในองค์กรให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทที่เปลี่ยนไป ซึ่งทิศทางการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตนั้น หัวใจสำคัญจะต้องเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร อุไรวรรณ รุ่งไทธิญ (2557)

## ข้อเสนอแนะ

1. นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ควรมีสมรรถนะเป็นผู้บริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เปลี่ยนแปลงงานและระบบงานภายในฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรคาดหวังให้แก่หน่วยงานอื่นๆ นอกจากนี้ควรเข้าไปมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยเข้าร่วมประชุมในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสื่อสารข้อมูลดังกล่าวไปยังพนักงานและประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างราบรื่นที่สุด รวมทั้งนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ควรพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเปลี่ยนแปลงเช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานองค์กรที่เป็นต้นแบบของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งศึกษาหาความรู้รอบตัวอย่างสม่ำเสมอ

2. นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ควรมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรและจะต้องมีการวางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้อง เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ โดยนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าร่วมประชุมในการทำแผนธุรกิจ รับทราบเป้าหมาย เข้าใจปัญหาและหาทางแก้ไขร่วมกันกับผู้จัดการโรงงาน นอกจากนี้ต้องเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ กับผู้จัดการโรงงานไม่ว่าจะเป็นงานโปรเจกหรืองานอื่นๆ ในกิจการขององค์กร มีบทบาทในการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องมากำหนดกลยุทธ์ในทุกภารกิจของงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานบรรลุตามกลยุทธ์ขององค์กร

3. การจัดการด้านวัฒนธรรมการทำงานนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ควรมีหน้าที่สร้างเสริม สนับสนุน หรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งผลให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี โดยกระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา เพื่อพัฒนาทักษะในการหากรรมวิธีที่จะปรับเปลี่ยน จูงใจ พฤติกรรมของคนในองค์กรให้พร้อมสนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่ดี การมีกิจกรรม เพื่อกระตุ้นเตือนต่อเนื่องและ แนวทางการประเมิน และติดตามผลที่เป็นรูปธรรม การสรรหาบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่จำเป็นในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรรวมทั้งการศึกษาดูงานองค์กรที่เป็นต้นแบบของการจัดการวัฒนธรรมการทำงานที่ประสบความสำเร็จ

4. นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ควรจะรู้บทบาท ขอบเขต การปฏิบัติงานจริงที่ดำเนินอยู่เพื่อที่จะสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองในการตอบสนองความคาดหวังขององค์กรให้แข่งขันได้ โดยวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานจริงที่ดำเนินอยู่ สามารถทำได้โดยการตื่นตัวที่จะศึกษาหาความรู้รอบตัวอย่างสม่ำเสมอเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ในวิชาชีพด้านบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง และการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

5. ด้านความรู้เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ควรมี วิธีการเตรียมความพร้อมหลายวิธีควบคู่กันไป ได้แก่ การติดตามข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และการศึกษาดูงานในประเทศสมาชิกอาเซียน เพื่อให้เข้าใจวัฒนธรรมของประเทศนั้นๆ รวมทั้งส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนให้กับพนักงานในองค์กร



6. ด้านภาษาต่างประเทศ ได้แก่ ภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียน นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาทักษะความสามารถด้านภาษาอังกฤษรวมถึงภาษาอาเซียน ได้แก่ การจัดอบรมหลักสูตรทักษะภาษาอังกฤษ การสอบวัดความรู้ด้านภาษาอังกฤษหรือภาษาอาเซียน การให้ผลตอบแทนสำหรับผู้ผ่านการทดสอบหรือมีทักษะภาษาอังกฤษในระดับสูง และการสรรหาคัดเลือกบุคลากรจากชาติอาเซียนเข้ามาปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดการกระตือรือร้น สื่อสาร แลกเปลี่ยนภาษา ในฝ่ายบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

สำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไปควรทำการศึกษาความพร้อมของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นๆ ในการทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร รวมไปถึงการเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติงานของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน กับบทบาทของนักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารคาดหวัง นอกจากนี้ อาจทำการศึกษาการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ในองค์กรแบบอื่นหรือนิคมอุตสาหกรรมแบบอื่น เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางสำหรับองค์กรในการพัฒนาเปลี่ยนแปลง วางแผนการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของ นักบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

## เอกสารอ้างอิง

- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศกระทรวงพาณิชย์. (2548). *ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โอกาสทางการค้าและการลงทุนของไทย*. นนทบุรี: สำนักเอเชียตะวันออก.
- ชลดา ประยูรพาณิชย์. (2555). การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก. *วารสารการจัดการธุรกิจ*, 1(1), 49-75.
- นนุช จวงตระกูล. (2555). *ความพร้อมต่อการเปิดเสรีด้านแรงงานในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของวิศวกรไทย ในกลุ่มบริษัทอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์*. วิทยานิพนธ์การศึกษาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2556). การเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์: บทบาทที่ท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 7(1), 66-84.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล และกฤติกา ลิ้มลาวัลย์. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์. *Executive Journal*, 31(4), 168-173.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พรนารี โสภานุตร. (2555). *แนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการวิชาชีพวิศวกรรม สาขาอุตสาหกรรม ระดับภาคีวิศวกร เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- เพ็ญศรี วายวานนท์. (2537). *การจัดการทรัพยากรคน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2551). *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 1-7. (พิมพ์ครั้งที่ 13). นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ลักษณะชัย ชนะวังน้อย. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเครือข่ายโทร. วิทยานิพนธ์การศึกษาระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*
- วิภาดา รัตนวราภรณ์. (2555). ปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์บทบาทใหม่ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. ใน *การประชุมวิชาการ SWUMBA Research Conference* (156-166). กรุงเทพฯ: สาขาวิชาการจัดการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2553). บทบาท สมรรถนะ ความเป็นมืออาชีพของนักทรัพยากรมนุษย์ไทย : วิกฤตเจียบท่ามกลางความตื่นตัวในธรรมเนียมปฏิบัติ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 50(3), 43-74.
- อภิชัย ศรีเมือง. (2548). บทบาทของ HR ในประเทศไทยกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์. *วารสารคน*, 26(4), 10-18.
- อิวานส์, คริสติน่า. (2552). *บทบาท HR ในโลก KM* (นิพนธ์ ภัทรธิดิ, แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- อุไรวรรณ รุ่งไธรัญ. (2557). สรุปการเสวนา ‘HR OUTLOOK 2014’. *วารสาร HR Intelligence*, 9(1), 6-7.
- Hair, J. F., Black, Jr. W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (6<sup>th</sup> ed.), Upper Saddle River.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2008). *Human Resource Management : Gaining a competitive advantage.*( 6<sup>th</sup> ed.), New York. McGraw-Hill.
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resource. *Harward Business Review*. Jan–Feb: 125-134.