การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็น ของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

Development of a Training Program to Enhance the Necessary Competencies of Human Resource Business Partners in the Retail Business in Thailand

พิมพ์ตะวัน วิเลิศศักดิ์สกุล[1], เอกสิทธิ์ สนามทอง[2], เจษณี บุตรดำ[3] และ วรรธนศม เมฆสุวรรณ[4]

Pimtawan Vileotsaksakul[1], Ekkasit Sanamthong[2], Chetsanee Butdam[3] and Wattanasom Meksuwan[4]

[1-4]ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

[1-4]The Degree of Doctor of Philosophy, Major of Human Resource Developmen, Ramkhamhaeng University

Corresponding Author E-mail: Pimtawan.2499@gmail.com[1]

Received: 2025-3-26; **Revised:** 2025-10-15; **Accepted:** 2025-10-24

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของ Human Resource Business Partner ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย (2) เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะ Human Resource Business Partner ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย (3) เพื่อประเมินหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะ Human Resource Business Partner ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย มีวิธีดำเนินการ 3 ขั้นตอนดังนี้ (1) ศึกษาสมรรถนะของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย โดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูล และวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแบบสอบถามในการใช้สัมภาษณ์เชิงลึกและทำสนทนาแบบกลุ่มเพื่อหาสมรรถนะที่จำเป็นของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยหลังจากนั้นจึงให้ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เนื้อหาและกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยและจัดทำหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะ Human Resource Business Partner ต่อไป (2) เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยโดยทำการสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และ (3) การประเมินชุดหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยโดยวิธีการ (1) การสอบถามความคิดเห็นของผู้เรียนต่อระบบการฝึกอบรมเรื่องหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย (2) การประเมินหลักสูตรเชิงคุณภาพเพื่อทำการประเมินความรู้ ความสามารถและสมรรถนะที่เพิ่มขึ้น เพื่อนำไปใช้ และสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสมต่อไป เป็นการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการอบรม สำหรับเปรียบเทียบผลการอบรมการฝึกอบรม เรื่องการพัฒนาสมรรถนะ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตร และประเมินผลหลักสูตรโดยการนำหลักสูตรไปทดลองใช้กับพนักงานตำแหน่ง Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกจำนวน 9 คน โดยใช้การทดลองแบบกลุ่มตัวอย่างเดียวทดสอบก่อนและหลังการ

ทดลอง พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะที่จำเป็นของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยหลังทดลองมีคะแนนสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในภาพรวมและของแต่ละบุคคล

คำสำคัญ: การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม, สมรรถนะ, ธุรกิจค้าปลีก, Human Resource Business Partner

Abstract

This research aims to (1) study the necessary competencies of Human Resource Business Partners (HRBP) in the retail business in Thailand, (2) develop a training program to enhance the competencies of HRBPs in the retail business in Thailand, and (3) evaluate the training program to enhance the competencies of HRBPs in the retail business in Thailand. The research was conducted in three steps as follows: 1) Studying the competencies of HRBPs in the retail business in Thailand by reviewing and analyzing relevant literature and research. This was done to create a questionnaire for in-depth interviews and focus group discussions to identify the necessary competencies of HRBPs in the retail business in Thailand. The results were then reviewed and commented on by HR experts to analyze the content and define the required competencies of HRBPs in the retail business in Thailand. This information was then used to design a competency development training program for HRBPs. 2) Developing the training program to enhance the necessary competencies of HRBPs in the retail business in Thailand. A model was created based on hypotheses derived from concepts, theories, research results, and data from interviews with expert informants. 3) Evaluating the training program to enhance the competencies of HRBPs in the retail business in Thailand using two methods: (1) collecting feedback from participants on the training system, and (2) conducting qualitative evaluations to assess the knowledge, skills, and competencies gained. The evaluation aimed to summarize opinions about the suitable training program design for future use and measure the effectiveness of the training. The study compared the pre- and post-training results with a sample group of 9 HRBPs in the retail business. The results showed that the average competencies of HRBPs after the training were significantly higher than before, at a 0.05 significance level, both overall and individually.

Keywords: Development of a Training Program, Competencies, The Retail Business, Human Resource Business Partner

บทนำ

ในส่วนธุรกิจค้าปลีกไทยมีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศ แต่ด้วยผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทำให้ธุรกิจค้าปลีกมีการแข่งขันที่สูงขึ้นจำเป็นต้องพัฒนาเครื่องมือทางการตลาดใหม่ ๆ กลยุทธ์ทางธุรกิจใหม่ ๆ มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูงและผูกพันธ์ต่อองค์กร ธุรกิจค้าปลีกกำลังเผชิญ กับ 2 การหยุดชะงัก (disruption) จากเทคโนโลยี และโควิด-19 ทำให้เกิดความปกติแบบใหม่ (new normal) ทั้งต่อพฤติกรรมผู้บริโภค และอุตสาหกรรมค้าปลีกไทย จากสาเหตุดังกล่าว ธุรกิจค้าปลีก

ในประเทศไทยจำเป็นจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพและศักยภาพที่สูง มีทักษะที่ตอบโจทย์ธุรกิจค้าปลีกให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ (human resources business partner) ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ต้องปรับตัวเองเป็นอย่างมาก วิธีคิดและทักษะเดิม ๆ อาจจะใช้ไม่ได้ผลในโลกยุคนี้อีกต่อไป ทั้งนี้ความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าวล้วนเป็นบทบาทหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องคิดริเริ่ม นำเสนอ ดำเนินการ ขับเคลื่อน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำเช่นนั้นได้นักทรัพยากรมนุษย์เองจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ มีสมรรถนะที่สูงเพียงพอที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายเหล่านี้ ซึ่งในโครงสร้างของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีหลายตำแหน่ง หลายแผนก หลายฝ่าย นักทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ (human resources business partner) เป็นตำแหน่งหนึ่งที่ทำหน้าที่และมีบทบาทที่สำคัญในช่วงเวลาแห่งความท้าทายนี้ Deloitte สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในประเทศหรัฐอเมริกา มีสาขามากกว่า 140 ประเทศทั่วโลก ได้ระบุว่ากลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญเริ่มจากการพัฒนาสมรรถนะของนักทรัพยากรมนุษย์ (Heldeborn, 2009) ซึ่งได้แก่ (1) การเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (business partners) (2) มีความเชี่ยวชาญในงานที่หลากหลาย (centers of expertise) (3) มีการให้บริการอย่างทั่วถึง (shared services) (4) มีความสามารถในการบริหารงานภายในองค์กรโดยใช้วิธีการจ้างงานจากภายนอกเพื่อการลดต้นทุน (outsourcer) และ (5) เป็นผู้จัดหาทรัพยากรที่ขาดแคลนในองค์กรหรือเป็นผู้ให้บริการแก่บุคคลอื่นในองค์กร ในกรณีที่บุคคลอื่นต้องการความช่วยเหลือ เกียรติ บุญยโพ (2562) ได้ให้แง่คิดว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ต้องมีส่วนร่วมในทำงานกับหน่วยงานอื่นในองค์การ รวมทั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์กับองค์การ ซึ่ง Ulrich (1998) ก็มีแนวคิดที่มีลักษณะเดียวกัน เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่การบริหารงานทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปและมุ่งเน้นไปที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งมีผลต่อการบริหารงานบุคคลภายในองค์การ โดย Conner, J. and Ulrich, D. (1996) ได้ระบุถึงสี่บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์กับองค์การ (vendor manager) HRBP (human resources business partner) ทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงคุณค่าจากมุมมองภายนอกองค์กรสู่ตำแหน่งงานสำคัญ ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการตอบโจทย์ทางธุรกิจ ทำให้องค์ประสบความสำเร็จในตลาด บางครั้งจึงถูกเรียกว่า Talent Value Leader ที่เป็นผู้ระบุถึงตำแหน่งงานสำคัญขององค์กร (critical role) เพื่อพัฒนาและดึงคุณค่าจากตำแหน่งงานนั้นออกมาตอบโจทย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ HRBP ยังคงต้องทำหน้าที่เชื่อมโยงจิตใจบุคลากรภายในองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรรู้คุณค่าในงานที่ทำ HRBP จึงจำเป็นต้องมีทักษะอย่างรอบด้าน ทั้งด้านคน (soft side) และ ด้านกลยุทธ์องค์กร (hard side)

จากความเป็นมาและเหตุผลดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยเห็นว่าความรู้และทักษะรวมทั้งทัศนคติของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจ ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย จำเป็นต้องได้รับพัฒนาอย่างเร่งด่วนและเป็นรูปธรรม จึงมีความสนใจในการศึกษา หลักสูตรการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมออนไลน์เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ซึ่งรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรนี้ผู้วิจัยมีความประสงค์จะให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และการสื่อสารที่ทันสมัยและไม่ซับซ้อน ง่ายต่อการเข้าถึง ลดภาระองค์กร เรื่องงบประมาณและเวลาที่ต้องใช้ในการพัฒนาตนเอง ทั้งยังสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับ Human Resource Business Partner สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ ท้ายที่สุดองค์กรจะมีความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในบทบาทของหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจของ Human Resource Business Partner ที่มีสมรรถนะสูงและเป็นเพื่อนคู่คิดในทุก ๆ ด้านของธุรกิจอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของ Human Resource Business Partner ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

2. เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะ Human Resource Business Partner ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

3. เพื่อประเมินหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะ Human Resource Business Partner ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบทบาทที่รับผิดชอบ (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562) กระบวนการ HRD จึงไม่เพียงแต่เน้นความรู้และทักษะเท่านั้น แต่ยังรวมถึงทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและตลาด

1. แนวคิดเกี่ยวกับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยครอบคลุมตั้งแต่การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดการประสิทธิภาพ ไปจนถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร (เอกสิทธิ์ สนามทอง, 2562) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่ในการวางแผน วิเคราะห์ และออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานและบริบทของธุรกิจ

2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จในบทบาทที่ได้รับมอบหมาย (Spencer & Spencer, 1993) สำหรับ HRBP ในธุรกิจค้าปลีก สมรรถนะเหล่านี้รวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์ธุรกิจ การสื่อสารกับฝ่ายบริหาร การจัดการเปลี่ยนแปลง และความเข้าใจในพฤติกรรมผู้บริโภค

3. Human Resource Business Partner (HRBP)

HRBP เป็นบทบาทสำคัญในสายงาน HR ที่เน้นการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารเพื่อพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยใช้แนวทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม (Ulrich, 1997) HRBP ไม่ใช่เพียงผู้ดูแลงาน HR ทั่วไป แต่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาที่ช่วยเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์กรเข้ากับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งในธุรกิจค้าปลีกที่มีการแข่งขันสูง การมี HRBP ที่มีสมรรถนะครบถ้วนช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและลูกค้าได้รวดเร็ว

4. ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning Theories)

การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับ HRBP จำเป็นต้องอิงกับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) ของ Malcolm Knowles ซึ่งระบุว่าผู้ใหญ่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง สนใจการประยุกต์ใช้ความรู้ และต้องการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Knowles, 1984) นอกจากนี้ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ของ David Kolb ยังชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นผ่านการลงมือปฏิบัติ การสะท้อนประสบการณ์ และการประยุกต์ใช้ความรู้ในสถานการณ์จริง (Kolb, 1984) การนำ

ทฤษฎีเหล่านี้มาประยุกต์ในการฝึกอบรม HRBP ช่วยให้หลักสูตรมีความเป็นผู้ใหญ่ (adult-centered) และตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของผู้เรียน

5. แนวคิดการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม

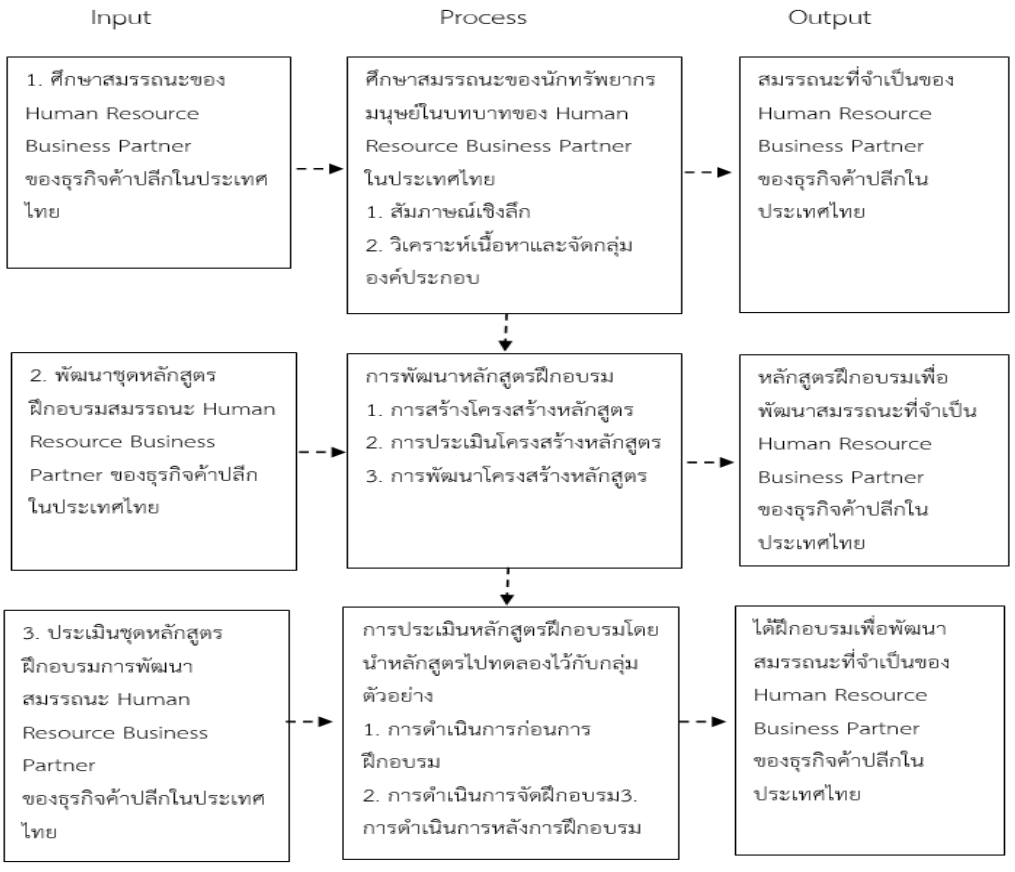
หลักสูตรฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพควรออกแบบโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ที่รวมการเรียนรู้แบบตัวต่อตัวและออนไลน์เข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกวิธีเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในงานได้จริง (Garrison & Vaughan, 2008) การออกแบบหลักสูตรต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์การเรียนรู้ สมรรถนะเป้าหมายของ HRBP และบริบทของธุรกิจค้าปลีกไทย เช่น การหมุนเวียนของพนักงานสูง ความต้องการทักษะด้านเทคโนโลยี และความสามารถในการจัดการประสบการณ์ลูกค้า

6. ความท้าทายและสมรรถนะจำเป็นของ HRBP ในธุรกิจค้าปลีกไทย

งานวิจัยที่ผ่านมา (Chongwatpol, 2020; Suwannachot, 2019) ชี้ให้เห็นว่า HRBP ในธุรกิจค้าปลีกไทยต้องเผชิญความท้าทายหลายด้าน เช่น การปรับตัวต่อเทคโนโลยี การจัดการแรงงานรุ่นใหม่ และการแข่งขันทางธุรกิจที่รวดเร็ว ทำให้การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มุ่งเน้นสมรรถนะสำคัญเหล่านี้มีความจำเป็นสูง การรวมทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ จะช่วยให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและสามารถวัดผลได้

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่กล่าวถึงแนวคิดทั่วไปของ HRD และบทบาท HRBP แต่ยังขาดการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับ สมรรถนะเฉพาะของ HRBP ในธุรกิจค้าปลีกไทย รวมถึงการประยุกต์ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะของอุตสาหกรรม

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสมรรถนะของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมตามสมรรถนะที่จำเป็นของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ขั้นตอนที่ 3 การประเมินหลักสูตรฝึกอบรมตามสมรรถนะที่จำเป็นของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant) ในการวิจัยนี้ เป็น Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย จำนวน 9 ท่าน เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1.1 เป็น Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

1.2 มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป

2. ขอบเขตที่ศึกษา ได้แก่ ศึกษารูปสมรรถนะที่สำคัญของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ไม่กำหนดโครงสร้าง (unstructured interview) และการทำบทสนทนากลุ่มเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

เครื่องมือในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์ถึงสมรรถนะที่สำคัญของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ไม่กำหนดโครงสร้างโดยการสอบถามถึงสมรรถนะที่จำเป็นของนักทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นในบทบาทของหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย โดยมีประเด็นในการสัมภาษณ์ที่สำคัญ ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล และส่วนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย มีทั้งหมด 11 คำถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวมรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์แบบไม่กำหนดโครงสร้าง

1.1 ผู้วิจัยนัดหมายเวลากับผู้ให้สัมภาษณ์โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบออนไลน์ พร้อมทั้งส่งเอกสารที่จำเป็นที่ควรได้ศึกษาก่อนการสัมภาษณ์ ได้แก่ เค้าโครงงานวิจัย แนวคำถาม โดยทำการนัดหมายวัน เวลาสำหรับการสัมภาษณ์เพื่อความสะดวกของกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย และขออนุญาตทำการสัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ

1.2 เตรียมอุปกรณ์ และการจดบันทึกขณะสัมภาษณ์ และขออนุญาตในการบันทึกเทปและถ่ายรูป ส่ง Link และ Password ให้ผู้ให้ข้อมูลก่อนล่วงหน้า 3 วัน และแจ้งย้ำเตือนก่อนการประชุม 1 วันอีก

1.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่กำหนดโครงสร้างเพื่อให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ เกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ซึ่งหลังจากผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้ว จึงนำมาถอดเทปเพื่อวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และจัดกลุ่ม (categorized)

2. การเก็บรวมรวมข้อมูลในการจัดสนทนากลุ่ม

2.1 ผู้วิจัยนัดหมายเวลากับผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มแบบออนไลน์ พร้อมทั้งส่งผลจากสัมภาษณ์เชิงลึกก่อนการโดยทำเข้าร่วมสนทนากลุ่ม การนัดหมายวัน เวลา สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อความสะดวกของกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย และขออนุญาตดำเนินการสนทนากลุ่มในรูปแบบออนไลน์

2.2 เตรียมอุปกรณ์และการจดบันทึกขณะดำเนินการสนทนากลุ่มและขออนุญาตในการบันทึกเทปและถ่ายรูป ส่ง Link และ Password ให้ผู้ให้ข้อมูลก่อนล่วงหน้า 3 วัน และแจ้งย้ำเตือนก่อนการประชุม 1 วัน

2.3 ดำเนินการสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 9 คน โดยจัดสนทนากลุ่มแบบอิสระ มีบรรยากาศที่ผ่อนคลาย และผู้ดำเนินการประชุมขออนุญาตทำการพูดคุยในประเด็นต่าง ๆ โดยนำข้อมูลเนื้อหาที่วิเคราะห์และจัดกลุ่มแล้วจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาเป็นแนวทางในการดำเนินการสนทนากลุ่ม โดยให้ผู้เข้าสนทนาสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และสามารถเพิ่มเติมข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ได้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย คือ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และจากการสนทนากลุ่มกับ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยจำนวน 9 คน มาวิเคราะห์ สังเคราะห์แล้วนำมาจัดแบ่งเป็นประเด็นสำคัญ ๆ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยแบ่งเป็น

1. ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่
   1) วิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม
   2) กำหนด หน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นคำตอบหรือประเด็นจากผู้ให้ข้อมูล
   3) สร้าง หมวดหมู่ข้อมูล (Categorization) เพื่อสังเคราะห์สมรรถนะที่สำคัญ
2. ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่
   1) วิเคราะห์คะแนน Pre-test และ Post-test ของกลุ่มตัวอย่าง
   2) ใช้ Paired-Samples t-test เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของคะแนนก่อนและหลังการฝึกอบรม
   3) พิจารณานัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-Depth interview) เพื่อศึกษาสมรรถนะของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย โดยใช้รูปแบบของการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดเพื่อให้ได้ความคิดเห็นและข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุม และใช้วิธีการสัมภาษณ์ในรูปแบบออนไลน์ ในส่วนบทบาทและภาระกิจหลักของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย พบว่าภารกิจหลักของ Human Resource Business Partner (HRBP) จะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในการร่วมมือกันทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและ มีบทบาทในการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ หรือ Business Partner ซึ่งมีหน้าที่ในการขับเคลื่อนให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จเป็นไปตามพันธกิจ และเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ช่วยเหลือพนักงานและธุรกิจราบรื่น ขณะเดียวกันก็สามารถทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้การสอนงานให้กับพนักงานภายในองค์กร (coaching) และคอยให้การช่วยเหลือและสนับสนุนฝ่ายงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้ความรู้ เพิ่มพูนทักษะให้กับพนักงาน ให้พร้อมที่จะปฏิบัติตาม พันธะกิจ กลยุทธ์ของบริษัท

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ บทบาทในการพัฒนาและการสอนพนักงานให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีบทบาทเป็นจุดศูนย์กลางของการบริหารจัดการคนในองค์กร เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล พยากรณ์แนวโน้มในการบริหารคน ข้อจำกัด ปัญหาในการบริหารคนในองค์กร และวางแนวทาง ระบบงานใหม่ ๆ ในการบริหารคนเพื่อทำให้การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนอุปสรรคที่ทำให้บทบาทและการทำหน้าที่ไม่ประสบความสำเร็จ จากการสัมภาษณ์กลุ่มโดยการทำ Focus Group พบว่า อุปสรรคที่ทำให้บทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยไม่ประสบความสำเร็จ เกิดขึ้นจากหลายปัจจัยด้วยกัน ซึ่งมีปัจจัยภายใน ได้แก่ (1) การเมืองภายในองค์กร (office politic) (2) ไม่ได้รับการการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง (line manager) (3) มีความขัดแย้งในการทำงานของคนยุคเก่ากับยุคใหม่ที่ไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน (4) แนวโน้มและทิศทางของธุรกิจที่ไม่ชัดเจน (5) อัตรากำลังคน ไม่เพียงพอ อาจจะเกิดความล่าช้าขึ้นได้ (6) โอกาสในการสื่อสาร ถ้าโอกาสในการสื่อสารมีน้อยลง (7) การทำงานผ่าน Micro Soft Team เพียงอย่างเดียว ทำให้ประสิทธิภาพในการสื่อสารหรือช่องทางการสื่อสารที่น้อยลง และ (8) การที่ Human Resource Business Partner ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ การปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานที่อาจจเกิดความล่าช้า ประสิทธิภาพในแข่งขันกับองค์กรภายนอกก็ย่อมมีน้อยลง นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย จากผลการสัมภาษณ์ Focus Group โดยพิจารณาจากผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ Human Resource Business Partner ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นที่ยอมรับและมีมูลค่าต่อองค์กรขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย พบว่า ปัจจัยภายใน ได้แก่ (1) เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมและมีอำนาจในการตัดสินใจร่วมกับองค์กร (2) จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความสามารถในสายงานซึ่งได้รับความไว้วางใจจากทางผู้บริหารระดับสูงให้ความยอมรับและเชื่อถือ (3) มีการจัดวางตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหารงานบุคคลให้เป็นผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติงาน (4) เป็นผู้ที่มีทัศนคติเชิงบวก เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร (5) เน้นทำงานทางด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ และ (6) จะต้องสามารถการแก้ปัญหาและช่วยเหลือพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ การวางกลยุทธ์ของบริษัท ถือเป็นบทบาทที่สำคัญที่จะต้องนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการยอมรับจากทางผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมของนักทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยรูปแบบออนไลน์ ผลการวิจัยพบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้าน Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย เกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อเป็นการสร้างศักยภาพของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรธุรกิจค้าปลีก ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้านความท้าทายของ Human Resource Business Partner ในปัจจุบัน พบว่า งานของนักทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ได้มีความท้าทายที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน เกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานและผู้บริหารที่มีต่อ Human Resource Business Partner กับความท้าทายในการปรับตัวเข้ากับการทำงานแบบสมัยใหม่ โดยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจที่จะต้องเปลี่ยนเร็วที่อาจจะส่งผลต่อทีมงานในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่โลกดิจิทัล และทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร และปัจจัยภายนอกในเรื่องสถานการณ์โควิด แนวทางการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคที่อาจส่งผลสะท้อนต่อธุรกิจและการสรรหาพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กร จากข้อมูลดังกล่าวจึงแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของนักทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยในรูปแบบออนไลน์ให้มีสมรรถนะที่ จำเป็นทั้ง 5 ด้าน เพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาความรู้ ความ

เข้าใจและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการทำงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุด ตามเป้าหมายหรือความคาดหวังขององค์กร ในส่วนโครงสร้างหลักสูตร หลักสูตรฝึกอบรมผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์มาจัดทำเป็นหน่วยการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 Human Resource Business Partner กับบทบาทที่สำคัญของธุรกิจ หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 สมรรถนะด้านเทคโนโลยี หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 สมรรถนะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหน่วยการเรียนรู้ที่ 4 สมรรถนะการวิเคราะห์ข้อมูล หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์สร้างและนวัตกรรม หน่วยการเรียนรู้ที่ 6 สมรรถนะด้านการสื่อสาร กิจกรรมในการฝึกอบรมที่ใช้ ได้แก่ หลักสูตรฝึกอบรมนี้มีรูปแบบการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้ผู้ใหญ่และแนวคิดการจัดฝึกอบรมโดยเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งมีเนื้อหาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เพื่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจค้าปลีกให้มีประสิทธิภาพ มีกำหนดวิธีการวัดและการประเมินผลไว้ ได่แก่ 1. การประเมินสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้แบบประเมินสมรรถนะที่จำเป็นของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมรม และ 2. การประเมินความพึงพอใจต่อการใช้หลักสูตรฝึกอบรม โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจต่อหลักสูตรฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าผลการศึกษาความพึงพอใจต่อการใช้หลักสูตรฝึกอบรมของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.13) เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้ดังต่อไปนี้ การประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรม (ค่าเฉลี่ย 4.50) รองลงมาได้แก่ ท่านได้รับความรู้/ประโยชน์จากการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อไปปรับใช้ได้ (ค่าเฉลี่ย 4.27) และภาพรวมความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมครั้งนี้ (ค่าเฉลี่ย 4.27) ตามลำดับ ในส่วนผลสัมฤทธิ์ทางการอบรม สำหรับเปรียบเทียบผลการอบรมก่อนและหลังการ พบว่าผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมใช้แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการอบรม โดยใช้สถิติการหาร้อยละความก้าวหน้าของคะแนนเฉลี่ยก่อนอบรม–หลังอบรม หลังเรียนอบรมสูงกว่าก่อนอบรมโดยมีค่าเฉลี่ยก่อนอบรมเท่ากับ 23.13 คะแนน โดยคะแนนหลังอบรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 41.13 และค่าเฉลี่ยของร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 46.27 และผู้เข้าอบรมหลักสูตรฝึกอบรมของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยรูปแบบออนไลน์ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังอบมรมสูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 การประเมินการหาผลสัมฤทธิ์รายด้านก่อน-หลังเรียนของกลุ่มตัวอย่างแยกตามรายหน่วย ภาพรวม มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 81.95 พิจารณารายด้านพบว่า หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 Human Resource Business Partner กับบทบาทที่สำคัญของธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 82.65 หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 สมรรถนะด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 80.35 หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 สมรรถนะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 82.15 หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 สมรรถนะการวิเคราะห์ข้อมูล มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 81.15 หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์สร้างและนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 81.85 และหน่วยการเรียนรู้ที่ 6 สมรรถนะด้านการสื่อสารมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 83.65

อภิปรายผล

ภารกิจหลักของ Human Resource Business Partner จะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทในการร่วมมือกันทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและ มีบทบาทในการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ หรือ Business Partnerการสอนงานให้กับพนักงานภายในองค์กร นักทรัพยากรมนุษย์ในบทบาทของหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ บทบาทในการพัฒนาและการสอนพนักงานให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บทบาทในการขับเคลื่อนแผนและกลยุทธ์ขององค์กร บทบาทใน

การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและองค์กร และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร บทบาทเป็นจุดศูนย์กลางของการบริหารจัดการคนในองค์กร บทบาทในการจัดการขีดความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler and Nadler (1989) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำหนดเป็นบทบาทหลักและบทบาทรอง พบว่า 1. บทบาทหลักเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ (leering specialist) 2. บทบาทหลักเป็นผู้จัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (manager of HRD) และ3. บทบาทหลักเป็นผู้ให้คำปรึกษา (consultant) ถือได้ว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร พัฒนาบุคคล พัฒนาอาชีพ พัฒนาองค์กร และบริหารผลการปฏิบัติงาน ต้องเป็นที่ปรึกษาของพนักงาน รู้หลักการประเมินความต้องการของพนักงาน การวางแผนวิธีการพัฒนาพนักงาน พัฒนาโครงการฝึกอบรม จัดกิจกรรมการเรียนรู้ประเมินผลโครงการ และต้องเป็นผู้พัฒนาองค์กรในระยะยาวทุกสิ่งที่กล่าวมานี้เป็นการชี้ให้เห็นว่านักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเอง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบันนั้นต้องรู้วิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือการบริหารจัดการสมรรถนะของพนักงาน เพื่อใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในองค์กร เข้าใจสภาพปัญหาขององค์กรและตระหนักต่อการทำงานในองค์กร ที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การเป็นนักคิดและนักวิเคราะห์ สำหรับความท้าทายของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ประกอบด้วย ความท้าทายที่เกิดขึ้นจากทัศนคติ ความเชื่อมั่นในการทำงานของพนักงานและผู้บริหารที่มีต่อ Human Resource Business Partner ความท้าทายเนื่องจากสถานการณ์โควิด ความท้าทายที่เกิดจาการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจของแต่ละองค์กร การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น วิถีการทำงานเปลี่ยนแปลงไป การสื่อสารทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร แนวโน้มและทิศทางของธุรกิจมีความท้าทายมากขึ้น สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่สามารถคาดเดาสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา และการสรรหาพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กร ซึ่งจะต้องมีการวางแผนงานการทำงานของพนักงานภายในองค์กร ที่มีขั้นเป็นตอน ทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพสูง มีบุคลากรที่มีขีดความสามารถเหนือคู่แข่ง ทำให้ได้บุคลากรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในอนาคต เช่น การออกแบบงานในองค์การ การจัดโครงสร้างของงานให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ภาระหน้าที่ เพื่อให้การบริหารจัดการภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ กระบวนการในการคัดเลือกและสรรหาบุคลากร เพื่อให้ได้บุคลากรที่ดีและเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการบริหารค่าจ้างค่าตอบแทนเพื่อให้การบริหารค่าจ้างค่าตอบแทนที่จูงใจทั้งตัวพนักงานที่ทำงานอยู่และคนภายนอกที่สนใจที่จะร่วมงานกับทางบริษัท หรือใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมิน ผลการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเป็นธรรม หรือมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ให้การพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการมีระบบการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรและกับบุคคลภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ความคิดเห็นองค์ความรู้ และการเพิ่มสมรรถนะ Human Resource Business Partner ธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยประกอบด้วย สมรรถนะหลักที่สำคัญและจำเป็นเพื่อตอบโจทย์ธุรกิจค้าปลีกในปัจจุบัน สมรรถนะอะไรที่ต้องคงอยู่แต่ต้องปรับสำหรับบทบาทของหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะอะไรที่จำเป็นต้องเพิ่มเติมอย่างเร่งด่วน วิธีการซึ่งได้มาของสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว สอดคล้องกับการศึกษาของเอกสิทธิ์ สนามทอง (2562) กล่าวว่า สิ่งทั้งปวงอันเป็นทรัพย์ขององค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นรูปแบบที่ทำให้มนุษย์เจริญงอกงาม มีสมรรถนะและศักยภาพมากขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคมและในประเทศ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีศักยภาพทั้งความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ ทัศนคติและมีพฤติกรรมการทำงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich (2013) ที่พบว่าสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 6

สมรรถนะ ที่มีผลกระทบต่อการรับรู้ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ และพบว่าสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Anutragulchai, Siwarom & Ladawan (2016) ที่พบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของของสมรรถนะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักขายและบริการลูกค้าภูมิภาคที่ 2 บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ได้แก่ (1) การบริหารจัดการ ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ สัมพันธภาพ มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผล (2) ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล สัมพันธภาพ และการบริหารจัดการ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผล และ (3) การบริหารจัดการ ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล สัมพันธภาพ และความรู้ในธุรกิจขององค์การ มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผล ในขณะที่ Punnitamai (2010) พบว่า สมรรถนะที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยทำได้ดี คือการสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การและสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในงานทรัพยากรมนุษย์ ส่วนสมรรถนะที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไทยมีน้อยที่สุด คือ ความรอบรู้เชิงธุรกิจ ในส่วน ผลการประเมินความสอดคล้องหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยรูปแบบพบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย พบว่ามีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.93 โดยได้นำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ด้านความถูกต้องเหมาะสมของภาษาที่ใช้สื่อความหมาย ความเหมาะสมของเวลา ขั้นตอนกิจกรรม การวัดและประเมินผล และนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น นอกจากนี้ ผลการประเมินคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.38) ในส่วนผลการศึกษาความพึงพอใจต่อการใช้หลักสูตรฝึกอบรมของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยรูป อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.13) เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้ดังต่อไปนี้ การประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรม (ค่าเฉลี่ย 4.50) รองลงมาได้แก่ ท่านได้รับความรู้/ประโยชน์จากการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อไปปรับใช้ได้ (ค่าเฉลี่ย 4.27) และภาพรวมความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมครั้งนี้ (ค่าเฉลี่ย 4.27) ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปภาดา เสนาะพิน (2557) ที่ศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานออาชีพสาหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พบว่า ผลการวิจัย พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมร้อยละ 85.00 มีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับดีมาก มีความพึงพอใจต่อการ ฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก และผู้เข้ารับการอบรมร้อยละ 85.00 มีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในระดับดีมาก รูปแบบการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้อยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพชุดฝึกอบรมใช้แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการอบรม โดยใช้สถิติการหาร้อยละความก้าวหน้าของคะแนนเฉลี่ยก่อนอบรม–หลังอบรม หลังเรียนอบรมสูงกว่าก่อนอบรมโดยมีค่าเฉลี่ยก่อนอบรมเท่ากับ 23.13 คะแนน โดยคะแนนหลังอบรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 41.13 และค่าเฉลี่ยของร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 46.27 โดยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังอบมรมสูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชนี กุลฑานันท์ (2554) ทำการศึกษา การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมครูแบบผสมผสานในการทำวิจัยในชั้นเรียน ประสิทธิภาพของรูปแบบการฝึกอบรม ขั้นเก็บรวบรวมข้อมูล เท่ากับ 88.16/83.50 สูงกว่าเกณฑ์ที่กำาหนดไว้ คือ 80/80 ดัชนีประสิทธิผลของรูปแบบการฝึกอบรมมีค่า 0.6235 คิดเป็นร้อยละ 62.35 แสดงว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความก้าวหน้าทางการเรียน ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการฝึกอบรม ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนทำรายงานการวิจัยในชั้นเรียนมีคุณภาพอยู่ในระดับดี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาลินี เกษรพิกุล (2555)

ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะ ครูภาษาไทยด้านการสอนคิดวิเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูภาษาไทยด้านการสอนคิดวิเคราะห์ มีประสิทธิภาพสูงตามเกณฑ์มาตรฐาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเฉลิม จักรชุม (2559) ศึกษาการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของครูด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้ พบว่า ประสิทธิภาพของหลักสูตร เท่ากับ 87.14/89.72 เป็นไปตามเกณฑ์ 80/80

องค์ความรู้ใหม่

1. การกำหนดสมรรถนะจำเป็นของ Human Resource Business Partner (HRBP) ในธุรกิจค้าปลีกไทย

- HRBP ต้องทำหน้าที่เป็น **หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Business Partner)** มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันต้องสนับสนุนพนักงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- สมรรถนะจำเป็นแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่
  1) เทคโนโลยี: สามารถใช้และประยุกต์เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนงาน HR และการบริหารองค์กร
  2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง: นำการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและสร้างวัฒนธรรมการปรับตัว
  3) การวิเคราะห์ข้อมูล: ใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจ
  4) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม: เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน
  5) การสื่อสาร: สร้างความเข้าใจและความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. ปัจจัยที่ส่งเสริมและอุปสรรคในการทำงานของ HRBP

- ปัจจัยภายใน: การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรู้และทักษะเฉพาะสายงาน การได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร การมีทัศนคติเชิงบวก และความสามารถในการแก้ปัญหาและช่วยเหลือพนักงาน
- ปัจจัยภายนอก: นโยบายและกลยุทธ์ของบริษัท การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และสถานการณ์ตลาดที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว
- อุปสรรคสำคัญ ได้แก่ การเมืองในองค์กร ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ความขัดแย้งระหว่างรุ่นพนักงาน ความไม่ชัดเจนของทิศทางธุรกิจ และการไม่ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง

3. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม HRBP ในรูปแบบออนไลน์

- หลักสูตรออกแบบตาม การเรียนรู้ผู้ใหญ่และการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning)
- โครงสร้างหลักสูตรประกอบด้วย 6 หน่วยการเรียนรู้:
  1. HRBP กับบทบาทสำคัญของธุรกิจ
  2. สมรรถนะด้านเทคโนโลยี
  3. สมรรถนะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  4. สมรรถนะการวิเคราะห์ข้อมูล
  5. สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
  6. สมรรถนะด้านการสื่อสาร
- ใช้วิธีการฝึกอบรมหลากหลาย เช่น กิจกรรมฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา การใช้เทคโนโลยีเพื่อจำลองสถานการณ์ และการประเมินผลสมรรถนะทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

4. ผลสัมฤทธิ์และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม

- ความพึงพอใจโดยรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.13/5) โดยสูงสุดในด้านการประชาสัมพันธ์กิจกรรมและความรู้/ประโยชน์ที่นำไปใช้ได้

- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หลังอบรมสูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) โดยค่าเฉลี่ยก่อนอบรม 23.13 คะแนน และหลังอบรม 41.13 คะแนน

- ความก้าวหน้าทางสมรรถนะของแต่ละหน่วยการเรียนรู้สูงกว่า 80% แสดงให้เห็นว่าหลักสูตรช่วยเพิ่มสมรรถนะ HRBP ได้อย่างมีประสิทธิผล

5. นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ (New Knowledge)

- การบูรณาการ สมรรถนะเชิงธุรกิจและ HR เข้ากับการฝึกอบรมออนไลน์ เพื่อสร้าง HRBP ที่สามารถเป็น หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ ขององค์กร

- การออกแบบหลักสูตรให้ตอบโจทย์ การเรียนรู้ด้วยตนเองและการใช้เทคโนโลยี ช่วยให้ HRBP ปรับตัวได้รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจค้าปลีก

- การกำหนด สมรรถนะสำคัญ 5 ด้าน เป็นกรอบอ้างอิงเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ในองค์กรค้าปลีกไทยและธุรกิจอื่น ๆ ที่มีความซับซ้อนสูง

สรุป

การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย พบว่า ด้านเทคโนโลยี ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ด้านความคิดสร้างสรรค์สร้างและนวัตกรรม และด้านการสื่อสาร ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมตามสมรรถนะที่จำเป็นของHuman Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย พบว่าโครงร่างหลักสูตรประกอบด้วย ชื่อหลักสูตร สภาพปัญหาและความสำคัญของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตร กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม สื่อการสอน กลุ่มผู้เข้าฝึกอบรม วิทยากร และการวัดและประเมินผล มี 6 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 Human Resource Business Partner กับบทบาทที่สำคัญของธุรกิจ หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 สมรรถนะด้านเทคโนโลยี หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 สมรรถนะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 สมรรถนะการวิเคราะห์ข้อมูล หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 สมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์สร้างและนวัตกรรม และหน่วยการเรียนรู้ที่ 6 สมรรถนะด้านการสื่อสาร ผลการประเมินคุณภาพของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมตามสมรรถนะที่จำเป็นของHuman Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ประกอบด้วย ผลการประเมินความสอดคล้องเหมาะสมของหลักสูตรผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ร่างหลักสูตรมีความสอดคล้อง มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 0.93 และ ผลการประเมินคุณภาพหลักสูตร ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ร่างหลักสูตรมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.38) และผลการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมตามสมรรถนะที่จำเป็นของHuman Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย พบว่าผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการประเมินตนเองเกี่ยวกับการรับรู้สมรรถนะที่จำเป็นโดยการประเมินตนเอง ของ Human Resource Business Partner ของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมทำการประเมินตนเอง หลังฝึกอบรมสูงกว่าก่อนอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า Human Resource Business Partner สมรรรถนะที่จำเป็นเพิ่มขึ้น โดยสรุปงานวิจัยนี้สร้างองค์ความรู้ใหม่โดยกำหนด สมรรถนะหลักของ HRBP ในธุรกิจค้าปลีกไทย พร้อมพัฒนาหลักสูตรออนไลน์ที่สามารถเพิ่มศักยภาพ HRBP ให้มีความสามารถในการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่และสามารถนำไปปรับใช้ในบริบทธุรกิจจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัย

1.1 กิจกรรมการฝึกอบรมต้องเน้นการลงมือปฏิบัติมากกว่าการบรรยาย สามารถเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมด้วยความสะดวกสบายพอสมควร และที่สำคัญคือ เนื้อหาสาระการฝึกอบรมต้องตรงกับสถานการณ์ในชีวิตประจำวัน และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง

1.2 ควรมีรูปแบบในการอบรม 2 ส่วน ได้แก่ (1) การอบรมเชิงปฏิบัติการแบบผสมสาน (Blended Learning) และ (2) การสอนงาน (Coaching) ในส่วนของการอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นการให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ดังนั้นในส่วนที่ 1 ควรมีการนำสื่อมาใช้ในการอบรมให้มีความหลากหลาย สำหรับในส่วนที่ 2 เป็นการสอนงาน (Coaching) ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาและการติดตามผลงานเป็นระยะ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการอบรมต้องมีการติดตามและประเมินผลผู้เข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาความคุ้มค่าทางด้านเศรษฐกิจ ของการฝึกอบรมแบบผสมผสาน เปรียบเทียบกับการฝึกอบรมรูปแบบอื่น

2.2 ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาการฝึกอบรมที่เป็นรูปแบบเฉพาะของแต่ละองค์กรเนื่องจากความแตกต่างของศักยภาพบุคลากร ความแตกต่างของบริบทของบุคลากรแต่ละองค์กร

เอกสารอ้างอิง

เกียรติ บุญยโพ. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 1(1), 165-170.

ชาลินี เกษรพิกุล. (2555). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะครูภาษาไทยด้านการสอนคิดวิเคราะห์. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย*, 2(2), 200-208.

เฉลิม จักรชุม. (2559). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมตามแนวคิดการเรียนรู้แบบผสมผสานเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของครูด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา*, 11(2), 129-143.

พัชนี กุลฑานันท์ พิสิฐ เมธาภัทร ไพโรจน์ สถิรยากร และมนต์ชัย เทียนทอง. (2554). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมครูแบบผสมผสานในการทำวิจัยในชั้นเรียน. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม,* 5(2), 97-115.

ปภาดา เสนาะพิน. (2557). การพัฒนารูปแบบการจัดการฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal,* 7(3), 544-558.

เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : แนวทางพัฒนาสู่ความสำเร็จขององค์การ. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 20(1), 64-77.

Anutragulchai, S., Siwarom, M. and Ladawan, T. (2016). The casual model of structural relationship among competencies of human resource managers affecting the effectiveness of Regional Sales and Customer Services 2, TOT Public Company. *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkron Rajabhat University,* 11(3), 208-220.

Conner, J., and Ulrich, D. (1996). Human resource roles: creating value, not rhetoric. *Human Resource Planning,* 19(3), 38 -47.

Heldeborn, J. (2009). *Creating value through HR Strategy.* Retrieved December from http:// www2.deloitte.com/ content/ dam/Deloitte/de/ Documents/ human-capital/creating-value-throughhr.pdf.

Nadler, L. and Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resource.* San Francisco: Jossey-Bass, pp. 141-207.

Punnitamai, W. (2010). Roles, competencies, and professionalism of Thai HR practitioners: Silent crises amid stubborn traditionalism. *NIDA Development Journal,* 50(3), 43-74.

Ulrich, D.(1996). Human Resource Champions : the Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston : Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (2006). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and delivering Results.* Boston: Harvard Business School Press.3

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management.* 52(3), 457-471.