



การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์
ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร



โดย
นายปริญญา หุ่นโพธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์
ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร



โดย
นายปริญญา หรุ่นโพธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PATTERN ENHANCING
HUMAN RESOURCE STRATEGIC PARTNERSHIP OF NON - PROFIT ORGANIZATION



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Doctor of Philosophy Program in Management
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2016
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ การพัฒนารูปแบบ การบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ” เสนอโดย นายปริญญา หุ่นโพธิ์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก
2. รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ วิไลนุช)

...../...../.....

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์)

...../...../.....

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม)

...../...../.....

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก)

...../...../.....

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....

56604811 : สาขาวิชาการจัดการ

คำสำคัญ: การบริหารงานทรัพยากรบุคคล / หน่วยงานทางกลยุทธ์ / องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

ปริญา หุ่นโพธิ์: การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็น
หน่วยงานทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร.ธีระวัฒน์
จันทิก และ รศ.ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์. 380 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาลักษณะเครือข่ายข้อมูลสำหรับศึกษาความสัมพันธ์
ขององค์ประกอบทางกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรไม่แสวงหา
ผลกำไรด้วยการสังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่ายข้อมูลโดยการประยุกต์ใช้โปรแกรมการวิเคราะห์
เครือข่ายขนาดใหญ่ (Pajek) 2) เพื่อพัฒนาองค์ประกอบทางกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคล
ด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคต โดยการวิจัยอนาคตรอบที่ 1 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 17 คน เกี่ยวกับ
แนวโน้มขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยเพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารงานทรัพยากร
บุคคลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร และรอบที่ 2 วิเคราะห์และและหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัย
ระหว่างควอไทล์ เพื่อคัดเลือกองค์ประกอบที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่าง
ควอไทล์ไม่เกิน 1.5 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหน่วยงาน
กลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร โดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และทดสอบ
ความสอดคล้องของบริบทและวัตถุประสงค์ของงานวิจัยโดยใช้เทคนิคการหาค่าสัมประสิทธิ์แคปปา
ของโคเฮน

จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหน่วยงาน
ทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร มีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) หน่วยงานทางกลยุทธ์
มี 4 องค์ประกอบย่อยคือ ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการเรียนรู้ตลอดเวลา
และ ด้านการสื่อสาร 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 องค์ประกอบย่อยคือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์
ด้านความอดทนอดกลั้น ด้านการตัดสินใจ และ ด้านความคิดสร้างสรรค์ 3) ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร
มี 5 องค์ประกอบย่อยคือ ด้านชำนาญงานบุคคล ด้านเข้าใจองค์กร ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้
ด้านการจัดการคนเก่ง และ ด้านการจัดการความขัดแย้ง 4) ผู้ชนะใจพนักงาน มี 3 องค์ประกอบย่อย
คือ ด้านการจูงใจ ด้านที่ปรึกษาที่ดี และ ด้านจริยธรรม

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. 2.

56604811: MAJOR: MANAGEMENT

KEY WORDS: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT / STRATEGIC PARTNER / NON-PROFIT ORGANIZATION

PARINYA ROONPHO: THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PATTERN ENHANCING HUMAN RESOURCE STRATEGIC PARTNERSHIP OF NON - PROFIT ORGANIZATION. THESIS ADVISORS: ASST. PROF. THEERAWAT CHANTUK, Ph.D., AND ASSOC. PROF. PHITAK SIRIWONG, Ph.D. 380 pp.

The purposes of this research aim 1) to study the information network for studying the relationship of strategy to enhance human resource management' system of non-profit organization by adopting Pajek program to analyze and visualize the information network 2) to develop the strategic' factors to enhance human resource management' system by using Ethnographic Delphi Futures Research technique which 17 human resource experts were interviewed for the trends of the components of human resource management' system of non-profit organization. The statistics for calculating the median (Median: MD) and the inter-quartile range (Interquartile range: IR or Q3-Q1) were used to assort the components which the median are 3.5 or higher and there is a range between quartiles which are not more than 3.5 3) to develop of human resource management pattern enhancing human resource strategic partnership of non-profit organization by conducting participatory action research (PAR) and also Cohen's Kappa Coefficient was used for evaluating of consistency.

The results reveal that the development of human resource management pattern enhancing human resource strategic partnership of non-profit organization consists of six key components which are 1) strategic partner that composes of 4 sub-components which are the skills of development of organization, team work, long-life learning, and communication skill. 2) Change agent that composes of 5 sub-components which are the skills of leadership, vision, tolerance, making decision, and creativity 3) Administrative expert that composes of 5 sub-components which are the skills of human resource expert, understanding organization, usage of technology, talent management, and conflict management. 4) Employee champion that composes of 3 sub-components which are the skills of motivation, advisory opinion, and morality.

Program of Management

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature

Academic Year 2016

Thesis Advisors' signature 1. 2.

กิตติกรรมประกาศ

คุษณีนิพนธ์เรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยความกรุณาของอาจารย์ที่ปรึกษาคุษณีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระวัฒน์ จันทิก และอาจารย์ที่ปรึกษาคุษณีนิพนธ์ร่วมรองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษาในการทำวิจัย และผลักดันให้ผู้วิจัยทำวิจัยนี้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ วิไลนุช ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวีร์ บุญคุ้ม และ ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่เสียสละเวลาอันมีค่า และให้คำชี้แนะที่มีประโยชน์เป็นอย่างสูงต่องานวิจัย ส่งผลให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลและให้คำชี้แนะที่มีประโยชน์ ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพชัย พสุนนท์ และ ดร.ธงชัย ทองมา ที่ช่วยเหลือด้านข้อมูลและสถิติ อันส่งผลให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายแต่ไม่ท้ายสุด ขอขอบพระคุณ ครู อาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ ความชำนาญในด้านต่างๆ และขอขอบพระคุณ ครอบครัวของผู้วิจัยและกัลยาณมิตรทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนเป็นอย่างดี และสุดท้ายขอบคุณทุกความรัก ทุกความห่วงใย ที่เป็นกำลังใจที่ดีในขณะที่เรียนและทำคุษณีนิพนธ์



สารบัญ

		หน้า
	บทคัดย่อภาษาไทย	ง
	บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
	กิตติกรรมประกาศ	ฉ
	สารบัญตาราง	ณ
	สารบัญรูป	ญ
	บทที่	
1	บทนำ	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
	คำถามการวิจัย	5
	ขอบเขตของการวิจัย	6
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
	นิยามศัพท์	10
	ประโยชน์ที่ได้รับ	12
2	วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	13
	แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการบริหารงานทรัพยากรบุคคล	13
	แนวคิดเกี่ยวกับองค์การไม่แสวงหาผลกำไร	23
	แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ที่มุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วน ทางกลยุทธ์	25
	แนวคิดเกี่ยวกับหุ้นส่วนทางกลยุทธ์	29
	แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	30
	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	34
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
3	วิธีดำเนินการวิจัย	59
	ขั้นตอนที่ 1 วิจัยเอกสาร (Documentary Research)	59
	ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพระบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยใช้เทคนิค การวิจัยแบบอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR)	61
	ขั้นตอนที่ 3 ประยุกต์ใช้วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research)	65

บทที่		หน้า
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
	การพัฒนาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย	71
	พัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล.....	72
	ผลการวิจัย.....	72
5	สรุปและอภิปรายผล	154
	สรุปผลการวิจัย	155
	การอภิปรายผล	157
	ข้อเสนอแนะ	162
	รายการอ้างอิง.....	164
	ภาคผนวก	177
	ภาคผนวก ก แนวคำถามสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย (EDFR) รอบที่ 1.....	178
	ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	181
	ภาคผนวก ค หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อการทำวิจัยอนาคต EDFR.....	184
	ภาคผนวก ง ภาพการเข้าสัมภาษณ์เพื่อการทำวิจัยอนาคต EDFR.....	190
	ภาคผนวก จ แบบสอบถาม EDFR รอบ 2	202
	ภาคผนวก ฉ ภาพการเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม Participatory Action Research.....	220
	ภาคผนวก ช หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความสอดคล้อง ด้วยเทคนิค Cohen's kappa	229
	ภาคผนวก ซ แบบสอบถามการตรวจสอบความสอดคล้อง ด้วยเทคนิค Cohen's kappa	235
	ภาคผนวก ฌ ภาพการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การทำคู่มือวิธีและขั้นตอน รูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร	252
	ภาคผนวก ฎ คู่มือวิธีและขั้นตอนรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความ เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร.....	255
	ประวัติผู้วิจัย	380

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่	28
2	บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง	33
3	สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	58
4	แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อน.....	61
5	ระดับความสอดคล้องของสถิติแคปตามแนวทางของฟลิสส์ และ โพลค์ (2003)	66
6	แนวโน้มตัวบ่งชี้องค์ประกอบของหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ด้วยการวิจัยเอกสาร.....	74
7	แสดงค่าดีกรีสูงสุดของความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคมของความเป็นหุ้นส่วนทาง กลยุทธ์	82
8	องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์	83
9	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	84
10	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 ขององค์ประกอบหลักที่ 1 หุ้นส่วนทาง กลยุทธ์ (Strategic Partner).....	106
11	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 ขององค์ประกอบหลักที่ 2 ผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Change Agent).....	109
12	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 ขององค์ประกอบหลักที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert).....	112
13	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 ขององค์ประกอบหลักที่ 4 ผู้ ชนะเลิศพนักงาน (Employee Champion).....	115
14	องค์ประกอบของตัวบ่งชี้คุณลักษณะการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความ เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร	117
15	แผนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.....	128
16	แผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์การ	131
17	แผนงานโครงการด้านการพัฒนาองค์การ	132
18	แผนกลยุทธ์ด้านการทำงานเป็นทีม	133
19	แผนงานโครงการด้านการทำงานเป็นทีม.....	133
20	แผนกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา	133
21	แผนงานโครงการด้านการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา.....	133
22	แผนกลยุทธ์ด้านสื่อสาร	134
23	แผนงานโครงการด้านการสื่อสาร	134
24	แผนกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ	135
25	แผนงานโครงการด้านภาวะผู้นำ.....	135
26	แผนกลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์.....	136
27	แผนงานโครงการด้านวิสัยทัศน์.....	136
28	แผนกลยุทธ์ด้านอดทนอดกลั้น	136
29	แผนงานโครงการด้านความอดทนอดกลั้น.....	136

ตารางที่		หน้า
30	แผนกลยุทธ์ด้านการตัดสินใจ	137
31	แผนงานโครงการด้านการตัดสินใจ.....	137
32	แผนกลยุทธ์ด้านความคิดสร้างสรรค์.....	138
33	แผนงานโครงการด้านความคิดสร้างสรรค์	138
34	แผนกลยุทธ์ด้านชำนาญงานบุคคล	138
35	แผนงานโครงการด้านชำนาญงานบุคคล.....	139
36	แผนกลยุทธ์ด้านการเข้าใจองค์การ.....	139
37	แผนงานโครงการด้านเข้าใจองค์การ.....	139
38	แผนกลยุทธ์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้.....	140
39	แผนงานโครงการด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้	140
40	แผนกลยุทธ์ด้านการจัดการคนเก่ง	140
41	แผนงานโครงการด้านการจัดการคนเก่ง	141
42	แผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความขัดแย้ง.....	141
43	แผนงานโครงการด้านการจัดการความขัดแย้ง.....	141
44	แผนกลยุทธ์ด้านการจูงใจ.....	142
45	แผนงานโครงการด้านการจูงใจ	143
46	แผนกลยุทธ์ด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี	143
47	แผนงานโครงการด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี.....	143
48	แผนกลยุทธ์ด้านจริยธรรม.....	144
49	แผนงานโครงการด้านจริยธรรม	144
50	เกณฑ์การพิจารณาระดับความสอดคล้องของสถิติแคปตามแนวทางของฟลีส์ส์ และ ไพค์	145
51	ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ Cohen's Kappa ตามแนวของฟลีส์ส์ และ ไพค์.....	147
52	แผนกลยุทธ์ด้านชำนาญงานบุคคล	324
53	แผนงานโครงการด้านชำนาญงานบุคคล.....	324
54	แผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความขัดแย้ง.....	350
55	แผนงานโครงการด้านการจัดการความขัดแย้ง.....	350
56	แผนกลยุทธ์ด้านจริยธรรม	374
57	แผนงานโครงการด้านจริยธรรม	375

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
2	หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	22
3	ตัวแบบบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่.....	27
4	ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน.....	37
5	แสดงขั้นตอนการดำเนินงาน (Flow Chart) ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมศักยภาพระบบการบริหารงานบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร.....	60
6	แสดงขั้นตอนการดำเนินงาน (Flow Chart) ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร.....	64
7	แสดงขั้นตอนการดำเนินงาน (Flow Chart) ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร.....	67
8	แผนผังแสดงกระบวนการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร.....	68
9	องค์ประกอบหลักของหุ้นส่วนทางกลยุทธ์.....	79
10	จำลองความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคมของหุ้นส่วนทางกลยุทธ์.....	80
11	จำลองความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคมของหุ้นส่วนทางกลยุทธ์.....	81
12	ตัวชี้วัดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของหุ้นส่วนทางกลยุทธ์.....	124
13	ตัวชี้วัดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง.....	124
14	ตัวชี้วัดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร.....	125
15	ตัวชี้วัดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร.....	125
16	ตัวชี้วัดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล มุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การ ไม่แสวงหาผลกำไร.....	126
17	รูปแบบโมเดล C.A.S.E. for Child Foundation.....	161
18	การสัมภาษณ์ อาจารย์วันชัย เจือบุญ.....	191
19	การสัมภาษณ์ อาจารย์จอมภักดิ์ คลังระหัด.....	192
20	การสัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.วัชร เวชสิทธิ์.....	193
21	การสัมภาษณ์ อาจารย์ ผศ. ดร.โสภภาพร กล่ำสกุล.....	194
22	การสัมภาษณ์ อาจารย์ ประวีณา คำไช.....	195
23	การสัมภาษณ์ อาจารย์ ดร. ชินวัตร เชื้อสระคู.....	196
24	การสัมภาษณ์ อาจารย์ กฤตนันท์ ประทุมเนตร.....	197
25	การสัมภาษณ์ อาจารย์ ชรินทร์ งามกมล.....	198
26	การสัมภาษณ์ คุณวันดี จ้อยสาร.....	199

ภาพที่		หน้า
27	การสัมภาษณ์คุณดวงทฤษฎี ภูแพง.....	200
28	การสัมภาษณ์ คุณดวงจันทร์ ปัทม.....	201
29	การเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมวันที่ 1.....	221
30	การเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมวันที่ 1.....	222
31	การเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมวันที่ 1.....	223
32	การเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมวันที่ 2.....	224
33	การเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมวันที่ 2.....	225
34	การเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมวันที่ 2.....	226
35	การเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมวันที่ 2.....	227
36	การเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมวันที่ 2.....	228
37	ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมทำคู่มือการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากร บุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร.....	253
38	ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมทำคู่มือการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากร บุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร.....	254



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการแข่งขันทางด้านธุรกิจรวดเร็วและรุนแรงมากขึ้น องค์กรต้องเผชิญกับการบริหารท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดความท้าทายและมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านธุรกิจ อุตสาหกรรม และเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งองค์กรต้องปรับตัวให้เท่าทันกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (ปริญญา หรุ่นโพธิ์ และ ธีระวัฒน์ จันทร์ทิพย์, 2559) ซึ่งองค์กรที่สามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นเท่าทันนั้นจะสามารถดำเนินกิจการให้อยู่รอดภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ตามที่กล่าวมาได้ (Ulrich D., 1998) ที่ผ่านมานับได้ว่าทุกองค์กรที่เข้าสู่ยุคของการแข่งขันจะมีวิธีการบริหารกลยุทธ์เพื่อการเอาตัวรอดโดยไม่เพียงแต่มีการดำเนินงานทางด้านธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก็นับเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารองค์กร (Bas A., 2012) ท่ามกลางยุคของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรต้องให้ความสำคัญในการบริหารคนและกำหนดกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อหาวิธีและกระบวนการที่ดีที่สุดในการพัฒนาคน สร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร บริหารองค์กร รวมไปถึงรักษาผู้ที่มีความสามารถไว้ เพื่อสร้างโอกาสการแข่งขันและขับเคลื่อนกิจการให้บรรลุเป้าหมายได้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2554)

ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้นได้สร้างแรงกดดันให้กับพนักงานในองค์กร โดยเฉพาะฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทและถูกคาดหวังให้ช่วยสนับสนุนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งทางด้านการสรรหา การคัดเลือก การธำรงรักษา และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามที่ต้องการตั้งไว้ (จรรยาศักดิ์ ฉวีศักดิ์, 2557) ซึ่งโดยทั่วไป ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาองค์กร เช่น เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร เป็นผู้ตรวจสอบ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ และ เป็นผู้ที่สามารถให้แนวทางการศึกษา (Bohlander G. et al., 2001) นอกจากนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ยังต้องให้ข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญแก่ผู้บริหารและผู้นำในองค์กรได้ ทั้งในเรื่องการสร้างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและองค์กร รวมไปถึงปัจจัยที่ผลักดันผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2548) และในฐานะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเข้าไปมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเพื่อให้ความรู้เท่าทันและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2554)

การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มมีบทบาทในเชิงการบริหารโดยทุกหน่วยงานจะให้ความสำคัญต่อการใช้เครื่องมือทางการจัดการที่สำคัญมาตั้งแต่ยุคอุตสาหกรรมศตวรรษที่ 18 จนถึงปัจจุบัน ปี ค.ศ. 1989 การบริหารการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั่วโลกมีคำเฉพาะเรียกว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) ซึ่งได้รับอิทธิพลจากแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มประเทศตะวันตกที่มีอารยธรรมทางการจัดการและแนวคิดด้านการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้เรื่องอย่างมาก ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกและพัฒนาแนวคิดด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้แพร่หลายจนถึงปัจจุบัน (พิมลวรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551) ซึ่งนับว่างานด้านการบริหารงานบุคคลในอดีตมักจะมีการรวมอำนาจทั้งองค์การ (พิชิต เทพวรรณ, 2554) เน้นการแก้ไขปัญหาแรงงานที่ขาดประสิทธิภาพ (Employee Solution) กล่าวคือ เป็นการจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบงานธุรการ สรรหา คัดเลือก กำหนดค่าตอบแทน (พิภพ อุดร และ วิทยา ด้านธำรงกุล, 2557) หลังจากนั้นได้มีการเคลื่อนไหวเพื่อเปลี่ยนกรอบแนวคิดและขอบเขตภารกิจจากเดิมให้กว้างขึ้นจนกลายเป็นระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) แทนระบบปฏิบัติงานหรือภารกิจแบบเดิม (Dedenzo D.A. and Robbins S.P., 2002) โดยเน้นกรอบให้กำหนดบุคลากรคือทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การ เป็นสินทรัพย์ขององค์การ (Organizational Assets) (สุนันทา เลาหนันท์, 2542) ที่ทุกองค์การจะต้องให้ความสำคัญและต้องกำหนดกลยุทธ์และบทบาทให้มีการดำเนินงานที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพสำหรับการควบคุม บริหาร และติดตามระบบการบริหารงานให้เป็นไปตามที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้

อย่างไรก็ตามปฏิเสธไม่ได้ว่า บุคลากรที่มีความสามารถนั้นจะนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลประโยชน์อย่างสูงสุดให้แก่องค์การ จึงทำให้มีแนวคิดกันอย่างกว้างขวางว่าบทบาทการบริหารงานบุคคลก็ไม่จำกัดกรอบอยู่หน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งที่มีสถานภาพเป็นเพียงฝ่ายงานที่ให้บริการหรือช่วยเหลือฝ่ายงานอื่นและตอบสนองนโยบายของผู้บริหารเท่านั้น แต่การทำงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นจะมีการกำหนดขอบเขตการทำงานร่วมกับผู้นำหรือผู้บริหารได้ พัฒนาการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โดยต้องกำหนดบทบาทอำนาจ และทิศทางที่เป็นกลยุทธ์และทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถฉายภาพการทำงานที่เกิดจากศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดได้ (พิภพ อุดร และ วิทยา ด้านธำรงกุล, 2557) หลายองค์การเริ่มมีการยกระดับงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โดยให้เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือ (Assist) สนับสนุน (Support) ให้คำปรึกษา (Coach) การส่งเสริม (Promote) ให้หน่วยงานต่างๆในองค์การนำเอาแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการบุคคลไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อการบริหารงานนั้นๆ (จรรยาศักดิ์ ฉวีศักดิ์, 2557) โดยมุ่งหวังให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ (Business Value Added) ให้กับองค์การโดยผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์การ ซึ่งไม่สามารถปฏิเสธได้ว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารในฝ่ายงานหลักทุกฝ่ายในองค์การ (Peter G., 2006) และสอดคล้องกัน (ปริญา หุ่นโพธิ์ และ ธีระวัฒน์ จันทิก, 2559) ทั้งที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลักและกิจกรรมรองทางธุรกิจในทุกด้าน เพื่อให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ (จิระจิตต์ บุนนาค, 2544)

ทั้งนี้้องค์การที่มีการแข่งขันหรือ้องค์การไม่แสวงหาผลกำไรมักจะมีมความคาดหวังกับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีหลากหลายและแตกต่างกันไปตามภารกิจของการกำหนดขอบเขตในการปฏิบัติงานหรือการกำหนดเป้าหมายของ้องค์การ เนื่องจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมในหลายด้าน ส่งผลให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล มีความรับผิดชอบมากขึ้น ด้วยความเชื่อและแนวคิดของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ยุคใหม่ ซึ่งต้องมีการใช้กลยุทธ์และรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่เน้นการมีบทบาทและมีส่วนร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานมากขึ้น การบริหารงานบุคคลที่

เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องปรับเปลี่ยนสมรรถนะเพื่อสนับสนุนการบริหารตามกลยุทธ์ขององค์กร (Joseph C.S. et al., 2015) ซึ่งในฐานะฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีบทบาทของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) บทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Experts) บทบาทของการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล Champion) และบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) (Jeanette L., 2009) ซึ่งถือเป็นบทบาทและหน้าที่หลักของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่จะนำไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Ulrich D., 1997) ในการปรับเปลี่ยนองค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ ได้ (Joseph C.S. and Gil B., 2015)

ในทางปฏิบัติกิจกรรมหรืองานฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่นั้นจำเป็นต้องทำตามบทบาททั้ง 4 บทบาท เนื่องจากทั้ง 4 บทบาทมีความเชื่อมโยงกันและไม่อาจแยกออกจากกันได้อย่างชัดเจน ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงเป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนส่งเสริมการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้บริหารในฝ่ายต่างๆ ในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรแล้วนำกลยุทธ์ธุรกิจที่กำหนดเชื่อมโยงเป็นกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บังเกิดผลตามเป้าหมายของธุรกิจ หรือปรับทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต (พิมลวรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551) นอกจากนี้ ในฐานะที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงเป็นผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกด้าน (Peter G., 2006) และมากกว่านั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นตัวกระตุ้นและผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงจากเดิมไปสู่สิ่งใหม่ที่มีคุณภาพมากกว่า ทั้งรูปแบบการทำงาน (Work Process) การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) และรีออกแบบการทำงาน (Reengineering) ในฐานะตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Ulrich D., 1998) ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคต และบทบาทการเป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือและผลักดันพนักงานเพื่อให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานและส่งผลให้พนักงานเจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับการประสบความสำเร็จขององค์กร (นิพนธ์ ทวีคุณ, 2544)

การจะเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องเข้าใจธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดี เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร รู้ระบบการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อที่จะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้ (Peter G., 2006) มากไปกว่านั้นการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นผู้เสริมสร้างพลังขับเคลื่อน ต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจ จูงใจ และเตรียมพนักงานให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านโครงสร้างองค์กร นโยบาย หรือแม้กระทั่งกลยุทธ์ขององค์กร (Ulrich D., 1996) ทั้งนี้โครงสร้างองค์กร นโยบาย กลยุทธ์ และกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรมีความต่างกัน ขึ้นอยู่กับขนาด รวมทั้งประเภทขององค์กร (Lohmann R.A., 2007) เช่นนั้นการทำงาน ระบบ หรือ เครือข่ายในองค์กรก็แตกต่างกันไป ทำให้การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรยากมากน้อยแตกต่างกันไป (Kate R., 2003) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลแต่ละองค์กรจึงเป็นหน่วยงานหลักในการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามแนวคิดของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ ซึ่งบทบาทของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทั้ง 4 บทบาท นำมาซึ่งการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์อย่างยั่งยืน

ด้วยบทบาท รูปแบบการจัดการ การดำเนินงาน และเป้าหมายขององค์การที่มีความแตกต่างกัน ส่งผลต่อบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่ต่างกันไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน หรือองค์การไม่แสวงหาผลกำไร (Ulrich D., 1998) องค์การเอกชน เป้าหมายคือ เพื่อกำไรสูงสุดของหุ้นส่วนเป็นรายบุคคล (Maximized Profit) ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า ได้ประโยชน์สูงสุดจากการใช้จ่าย (Maximized Utilities) ส่วน องค์การภาครัฐนั้น เป้าหมายคือ ตอบสนองต่อสังคม (Maximized Social Welfare) อันมีประชาชนเป็นสมาชิกนั้น ทำให้ประชาชน สังคม อยู่ดีกินดี มีความสุข บรรลุความต้องการของประชาชนภายในประเทศ ซึ่งองค์การทั้งสองประเภทนี้มีความแตกต่างกับองค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยเฉพาะด้านบริหารจัดการ เนื่องจากองค์การไม่แสวงหาผลกำไรนำวิธีการบริหารงานขององค์การภาครัฐและภาคเอกชนมาผสมกันอย่างลงตัว รวมทั้งองค์การไม่แสวงหาผลกำไรเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่น แต่โครงสร้างองค์การไม่ชัดเจนภายใต้การควบคุมดูแลและบริหารงานโดยคณะกรรมการที่อาสาสมัครเข้ามาทำงานและผู้จัดการที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Lohmann R.A., 2007) หากแต่อาสาสมัครที่เข้ามาทำงานนั้น ไม่ได้ผ่านกระบวนการสรรหาคัดเลือก หรือฝึกอบรมที่เหมาะสมตามรูปแบบของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติกัน (ปริญญา หรุษโนธิ์ และ ธีระวัฒน์ จันทิก, 2559) องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร มีความร่วมมือกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านศาสนา ด้านศิลปะ ด้านการศึกษางานวิจัยต่างๆ หรือทางด้านการกุศล โดยการทำงานทั้งหมดขององค์การจะไม่มีจุดมุ่งหมายทางด้านพาณิชย์ ซึ่งมีจุดประสงค์ในเชิงพาณิชย์ไม่หาผลประโยชน์เข้าสู่องค์การ แต่มีรายได้มาจากค่าลงทุน ค่าอบรม ค่าบำรุงสมาชิก ค่ากิจกรรมต่างๆ หรือได้มาจากการบริจาคปัจจุบัน (Kate R., 2010) องค์การไม่แสวงหาผลกำไรนั้นจึงได้รับการยอมรับจากภาครัฐและประชาชน เพราะองค์การไม่แสวงหาผลกำไรช่วยส่งเสริมทางด้านต่างๆ ให้กับประเทศชาติ เพราะทำให้คุณภาพชีวิตของประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นโดยองค์การเหล่านี้จะมีหน้าที่เป็นตัวกลางการช่วยเหลือ ไม่ว่าจะเป็นการรับบริจาค และกระจายเงินบริจาคไปตามพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ หน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากในชุมชน มีส่วนทำให้ชุมชนเกิดความเจริญรุ่งเรือง (วิทยาลัยนานาชาติ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2011)

เนื่องด้วยการบริหารงานขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรมีวิธีการดำเนินการบริหารที่ต่างจากองค์การรูปแบบอื่นๆ (Lohmann R.A., 2007) โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องทำหน้าที่และมีบทบาทที่หลากหลายในองค์การที่ซึ่งมีโครงสร้างองค์การที่มีรูปแบบไม่ชัดเจน ส่งผลให้การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีรูปแบบมาตรฐานในการทำงานที่ดีและเหมาะสม รวมถึงการแก้ปัญหาและการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานอื่นในองค์การมีไม่เพียงพอ (ปริญญา หรุษโนธิ์ และ ธีระวัฒน์ จันทิก, 2559) ดังนั้น การจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไรจึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพและโครงสร้างพื้นฐานขององค์การอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ เช่นการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน (ปิริยา พลพิรุณ, 2557) ซึ่งการพัฒนาองค์การและบุคลากรนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตั้งแต่การสร้างกลยุทธ์ขององค์การจนกระทั่งการเข้าไปมีส่วนร่วมทุกฝ่ายเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Ulrich Dave, 2009)

องค์การไม่แสวงหาผลกำไรมีรูปแบบการบริหารงานแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การ (Borzaga และ Santuari, 2000) โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการบริหารงานขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก เป็นองค์การไม่แสวงหาผลกำไรที่มีรูปแบบการบริหารงานที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ (วิทยาลัยนานาชาติ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2011) องค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กมุ่งเน้นเรื่องสิทธิของเด็กเป็นหลัก เพราะสังคมให้ความสำคัญกับเด็ก ด้วยแนวคิดที่ว่าเด็กจะเติบโตมาเป็นอนาคตของชาติ (ชัยภัทร เกษมณี, 2549) ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กต้องเป็นตัวกลางในองค์การเพื่อดำเนินกิจกรรมฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรให้ เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การโดยเฉพาะเรื่องสิทธิของเด็ก แต่เนื่องจากปัญหาด้านบทบาทและโครงสร้างองค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ส่งผลให้การดำเนินการของฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำได้ยาก และขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กมีความจำเป็นต้องปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องและมีการบริหารงานแบบบูรณาการที่เหมาะสม (Goerke J., 2003)

จากปรากฏการณ์ข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการพัฒนาารูปแบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร เป็นการศึกษาารูปแบบการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยเอกสาร การวิเคราะห์สังคมเครือข่าย (Pajek) การวิจัยอนาคต (EDFR) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) เพื่อยืนยันกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อองค์การ นอกจากนี้ยังได้ทราบถึงองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ได้แก่ รูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ การพัฒนาองค์การ การเข้าใจองค์การ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร การจัดการคนเก่ง การจัดการความขัดแย้ง การจูงใจ และจริยธรรม ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จ เป็นองค์การสุขภาพดี (Health organization) เป็นองค์การที่มีการเติบโตอย่างมั่นคง (Sustainable Growth) ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัยดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาลักษณะเครือข่ายข้อมูลสำหรับศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทางกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การบริหารงานทรัพยากรบุคคล

2.2 เพื่อศึกษาและพัฒนาองค์ประกอบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลและองค์ประกอบหุ้นส่วนทางกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคต

2.3 เพื่อศึกษาและพัฒนาารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

3. คำถามการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นแนวทางในการตั้งคำถามงานวิจัย จึงกำหนดข้อคำถามงานวิจัยดังนี้

- 3.1 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทางกลยุทธ์ในลักษณะเครือข่ายข้อมูลเป็นอย่างไร
- 3.2 องค์ประกอบทางกลยุทธ์ที่ส่งผลให้เกิดการเสริมสร้างศักยภาพระบบมาตรฐานบริหารงานทรัพยากรบุคคลมีองค์ประกอบใดบ้าง
- 3.3 การพัฒนาพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรมีรูปแบบเป็นอย่างไร

4. ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยกำหนดขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายสำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นองค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก เนื่องจากองค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กส่วนใหญ่มีรูปแบบและโครงสร้างการบริหารงานที่ไม่ชัดเจนส่งผลให้การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีรูปแบบมาตรฐานในการทำงานที่ดีและเหมาะสม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าองค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กเหมาะสำหรับการศึกษารายละเอียดเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อที่จะพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาวิจัย เป็น 3 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยผู้วิจัยศึกษาดังนี้

1. วิจัยเอกสาร (Documentary Research) และวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) จากเอกสาร หนังสือ ตำรา สื่อชนิดต่างๆ และ Internet เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพระบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ โดยวิจัยเอกสารนั้นเกี่ยวข้องกับแนวคิดผู้นำ แนวคิดภาวะผู้นำ แนวคิดทีมงาน แนวคิดความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดการสื่อสาร แนวคิดการแก้ปัญหา แนวคิดการเรียนรู้อยู่เสมอ แนวคิดการบริหารข้อมูล แนวคิดการปรับโครงสร้างองค์การ แนวคิดการบริหารคน แนวคิดบริหารความรู้ ที่เน้นวิธีการประยุกต์เทคนิคการวิเคราะห์เครือข่ายข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมภายใต้แนวทางการนิรนัย (Deductive Approach)

2. จัดกลุ่มทฤษฎีและแนวคิดที่มีความเหมือน ใกล้เคียง และมีความสัมพันธ์กันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อนำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

3. สังเคราะห์องค์ประกอบจากการทบทวนวรรณกรรมโดยการใช้ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบ และ สังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่าย (Pajek) เพื่อวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมหาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของสังคม ความสัมพันธ์เหล่านี้สามารถถูกวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR)

การวิจัยแบบอนาคต ผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ผู้จัดการ พนักงาน หรือกลุ่มธุรกิจลูกค้า ที่มีบทบาทประสบการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่กำลังศึกษาวิจัย โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 17 คน เพื่อความถูกต้อง แม่นยำ และให้ค่าความคลาดเคลื่อนลดลง

ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 3 กลุ่ม โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญดังนี้

1. กลุ่ม 1 นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล
2. กลุ่ม 2 ผู้บริหาร หรือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร
3. กลุ่ม 3 พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

ขั้นตอนที่ 3 ประยุกต์ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR)

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยผู้ร่วมวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวินิจฉัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาในเรื่องที่เกี่ยวกับหลักแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยง การบริหารจัดการทรัพยากรทางกายภาพอาคาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ สามารถแบ่งได้ 4 ส่วน ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานบุคคล
 - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การไม่แสวงหาผลกำไร
 - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่มุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์
 - 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร
 - 1.5 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.6 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. เทคนิคการวิจัยเครือข่ายทางสังคม (Pajek)
3. เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)
4. เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR)

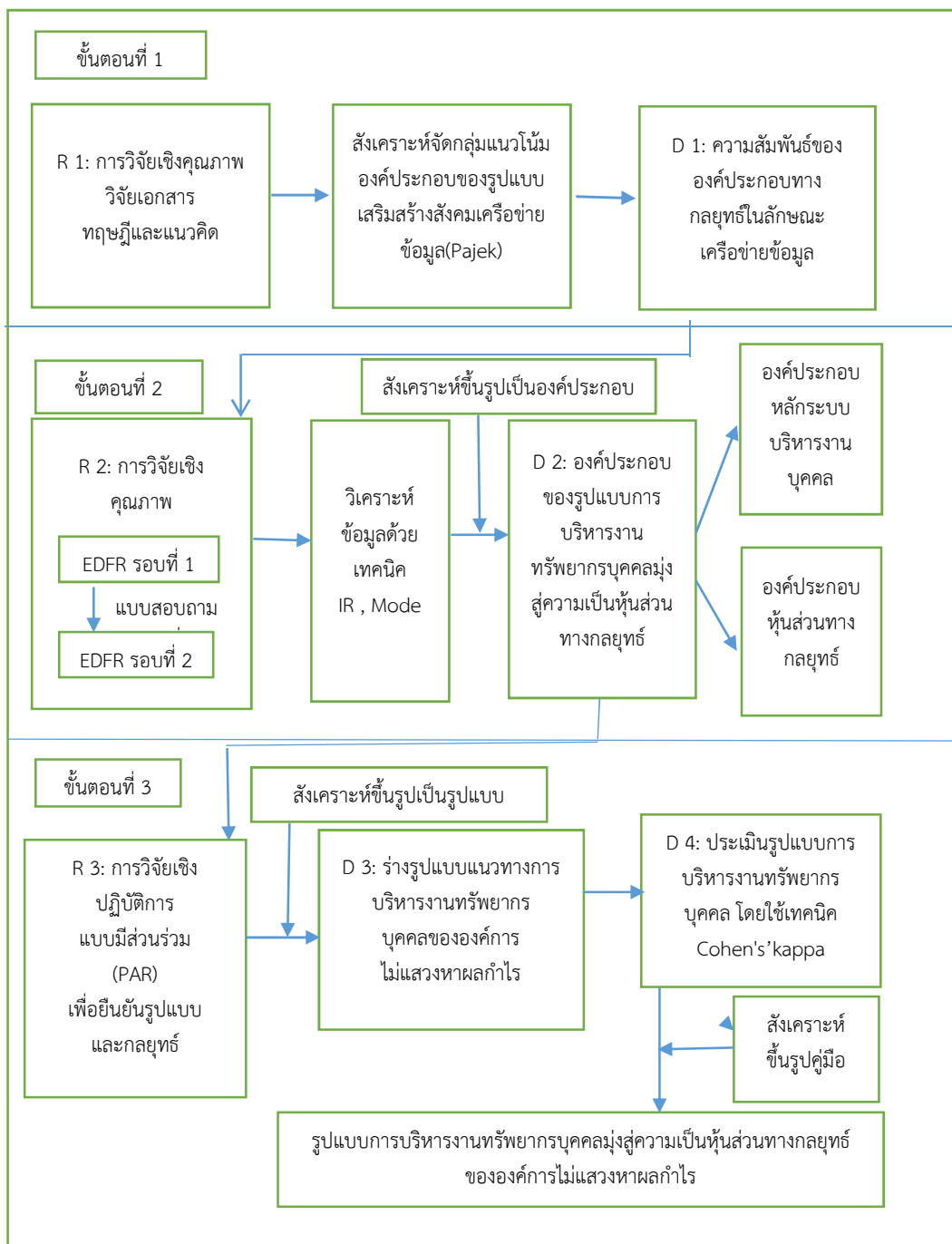
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยการพัฒนารูปแบบเสริมศักยภาพระบบการบริหารงานบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหากำไร โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยเริ่มงานวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อหาองค์ประกอบของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ จากเอกสาร หนังสือ ตำรา สื่อชนิดต่างๆ และ Internet เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ โดยการวิจัยเอกสารนั้นเกี่ยวข้องกับแนวคิดการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ แนวคิดการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และแนวคิดการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน จากนั้นผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Pajek) เพื่อให้ได้ตารางแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ และได้แนวคำถามเพื่อที่จะนำไปใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นตอนถัดไป

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ จากตารางแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ทำแนวคำถามเพื่อที่จะนำไปใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) รอบที่1 และ รอบที่2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลรวม 17 คน โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure interview) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 3 กลุ่ม โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญและกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ 1) กลุ่ม 1 นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล 2) กลุ่ม 2 ผู้บริหาร หรือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร 3) กลุ่ม 3 พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตมาวิเคราะห์ IR และ Mode เพื่อให้ได้องค์ประกอบของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยทำวิจัยด้วยการประยุกต์ใช้วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) โดยผู้เข้าร่วมวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาวิเคราะห์เพื่อให้เหลือองค์ประกอบของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ที่ได้ไปประเมินโดยใช้เทคนิค Cohen's kappa เพื่อวัดความเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) เชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการหาค่าสัมประสิทธิ์แคปปาของโคเฮน (Cohen's Kappa Coefficient) ตามแนวคิดของฟลิสส์ (Fliss, 1971) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามตัวบ่งชี้คุณลักษณะรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทาง กลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คนเป็นผู้ประเมินความสอดคล้อง ในการพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างตัวบ่งชี้กับวัตถุประสงค์การวิจัย และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ รวมถึงการตรวจสอบความสอดคล้องตามเทคนิคแคปปาของโคเฮน ตามแนวคิดของ ฟลิสส์ (Fliss, 1971) ซึ่งจะได้กลยุทธ์ที่เหมาะสม และก่อให้เกิดรูปแบบการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยสามารถแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

6. นิยามศัพท์

6.1 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non-profit Organization) หมายถึง องค์กรหรือมูลนิธิที่ช่วยสนับสนุน โดยมีความร่วมมือกัน ไม่ว่าจะเป็ด้านศาสนา ด้านศิลปะ ด้านการศึกษา งานวิจัยต่างๆ หรือทางด้านการกุศล โดยการทำงานทั้งหมดขององค์กรจะไม่มีจุดมุ่งหมายทางด้านพาณิชย์ ซึ่งมีจุดประสงค์ในเชิงพาณิชย์ ไม่หาผลประโยชน์เข้าสู่องค์กร ในที่นี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับ องค์กรสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก

หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) หมายถึง การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยมีการเข้าช่วยเหลือสนับสนุนให้หน่วยงานหลักที่ไม่ใช่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้ปฏิบัติงานด้าน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ด้วยตนเอง โดยทำหน้าที่ช่วยเหลือ (Assist) สนับสนุน (Support) ให้คำปรึกษา (Coach) การส่งเสริม (Promote) ให้หน่วยงานต่างๆในองค์กรนำเอาแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการคนไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อการบริหารงานนั้นๆ

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สามารถชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ และเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการ ตัดสินใจของกลุ่มสูง

ทีมงาน (Team) หมายถึง บุคคลกลุ่มที่มีทักษะต่างๆ ที่ช่วยให้การทำงานของทีมนั้นมีความสมบูรณ์ขึ้น โดยมีข้อตกลง มีวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายในการทำงาน และมีแนวทางในการทำงานที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบร่วมกัน

ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ การขยายขอบเขตความคิดออกไปจาก กรอบความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อ ค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม เป็นความคิดที่ หลากหลาย คิดได้กว้างไกล หลากแง่หลายมุม เน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ องค์ประกอบของความคิด สร้างสรรค์ ได้แก่ ความคิดนั้นต้องเป็นสิ่งที่ใหม่ไม่เคยมีมาก่อน (New Original) ใช้การได้(Workable) และมี ความเหมาะสม (Appropriate) การคิดเชิงสร้างสรรค์ จึงเป็นการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมไปสู่สิ่ง ใหม่ที่ดีกว่า ซึ่งจะได้ผลลัพธ์ที่ต่างไปโดยสิ้นเชิง หรือที่เรียกว่า "นวัตกรรม" (Innovation)

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่ต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง

6.2 นิยามคำศัพท์ปฏิบัติการ

การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลใช้ในการบริหารคนหรือบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่ การสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม ประเมินผลงาน จนถึงการเลิกจ้างงาน ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการจัดระเบียบคนในองค์กรเพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning) หมายถึง กระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เพื่อรักษาสมาชิกขององค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนคนเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กร

การสรรหาบุคคล (Recruitment) หมายถึง กระบวนการการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อค้นหา จูงใจให้บุคคลหรือผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการเข้ามาสมัครงานกับองค์กรในจำนวนที่องค์กรต้องการทั้งปัจจุบันและอนาคต

การคัดเลือกบุคคล (Selection) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรจะตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์กรต้องการ โดยใช้เครื่องมือหลากหลายในการเลือกบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่คาดว่าจะสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่องค์กรคาดหวังไว้

การบำรุงรักษาบุคคล (Retention) หมายถึง การรักษาบุคคลากรขององค์กรให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยทำให้บุคคลากรอยู่กับองค์กรด้วยความสบายกายและสบายใจ และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลากรทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เต็มความสามารถ รู้สึกมั่นคงในการทำงาน

การพัฒนาบุคคล (Human Resource Development) หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งปัจจุบันและในอนาคตของบุคคลให้สูงขึ้น ทำให้เกิดประสิทธิภาพผลสูงสุดต่อองค์กร

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง การวางแผนการจัดระบบงาน และการควบคุมกิจกรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทนทั้งที่เป็นรูปแบบทางตรงและทางอ้อมให้พนักงาน ทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้กับองค์กร

การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) หมายถึง วิธีการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ และนำผลการประเมินสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ตลอดจนใช้ผลประเมินเพื่อบริหารการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์การการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานการทำงานเป็น

การสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ความต้องการจากผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ที่อาจเป็นการพูด การเขียน สัญลักษณ์อื่นใด การแสดงหรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร ซึ่งอาจจะใช้กระบวนการสื่อสารที่แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม หรือความจำเป็นของตนเองและคู่สื่อสาร

การบริหารความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ที่ต่างๆ มารวมไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้น การจัดระเบียบความรู้ในเอกสาร และที่สำคัญที่สุด คือการสร้างช่องทาง และเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้พัฒนางานของตนให้สัมฤทธิ์ผล

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การไม่แสวงหาผลกำไร ดังนี้

7.1 ประโยชน์ทางวิชาการ

7.1.1 ได้ทราบถึงองค์ประกอบย่อยของทฤษฎีการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน รวมทั้งได้ทราบถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่สามารถนำไปสู่แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

7.1.2 ได้ทราบถึงองค์ประกอบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร พร้อมทั้งกลยุทธ์และโครงการต่างๆ ที่จะนำไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งสามารถนำกลยุทธ์และโครงการต่างๆ ไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีรูปแบบมาตรฐาน ทั้งยังสามารถพัฒนาเป็นแผนปฏิบัติงานได้

7.1.3 สามารถนำผลการวิจัยไปต่อยอดงานวิจัยในอนาคต ในบริบทหรือกลุ่มตัวอย่างที่เปลี่ยนไป เช่น องค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน หรือแม้กระทั่งองค์การไม่แสวงหาผลกำไรที่แตกต่างออกไปเช่น องค์การไม่แสวงหาผลกำไรเกี่ยวกับสตรี หรือองค์การไม่แสวงหาผลกำไรข้ามชาติ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การนั้นๆ ในเรื่องการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

7.2 ประโยชน์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7.2.1 ผู้บริหารในองค์การไม่แสวงหาผลกำไรสามารถนำรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไรที่มีรูปแบบโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นและฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มีบทบาทไม่ชัดเจน เพื่อให้ทำงานบริหารทรัพยากรบุคคลมีมาตรฐานที่ชัดเจน และใช้งานได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้้องค์การไม่แสวงหาผลกำไรคงอยู่อย่างมั่นคงและยั่งยืนในสังคมไทยต่อไป

7.2.2 เพื่อนำรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์บางส่วนสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การไม่แสวงหาผลกำไรอื่น เช่น องค์การสังคมสงเคราะห์ของเอกชน หรือสมาคมต่างๆที่ไม่มีรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน รวมถึงเรื่องภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การเรียนรู้อยู่เสมอ การตัดสินใจ การจัดการคนเก่ง การบริหารคน การจัดการความขัดแย้ง การบริหารความรู้ และการจูงใจ ที่สามารถนำไปพัฒนาเป็นกรอบนโยบายในการบริหารจัดการองค์การเพื่อให้เป็นมาตรฐานขององค์การต่อไป

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร” ผู้วิจัยได้ศึกษา ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการการบริหารงานทรัพยากรบุคคล
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การไม่แสวงหาผลกำไร
3. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่
4. แนวคิดเกี่ยวกับหุ้นส่วนทางกลยุทธ์
5. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งและเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ เพราะบุคลากรทุกคนเป็นตัวขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ขององค์การ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้

1.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

เดสเลอร์ (Dessler G., 1997) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การ ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน อุทิศเวลาเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์การมากกว่านั้น ฌูร์นันทน์ เจริญนันท์ (2547) ได้เพิ่มเติมความหมายของ การบริหารงานบุคคลไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งการพัฒนา อนุรักษ์รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การ ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุกพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ในขณะที่ สมศักดิ์ คงเที่ยง (2548) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบและกรรมวิธี ในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และ พะยอม วงศ์สารศรี (2538) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลในลักษณะเดียวกัน กล่าวคือ การบริหารงานบุคคลเป็นการกระทำใดๆของฝ่ายบริหารที่จะทำให้บุคคลสองฝ่ายในหน่วยงาน คือฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติเกิดความเข้าใจในหน้าที่ บทบาท และความสัมพันธ์ของงานจนมีแนวคิดที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดย

ยึดความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานเป็นหลัก สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลนั้นเป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การวิเคราะห์งานและการออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน การคัดเลือกทรัพยากรบุคคล การดูแลบำรุงรักษา การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน จนกระทั่งการพ้นไปจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุดจากมูลค่าของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ ขณะเดียวกันบุคลากรก็มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีความเจริญก้าวหน้าตามความมุ่งหมายของแต่ละบุคคล ซึ่งกระบวนการและรูปแบบเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับการบริหารองค์การโดยรวม

1.2 ความหมายเชิงปฏิบัติการของการบริหารงานบุคคล

พยอม วงศ์สารศรี (2545) ได้ให้ความหมายเชิงปฏิบัติการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า หมายถึง สรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์การพร้อมทั้งใส่ใจพัฒนา บำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์การที่ต้อพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยเหตุสุขภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ในขณะที่ เสนาะ ดิยาว (2545) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง จัดระเบียบดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคลากรให้ได้มากที่สุด อันเป็นผลทำให้องค์การอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์การ และ ดนัย เทียนพุด (2546) ได้ให้ความหมายเชิงปฏิบัติการไปในทางเดียวกัน คือ จัดการในเรื่องทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เช่น เรื่องการสรรหา การพัฒนา การรักษา และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล ให้สามารถพัฒนาทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและเทคโนโลยีใหม่ รวมถึงการตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคลากรให้มากที่สุดด้วยเทคโนโลยีและวิทยาการด้านต่างๆ กล่าวสรุปความหมายเชิงปฏิบัติการของการบริหารงานบุคคล คือ การดำเนินงานภายในองค์การเกี่ยวกับบุคลากร ตั้งแต่การรับสมัคร การคัดเลือก การบรรจุเข้าทำงาน การจัดสรรเจ้าหน้าที่ การประเมินผลการทำงาน การบริหารเงินเดือนค่าตอบแทน ไปจนถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการลาออก หรือ การเกษียณอายุของพนักงาน เหล่านี้ถือเป็น งานประจำทางด้านการบุคลากร (Personnel Routine) นอกเหนือจากนั้นยังต้องเป็นผู้ดำรงบทบาท หุ่นส่วนกลยุทธ์ (Strategic Partner) ซึ่งจะต้องสนับสนุนทุกระบบงานขององค์การ ให้ประสบความสำเร็จด้วย การบริหารคน อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.3 เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล

งาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในปัจจุบัน มีความสำคัญต่อองค์การมากขึ้นเมื่อเทียบกับในอดีต เพราะปัจจุบันทรัพยากรบุคคลถือเป็นสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์การ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงเปรียบเสมือนหุ้นส่วนทางธุรกิจ ซึ่งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 3 วัตถุประสงค์หลัก (3'R) คือ 1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน(Planning), การสรรหา (Recruitment), การคัดเลือก (Selection) 2) การรักษาและ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Retention & Development) ซึ่งประกอบด้วย การวัดเพื่อประเมินผลงาน (Performance Measurement), การอบรมและการพัฒนา (Training & Development), การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Administration) 3) การพ้นจากองค์การหรือการทำงาน (Separation or retirement) ประกอบด้วย การสัมภาษณ์เมื่อพ้นจากองค์การ (Exit Interviews) การช่วยหางานใหม่ (Outplacement) การวางแผนเกษียณอายุ (Pre-retirement Planning) (ศิวาพร มัณชุกานนท์ และคณะ, 2528)

1.3.1 การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning), การสรรหา (Recruitment), การคัดเลือก (Selection)

1.3.1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ และเป้าประสงค์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงสามารถวางแผนและบริหารแผนงานด้านทรัพยากรบุคคล (Recruitment & Selection, Employee Relations, Compensation Management, Performance Management, Training Development & Learning, Career Development, Organization Development) อย่างมีประสิทธิภาพ (ประเวศ, 2550) ซึ่งทำให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสำคัญในการสร้างสรรคองค์การคุณภาพ ทำให้ทรัพยากรบุคคลมีขีดความสามารถสูงขึ้น และสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจได้ดี

มันดี (Mondy, 2008) ได้อธิบายถึงความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทบทวนความต้องการ ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่า จำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานมีเพียงพอ เมื่อถึงเวลาที่องค์การต้องการ กระบวนการนี้จึงเป็นการคาดคะเนความต้องการบุคลากรกับจำนวนตำแหน่งงาน ที่จะเปิดรับพนักงานในระยะเวลาที่ได้อยู่ได้ ในอนาคต ในขณะที่ แอนดรู (Arthur, 1992) ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าเป็นกระบวนการพยากรณ์ ความต้องการทรัพยากรบุคคล โดยเปรียบเทียบความต้องการที่จะใช้พนักงานกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่จริง แล้วจึงดำเนินการตัดสินใจตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่าง จำนวนบุคลากรที่ต้องการในอนาคต กับจำนวนที่ต้องสรรหาเพิ่ม วิธีการที่ใช้เพื่อพยากรณ์ ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ใช้ทั้งวิธีเชิงปริมาณ และคุณภาพควบคู่กันไป ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับพะยอม วงศ์สารศรี (2545) ที่ได้ให้ความหมายของ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่าเป็นกระบวนการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เป็นการล่วงหน้าว่า ต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด เป็นจำนวนเท่าใด และเมื่อใด พร้อมกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากที่ใด อย่างไร ตลอดจนกำหนดนโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ ในองค์การให้ได้ประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรบุคคล คือกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เพื่อรักษาสสมดุลของคนในองค์การให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับ

บุคคลากรและการตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อม ตั้งแต่ก่อนคนเข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงาน อยู่ภายในองค์กร จนกระทั่งเขาต้องพ้นออกจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและ เป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีคนที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอ ตลอดจนเพื่อให้คนมีคุณภาพ ชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ขององค์กรโดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อประสิทธิภาพ ความมั่นคงและการเจริญเติบโตของ องค์กร บุคลากรและสังคม

1.3.1.2 การสรรหาทรัพยากรบุคคล เป็นขั้นตอนสำคัญมากขั้นตอนหนึ่งในการ จัดหาบุคคลเข้าสู่องค์กร ซึ่งเป็นการนำแผนมาสู่การปฏิบัติโดยการประกาศเชิญชวนผู้สนใจให้มา สมัคร ซึ่งอาจสรรหาจากทรัพยากรภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรก็ได้ แต่ต้องให้เหมาะสมกับ หน้าที่งาน สำหรับบุคคลที่จะสมัครเข้าทำงานก็จำเป็นต้องเตรียมตัวเข้ารับการคัดเลือก การสอบแข่งขัน การสัมภาษณ์ หรือวิธีการอื่น ๆ ตามแต่ที่จะกำหนดไว้ในแผน (พิมลพรรณ, 2551) นักวิชาการหลาย ท่านได้ให้นิยามความหมายการสรรหาบุคคลไว้เช่น ดีเซนโซ และโรบินส์ (Dezenso D.A. and Robbins S.P., 2002) ได้ให้นิยามการสรรหาทรัพยากรบุคคลไว้ว่า เป็นกระบวนการในการค้นหา บุคคลที่มีศักยภาพในตำแหน่งที่องค์กรต้องการ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในขณะที่ โบลแลนด์ และคณะ (Bohlander G. et al., 2001) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคลไว้ว่า การสรรหา ทรัพยากรบุคคล หมายถึงกระบวนการในการประยุกต์สนับสนุนให้มีความเหมาะสมที่สุดเข้ามา ทำงานในตำแหน่งที่องค์กรเปิดรับอยู่ในปัจจุบันและตำแหน่งที่องค์กรคาดว่าจะเปิดรับในอนาคต และยังมิ้นักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้ให้นิยามการสรรหาทรัพยากรบุคคลได้ใกล้เคียงกันเช่น โดนัลด์ (Donald F.H., 1996) ได้อธิบายไว้ว่า การสรรหา คือกระบวนการ ค้นหา ดึงดูด จนกระทั่งได้มาซึ่ง กลุ่มคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน ในจำนวนที่องค์กรต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ส่วน มอนดี้ (Mondy R.W. , 2008) กล่าวว่า การสรรหาบุคคล คือ กระบวนการดึงดูดและกระตุ้น บุคคลให้มาสมัครกับองค์กรในเวลาที่เหมาะสม โดยองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติและจำนวนตรง ตามความต้องการขององค์กร และณัฐพันธ์ เขจรนรินทร์ (2541) กล่าวว่า การสรรหาบุคคล หมายถึง กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมตามที่ต้องการทั้งคุณสมบัติและ จำนวนเพื่อให้เข้ามาร่วมงานในองค์กร โดยผู้สรรหาจะต้องเข้าถึงแหล่งของบุคคล ดึงดูดคนที่มี ศักยภาพเข้ามาทำงานกับองค์กร

จากการให้นิยามของนักวิชาการหลายท่าน อาจสรุปได้ว่า การสรรหา บุคคล คือ กระบวนการการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อค้นหา จูงใจให้บุคคลหรือผู้สมัครที่มี คุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการเข้ามาสมัครงานกับองค์กรในจำนวนที่องค์กรต้องการทั้งปัจจุบัน และอนาคต

1.3.1.3 การคัดเลือก การคัดเลือกบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงาน ด้านบริหารงานบุคคลขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติ ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กร (พิมลพรรณ, 2551) มีนักวิชาการ หลายท่านที่ได้ให้ความหมายของการคัดเลือกไว้มากมายดังนี้ สมชาย (2542) ได้อธิบายความหมาย ของการคัดเลือกบุคคลว่า การคัดเลือกเป็นกระบวนการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มาสมัคร โดย คาดหวังว่าจะเป็นบุคคลที่ทำงานได้ประสบความสำเร็จได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากทักษะ ความสามารถ

และคุณสมบัติอื่นๆที่จำเป็นเพื่อการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ในขณะที่ สุนันทา เลานันท์ (2542) ได้ให้ความหมายการคัดเลือกบุคคลไว้ว่า การคัดเลือกบุคคล หมายถึง กระบวนการใช้ความพยายามในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด เพื่อให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างๆ ที่ต้องการกำลังคนโดยวิธีการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่สามารถพยากรณ์ได้ใกล้เคียงว่าบุคคลใดน่าจะประสบผลสำเร็จในการทำงานมาตรฐานที่องค์การกำหนด ซึ่งนิยามดังกล่าวมีความหมายใกล้เคียงของ เวนเดล (Wendell L.F., 1998) ที่ได้ให้นิยามความหมายของการคัดเลือกบุคคลไว้ว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การเปิดรับมากที่สุด โดยพิจารณาบุคคลนั้นๆ หลายมิติ ในการประเมินเลือกบุคคล องค์การจะต้องใช้เครื่องมือหมายอย่างในการคัดเลือก ลอยด์ และ เลสซี่ (Lloyd L.B. and Leslie W.R. , 2000) ให้คำนิยามไว้ว่า การคัดเลือกคือ กระบวนการค้นหาบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จจากบรรดาผู้สมัครงานจำนวนมาก ซึ่งการคัดเลือกจะเกิดขึ้นหลังการวิเคราะห์งาน การวางแผน และการสรรหา จากความหมายของนักวิชาการข้างต้น อาจสรุปความหมายของการคัดเลือกบุคคลได้ว่า เป็นกระบวนการที่องค์การจะตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต้องการ โดยใช้เครื่องมือหลากหลายในการเลือกบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่คาดว่าจะสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่องค์การคาดหวังไว้

จากการให้นิยามเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลของนักวิชาการหลายท่าน อาจสรุปได้ว่า การคัดเลือกบุคคลนั้น คือกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะหรือศักยภาพตามที่องค์การต้องการ โดยการพิจารณาจากหลายมิติ เพื่อองค์การจะได้แน่ใจว่าการคัดเลือกบุคคลนั้นๆ ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะและความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การเปิดรับ และบุคคลที่ได้รับคัดเลือกนั้นจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามที่ต้องการตั้งเป้าไว้

1.3.2 การรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Retention & Development)

เป็นการรักษาบุคลากรไว้ให้อยู่กับองค์การซึ่งเป็นเรื่องของการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักองค์การทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์การ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์การ ซึ่ง การวัดเพื่อประเมินผลงาน (Performance Measurement), การอบรมและการพัฒนา (Training & Development), การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Administration)

1.3.2.1 การบำรุงรักษาบุคคล การที่องค์การได้คัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถเข้ามาในองค์การ องค์การควรที่จะรักษาและพัฒนาให้บุคคลอยู่กับองค์การ มีกำลังใจในการทำงานและยังต้องพัฒนาขีดความสามารถให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารต้องรักษาบุคลากรเหล่านั้นให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด การบำรุงรักษาบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีนักวิชาการมากมายได้ศึกษาเกี่ยวกับการบำรุงรักษาบุคคลและได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ พะยอม วงศ์สารศรี (2554) ได้อธิบายความหมายการบำรุงรักษาบุคคลไว้ว่า เป็นการที่องค์การจัดกิจกรรมต่างๆที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านร่างกายและจิตใจที่อาจเกิดจากการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่ออํารงรักษาให้

พนักงานสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยกายและใจ ส่วน Cronk T. et al., (1994) ได้กล่าวว่า การบำรุงรักษาบุคคลเป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและบรรลุเป้าหมายในอาชีพตามที่บุคคลตั้งใจไว้ และ มอนด์ และ คณะ (Mondy R.W., 1999) ได้ให้นิยามการบำรุงรักษาบุคคลไว้ว่า เป็นการป้องกันการบาดเจ็บที่มีสาเหตุจากอุบัติเหตุในการทำงาน พนักงานไม่มีการเจ็บป่วยทั้งกายและใจ

จากความหมายของการบำรุงรักษาบุคคลข้างต้น สรุปได้ว่าการบำรุงรักษาบุคคลเป็นความพยายามที่จะรักษาบุคลากรขององค์กรให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยทำให้บุคลากรอยู่กับองค์กรด้วยความสบายกายและสบายใจ รู้สึกปลอดภัย และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เต็มความสามารถของบุคคลนั้นๆ รวมทั้งองค์การให้กำลังใจพนักงานในการทำงานเพื่อให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

ปัจจัยสำคัญในการบำรุงรักษาบุคคล

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคลากรอยู่ปฏิบัติงานในองค์กร ขวนขวาย แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย การจูงใจ รางวัล และการพัฒนาอาชีพ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

1. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง (สมาน วีระกำแพง, 2534) และเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของบุคคล และเป็นสิ่งยั่วยุให้บุคคลไปถึงวัตถุประสงค์เพื่อรางวัลที่จะได้รับ (อรุณ รักธรรม, 2532) ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน เกิดขึ้นจากแรงผลักดันภายในของบุคคลเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งนำไปสู่รางวัลที่จะได้รับ แรงจูงใจจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. รางวัล (Rewards) มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจที่จะกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่น มีแรงจูงใจ การให้รางวัลเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะบำรุงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร (พิมพ์พรณ เชื้อบางแก้ว, 2551)

3. พัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นกิจกรรมทางการบริหารบุคคลที่มีขึ้นเพื่อช่วยให้แต่ละคนได้มีแผนสำหรับงานอาชีพของตนในอนาคตภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันพนักงานก็มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาตนเองได้สูงสุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2539) การพัฒนาอาชีพเป็นการสร้างความมั่นคงในอาชีพ เกิดความก้าวหน้าทั้งในส่วนผลงาน และประสบการณ์ของบุคลากร ปัจจัยในการพัฒนาอาชีพจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาให้บุคคลอยู่กับองค์กรเพราะเล็งเห็นความก้าวหน้า มีความมั่นคง ส่งผลให้บุคลากรรักองค์กร ไม่ทิ้งองค์กร การพัฒนาอาชีพจึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสนใจ และพัฒนาให้เป็นระบบและรับรู้ร่วมกัน (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2547)

1.3.2.2 การอบรมและการพัฒนา (Training & Development) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อ

เพิ่มศักยภาพของบุคคลเหล่านั้นให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์การ (พิมลวรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551) มีนักวิชาการมากมายได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลไว้ ยกตัวอย่างดังนี้ หลุยส์ และ คณะ (Luis R.G. et al., 1998) ได้ให้นิยามของการพัฒนาบุคคลไว้ว่า การพัฒนาบุคคล คือความพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความสามารถต่างๆตามที่องค์การต้องการในอนาคต จุดเน้นของการพัฒนาบุคคล คือ ศักยภาพของพนักงานที่เหมาะสมกับงานในปัจจุบันและในอนาคต ในขณะที่ เอช และ จอยส์ (H J.B. and Joyce E.A., 1998) ได้ให้นิยามที่ใกล้เคียงกันว่า การพัฒนาบุคคล คือการจัดระบบเพื่อให้พนักงานมีโอกาสในการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยมุ่งเน้นผลในระยะยาวที่จะช่วยเตรียมความพร้อมให้พนักงานสำหรับความสามารถที่จำเป็นในอนาคตหรือบรรลุเป้าหมายในอนาคต ส่วน ดนัย เทียนพุ่ม (2540) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตของบุคคลในองค์การ เป็นการใช้คนให้เต็มความสามารถ ศักยภาพ และเป็นการยกระดับขีดความสามารถของบุคคลนั้นๆ นอกจากนั้น ยังอธิบายว่า แนวคิดในการพัฒนาบุคคลจะต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้ 1) การฝึกอบรม ซึ่งมีจุดเน้นที่งาน โดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น 2) การศึกษา ซึ่งเน้นที่บุคคล โดยมุ่งให้พนักงานมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้เพื่อที่จะประกอบอาชีพตามถนัด ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาที่ต่อเนื่องยาวนานกว่าการฝึกอบรม 3) การพัฒนา ซึ่งเน้นที่ องค์การ โดยมุ่งกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคคลสูงสุด ซึ่งเป็นการเตรียมบุคคลให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์การ

จากนักวิชาการที่ได้ให้นิยามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลไว้หลากหลาย ซึ่งอาจจะสรุปความหมายของการพัฒนาบุคคลได้ว่า เป็นกระบวนการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งปัจจุบันและในอนาคตของบุคคลให้สูงขึ้น ทำให้เกิดประสิทธิภาพผลสูงสุดต่อองค์การ

1.3.2.3 การวัดเพื่อประเมินผลงาน (Performance Measurement)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นงานที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้มีการคัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การแล้วระยะหนึ่ง ฝ่ายบริหารจะต้องติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นงานด้านหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ที่มุ่งให้งานด้านต่างๆ มีความเชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (พิมลวรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551) การประเมินผลงาน คือ กระบวนการวางแผนกำหนดเป้าหมายของงานเพื่อกำหนดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายในลักษณะที่สามารถวัดผลได้ ซึ่งเมื่อวัดและประเมินผลงานแล้ว จะต้องนำผลที่ได้รับไปสู่การให้รางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและพัฒนาความสามารถของพนักงานต่อไปอีก เพื่อให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ (พิมลวรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลงานที่ใกล้เคียงกันเช่น หลุยส์ และ คณะ (Luis R.G. et al., 1998) ได้อธิบายความหมายของการประเมินผลงานว่า การประเมินผลงานเป็นการพิสูจน์อย่างมีหลักฐานเพื่อการวัดผลและการบริหารการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ ผุสดี รุมาคม (2542) ได้ให้นิยามไว้ว่า การประเมินผลงาน คือการประเมินบุคคลที่มีการจัดทำอย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานและศักยภาพในการ

พัฒนา และ ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลงานไว้ว่า เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ซึ่ง สุนันทา เลาพันธ์ (2542) ได้อธิบายว่า การประเมินผลงานเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ตรวจสอบสมรรถภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานว่าประสิทธิภาพเพียงใด โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

จากความหมายที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ อาจสรุปความหมายของการประเมินผลงานว่า เป็นวิธีการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ และนำผลการประเมินสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ตลอดจนใช้ผลประเมินเพื่อบริหารการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

1.3.2.4 การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Administration)

การบริหารค่าตอบแทนเป็นการวางแผนการจัดการระบบงาน และการควบคุมกิจกรรม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งที่เป็นรูปแบบทางตรงและทางอ้อมให้กับพนักงาน ทั้งนี้เพื่อแลกกับผลงานหรือบริการที่พนักงานได้ทำให้กับองค์การ เป้าหมายหลักของการบริหารค่าตอบแทน คือการออกแบบโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพทางด้านต้นทุนค่าใช้จ่าย โดยที่จะสามารถดึงดูด จูงใจ และเก็บรักษาบุคคลที่มีความสามารถให้ยังคงทำงานกับองค์การด้วยความพึงพอใจต่อไป (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551) ซึ่ง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการบริหารค่าตอบแทน มี 4 ประการ ดังนี้

- 1) เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะกระตุ้นให้พนักงานเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์การ องค์การจะสามารถกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้
- 2) เพื่อเก็บรักษาพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถไว้กับองค์การเพราะค่าตอบแทนเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่สำคัญต่อทัศนคติและการตัดสินใจของพนักงานว่าควรจะทำงานต่อกับองค์การนั้นต่อหรือไม่ หากพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตอบแทนที่ได้รับไม่ยุติธรรม พนักงานอาจจะลาออกจากงานและไปทำงานกับองค์การอื่นหรือองค์การคู่แข่ง แต่หากพนักงานมีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่องค์การให้ พนักงานก็จะมี ความจงรักภักดีต่อองค์การ และยังคงทำงานกับองค์การนั้นต่อไป
- 3) เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามาทำงานกับองค์การ เพราะค่าตอบแทนเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจของบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในองค์การนั้นๆ หากองค์การเสนอค่าตอบแทนที่สูง เป็นที่พึงพอใจต่อ บุคคลนั้น ก็จะมีโอกาสที่บุคคลนั้นจะเข้าร่วมทำงานกับองค์การ

1.3.3 การให้บุคลากรพ้นจากงาน

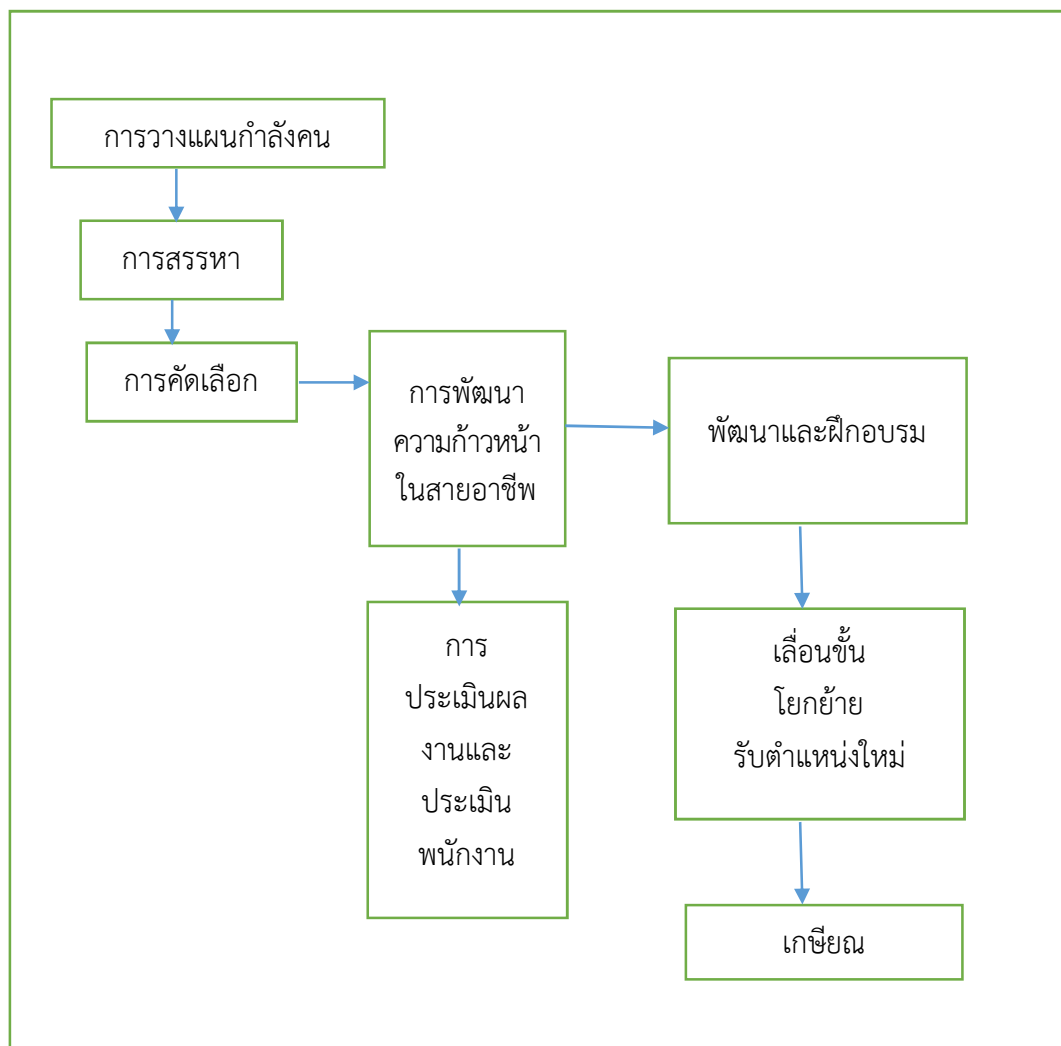
การพ้นจากองค์การหรือการทำงาน (Separation or retirement) ประกอบด้วย การออกจากงาน (Employee Separation) และ การเกษียณอายุ (Retirement)

1.3.3.1 การออกจากงาน (Employee Separation) การออกจากงาน หมายถึง การสิ้นสุดความเป็นสมาชิกในองค์การของพนักงาน (Luis R.G. et al., 1998) พนักงานอาจออกจากงานด้วยความไม่สมัครใจในลักษณะของการปลดออกจากงาน (Layoff) หรือการไล่ออก (Discharge)

และพนักงานอาจออกจากงานด้วยความสมัครใจในลักษณะของการลาออก (Resignation) หรือการเกษียณอายุ (Retirement) (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551) ซึ่งสามารถอธิบายความหมาย และหลักการบริหารการออกจากงานดังนี้ การปลดออกจากงาน (Layoff) หมายถึงการให้พนักงาน ออกจากงานไปชั่วคราวหรือไม่มีกำหนด และงดจ่ายค่าจ้าง โดยมีสาเหตุจากการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมหรือการเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551) ส่งผลให้องค์กร ต้องปรับลดบุคลากรในองค์กร ซึ่งหลายองค์กรใช้หลักการบริหารการปลดออกจากงาน คือ การ ปลดออกจากงานเนื่องจากความเปลี่ยนแปลงในความต้องการของตลาด ยอดขายต่ำ ปริมาณการผลิต ลดลง ขาดแคลนวัตถุดิบ ทำให้องค์กรไม่มีงานเพียงพอให้พนักงานที่มีอยู่ทำ องค์กรอาจเลือกใช้การ ปลดพนักงานบางส่วนออกจากงานเพียงชั่วคราว การปลดพนักงานออกจากงานชั่วคราว องค์กร อาจจะมีวิธีการที่จะผูกพันพนักงานที่ถูกปลดออกเพื่อจะได้เรียกกลับมาทำงานใหม่ และเป็นการ บรรเทาปัญหาความเดือดร้อนในระหว่างที่พนักงานต้องออกจากองค์กรไป นอกจากนี้ องค์กรควร ใช้การปลดพนักงานออกจากงานเป็นวิธีสุดท้ายในกรณีที่องค์กรประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจและ ต้องการจะลดค่าใช้จ่ายขององค์กร

การไล่ออก (Discharge) การไล่ออกเป็นการให้พนักงานออกจาก องค์กรไป เนื่องจากพนักงานฝ่าฝืนกฎระเบียบขององค์กรหรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ องค์กรกำหนด (Wendell L.F., 1998) อย่างไรก็ตามองค์กรต้องบริหารการไล่พนักงานออกจาก งานให้ถูกหลักบริหารงานบุคคลและต้องถูกต้องตามกฎหมายมิเช่นนั้นพนักงานอาจจะฟ้องร้องความ ไม่เป็นธรรมกับองค์กรได้ องค์กรต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ มีความเป็นธรรมต่อพนักงาน ซึ่งสาเหตุที่ไล่พนักงานออกต้องไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา เพศ หรือ แหล่งกำเนิด (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551) ส่วน การลาออก (Resignation) นั้นหมายถึง การออกจากองค์กร ด้วยความสมัครใจของตัวพนักงานเอง การลาออกเป็นการตัดสินใจของพนักงาน ไม่มีการขู่บังคับจาก องค์กร (เกษมสันต์ วิลาวรรณ , 2542) องค์กรใดที่มีอัตราการลาออกสูง แสดงว่าองค์กรนั้น ล้มเหลวในการเก็บรักษาบุคลากรไว้กับองค์กร (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551) เมื่อมีการลาออก ของพนักงาน องค์กรควรวิเคราะห์การลาออกของพนักงานโดยการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ก่อน ออกจากงาน (Margaret F. and Caroline H., 1999) การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน (Exit Interviews) คือการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงจากพนักงานที่ลาออกเพื่อศึกษาถึงปัญหาขององค์กร ที่เป็นสาเหตุของการลาออกของพนักงาน เช่น เหตุผลของการลาออก หรืออาจจะเป็นเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่ลาออกและหัวหน้างาน หรือสาเหตุที่ออกจากงานอาจมาจากเรื่อง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ลาออก

1.3.3.2 การเกษียณอายุ (Retirement) การเกษียณอายุ หมายถึง การเลิก จ้างพนักงานเนื่องจากมีอายุถึงเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดไว้ ตามปกติองค์กรจะเกษียณพนักงานที่มีอายุ ประมาณ 55-65 ปี ซึ่งถือว่าเข้าสู่วัยชราและไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ (พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, 2551) ตามหลักบริหารงานบุคคลถือว่าการเกษียณอายุเป็นการให้พนักงานออกจากงานอย่างมีเกียรติ เพราะเป็นการออกจากงานของพนักงานที่ทำงานประโยชน์ให้แก่องค์กรมานานด้วยความจงรักภักดี องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการเกษียณอายุและมีการจัดทำแผนเกษียณอายุเพื่อให้ความช่วยเหลือ และแนะแนวทางการใช้ชีวิตแก่พนักงานที่ใกล้เกษียณ



ภาพที่ 2 หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ที่มา: ดัดแปลงจาก ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ 8. (กรุงเทพมหานคร: บริษัท
โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2549).

ภาพที่ 2 แสดงถึงหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning), การสรรหา (Recruitment), การคัดเลือก (Selection), การวัดเพื่อประเมินผลงาน (Performance Measurement), การอบรมและการพัฒนา (Training & Development), การบริหารค่าตอบแทน (Compensation Administration) การพ้นจากองค์การหรือการทำงาน (Separation or retirement)

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งและเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ เพราะบุคลากรทุกคนเป็นตัวขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ขององค์การ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ การบริหารงานบุคคลนั้นเป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การวิเคราะห์งานและ

การออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน การคัดเลือกทรัพยากรบุคคล การดูแลบำรุงรักษา การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน จนกระทั่งการพ้นไปจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดจากมูลค่าของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันบุคลากรก็มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และ มีความเจริญก้าวหน้าตามความมุ่งหมายของแต่ละบุคคล ซึ่งกระบวนการและรูปแบบเหล่านี้ต้องสอดคล้องกับการบริหารองค์การโดยรวม ได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานและพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การไม่แสวงหาผลกำไร

องค์การไม่แสวงหาผลกำไร หรือเรียกว่า Third sector ครอบคลุมทุกองค์การที่มุ่งสร้างคุณค่าทางสังคมเพื่อสังคมโดยรวม ไม่ยึดถือหรือสร้างผลกำไรเพื่อองค์การหรือสมาชิกในองค์การ ในปัจจุบันมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างของภาคและการทำงานภายในขององค์การ (Borzaga C. และ Santuari A., 2000) องค์การไม่แสวงหาผลกำไร (NPOs) ปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ มีการบริหารงานที่มีการบูรณาการที่เหมาะสมและทันเวลา องค์การไม่แสวงหาผลกำไรจะปฏิบัติตามกระบวนการบริหารจัดการใหม่ องค์การไม่แสวงหาผลกำไรได้เริ่มต้นที่จะนำเทคนิคองค์การภาคธุรกิจมาใช้ในภาคองค์การแสวงหาผลกำไร (Goerke J., 2003) ซึ่งองค์การไม่แสวงหาผลกำไรต้องเผชิญหน้ามากขึ้นกับแรงกดดันตลาดโดยทั่วไปขององค์การที่แสวงหาผลกำไร เช่นการแข่งขันสำหรับการระดมทุนและความจำเป็นที่จะได้รับเงินเพื่อตอบสนองภารกิจขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร (Andreasen A.R. และ Kotler, 2003)

มีนักวิชาการให้นิยามความหมายขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรไว้หลากหลายเช่น สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2553) ได้นิยามความหมายขององค์การเอกชนที่ไม่แสวงหากำไรไว้ว่า องค์การไม่แสวงหาผลกำไรเป็นองค์การ มูลนิธิ สมาคม สหภาพ และพรรคการเมือง ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่หรือทำกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม มิใช่เฉพาะกลุ่ม องค์การไม่แสวงหาผลกำไรเป็นองค์การที่ปกครองตนเอง โดยมีคณะกรรมการเป็นผู้กำหนดนโยบายและตัดสินใจในเรื่องต่าง องค์การไม่แสวงหาผลกำไรเป็นองค์การที่ไม่แสวงหากำไรและไม่แบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่สมาชิก และ องค์การไม่แสวงหาผลกำไรนั้นไม่ใช่ของค์การของรัฐ แม้้องค์การ นั้นจะจัดตั้งขึ้นโดยรัฐ หรือได้รับการสนับสนุนจากรัฐตามส่วน โลแมน (Lohmann R.A., 2007) ได้นิยามความหมายขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรไว้ว่า เป็นองค์การที่แตกต่างองค์การอื่นโดยเฉพาะด้านบริหารจัดการ เนื่องจาก องค์การไม่แสวงหาผลกำไรนำวิธีการบริหารงานขององค์การภาครัฐและภาคเอกชนมาผสมกันอย่างลงตัว รวมทั้งองค์การไม่แสวงหาผลกำไรเป็นองค์การที่ยืดหยุ่น แต่โครงสร้างองค์การไม่ชัดเจน ภายใต้การควบคุมดูแลและบริหารงานโดยคณะกรรมการที่อาสาสมัครเข้ามาทำงานและผู้จัดการที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจสรุปความหมายขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรตาม เคท (Kate, 2010) ที่ได้นิยามขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรไว้ว่า องค์การที่ให้ความช่วยเหลือรัฐบาลและดูแลผู้ด้อยโอกาสโดยไม่คำนึงถึงผลตอบแทน

สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2553) ได้แบ่งประเภทขององค์การเอกชนที่ไม่แสวงหากำไรไว้ดังนี้

1. องค์การสังคมสงเคราะห์ของเอกชน หมายถึง องค์การที่จัดตั้งขึ้นตามแนวความคิดริยธรรม ศีลธรรม และมนุษยธรรม จัดตั้งขึ้นเป็นนิติบุคคลที่เป็นอิสระจากหน่วยงานราชการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินงานเกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์และสาธารณกุศล

2. สมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ หมายถึง สมาคมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการฌาปนกิจสงเคราะห์ ซึ่งเป็นกิจการที่บุคคลหลายคนตกลงกันเพื่อสังเคราะห์ซึ่งกันและกัน ในการจัดการศพและสงเคราะห์ครอบครัวของบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่ตกลงร่วมกัน ซึ่งถึงแก่ความตายและมีได้ประสงค์จะหากำไรเพื่อแบ่งปันกัน

3. สมาคมการค้า หมายถึง สถาบันนิติบุคคลตามกฎหมายซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพจัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมการประกอบวิชาชีพ อันมิใช่เป็นการหากำไรหรือรายได้มาแบ่งกัน โดยบุคคลซึ่งประกอบวิชาชีพทางการค้า อุตสาหกรรมหรือการเงิน และบุคคลซึ่งประกอบธุรกิจอื่นในทางเศรษฐกิจที่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์จะกำหนดในกฎกระทรวง ทั้งนี้ไม่รวมถึงการประกอบวิชาชีพทางการเกษตร

4. หอการค้า หมายถึง สถาบันที่บุคคลหลายคนจัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมการค้า อุตสาหกรรมเกษตรกรรม การเงินหรือเศรษฐกิจ ซึ่งมิใช่เป็นการหากำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน

5. สมาคมนายจ้าง หมายถึง สมาคมของนายจ้างที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหาและคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้าง และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และระหว่างนายจ้างด้วยกัน สมาคมนายจ้างไม่น้อยกว่า 5 แห่งอาจจัดตั้งสภาองค์การนายจ้างเพื่อส่งเสริมการศึกษาและส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์ก็ได้

6. สหภาพแรงงาน หมายถึง สมาคมกรรมกรที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหาและคุ้มครองผลประโยชน์ของพนักงานเกี่ยวกับสภาพการจ้างงาน และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างด้วยกันเอง โดยที่สมาชิกของสหภาพแรงงานจะต้องเป็นลูกจ้างของนายจ้างคนเดียวกันกับผู้ขอจดทะเบียนเป็นสหภาพแรงงานหรือลูกจ้างซึ่งทำงานในกิจการประเภทเดียวกันกับผู้ขอจดทะเบียนเป็นสหภาพแรงงาน และต้องเป็นผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป สหภาพแรงงานอาจจัดตั้งสภาองค์การลูกจ้างเพื่อส่งเสริมการศึกษาและส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์

7. สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ หมายถึง สหภาพขององค์การของรัฐบาลหรือ กิจการของรัฐที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาช่วยเหลือและคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของพนักงาน และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร และความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานด้วยกันเอง

8. องค์การศาสนา หมายถึง องค์การที่ดำเนินการด้านการเผยแพร่วิถีกรรมทางศาสนา การดูแลสถานที่ที่เป็นที่เคารพบูชาและสถานที่ในการทำสมาธิ หรือการปฏิบัติกิจทางศาสนาของทุกศาสนา เช่น โบสถ์ สุเหร่า วัด รวมถึงลัทธิและนิกายต่าง ๆ

9. พรรคการเมือง หมายถึง กลุ่มที่ดำเนินกิจกรรมทางการเมือง เช่น สนับสนุนการเลือกผู้สมัคร เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการหาทุนของกิจกรรมทางการเมือง

10. องค์กรต่างประเทศ หมายถึง องค์กรเอกชนต่างชาติที่เข้ามาดำเนินการช่วยเหลือทั้งหน่วยงานและคนในประเทศไทย เช่น องค์กรหมู่บ้านเด็กโสสะสากล (SOS), องค์กรกองทุนสัตว์ป่าโลกสากล (WWF), SHARE เป็นต้น

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรเป็นองค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่นโดยเฉพาะด้านบริหารจัดการ เนื่องจากองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรนำวิธีการบริหารงานขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชนมาผสมกันอย่างลงตัว รวมทั้งองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรเป็นองค์กรที่ยืดหยุ่น แต่โครงสร้างองค์กรไม่ชัดเจน ภายใต้การควบคุมดูแลและบริหารงานโดยคณะกรรมการที่อาสาสมัครเข้ามาทำงานและผู้จัดการที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรนั้นจะเป็นหน่วยงานที่คอยให้ความช่วยเหลือรัฐบาลและดูแลผู้ด้อยโอกาสโดยไม่คำนึงถึงผลตอบแทน แต่การที่องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรไม่มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และรูปแบบการบริหารที่ไม่มีมาตรฐาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานและพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีบทบาทมากขึ้นในการพัฒนาองค์กรโดยการเข้าไปเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ในองค์กรเพื่อประสานให้ทุกฝ่ายงานในองค์กรเดินไปในทิศทางเดียวกันซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

3. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ที่มุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

บทบาทและหน้าที่ของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีการเปลี่ยนแปลงมากมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการเพิ่มมูลค่าหรือหน้าที่ของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล กับองค์กร (Jeanette, 2009) ผู้เชี่ยวชาญด้าน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตอบสนองความคาดหวังขององค์กรโดยการให้ความร่วมมือ สนับสนุน และส่งเสริมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับหน่วยงานอื่นๆในองค์กร และยังมีภารกิจส่วนตัวให้สอดคล้องกับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆในองค์กรเพื่อความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพขององค์กร (Peretti,1998; Sahdev et al, 1999) ผู้เชี่ยวชาญด้าน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงได้มาสัมผัสกับรูปแบบที่เปลี่ยนไปมากขึ้น เพราะปัจจุบัน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไม่เพียงแต่ทำงานหรือกิจกรรมประจำวันเท่านั้น แต่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ยังต้องเข้าไปมีบทบาทหรือส่วนร่วมกับหน่วยงานอื่นๆในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือ เกี่ยวกับปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Matthew, 2006) ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะไม่ได้เชี่ยวชาญเพียงแค่บทบาทของตัวเอง หรือ ชำนาญแค่ "คน" ที่ให้บริการด้านทรัพยากรบุคคลแบบดั้งเดิมเท่านั้น แต่ บทบาทหน้าที่ของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เปลี่ยนไปรวมถึงการตัดสินใจระบวงเชิงกลยุทธ์อีกด้วย (Ulrich et al, 1995)

ชูเลอร์ (Schuler,1992) ได้ให้แง่คิดว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควร มีบทบาทเชิงกลยุทธ์ใหม่ในการทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีประสิทธิผลนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีส่วนร่วมในการทำงานกับหน่วยงานอื่นในองค์กร และ ให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร อุลริช (Ulrich, 1997) ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่การบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปและมุ่งเน้นไปที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่การทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริหารงาน

บุคคลภายในองค์กร คอนเนอร์และอูลริช (Conner and Ulrich, 1996) ระบุถึงสี่บทบาทของการบริหารงานบุคคล: 1) หุ้นส่วนในการดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Partner) 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) 3) ผู้ชนะเลิศของพนักงาน (Employee Champion) และ 4) ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่ง มาร์เทล และ แครอล (Martell and Carol, 1995) กล่าวถึง 4 บทบาทของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตามกรอบแนวคิดของอูลริชว่า บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทั้ง 4 ซึ่งรวมกันจะทำให้เป็นพันธมิตรทางธุรกิจในองค์กรและเพิ่มศักยภาพในการสร้างองค์กร สามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ (Ulrich, 1997)

คอนเนอร์และอูลริช (Conner and Ulrich, 1996) นำเสนอรูปแบบที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์และเพื่อการพัฒนาองค์กรดังนี้:

1. บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Partner) โจนเน็ต (Jeanette, 2009) กล่าวว่า ในการดำเนินกลยุทธ์หรือการวางตำแหน่งการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้น สิ่งที่สำคัญคือ คนในองค์กร และ การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ อูลริช และ บล็อกแบงค์ (Ulrich and Brockbank, 2005) บทบาทในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์คือ การดำเนินกลยุทธ์ที่ตระหนักถึงวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กร อูลริช (Ulrich, 1998) ระบุว่าวัตถุประสงค์หลักของการทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือ การสร้างและใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเป้าหมายขององค์กร

2. บทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert) ขณะที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นที่จะเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ยังคงต้องทำงานตามสายงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การจ้างงาน เงินเดือน ฝึกอบรม รวมถึงการวัดผล (Ulrich and Brockbank, 2005) แต่การทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เปลี่ยนแปลงไป ไม่ใช่กระบวนการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดแรงงานลง จึงทำให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีขนาดเล็กลง คุณภาพสูงขึ้น และต้นทุนต่ำ (Ulrich, 2001)

3. บทบาทของการเป็นผู้ชนะเลิศพนักงาน (Employee Champion) โจน และ คณะ (Jon et al., 2011) การที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเป็นผู้ชนะเลิศพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นผู้นำที่ดี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำองค์กรไปสู่เป้าที่ตั้งไว้ มีการสื่อสารที่ดี รวมทั้งต้องรับฟังพนักงาน เป็นผู้ฟังที่ดี บทบาทของการเป็นผู้ชนะเลิศพนักงานเป็นการเน้นความต้องการของพนักงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเพิ่มความมุ่งมั่นและความสามารถ อูลริช (Ulrich, 1997) บทบาทนี้จะเกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานที่มีเป็นอยู่ที่ดีและมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทและพนักงาน อูลริชและบร็อกแบงค์ (Ulrich and Brockbank, 2005) อูลริชแยกบทบาทของพนักงานแชมป์เป็น "พนักงานผู้ให้การสนับสนุน" และ "นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" บทบาทและกระบวนการของผู้ชนะเลิศพนักงานเกี่ยวข้องกับการประกอบแบบดั้งเดิมของการบริหารงานบุคคล เช่นการฝึกอบรม การพัฒนาโครงสร้าง การให้รางวัล การประเมิน และการรักษาพนักงาน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร นอกจากนี้ผู้ชนะเลิศพนักงานเป็นศูนย์กลางให้กับองค์กรและเป็นตัวแทนขององค์กร (Jeanette, 2009)

4. บทบาทของการเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change agent) โคลด์เวล (Caldwell, 2003) บทบาทของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้ความสำคัญเชิงกลยุทธ์กับคน และมีจุดมุ่งหมายในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญกับองค์กร เนื่องจากปัจจุบันองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อูลริช (Ulrich, 1997) เช่นนั้นผู้นำหรือผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา ซึ่ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร ทำความเข้าใจ จูงใจ และเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม นโยบาย และการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นในองค์กร (Jeanette, 2009)



ภาพที่ 3 ตัวแบบบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่
ที่มา: ดัดแปลงจาก พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2551).

จากแนวคิดทฤษฎีบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในข้างต้น ผู้วิจัยบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร 4) ผู้ชนะใจพนักงาน เพื่อนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่

นักวิจัย (ปี)	บทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่			
	กลยุทธ์ ด้าน บุคลากร	กลยุทธ์ ด้าน การเงิน	กลยุทธ์ ด้าน การตลาด	กลยุทธ์ ด้าน เทคโนโลยี
ปริญญา ทรัพย์โพธิ์และ ชีระวัฒน์ จันทิก (2559)	/	/	/	/
ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2555)	/	/	/	/
สุวรรณา วิริยาเสถียร (2552)	/	/	/	/
สยาม ศิริมงคล (2555)	/	/	/	/
คอนเนอร์ และ อูลริช (Conner and Ulrich, 1996)	/	/	/	/
อูลริช และ คณะ (Ulrich et al., 2012)	/	/	/	/
แคทเธอรีน (Catherine, 2006)	/	/	-	-
เอ็ดเวิร์ด และ ซูซาน (Edward and Susan, 2003)	/	/	/	/
แอนเดรีย (Andrea, 2012)	-	/	/	-
แมททิว (Matthew, 2006)	/	-	-	/
ฟิโอน่า (Fiona, 2007)	/	/	/	/
ลินเน็ท (Lynette, 2007)	-	-	-	/
ปีเตอร์ และ คณะ (Peter et al., 2012)	/	/	/	/
โจน และ คณะ (Jon et al., 2011)	/	/	/	/
อูลริช และ คณะ (Ulrich et. al., 2012)	/	/	/	/
บาส (Bas, 2012)	/	/	/	/
โจเซฟ และ จิล (Joseph and Gil, 2015)	-	/	-	-
เจย์ และ แพททริก (Jay and Patrick 1998)	/	-	-	-
อูลริช และ คณะ (Ulrich et al., 2012)	/	/	/	/
เจนนี่ (Jenni, 2009)	/	/	-	-
ปีเตอร์ (Peter, 2006)	/	/	/	/
ปีเตอร์ (Peter, 2005)	/	/	/	/
อูลริช (Ulrich, 2009)	/	/	/	/
เจนเน็ท (Jeanette, 2009)	/	/	/	/
เอ็ดเวิร์ด (Edward, 2005)	/	-	-	-
รวม	23	22	19	20

หมายเหตุ: จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของผู้วิจัย

จากตารางที่ 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ พบว่า มีองค์ประกอบทั้งหมด 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) 3) ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert) และ 4) ผู้ชนะใจพนักงาน (Employee Champion) ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ใหม่ในการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และเพื่อให้การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีส่วนร่วมในการทำงานกับหน่วยงานอื่นในองค์กร และให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เช่นนั้นผู้วิจัยจึงได้นำองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านมาศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

4. แนวคิดเกี่ยวกับหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

การบริหารธุรกิจในปัจจุบัน ไม่ได้เน้นเพียงแค่การแข่งขันด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่กลยุทธ์ด้านบุคลากรก็นับเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารองค์กร เพื่อให้้องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและผู้นำในองค์กรต่างก็ให้ความสำคัญในการบริหารคนเพื่อหาวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาพนักงาน สร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร บริหารองค์กรรวมไปถึงรักษาผู้ที่มีความสามารถไว้ (พิภพ อุดร และ วิทยา ด้านธำรงกุล, 2557) จึงเห็นได้ว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลเข้ามามีบทบาทต่อองค์กรมากขึ้น ไม่เพียงแค่งานบุคคลทั่วไป แต่ยังมีบทบาทในการสร้างกลยุทธ์ร่วมกับหน่วยงานอื่นในองค์กร (จรรยาศักดิ์ ฉวีศักดิ์, 2557)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามความหมายของกลยุทธ์ไว้หลากหลายแตกต่างกัน อาทิ เช่น สุมาลี จิระจรัส (2548) ได้นิยามความหมาย กลยุทธ์ ว่าเป็นวิธีการปฏิบัติที่องค์กรเลือกใช้ เป็นเครื่องมือเพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคตจากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ ส่วน พิทส์ และ เล (Pitts and Lei, 2000) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่ากลยุทธ์ หมายถึงแนวคิด และแผนงานต่างๆ ที่้องค์กรนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีความได้เปรียบและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับ สเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002) ที่ให้ทรรศนะเกี่ยวกับกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ คือ แผนแม่บทที่ครอบคลุมทุกกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาว และเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืนและได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของกลยุทธ์ได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานหรือแนวปฏิบัติที่ระบุเป้าหมายในอนาคต โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องมือของผู้บริหาร มีเป้าหมายหลักที่ต้องการให้องค์กรมีความเหนือคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตามที่ตั้งไว้

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นหน่วยงานสำคัญที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพื่อที่จะไปรองรับและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแนวคิดที่ว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็น Strategic Partner จึงได้รับการยอมรับและชัดเจนมากขึ้นเรื่อยๆ ในองค์กรทุกระดับ (วรณุช เจริญรณานนท์, 2551) องค์กรต้องมีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง เนื่องจากว่าในปัจจุบันโลกเปลี่ยนแปลงไปมาก ธุรกิจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว เพื่อรองรับกับความต้องการที่เป็นผลมาจากการ

เปลี่ยนแปลง รวมถึงรับมือกับคู่แข่งในโลกธุรกิจ ดังนั้นองค์การจำเป็นจะต้องมีความพร้อมอยู่ตลอดเวลา สำหรับการปรับทั้งโครงสร้าง กระบวนการ รวมทั้งเรื่องของคน (Ulrich, 2005) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีการเปลี่ยนรูปแบบงานใหม่ โดยมีการเชื่อมโยงกับธุรกิจขององค์การมากขึ้น พยายามเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความสามารถใหม่ๆ เช่น การเตรียมบุคลากรภายในองค์การ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอย่างทันที่ หรือมีการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลง แนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า แล้วเตรียมวางแผนกลยุทธ์ทางด้านบุคลากรไว้รองรับ (Jeanette, 1999)

การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้น จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์กลยุทธ์ และนโยบายขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการตลาด การผลิต แล้วนำไปเป็นโจทย์ในการสร้างแผนทางด้านบุคลากร เพื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ หรือของส่วนงานต่างๆ ภายในบริษัท ไม่ใช่เพียงรอรับคำสั่งจากแผนกต่างๆ ว่า ต้องการคนมาให้ หรือขอให้มีการจัดอบรมเรื่องต่างๆ สำหรับคนในแผนกนั้นๆ เป็นต้น (Ulrich 1997) มุมมองของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์จะต้องมีการทำงานแบบ Proactive คือการทำงานในเชิงรุก เมื่อองค์การมีกลยุทธ์อะไรออกมา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็ต้องมีกลยุทธ์ที่เป็นแผนปฏิบัติงานด้านบุคลากรออกมาเช่นเดียวกัน เพื่อสนับสนุนให้กลยุทธ์ของสายงานอื่นประสบความสำเร็จ นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การในภาพรวมด้วยกัน (วรรณช เจียมจรณานนท์, 2551)

จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานสำคัญที่จะต้อง มีระบบและรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเพื่อที่จะรองรับและสนับสนุนเป้าหมายของ องค์การ ซึ่งแนวคิดที่ว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์จึงได้รับการยอมรับและ ชัดเจนมากขึ้นเรื่อยๆ ในองค์การทุกระดับ การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้น จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์กลยุทธ์และนโยบายขององค์การ จากนั้นนำไปเป็นโจทย์ใน การสร้างแผนทางด้านบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลใน ปัจจุบันไม่ใช่เพียงแค่รอรับคำสั่งจากแผนกต่างๆ ว่าต้องการกำลังคนเท่าไร หรือขอให้มีการจัดอบรม เรื่องต่างๆ แต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าไปเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนทุกส่วนงานเพื่อ นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมาศึกษาและกำหนดเป็นตัวแปรของการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากร บุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

5. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน หรือแม้กระทั่งองค์การ ไม่แสวงหาผลกำไร ผู้นำในหน่วยงานนั้นๆ เป็นบุคคลที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่บังคับบัญชา มอบหมายงาน และดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายและกลยุทธ์ของ องค์การ รวมทั้งผู้นำยังเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการ ขององค์การเข้าด้วยกัน (เนตรพัฒน์ ยาวีราช, 2552) ซึ่งนักวิชาการได้นิยามความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำที่ต่างกันไปดังนี้

ยुक (Yukl, 1994) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะของแต่ละบุคคล พฤติกรรมที่แสดงออก อิทธิพลที่เขามีต่อคนอื่น รูปแบบของปฏิสัมพันธ์ บทบาท อาชีพ

ตำแหน่งทางการบริหาร ตลอดจนการที่บุคคลอื่นยอมรับอิทธิพลที่เกิดจากกฎระเบียบของผู้หน้านั้น ในขณะที่ พิชากภ พันธ์แห (2554) ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชา บุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับ และการยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือคุณสมบัติและคุณลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมและความสัมพันธ์ขึ้นในกลุ่มหรือองค์การ และพยายามให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ เป็นผู้นำทิศทางการทำงานแก่บุคคลและกลุ่มคน เป็นศูนย์กลางขององค์การและมีส่วนร่วมทุกหน่วยงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนหรือการปรับเปลี่ยนองค์การ

สุธี เขียวแก้ว (2014) ได้ให้นิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการในการใช้บารมี อำนาจ อิทธิพล ชี้นำ กระตุ้นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ได้แก่ การนำตน การนำคน และการนำงาน ซึ่งรวมกันแล้วกลายเป็นพลังมหาศาลสามารถสร้างสมรรถภาพในการทำงานก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การเป็นอย่างมาก ในขณะที่ เอลลัมตี และคณะ (Elumti et al., 2005) ได้ให้นิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำที่ใกล้เคียงกับนักวิชาการข้างต้นที่ไว้คือ กระบวนการของอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่จะบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม องค์การ และสังคม ผู้นำต้องมีส่วนในการรับผิดชอบองค์การ ซึ่งผู้นำเป็นผู้ที่ดูในภาพรวมขององค์การ รวมทั้งยังต้องดูในส่วนของประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่น ความพึงพอใจ ความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาองค์การ รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์การ ซึ่งทั้งสองนิยามเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำข้างต้น มีความหมายโดยสรุปเหมือนกับ Rosenbach (2003, อ้างถึงใน นภวรรณ คณนุรักษ์, 2554) ที่ได้ให้ความหมายเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการของผู้นำและผู้ตามที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ซึ่งนำไปสู่เป้าหมายตามที่องค์การตั้งเป้าไว้ ดังนั้นผู้วิจัยสรุปความหมายเชิงปฏิบัติการของภาวะผู้นำว่า เป็นการกระทำที่ทำให้คนในองค์การ ทั้งผู้นำและผู้ตามรวมทั้งการทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นบุคคลผู้ที่มีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนสภาพขององค์การให้ดีขึ้นในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริหาร หรือแม้กระทั่งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือการว่าจ้างบุคคลจากภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์การได้อย่างไร ผู้นำอีกแบบหนึ่ง คือ ผู้นำเชิงปฏิรูป หรือ ผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transformational Leader) กล่าวคือ ผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถทำให้ผู้อื่นยินดีปฏิบัติตาม เป็นผู้นำที่ทำงานท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่จะนำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ (เนตร์พัฒนา

ยาริราช, 2552) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) หรือการเปลี่ยนรูป (Transform) การกิจ วิธีการทำธุรกิจ โครงสร้างองค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ไปเป็นภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงเหมือนการปรับเปลี่ยนทุกรูปแบบ ทุกแง่มุม การบริหารองค์การทั้งระบบ รวมทั้งโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงรูปจะทำให้ผู้นำเกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับทัศนคติ ลักษณะพฤติกรรม และวิธีการบริหารจัดการ (สุธรรม รัตน์โชติ, 2552)

เบิร์น (Burn, 1989) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปหรือผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. Idealized Influence หมายถึง การที่ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี นำเคารพ ศรัทธา ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในการร่วมงาน ผู้นำมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ ผู้นำสามารถจูงใจพนักงานให้นำวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติได้จริงให้เกิดผลตามที่ต้องการ โดยการให้รางวัลแก่ผลสำเร็จของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการเรียนรู้จากการทำงาน และได้รับความก้าวหน้า

2. Inspirational Motivation หมายถึง ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ มีความสามารถในการจูงใจ เพื่อให้ได้ผลงานดีเกินความคาดหมายโดยการปลุกกระตุ้นให้พนักงานมีความสามารถ

3. Intellectual Stimulation หมายถึง ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พนักงานมีความคิดอิสระ ปลอຍให้พนักงานมีความคิดเป็นของตนเอง ให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์การโดยให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาขององค์การ และหาวิธีการแก้ไข มีการแก้ไขปัญหาที่ดีเป็นระบบ และพนักงานมีความผูกพันสูง มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ให้โอกาสพนักงานในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

4. Individualized Consideration หมายถึง การมอบหมายงาน มอบหมายหน้าที่ที่ท้าทายให้แก่พนักงาน การให้พนักงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญกับพนักงาน มีการสื่อสารมีเปิดเผย และมีการพัฒนาพนักงาน โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อพนักงานไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคน

กล่าวสรุปได้ว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปหรือผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง จะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ การกระทำเพื่อมองให้เห็นภาพในผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำสร้างความไว้วางใจ และให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง เสริมสร้างจุดแข็งลดจุดด้อยให้กับพนักงาน มีการพัฒนานตนเองอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดทฤษฎีบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในข้างต้น ผู้วิจัยสรุปผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 9 องค์ประกอบ คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) อุดมอดกัน 3) สื่อสาร 4) ความคิดสร้างสรรค์ 5) เข้าใจองค์การ 6) แก้ปัญหา 7) เรียนรู้ตลอดเวลา 8) จูงใจ 9) จริยธรรม เพื่อนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

นักวิจัย (ปี)	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)								
	วิสัยทัศน์	อุดมการณ์	สื่อสาร	ความคิดสร้างสรรค์	เข้าใจองค์การ	แก้ปัญหา	เรียนรู้ตลอดเวลา	จูงใจ	จริยธรรม
เทอร์รี่ (Terry, 2003)	-	-	-	-	-	-	-	-	/
คาสซิดี (Cassidy, 1994)	-	-	-	/	-	-	/	-	/
บาส (Bass, 1999)	-	-	-	-	-	-	-	/	/
เซน (Sen, 2005)	-	-	-	-	-	-	-	-	/
โรนัลด์ (Ronald, 2006)	-	-	/	-	/	-	-	/	-
รวม	15	3	12	9	15	9	6	14	20

หมายเหตุ: จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของผู้วิจัย

จากตารางที่ 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบของบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) จนได้องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) จริยธรรม 2) วิสัยทัศน์ 3) เข้าใจองค์การ 4) การจูงใจ 5) การสื่อสาร จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และมีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้ผู้อื่นทราบถึงการกระทำเพื่อมองให้เห็นภาพของผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำสร้างความไว้วางใจ และให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง เสริมสร้างจุดแข็งลดจุดด้อยให้กับพนักงาน มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสิ่งที่สำคัญคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจองค์การเพื่อที่จะพัฒนาและนำองค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์การจะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและมีประสิทธิภาพนั้น องค์การจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน และมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การพร้อมทั้งธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน

การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

โน และ คณะ (Noe et al., 2003) ได้ให้ความหมายของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าเป็นนโยบาย แนวปฏิบัติและระบบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ทักษะและประสิทธิภาพของพนักงาน หลายนโยบายการกล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการจัดการเกี่ยวกับพนักงานตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงานและแรงงานสัมพันธ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ในขณะที่ เดสเลอร์ (Dessler, 2009) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าการทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัล ความปลอดภัยในการทำงาน จริยธรรมและความยุติธรรมต่อพนักงาน ซึ่งเรื่องดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทนและเงินเดือน แรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนาและความผูกพันต่อองค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2545) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาดำรงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กร เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และ ญัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2545) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิต

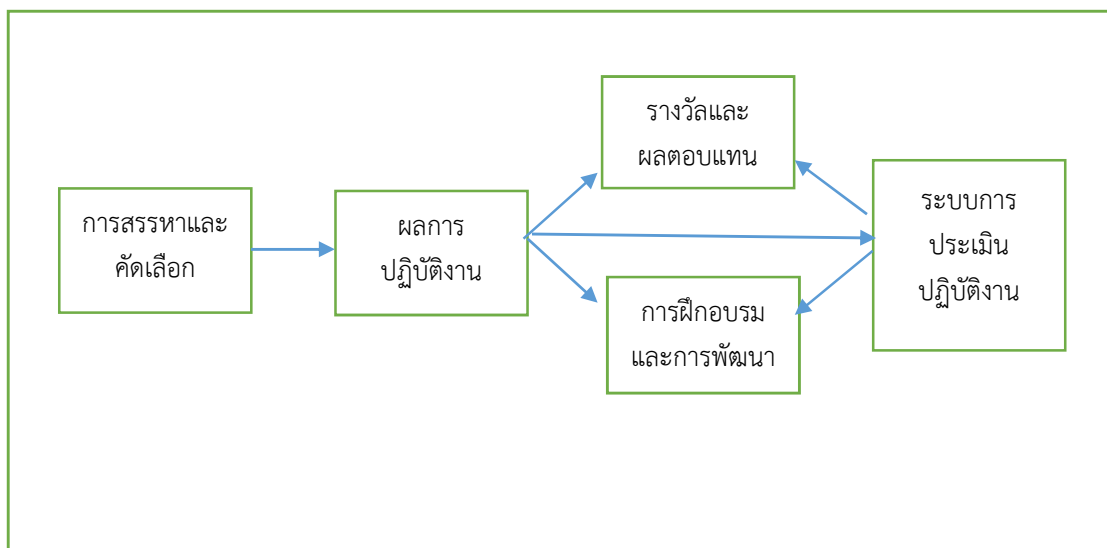
ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource management) เป็นการบริหารองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันตั้งแต่ การสรรหาคณะเข้ามาในองค์กร การพัฒนาและธำรงรักษาคนในองค์กรจนกระทั่งออกจากองค์กรไปและสามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุขในสังคม นักวิชาการได้คิดตัวแบบต่างๆในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆโดย พิชิต เทพวรรณ (2554) ได้รวบรวมตัวแบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Model) สรุปได้ว่าแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา (America Model) และตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริกา (America Model) สำหรับนักคิดกลุ่มนี้สามารถแบ่งตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด และตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน โดยแต่ละตัวแบบมีลักษณะดังนี้

1.1 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of Human Resource Management) หรือที่เรียกว่าตัวแบบ “มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism)” เป็นแนวคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลและนิยมแพร่หลายที่สุด ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์ สำหรับตัวแบบนี้ได้ถูกพัฒนาโดย เบียร์และคณะ (Beer et al) กลุ่มนักคิดจากสำนักวิชาฮาร์วาร์ด (Harvard School) ซึ่งโบซอล (Boxall) ได้ให้ชื่อว่า ตัวแบบ กรอบแนวคิดฮาร์วาร์ด (Harvard Framework) โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารองค์การมีวิสัยทัศน์นโยบาย กลยุทธ์ และวิธิตาเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการให้พนักงานในองค์การของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะหาให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งหากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้วการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังคงถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิม

1.2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of Human Resource Management) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบการจัดการนิยม เป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์การจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการคนหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องมือในการที่จะทำให้บรรลุสู่เป้าหมายขององค์การ ดังนั้นจึงมีผู้เรียกตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่การมีผลประกอบการที่ดีขึ้น สำหรับตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกนนี้พัฒนาโดย ฟอมเบรินและคณะ (Fombrun et al.) ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากสำนักวิชามิชิแกน (Michigan School) ที่เชื่อว่าการจัดการระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ ขององค์การจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์การ สำหรับแนวคิดนี้สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็นตัวแบบเทียบเคียง (Matching Model) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กระบวนการ คือ 1) กระบวนการสรรหาและคัดเลือก หมายถึงการจัดการและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงาน 2) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ 3) กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 4) กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา หมายถึง การพัฒนางานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่องค์การต้องการ



ภาพที่ 4 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน
 ที่มา: ดัดแปลงจาก ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง,” *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ* 7, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2557): 845-862.

ตัวแบบของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model) สำหรับกลุ่มนักคิดนี้มีตัวแบบที่ใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิค (Warwick Model of Human Resource) โดยตัวแบบนี้เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดในสหรัฐฯ โดย เฮนดรีและเพ็ตตี้กริว (Hendry and Pettigrew , 1990) ที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า ตัวแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิค เป็นความพยายามที่จะบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกลยุทธ์ (ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, 2557)

จากแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource management) เป็นการบริหารองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันตั้งแต่ การสรรหาคนเข้ามาในองค์การ การพัฒนา และธำรงรักษาคนในองค์การ จนกระทั่งออกจากองค์การไป ซึ่งการที่องค์การจะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและมีประสิทธิภาพนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานและมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนภณ ธรรมรักษ์ และคณะ (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสร้างรูปแบบคือ ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านบริหารจัดการศึกษา จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจงโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และการพัฒนารูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษาจำนวน 10 คน ด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่ม และกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 525 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม 5) การควบคุมองค์การอย่างสมดุล และ 6) การเป็นผู้นำองค์การส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษา และความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดในการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม และอยู่ในระดับมากในด้านการเป็นผู้นำองค์การ ด้านการบริหารทรัพยากรในองค์กร ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ด้านการควบคุมองค์การอย่างสมดุล และด้านการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

แฉล้มเขตต์ ธีธมัย (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อให้ความหมายและคุณลักษณะของผู้นำเชิงจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีความสามารถจนได้รับการยอมรับและยกย่องจากกลุ่ม ให้เป็นผู้นำกลุ่มดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ภาวะผู้นำ หมายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม ซึ่งสามารถชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มร่วมกันทำกิจกรรมของกลุ่ม ให้ประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ แสดงออกด้วยความประพฤติที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานของสังคม สามารถเป็นต้นแบบด้านความประพฤติของบุคลากรในองค์กรได้ ครูจัดได้ว่าเป็นผู้นำทางการศึกษาที่พฤติกรรมดี ครูนั้นส่งผลกระทบโดยตรง ต่อการเรียนรู้และพฤติกรรมของนักเรียน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ครูควรได้รับการส่งเสริม และคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ควรส่งเสริมเป็นเบื้องต้น คือ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไว้วางใจ การให้บริการ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นพฤติกรรมครูที่นักเรียนสามารถสังเกตเห็นได้และได้รับผลกระทบต่อตัวนักเรียน อย่างชัดเจน

ชุตินา รัชขางแหลม และคณะ (2558) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในหน่วยงานสถาบันการศึกษาพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาในทุกๆระดับโดยเฉพาะในยุคของการเปลี่ยนแปลงของโลกและสภาวะการแข่งขันปัจจุบัน ประกอบกับผู้คนมีคุณธรรมจริยธรรมลดลง ไม่เห็นความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม ไม่ยึดมั่นในคุณธรรม ไม่ประพฤติตามจริยธรรม ทำให้สังคมเกิดวิกฤต จึงส่งผลกระทบต่อการบริหาร บุคลากร หน่วยงาน และองค์การได้ในวงกว้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานสถาบันการศึกษาพยาบาลที่ต้องทำหน้าที่ผลิตบุคลากรที่มีคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อรับใช้สังคม จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีผู้บริหารและผู้นำทางการศึกษาที่มีความเข้าใจตระหนักถึงภาวะผู้นำและมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม นอกจากนี้เมื่อต้องเผชิญ

กับประเด็นปัญหาจริยธรรมในสถานศึกษาด้วยแล้ว สามารถแสดงออกถึงการตัดสินใจและใช้เหตุผลทางจริยธรรมได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์นั้น ซึ่งจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

ณัฐชนนต์ ธนาโชติอัมรัตน์ (2557) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา อิทธิพลปัจจัยของภาวะผู้นำของผู้บริหาร อิทธิพลของพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และ อิทธิพลของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทดสอบความตรงของเนื้อหาและความน่าเชื่อถือ ด้วยวิธีของครอนบาร์คกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่น 0.913 โดยแจกพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ส่วนวิธีการทางสถิติแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำด้านการปฏิบัติตามแผนงานและควบคุมการทำงาน ด้านการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา และด้านความสามารถในการเผชิญและแก้ไขปัญหา ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ด้านการสื่อสารแบบบนลงล่าง ด้านการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน และด้าน การสื่อสารแบบแนวนอน ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร และ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ด้านความต้องการจริยธรรมในการทำงาน ด้านความต้องการแสวงหามาตรฐานที่ดีเลิศ ด้าน ความต้องการแข่งขันในการทำงาน และด้านความต้องการที่เอาชนะปัญหาต่างๆ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นิลารวรรณ งามขำ และคณะ (2557) ได้ศึกษาศึกษาเกี่ยวกับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความมุ่งมั่นในการบริหารและการพัฒนาคุณภาพต่อผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนที่ไม่แสวงกำไรในประเทศไทย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความมุ่งมั่นในการบริหาร ของผู้บริหารโรงพยาบาล การพัฒนาคุณภาพที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนที่ไม่แสวงกำไรในประเทศไทยและตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของโรงพยาบาล กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลเอกชนที่ไม่แสวงกำไรที่มี ประสบการณ์ทำงาน 1 ปีขึ้นไป จำนวน 220 คน จากทั้งหมด 13 โรงพยาบาล สุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มอย่าง ง่ายตามสัดส่วนของแต่ละโรงพยาบาล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การวิเคราะห์เส้นทางและการวิเคราะห์แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ความมุ่งมั่นในการบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนที่ไม่แสวงกำไรมีอิทธิพลทางตรง เชิงบวกต่อการพัฒนาคุณภาพ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.510และไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน ของโรงพยาบาล แต่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลโดยผ่านการพัฒนาคุณภาพ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.404 และการพัฒนาคุณภาพมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของ โรงพยาบาลค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.790 ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบ เชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และตัวแปรทั้งหมดในแบบจำลองที่ศึกษาสามารถอธิบายความผันแปรของผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนที่ไม่แสวงกำไรในประเทศไทยได้ร้อยละ 62.2 ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชน

ที่ไม่แสวงกำไรควรจัดทำนโยบายและแผนปฏิบัติการพัฒนาผลการดำเนินงานของโรงพยาบาล รวมถึงสร้างความมุ่งมั่นในการบริหารของผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนาคุณภาพอย่างแรงกล้าในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง

รัตนชนก จันยัง (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงผลกำไร วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงผลกำไร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานในองค์กรพิพิธภัณฑิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพพช.) ที่มีสถานะเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจที่ไม่แสวงหากำไร จำนวน 150 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ Independent Samples t-test, One-Way ANOVA, LSD, และ Multiple Linear Regression ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุอยู่ในช่วง 25 - 35 ปี มีสถานภาพโสด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระดับรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,000 - 20,000 บาท และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 6 - 10 ปี แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยค้ำจุน ส่วนประสิทธิภาพการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามีความสำคัญมากที่สุด ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าอายุ และลักษณะของงานที่มีผลต่อปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในงาน ส่วนระดับการศึกษาและลักษณะของงานที่มีผลต่อปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ในด้านอายุและลักษณะของงานที่มีผลต่อปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และลักษณะของงานที่ทา มีผลต่อปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงานนอกจากนี้ปัจจัย จูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

เดชากร แก่นเมือง และ พิรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล วัตถุประสงค์เพื่อประเมินและวิเคราะห์การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจรรีกรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอขนอม จังหวัดนครศรีธรรมราชทั้ง 4 แห่ง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและข้าราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอขนอมยังจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงตั้งเห็นได้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมดไม่มีการวางแผนอัตรากำลัง เพื่อทดแทนบุคลากร ที่ขาดหายไปและไม่มีการคาดคะเนว่าจำเป็นต้องมีบุคลากรประเภทใดมากน้อยเพียงใดในอนาคต ไม่มีการวางแผนเพิ่มการ จัดหาบุคลากรใหม่ๆ สำหรับงานใหม่ ๆ ที่จะเกี่ยวข้องในอนาคตไม่มีการวิเคราะห์ปริมาณงานของแต่ละหน่วยงาน ส่วน การจัดหาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการสรรหาอยู่ 2 วิธีคือ 1) คัดจากรายชื่อบัญชีที่ขึ้นทะเบียนได้จากการสอบแข่งขันของคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัด 2) รับโอนย้ายจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นโดยไม่ได้จัดหา บุคลากรตามแผนแต่เป็นการรับโอนจากตำแหน่งว่าง ในด้านการพัฒนาบุคลากรมีการจัดฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ในหลักสูตร ต่างๆเช่น มีการศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพของ

บุคลากร แต่ไม่มีการประเมินและวิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการ ในการฝึกอบรม แต่ละหลักสูตรที่ฝึกอบรมก็ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ชัดเจน ส่วนการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรให้อยู่คู่กับองค์กรด้วยการให้โอกาสในการเจริญเติบโต ในตำแหน่งที่สูงเฉพาะ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ การให้เงิน โบนัส

เสาวรัตน์ บุญวงศ์ และ ศุภวัฒน์ นกร วงศ์ธนวิสุ (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลบางเหริ่ง อำเภอควนเนียงจังหวัดสงขลา วัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของเทศบาล ตำบลบางเหริ่ง อำเภอควนเนียงจังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่คณะผู้บริหาร พนักงานเทศบาล พนักงานครูเทศบาลลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง จำนวน 30 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจุบันเทศบาลตำบลบางเหริ่งยังขาดแผนพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์โดยการส่งตัวพนักงานไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกและจัดให้มีการศึกษา ดูงานในองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีมีการพัฒนาในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมส่งเสริม และ สนับสนุนงบประมาณในการศึกษาต่อ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ และปัญหาที่ติดพบว่าเป็นเกิดจากตัวพนักงานไม่สนใจค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ระเบียบกฎหมาย 58 มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้การพัฒนาไม่ทันต่อสถานการณ์อบรมและไม่สามารถนำความรู้มาใช้ได้เท่าที่ควร ระยะเวลาการอบรมนานเกินไป หลักสูตรในการพัฒนายังไม่ครอบคลุมพนักงานทุกคน และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกตำแหน่งได้เข้ารับการอบรมและทบทวนความรู้ และทักษะเฉพาะของงานฝึกอบรมเพื่อปลูกจิตสำนึกในการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อบริการ ประชาชนฝึกอบรมในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และการพัฒนาเรื่องบุคลิกภาพมีการส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย มีกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่พนักงานและการสร้าง สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานอาจเป็นเพราะว่าบุคลากรของเทศบาลตำบลบางเหริ่งต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาในทุก ๆ ด้านและเห็นว่าการพัฒนานอกจากจะพัฒนาให้เกิดความรู้ทักษะ และความสามารถแล้วยังก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่องานและต่อองค์กรอีกด้วย

วิมลมาศ และ คณะ (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีมงานของผู้บริหาร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีมงานของผู้บริหาร จำแนกตามประเภทของธุรกิจและประสบการณ์ทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการแผนก ที่มีสายบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูง และบริษัท ตั้งอยู่ในสวนอุตสาหกรรมศรีนครินทร์ ศรีราชา จำนวน 157 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีมงานของผู้บริหารภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ รับรู้ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีมงานของผู้บริหาร จำแนกตามประเภทของธุรกิจและประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน พบว่าการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการสร้างทีมงานของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน ตลอดจนพบว่าความสัมพันธ์

ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างทีมงานในระดับสูงทุกด้าน

อนงค์นาถ ยุวพันธุ์ (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสำหรับผู้บริหาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประชากรคือ นักศึกษาระดับปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสำหรับผู้บริหาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 111 คน ผลการวิจัยพบว่า นักศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ใน ระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อยู่ในระดับปานกลาง นักศึกษามีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการประสานงานมีค่าเฉลี่ย มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการร่วมมือ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และ ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ สำหรับการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า ภาวะ ผู้นำพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อย ตามสบายมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วนิดา เขียวงามดี และกระมล ทองธรรมชาติ (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยได้เสนอแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน และขับเคลื่อนการรถไฟแห่งประเทศไทยไปสู่เป้าหมาย ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาความเหมาะสมของความรู้ ทักษะ สมรรถนะและความสามารถในการสร้างผลผลิตของบุคลากร เทียบกับปริมาณงาน ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์กำลังคนและการพัฒนากลยุทธ์ 3) การปรับใช้แผน กำลังคน 4) การติดตามประเมินผลและการปรับปรุงแผนกำลังคน

นภวรรณ คณานุรักษ์ (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทและหน้าที่ของผู้นำเพื่อขับเคลื่อนองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ดี เนื่องจากโลกในปัจจุบันเป็นสังคมที่มีการแข่งขันที่ไม่สิ้นสุด องค์การมีการเปลี่ยนแปลงในสหัสวรรษใหม่ ในการจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำจะต้องรักษาความสมดุลระหว่างระบบและผู้คน ผู้นำแบ่งออกได้ 2 ประเภท ดังนี้: 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความเป็นผู้นำในการทำธุรกรรม ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้นำมีความรับผิดชอบในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลัก เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์การ เปลี่ยนไปเรื่อย ๆ จากโครงสร้างของระบบราชการแบบดั้งเดิมเป็นโครงสร้างในแนวนอนซึ่งเป็นเครือข่ายที่ซับซ้อนและยังมีความยืดหยุ่น ดังนั้นบทบาทของผู้นำมุ่งเน้นไปที่คุณภาพของคนภายในองค์การ พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานได้ดี 2) แก้ปัญหาและคาดว่าจะมีปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เมื่อใดก็ตามที่พนักงานจะกลายเป็นคนที่รับผิดชอบในองค์การที่ไม่เพียงแต่การแข่งขันในประเทศ แต่ยังสามารถแข่งขันได้ในระดับโลก เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงต่อกำไรและการเติบโตขององค์การ

วิทยาลัยนานาชาติ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของการให้และการจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไรเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมในการเป็นผู้ให้ (Altruism) เงินของคนไทย ซึ่งเป็นปัจจัยที่สะท้อนถึงบทบาทสำคัญของการมีองค์การไม่แสวงหาผลกำไร (Nonprofit Organization) ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้รับเงินบริจาค และนำเงินนั้นไปกระจายให้ตรงตามความต้องการของผู้บริจาคและเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม โดยทั่วไปแล้ว องค์การไม่แสวงหาผลกำไร หรือ องค์การการกุศลเป็นประเภทหนึ่งขององค์การที่มีบทบาทเป็นอย่างสูงต่อการพัฒนาประเทศดังนี้ 1) ให้บริการที่ภาคเอกชนหรือภาครัฐเองไม่สามารถเป็นผู้ให้บริการได้อย่างทั่วถึง 2) ช่วยเหลือภาครัฐเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ 3) ช่วยเป็นปากเป็นเสียงให้แก่ภาคประชาชน และ 4) ช่วยในการตรวจสอบถึงความโปร่งใสในการดำเนินนโยบายของภาครัฐ นอกจากนี้ ในด้านขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร องค์การดังกล่าวจำเป็นต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการโดยควรให้ความสำคัญในการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน เช่น โครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อที่จะเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบการขององค์การและนำมาสู่การได้รับเงินบริจาคทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ ผู้จัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของเจ้าหน้าที่ในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินการให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์การไม่แสวงหากำไรควรเข้าไปสนับสนุนในโครงการที่ประชาชนผู้ด้วยโอกาสไม่ได้รับอย่างเท่าเทียมจากภาครัฐหรือภาคเอกชนทั่วไป นอกจากนี้ยังควรเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาตาข่ายการคุ้มครองทางสังคม (Social Safety Nets) ในกรณีที่ครัวเรือนต้องประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหวัง (Shock) การเข้าไปเกี่ยวข้องกับ การสร้างระบบประกันสังคม (Social Insurance) ให้กับครัวเรือนที่ยากจนหรือด้อยโอกาสของ องค์การไม่แสวงหาผลกำไรในลักษณะเช่นนี้นอกจากจะเป็นการช่วยพัฒนาสังคมโดยตรงแล้ว แต่ยังมีบทบาทในการช่วยรัฐต่อการลดความเหลื่อมล้ำในประเทศและสร้างการพัฒนาอย่างทั่วถึง (Inclusive Growth) ให้กับประเทศไทยในระยะยาว

สมชาย เทพแสง (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงระบบ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำสมัยใหม่ในการบริหารงานบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำสมัยใหม่เน้นการทำงานเป็นระบบ ใช้ความคิดเชิงระบบ สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงาน ชุมชนและคนอื่นๆ โดยสร้างความแตกต่างที่สามารถทำได้ บริหารงานแบบมีอาชีพและมุ่งให้บุคลากรทุกคนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ที่สำคัญเน้นด้านคุณธรรมและจริยธรรม ใช้ความคิด เชิงระบบสร้างสรรค์ในการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดความแตกต่างทุกด้าน มีการปรับปรุงระบบการศึกษา ยกกระดับมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น ไม่ใช่เฉพาะโรงเรียนตนเองเท่านั้นรวมถึงโรงเรียนอื่นๆ ในเครือข่ายหรือชุมชนใกล้เคียงด้วย โดยปรับปรุงระบบการเรียนการสอน ปรับปรุงหลักสูตร สื่อการสอน เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และบรรยากาศของโรงเรียน สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงกิจกรรมการเรียนการสอน มีความมุ่งมั่นเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ สนับสนุนการปฏิรูปการศึกษาเน้นการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ การปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนและความเป็นอิสระ ใช้หลักการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่าย เสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร สนับสนุนความร่วมมือกับโรงเรียนอื่นๆ ผู้นำจะจงใจให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตน สู่มีอาชีพเพื่อนำพาโรงเรียนสู่โรงเรียนคุณภาพ

สุรศักดิ์ เอี่ยมศรี (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร วัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลวังซ้อง อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า การที่จะพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลวังซ้อง อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลกนั้น ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ดี จะต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบโดยให้บุคลากรเทศบาลตำบลวังซ้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร วางแผนพัฒนาบุคลากร และนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้อย่างจริงจัง พร้อมทั้งให้มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อดูความก้าวหน้าและข้อบกพร่องระหว่างการพัฒนาบุคลากร

พจิ ภูมิรัตน์ และ อุบลวรรณ เปรมาศรีรัตน์ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารส่งเสริมการตลาดสมุนไพร วัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารในการส่งเสริมการตลาดสมุนไพรของมูลนิธิโรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศรผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ และศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการสร้างตราสินค้า โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ กับกลุ่มตัวอย่างทั้งเพศชายและเพศหญิงที่มีอายุ 20-60 ปีขึ้นไป โดยเก็บแบบสอบถามที่กรุงเทพมหานคร และ ปราจีนบุรี จำนวน 420คน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการสื่อสารส่งเสริมการตลาดนั้น เน้นการให้ความรู้ในเรื่องของสมุนไพร ผ่านช่องทางการสื่อสารทั้งสามช่องทาง คือ สื่อมวลชน สื่อบุคคล และสื่อเฉพาะกิจ ในส่วนของปัจจัยนั้น แบ่งได้เป็นปัจจัยภายใน คือ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ มีปรัชญาการทำงานในทิศทางเดียวกัน เป็นองค์การที่ไม่แสวงหากำไรเพื่อการดำรงอยู่ของสมุนไพร เน้นความเป็นวิชาการ มีสถานที่ทางประวัติศาสตร์และความสวยงามทางสถาปัตยกรรม ความเชื่อถือได้ในเรื่องคุณภาพความปลอดภัย มีกระบวนการผลิตที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม และในส่วนของปัจจัยภายนอก คือ กระแสสุขภาพ กระแสความสนใจของประชาชน และผลกระทบด้านดีของปัญหาเศรษฐกิจ

สุภาวดี นพจรจินดา (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข โดยขั้นตอนการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย 2) การศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ 3) การยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 313 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผู้นำวิสัยทัศน์ 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้นำวิชาชีพ 4) ผู้นำจริยธรรม 5) ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ 6) ผู้นำที่คำนึงถึงปัจเจกบุคคล 7) ผู้นำด้านเทคโนโลยี องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุขมี 7 องค์ประกอบ สามารถนำไปใช้ได้ มีความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของงานวิจัย

รัฐกาล กลิ่นหอม (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและพัฒนาแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังซ้อง อำเภอคลองขลุง จังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังซ้องโดยภาพรวมได้แก่ การเปลี่ยนแปลงระเบียบกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติราชการหลักสูตรในการพัฒนายังไม่ครอบคลุม และไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนามา

ประยุกต์ใช้ได้เท่าที่ควร ขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ขาดงบประมาณ และพนักงานไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

เกตุศิริรินทร์ ฉิมพลี (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและปัจจัยสนับสนุนทางการบริหารกับการทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ประชากรคือ ประธาน อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านระดับตำบลในจังหวัดอุบลราชธานีทุกคน จำนวน 219 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสนับสนุนทางการบริหารของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านมีระดับสูง ทุกด้าน ประธานอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง การทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำกับปัจจัยสนับสนุนทางการบริหารของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์ (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีแนวคิดในการให้ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพในงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การควบและรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การลดขนาดองค์กร การว่าจ้างธุรกิจภายนอกมาดำเนินการแทน ดังนั้นจึงควรสร้างความเข้าใจกับความสามารถของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องถูกกำหนดให้เหมาะสมกับบทบาทต่าง ๆ

วัลลีย์ ศรีประภาภรณ์ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างาน รูปแบบของภาวะผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลของหัวหน้างานกับรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบวิธีสอบถาม (Questionnaire) ผลการวิจัยพบว่า ทั้งเชิงรับและเชิงรุก หัวหน้างานที่มีอายุน้อยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาศักยภาพของตน มีการปรับเปลี่ยนระบบการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ส่วนหัวหน้างานที่มีอายุมาก มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมจะพัฒนาตนเองเสมอ หัวหน้างานเพศหญิงมีการเข้าร่วมกิจกรรมรื่นเริงกับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนปฏิบัติงาน สำหรับการศึกษ หัวหน้างานที่มีการศึกษาสูงมีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบมาก และมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ มีการปรับเปลี่ยนระบบการปฏิบัติงานภายในเสมอ ทั้งยังสนับสนุนเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ชอบให้มีการประชุมหารือร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการปฏิบัติงาน และยอมรับการเปลี่ยนแปลง ระยะเวลาการรับราชการ หัวหน้างานที่มีอายุการรับราชการมากมีความรอบรู้ในเรื่องกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และเน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก สรุปสถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบอย่างผู้นำที่แตกต่างกัน การให้ผู้นำที่มีอายุน้อยได้ขึ้นเป็นตำแหน่งหัวหน้าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในแง่ของการร่วมงานกัน บรรยากาศในการทำงานการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างสรรค์ของหน่วยงานและการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานในขณะเดียวกันยังพบว่ายังขาด

เรื่องความแม่นยำในกฎระเบียบ ซึ่งควรมุ่งเน้นพัฒนาหัวหน้าผู้ที่มีอายุน้อยกว่าในเรื่องดังกล่าว หรือในหน่วยงานที่ต้องการความแม่นยำทางกฎระเบียบ จำเป็นต้องเลือกผู้นำที่มีอายุน้อยกว่า ผู้นำที่มีการศึกษาสูงมีจุดเด่นอยู่ที่การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี และเน้นการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันในงาน การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้นำจะต้องปรับภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ เหล่านั้นและให้สามารถนำลูกน้องทำงานให้บรรลุ พันธกิจขององค์การได้

ชัยภัทร เกษมณี (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานองค์การไม่แสวงหาผลกำไร วัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ลักษณะกลยุทธ์ การดำเนินงาน และปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ในการบริหารของมูลนิธิศุภนิเวศน์พิทักษ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์การบริหาร มูลนิธิฯ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นความชำนาญขององค์การและโอกาสในการพัฒนาเครือข่ายในการดำเนินงานตามเป้าหมายมีการกำหนดภารกิจอย่างชัดเจนใช้กลยุทธ์รวมขององค์กรที่เน้นการผสมผสานในการทำงานเพื่อให้เกิดโครงสร้างและระบบการคุ้มครองเด็ก นอกจากนี้มูลนิธิฯ ยังมีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน 5 ปี เพื่อวางกรอบการทำงานขององค์กรในระยะยาว 2) กลยุทธ์การบริหารงาน มูลนิธิฯ มีการจัดโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่และบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งทำให้เกิดการกระจายอำนาจการบริหารและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน 3) กลยุทธ์การบริหารคน มูลนิธิฯ มีแนวทางในการจูงใจบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยเน้นสวัสดิการและกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ ส่วนการพัฒนาบุคลากรดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องโดยใช้ทีมที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาทักษะทางวิชาชีพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการควบคุมการดำเนินงานมีการจัดทำอย่างเป็นระบบทั้งในด้านโครงสร้างการบริหาร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการควบคุมจากภายนอก ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รณฤทธิ์ สีนทะโยธิน (2548) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชารวมทั้งปัจจัยที่สัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์ ทหารเรือจำนวน 180 คน เพื่อให้หน่วยงานทราบถึงลักษณะของการบริหารที่ดี และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจต่อไป โดยใช้เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และเชิงอนุมาน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือที่มีสถานภาพทาง เศรษฐกิจ และสังคมได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ และ เงินเดือนแตกต่างกัน มีความพอใจในรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ จะทำให้ทราบถึงลักษณะ ของการบริหารที่ดีและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจตลอดจนรู้จักการทุ่มเทร่างกาย แรงใจ เพื่อที่จะทำให้องค์การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

อุดร พันธมิตร (2548) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบของการทำงานเป็นทีมของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเพื่อนำมาปรับเปลี่ยนให้การทำงานมีประสิทธิภาพตามที่องค์การกำหนด โดยใช้แบบสอบถามข้าราชการของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาในตำแหน่งต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลเจ้าหน้าที่ธุรการ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลนิติกรและวิทยากร จำนวนทั้งสิ้น 50 คน และสัมภาษณ์เลขาธิการวุฒิสภา ผลการวิจัยพบว่า 1) จัดประชุมวางแผนร่วมกันปฏิบัติงานโดยพูดคุยถึงปัญหาและแนวทางแก้ไข ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นพร้อมทั้งทำความเข้าใจขอบเขตในหน้าที่ของตนเองและเพื่อนร่วมงานโดยมี

การแข่งขันเป็นธรรมและมีระบบการถ่วงดุลในการทำงานมีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และที่สำคัญควรมีการช่วยเหลือกันในเรื่องของการดำเนินงานโดยมุ่งไปที่ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก 2) ส่งเสริมให้ผู้นำเข้าร่วมกิจกรรมยามว่างกับผู้ปฏิบัติงานหรือจัดให้ผู้นำพบกับสมาชิกในกลุ่ม สัปดาห์ละครั้งเพื่อศึกษาความคืบหน้าของงาน หรือเรื่องอื่นๆโดยวิธีการนี้อาจจะทำให้ลดขั้นตอน สายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเพื่อจะทำให้ผู้นำกับสมาชิกเข้าใจในปัญหาหรือในเรื่องความรู้สึกที่ดีต่อกันยิ่งขึ้น 3) มีการจัดทำเป้าหมายขององค์กรร่วมกันโดยมีการประชุมปรึกษาหารือกัน ตลอดเวลา เพื่อระดมความคิดและจัดทำระบบการกระจายข้อมูลข่าวสารให้สมาชิก ในองค์กรรับทราบโดยทั่ว อย่างมีประสิทธิภาพ

นิตยา นิลรัตน์ (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล วัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานีเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่าด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก พบว่า มี 3 ด้าน คือ 1) การวางแผนบุคลากร 2) การบำรุงรักษาบุคลากรและ 3) การพัฒนาบุคลากรยกเว้น ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง พบว่า มี 2 ด้าน คือ 1) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร และ 2) การให้บุคลากรพ้นจากงาน 2. สภาพการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่าด้านที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด คือการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ส่วนด้านอื่น ๆ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติ ในระดับมากทุกด้าน 3. ปัญหาในการบริหารงานบุคคล ทั้งโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่พบว่า ด้านที่มีปัญหาอยู่ในระดับมากเพียงด้านเดียว คือการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ส่วนด้านอื่น ๆ มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

มณีนรัตน์ พากเพียร (2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีมต่อการจัดการคุณภาพ โดยองค์รวมของหัวหน้าหอผู้ป่วย และศึกษาปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์การจัดการคุณภาพโดยองค์รวมของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผ่านการรับรองคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 273 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 3 ชุด คือ แบบสอบถามด้านวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม และการจัดการคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า 1. วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ในโรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ อยู่ในระดับสูง ((X) = 4.10) 2. การทำงานเป็นทีม ในโรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ อยู่ในระดับสูง ((X) = 3.96) 3. การจัดการคุณภาพโดยองค์รวม ในโรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ อยู่ในระดับดี ((X) = 4.03) 4. วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการคุณภาพโดยองค์รวมของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.68$) 5. การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการคุณภาพโดยองค์รวมของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.74$) 6. ตัวแปรที่ร่วมกันทำนายการจัดการคุณภาพโดยองค์รวมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ สามารถร่วมกันทำนายการ

จัดการคุณภาพโดยรวมของหัวหน้าหอผู้ป่วย ได้ร้อยละ 59.9 ($r^2 = 0.599$) ได้สมการพยากรณ์ดังต่อไปนี้(สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน) $Z = 0.511$ การทำงานเป็นทีม = 0.326 วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์

จินดาพล เปรมศรี (2545) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาสังกัดกรมการศึกษาอาชีวกรรมอาชีพศึกษา ในเขตพื้นที่อาชีวศึกษาจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงตามลำดับดังนี้คือ ด้านการสรรหาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการดำรงรักษาบุคลากร และด้านการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ข้าราชการมีปัญหาในการบริหารงานบุคลากรมากกว่าครูจ้างสอน และบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อย มีปัญหาในการบริหารงานบุคลากรมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์มาก

สมยศ บุญชม (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เฉพาะกรณีศูนย์ฝึกอบรบวิศวกรรมเกษตร 4 ด้าน คือ 1) การวางแผนกำลังคน 2) กระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลทำงาน 3) การดำรงรักษาบุคลากร และ 4) การให้บุคลากรพ้นจากงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมมีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลางด้านการดำเนินการแก้ปัญหา พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย ข้อเสนอแนะในการศึกษา คือ ควรให้ความสำคัญในปัจจัยที่ส่งผลให้เกิด ปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารงานบุคคลของศูนย์ฝึกอบรบวิศวกรรมเกษตรใน 4 ด้าน คือ 1) การวางแผนกำลังคน 2) กระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน 3) การดำรงรักษาบุคลากร และ 4) การให้บุคลากรพ้นจากงาน ควรดำเนินการอยู่ในระดับมาก หรือระดับมากที่สุด เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของศูนย์ฝึกอบรบวิศวกรรมเกษตร

สนอง เอกภวนิชสกุลพร (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหา เปรียบเทียบปัญหา และศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ใน 6 ด้าน คือ ด้านการวางแผนบุคลากร ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ศึกษาธิการอำเภอ และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จำนวน 327 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอโดยรวมและรายด้าน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จำแนกตามสภาพในการดำรง ตำแหน่ง ปรากฏว่า มีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ในด้านการวางแผนบุคลากร และด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาตามขนาดของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ปรากฏว่า มีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ในด้านการวางแผนบุคลากร นอกนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เรวัตร์ สมบัติทิพย์ (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสาร วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการติดต่อสื่อสารในองค์กร กรณีศึกษาบริษัทซีเกทเทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการติดต่อสื่อสารในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นด้านคุณภาพของสื่อที่ใช้ในองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือด้านบรรยากาศของการติดต่อสื่อสารในองค์กร ปัจจัยทางด้านเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และระดับการศึกษาของพนักงานต่างกัน พนักงานมีความคิดเห็นต่อการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นปัจจัยทางด้านระยะเวลาในการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นต่อ การติดต่อสื่อสารไม่แตกต่างกัน ส่วนวิธีการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรวิธีการสื่อสารด้วยวาจาและวิธีการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีต่างกัน พนักงานมีระดับความสื่อสารภายในองค์กรการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05

ประไพ พรหมโนรี (2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคล วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความรู้ ทักษะคติ ด้านการบริหารงานบุคคล และภาวะผู้นำ กับการปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลของ หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงอรรถาธิบาย โดยให้หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลประเมินตนเอง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 367 คน ผลการวิจัยพบว่า ด้านการสรรหาบุคคลและการบรรจุ ด้านการวางแผนจัดบุคลากรและการจัดอัตรากำลัง ด้านการพัฒนาและการบำรุงรักษาบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับดี ร้อยละ 61.5, 59.4 และ 52.9 ตามลำดับ ส่วนด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านการพัฒนาพนักงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก ร้อยละ 58.6 ด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง และไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล ยกเว้นความรู้ ด้านการวางแผนจัดบุคลากรและการจัดอัตรากำลัง ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปฏิบัติ ในการบริหารงานบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p=0.000$) ทักษะคติด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p=0.000$) ส่วนใหญ่หัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล เลือกใช้ภาวะ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติในการบริหารงาน บุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p=0.005$)

พิมพ์พันธุ์ ศรีพิพิธ (2540) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสาร วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะและวิธีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ผลการวิจัยพบว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นเป็นลักษณะการสื่อสารโดยตรง และเป็นการสื่อสารแบบสองทาง ลักษณะและวิธีการติดต่อสื่อสาร สารของผู้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นมีวิธีการติดต่อสื่อสารโดยการประชุมเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมการสื่อสาร และการทำงานเป็นกลุ่มบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายและเป้าหมายของบริษัทให้พนักงานทราบอยู่เสมอและบริษัทให้ข่าวสารที่ทำให้พนักงานรู้สึกรักและภาคภูมิใจบริษัท แหล่งข่าวสารและวิธีการติดต่อสื่อสารที่พนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นให้ความสนใจที่จะติดต่อสื่อสารให้ความเชื่อถือคือจากหนังสือเวียน

โจเซฟ และจิล (Joseph and Gil, 2015) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรต้องยอมรับ และ เผชิญหน้ากับ ปัญหาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในโลกการแข่งขันในปัจจุบัน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะต้องการวางแผนกลยุทธ์ มีการพัฒนาความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แม้จะอยู่ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรขนาดเล็กที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ไม่ครบเต็มรูปแบบก็ตาม การริเริ่มการพัฒนาความเป็นผู้นำ ต้องตัดสินใจทำโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ต้องเชื่อในการพัฒนาและการจัดการความสามารถภายใน และสร้างความแข็งแกร่งให้กับพนักงาน โดยให้ออกาสบุคลากรได้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสิ่งสำคัญ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรมีความรักและซื่อสัตย์ต่อองค์กร

เอเมียร์ (Aamir, 2014) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาท สื่อกกลางในการเป็นผู้นำแลกเปลี่ยน และการเพิ่มขีดความสามารถทางด้านจิตใจในความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำทางจริยธรรมและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร โดยการสำรวจรวบรวมจากแพทย์ 172 คนที่ทำงานในโรงพยาบาลภาครัฐขนาดใหญ่ตั้งอยู่ในประเทศปากีสถาน ผลการวิจัยพบว่า บทบาทผู้นำแลกเปลี่ยน และการเพิ่มขีดความสามารถทางด้านจิตใจอย่างเต็มที่มีผลกระทบต่อ การเป็นผู้นำทางจริยธรรมกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแลกเปลี่ยน ได้รับอิทธิพลความคิดสร้างสรรค์ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านกลไกการไกล่เกลี่ยของการเพิ่มพลังทาง จิตวิทยา

ปีเตอร์ และคณะ (Peter et. al., 2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของกลยุทธ์ที่ออกมาจากผู้บริหาร และ การรับรู้ความแตกต่างทั้ง 5 ด้าน ของกลยุทธ์ ผลการวิจัย พบว่า การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การเป็นหุ้นส่วนทาง กลยุทธ์ 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และ 4) การเป็นผู้ชนะใจ พนักงาน ผลกระทบหลักที่แตกต่างกันในการรับรู้ของกลยุทธ์ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขึ้นอยู่กับแหล่งที่มา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารระดับกลาง ที่มีการทำงานร่วมกัน และการที่จะเป็น แหล่งข้อมูลที่ดีสำหรับบุคลากร

คาลโซเวน (Kalshoven, 2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา บทบาทผู้นำทางจริยธรรม และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำ จริยธรรมที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า การเป็นผู้นำทางจริยธรรมจะต้องมีความเป็นธรรม มีการชี้แจง และมีการแบ่งปันอำนาจ นอกจากนี้การเป็นผู้นำทางจริยธรรมต้องมีการควบคุมลักษณะ บุคลิกภาพอื่น ๆ รวมถึงจิตสำนึกความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นผู้นำทางจริยธรรม จิตสำนึก ความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นผู้นำจริยธรรมและพฤติกรรมบทบาทชี้แจงและ การเห็นพ้องต้องกัน กับการแบ่งปันอำนาจและความเป็นธรรม นอกจากนี้ยังมีความมั่นคงทางอารมณ์ความสัมพันธ์เชิง บวกกับความเป็นผู้นำทางด้านจริยธรรมและบทบาทชี้แจงเป็นที่คาดหวังการเปิดรับประสบการณ์และ บุคลิกภาพเป็นที่ไม่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำทางจริยธรรม

ทรีวีโน (Trevino, 2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการบริหารบุคลากรของผู้นำทางจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำทางจริยธรรมไม่ควรใช้ชื่อเสียงในการเป็นผู้นำทางจริยธรรมที่ได้รับในทางที่ผิด ผู้นำทางจริยธรรมมี 2 แบบ คือ ผู้นำทางจริยธรรมแบบคุณธรรม และผู้นำทางจริยธรรมแบบศีลธรรม การพัฒนาชื่อเสียงในการเป็นผู้นำทางจริยธรรมจ่ายเงินปันผลในปัญหาทางกฎหมายที่ลดลงและความมุ่งมั่นของพนักงานเพิ่มขึ้นความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานและจริยธรรม ทางเลือกที่เป็นผู้นำผิดจรรยาบรรณผู้นำเจ้าเล่ห์ และผู้นำที่เป็นกลางมีจริยธรรม

เดเนียล (Danail, 2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของผู้นำที่เป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยงานวิจัยสุ่มตัวอย่างผู้บริหาร 3871 คน จากฐานข้อมูลผู้บริหาร 20,000 คนทั่วโลก ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันออกไปจำนวน 6 แบบซึ่งแต่ละรูปแบบมาจากองค์ประกอบด้านความฉลาดทางอารมณ์ที่แตกต่างกันออกไป (Emotional Intelligence – EI) กล่าวคือ การตระหนักรู้ตนเอง การควบคุมตนเอง การมีแรงจูงใจ การมีความรู้สึกร่วม และการมีทักษะเข้าสังคม รูปแบบเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงและมีลักษณะเฉพาะต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กร และในทางกลับกันสิ่งเหล่านี้ยังส่งผลต่อการดำเนินการทางการเงิน สิ่งที่สำคัญที่สุดจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด ไม่ได้ขึ้นอยู่กับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง แต่ผู้นำที่ดีจะใช้รูปแบบผู้นำทั้งหมด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ทางธุรกิจ

จอห์น และ จอห์น (Jean and Jean, 2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลกันระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น และเพื่อศึกษาว่าผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกันและกันอย่างไร โดยการทำแบบสำรวจความคิดเห็น การสัมภาษณ์ และการสังเกตพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา 50 คู่ที่ทำงานในฝ่ายการผลิตของบริษัทติดอันดับ Fortune 100 ทั้งหมด 4 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า การแก้ปัญหาคือการรับรู้ถึงปัญหานั้นจริงๆ ผู้บริหารต้องเข้าใจปัญหาขององค์กร เข้าใจพลวัตของปัญหา และยอมรับความจริงที่ว่าพฤติกรรมของตนเองอาจจะมีส่วนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน แต่การหาทางแก้ปัญหาในขั้นต่อไปนั้นจะไต่ยากกว่า โดยต้องอาศัยการไกล่เกลี่ยที่ผ่านการวางแผนอย่างมีระบบซึ่งเป็นการสนทนากันเพื่อเผยให้เห็นและคลี่คลายปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป้าหมายของการไกล่เกลี่ยดังกล่าวก็คือ การทำให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้นในระยะยาว และค่อยๆลดการเข้ากำกับดูแลจากผู้บังคับบัญชา

มาร์กัส (Margus, 2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่งผลกระทบต่อพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารจำนวน 80,000 คน ใช้เวลาศึกษา 2 ปี ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ผู้บริหารที่ดีควรทำ คือ แทนที่จะพยายามเปลี่ยนแปลงพนักงาน ก็ให้ระบุสิ่งที่เป็นความสามารถเฉพาะตัวของพนักงานแทน แล้วช่วยพวกเขาพัฒนาความสามารถดังกล่าวให้เป็นเลิศในแบบที่พวกเขาเป็น เช่น ปรับเปลี่ยนบทบาทอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์จากจุดแข็งของแต่ละคน ใช้ปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานได้ใช้จุดแข็งของตนเอง โดยเสนอสิ่งจูงใจต่างๆ เช่น การใช้เวลาร่วมกัน โอกาสที่จะได้ทำงานอย่างอิสระ และการได้รับการ

ยกย่องชมเชยในแบบที่พนักงานแต่ละคนเห็นว่ามีความสำคัญกับตนเองมากที่สุด หรือปรับการสอนให้เข้ากับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน

รูบิน และคณะ (Rubin et al., 2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทและหน้าที่ของผู้นำทางจริยธรรมในองค์การทุนการศึกษา โดยวิธีการเชิงประจักษ์ในการตรวจสอบผลกระทบของการเป็นผู้นำทางจริยธรรม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการจาก 2 องค์การอิสระจำนวน 96 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีแนวโน้มทางจริยธรรมมากขึ้นที่จะได้รับการจัดอันดับที่ดีกว่าโดยการแสดงของพวกเขาเป็นที่มีศักยภาพที่จะไปถึงตำแหน่งผู้นำอาวุโส แต่ผู้นำที่มีแนวโน้มทางจริยธรรมน้อยจะถูกมองว่าเป็นการเลื่อนตำแหน่งในระยะใกล้เทียบกับผู้ที่แสดงความเป็นผู้นำทางจริยธรรมน้อย มากไปกว่านั้นวัฒนธรรมจริยธรรมและการผลักดันเพื่อให้บรรลุผลเป็นปัจจัยบริบทสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำทางจริยธรรมและเป็นผู้นำ promotability ที่จะมิบทบาทเป็นผู้นำอาวุโส

คาทรีน่า (Katrina, 2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยวิธีวิหยาชาติพันธุ์วรรณา ผลการวิจัยพบว่า การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้น ผู้ปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงรูปแบบของกลยุทธ์ การเป็นพันธมิตร และความเป็นสากล ซึ่งการบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์ต้องเข้าใจและตระหนักถึงการเป็นหุ้นส่วนในองค์การ และสร้างการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขึ้นมา ซึ่งการพัฒนาเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์นั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องพยายามที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาในทางปฏิบัติที่เกิดขึ้น ในขณะที่ต้องพิจารณาบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงมีลักษณะแบบไดนามิก และมีความซับซ้อน

แมคเมอร์เรย์ และคณะ (McMurray et al., 2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสำรวจตรวจสอบผลกระทบของการเป็นผู้นำกับสภาพขององค์กรพนักงานทางด้านจิตวิทยาความมุ่งมั่นและคุณภาพชีวิตในศาสนาและคริสตจักรตามองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ความเป็นผู้นำจะถูกตรวจสอบโดยใช้การวัดที่จัดตั้งขึ้นรวมทั้งระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TLS) และความผูกพันต่อองค์การ การศึกษาบริบทตามที่พิจารณาเห็นว่าวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่ประกอบด้วยสังคมการเมืองเศรษฐกิจเทคโนโลยีบุคลากรและแง่มุมส่วนตัว การสำรวจศาสนาและคริสตจักรตามองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีขนาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างการให้คะแนนของลูกจ้างของผู้บังคับบัญชาของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและลูกจ้างขององค์กร คุณภาพชีวิต ความมุ่งมั่นของพนักงาน และทุนทางจิตวิทยา การวิเคราะห์เพิ่มเติมซึ่งการสำรวจผลกระทบของตัวแปรทางด้านประชากรศาสตร์พบว่า พนักงานที่อายุเยอะให้ความสำคัญเกี่ยวกับเงินทุนกว่าพนักงานที่อายุน้อยกว่า ผลวิจัยแสดงให้เห็นถึงการพัฒนารายอย่างยั่งยืนขององค์กรที่หลักการของแนวทางการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมรูปแบบการเดินของหัวใจของการดูแลรับผิดชอบ

เจนเน็ต (Jeannette, 2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล จุดประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการดำเนินงานและบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญด้านฝ่ายทรัพยากรบุคคลกำลังดิ้นรนเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงและเพื่อนร่วมงานได้ตระหนักถึงคุณค่าของการดำเนินงาน และความคิดริเริ่ม ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่

สำคัญมากขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล และเป็นขั้นตอนแรกในการแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่า คือการกำหนดและชี้แจงบทบาท และความคาดหวังบทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่องค์กรจะได้เห็นภาพที่ชัดเจนของบทบาทที่ได้รับการดำเนินการ หรือการรับรู้ที่ดำเนินการโดยฟังก์ชันของทรัพยากรบุคคล โดยใช้รูปแบบของอูลริช

คาลโซเวน (Kalshoven, 2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นสื่อกลางส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้นำทางจริยธรรมเกี่ยวกับประสิทธิภาพผู้นำทางจริยธรรม โดยตั้งสมมติฐานว่า การเป็นแบบอย่างและความไว้วางใจเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำทางจริยธรรมและประสิทธิผลผู้นำการรับรู้ การทดสอบในการวิจัยข้อมูลกับพนักงาน 244 คน ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำโดยรวมจริยธรรมและประสิทธิผลผู้นำเป็นสื่อกลางโดยการเป็นแบบอย่าง และความไว้วางใจ สำหรับมิติที่แยกจากกันของการเป็นผู้นำทางจริยธรรมเราพบใกล้เคียงเต็มรูปแบบโดยการเป็นแบบอย่าง และความไว้วางใจสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพและการใกล้เคียงบางส่วนสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการชี้แจงบทบาทและประสิทธิผลผู้นำ คาดว่าจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการแบ่งปันอำนาจและประสิทธิผลผู้นำไม่ได้มีนัยสำคัญ

น็อกซ์ และ กรูว์ (Knox and Gruar, 2007) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์การไม่แสวงหาผลกำไร วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานและแนวคิดขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ผลการวิจัยพบว่าองค์การไม่แสวงหาผลกำไรที่มีความท้าทายที่ซับซ้อน การจัดการความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม ถ้าผู้มีส่วนได้เสีย มีกลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพเป็นความสัมพันธ์ที่จะพัฒนา งานวิจัยได้นำเสนอรูปแบบที่ผสมผสานทฤษฎี มิตเชลล์ และกรอบแนวคิดของ Coviello เกี่ยวกับการตลาดร่วมสมัยในองค์การไม่แสวงหาผลกำไรชั้นนำในสหกรณ์ของสหราชอาณาจักร วิธีการ สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม ที่ใช้ในการสำรวจ ความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้เสียที่มีการตลาดที่โดดเด่น และรับรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดขององค์กรที่แตกต่างกัน การแก้ปัญหาความแตกต่างเหล่านี้สำหรับการพัฒนาทางเลือกในการใช้กลยุทธ์การตลาดสำหรับอนาคต

ลีเน็ต (Lynette, 2007) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและอธิบายการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ตามแนวคิดของอูลริช ผลการวิจัยพบว่า การปฏิรูปภาครัฐและการตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานภายนอก หมายถึงบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคล ในการปกครองท้องถิ่นในสหราชอาณาจักร การบริหารจัดการองค์กรเป็นหน้าที่หนึ่งของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะทำงานด้านเดียวไม่ได้ แต่จำเป็นต้องทำงานหลายด้าน และต้องเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ตามแนวคิดของอูลริช ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และการให้ปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มากไปกว่านั้น การเปลี่ยนแปลงยังขับเคลื่อนโดยการแสวงหาความมีประสิทธิภาพและการตัดค่าใช้จ่าย อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำงานที่จะตอบสนอง บทบาทของการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน อูลริช ระบุว่าสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผลงานเชิงกลยุทธ์ ที่มีคุณค่าความกังวลที่ปรากฏออกมามีการจัดการกับความตึงเครียด และเป็นประเด็นขัดแย้งในองค์กร กรณีศึกษาชี้ให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผน

และที่เกิดขึ้นจริงกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และการบริการที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำงานที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ชนะใจพนักงาน เนื่องจากการลดแรงปะทะกับพนักงาน และบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลกระจายตัวมากขึ้น .

โรแนล และ เจสัน (Ronald and Jason, 2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อความสัมพันธ์ของผู้บังคับการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ ผลการวิจัยพบว่า แม้ว่าจะมีผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกองค์การ (OCB) แต่ก็มีรูปแบบโครงสร้างเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการปฏิบัติงาน และ OCB ผ่านกลไกของลักษณะงาน แรงจูงใจภายใน และความมุ่งมั่นในเป้าหมายการวิเคราะห์ เพิ่มเติมเปิดเผยว่าความสัมพันธ์ของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ มากขึ้นสำหรับการติดตาม การรับรู้ที่มีคุณภาพสูง การแลกเปลี่ยนผู้นำสมาชิก

แมทธิว (Matthew, 2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า เพื่อให้แน่ใจว่าทรัพยากรบุคคลเป็นเชิงรุก สนับสนุนเป้าหมายทางธุรกิจของทั้งสองกลยุทธ์ที่สำคัญ 1. ประสบการณ์พนักงานที่เพิ่มขึ้นและปรับปรุงความผูกพันของพนักงาน และ 2. การเปลี่ยนแปลงฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็น high-value ที่รูปแบบการดำเนินงานต้นทุนต่ำ และองค์ประกอบการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ประกอบด้วย การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน แต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องรับบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ตามแนวคิดของอูลริช ซึ่งก่อให้เกิดองค์การที่สุขภาพดีและยั่งยืน

แคทเธอรีน (Catherine, 2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานทรัพยากรบุคคล กับการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่างคือ บริษัทไมโครซอฟท์ ผลการวิจัยพบว่า ไมโครซอฟท์ได้สร้างสภาพแวดล้อมของความไว้วางใจ และความยืดหยุ่นซึ่งกระตุ้นให้พนักงานของบริษัทที่จะขับเคลื่อนบริษัทในอนาคตด้วยความมุ่งมั่นสูงสุด แคเธอรีนเป็นที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล และธุรกิจหุ้นส่วนที่ไมโครซอฟท์ อธิบายวิธีการที่องค์กรอำนวยความสะดวกในระดับของการมีส่วนร่วมและรักษามั่นความสามารถของพนักงานในการคิดนอกกรอบทรัพยากรบุคคลเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ วัตถุประสงค์ ทรัพยากรบุคคลคือการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการ และความเป็นผู้นำทีมเพื่อให้สามารถรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์โดยรวมของผู้คนชีวิต สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่นี้หมายถึง การทำความเข้าใจอย่างแท้จริงธุรกิจและ วิธีที่สามารถจัดการที่ดีที่สุด และการสนับสนุนผู้นำในการทำให้ ประสบความสำเร็จ สำหรับผู้บริหาร และผู้นำ หมายถึง ความไว้วางใจในความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลของคุณค่าเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนที่เหมาะสมที่จะตอบสนองวัตถุประสงค์ของธุรกิจ เพื่อเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ กับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เครื่องมือและการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้คนที่จะทำให้กลยุทธ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้น

ปีเตอร์ (Peter, 2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลและการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็น

การทำงานอย่างหนักของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อให้แน่ใจว่า ทีมงานทรัพยากรบุคคลมีส่วนร่วมในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ และ หลักการกลยุทธ์ขององค์กร การทำงานเป็นทีมสามารถมีส่วนร่วมร่วมกับธุรกิจ และมีการตรวจสอบให้แน่ใจ ว่าทรัพยากรบุคคลเป็นรูปแบบของธุรกิจที่มุ่งเน้นประสิทธิผล กระบวนการทรัพยากรบุคคลภายใน จะต้องมีประสิทธิภาพและ ต้นทุนต่ำ 1) รัฐธุรกิจภายนอก คือ ได้รับรู้ธุรกิจ และคำถามในเชิงพาณิชย์ คำถามของฝ่ายทรัพยากรบุคคลถูกใช้เพื่อให้ทุกคนเข้าร่วม ประชุม และพูดคุยกับพนักงาน คู่ค้าและลูกค้าเพื่อช่วยให้องค์กรได้พูดด้วยความชัดเจน และเป็นผู้มีอำนาจในการปัญหาทางธุรกิจ 2) ระบุปัญหาทางธุรกิจ คือ ดูแผนธุรกิจขององค์กรและพูดคุยกับ ผู้บริหารเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กรผลกระทบต่อแผนและข้อเสนอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สิ่งที่มีแนวโน้มที่จะไปอย่างผิดปกติ และโอกาสที่แผนอาจจะพลาด แนะนำวิธีการที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะสามารถหาข้อผิดพลาด หรือความคิดใดๆ ที่เกิดขึ้นจากการนี้

บราวน์ และ คณะ (Brown et al., 2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำจริยธรรมในองค์กร วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทฤษฎีพื้นฐานและบทบาทของผู้นำทางจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำควรจะเป็นที่ปรึกษาสำคัญที่ให้คำแนะนำทางด้านจริยธรรมแก่พนักงาน แต่การวิจัยเชิงประจักษ์มุ่งเน้นไปที่มิติทางจริยธรรมของการเป็นผู้นำ งานวิจัยได้เสนอทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเป็นทฤษฎีพื้นฐานสำหรับการทำความเข้าใจความเป็นผู้นำทางจริยธรรมและมีความหมายที่เป็นส่วนประกอบของการสร้างความเป็นผู้นำทางจริยธรรม ในเจ็ดศึกษาประสานเราจะตรวจสอบความมีชีวิตและความสำคัญของการสร้างนี้ เราพัฒนาและทดสอบเครื่องมือใหม่ในการวัดความเป็นผู้นำทางจริยธรรมตรวจสอบการเชื่อมต่อที่นำเสนอความเป็นผู้นำทางจริยธรรมกับโครงสร้างอื่น ๆ ในเครือข่าย nomological และแสดงให้เห็นถึงความถูกต้องของการทำนายผลการดำเนินงานของพนักงานที่สำคัญ โดยเฉพาะการเป็นผู้นำทางจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมพิจารณาความซื่อสัตย์สุจริตไว้วางใจในการเป็นผู้นำความเป็นธรรมปฏิสัมพันธ์, สังสรรค์ภาวะผู้นำบารมี (วัดจากมิติที่มีอิทธิพลต่ออุดมคติของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง) และการกำกับดูแลที่ไม่เหมาะสม แต่ไม่วิหิตใด ๆ เหล่านี้ สุดท้ายเป็นผู้นำทางจริยธรรมคาดการณ์ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพเช่นการรับรู้ของผู้นำพึงพอใจในงานติดตามและการอุทิศตนและความตั้งใจของพวกเขาเพื่อรายงานปัญหาการบริหารจัดการ

เซน (Sen, 2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและคุณธรรมของผู้นำส่งผลต่อการบริหารงานในองค์กร ผลการวิจัยพบว่าคุณธรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำในองค์กร ซึ่งการเป็นผู้นำในองค์กรอาจจะมรูปแบบที่แตกต่างกันไปเพื่อให้เข้ากับองค์กร ทุกองค์กรควรเปลี่ยนรูปแบบการเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน เช่นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสำคัญของการมีคุณธรรมสำหรับผู้นำมีความชัดเจนในแง่ของผลกระทบต่อผลกระทบของตัวผู้นำหรือกับคนอื่น ๆ ความเที่ยงตรงของหลักการทางศีลธรรมสากลเป็นพื้นฐานที่ถูกต้องของความเข้าใจของการเป็นผู้นำทางศีลธรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากบทความนี้แสดงให้เห็นว่า คุณธรรมเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นของการเป็นผู้นำและการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำทางศีลธรรม

เอ็ดเวิร์ด (Edward, 2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผลการวิจัยพบว่าหน้าที่การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรจะ

เพิ่มมูลค่าขององค์การมากขึ้นและมีวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำเช่นนี้คือ การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ การบริหารงานที่จะการเพิ่มมูลค่าผ่านการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยตรงจากผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถจัดการ ให้ความช่วยเหลือกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลถือเป็นธุรกิจ ดังนั้นสิ่งที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรหาวิธีที่มีประสิทธิภาพเพื่อวิเคราะห์องค์การ การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือ การคิดหาวิธีการที่จะทำให้ องค์การสามารถแข่งขันกับคู่ต่อสู้ได้ โดยการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การเพื่อกำหนดหรือสร้าง กลยุทธ์ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ คือ ศักยภาพที่จะเพิ่มความคุ้มค่า อย่างรวดเร็วเพราะความสำคัญของการเจริญเติบโตความสำคัญของทุนมนุษย์ โดยทั่วไปรวมเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจ และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการเตรียมความพร้อมการดำเนินกลยุทธ์

กูเลียท และ แฟรงค์ (Goulet and Frank, 2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อ องค์การของพนักงาน จุดประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การสามภาคส่วน คือภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์การไม่แสวงหาผลกำไร การศึกษาใช้ตัวอย่าง 228 คนในภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์การไม่แสวงหาผลกำไร ผลการวิจัยพบว่าคนงานที่แสวงหาผลกำไรมีความมุ่งมั่น เพื่อองค์การมากที่สุด ตามด้วยพนักงานขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร และพนักงานภาครัฐ ตามลำดับ และวิธีการดำเนินการขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร เป็นการนำวิธีการดำเนินการของภาครัฐและ ภาคเอกชนมาผสมผสานกัน โดยองค์การไม่แสวงหาผลกำไรพยายามช่วยเหลือภาครัฐ ในกรณีที่ ภาครัฐไม่สามารถตอบโต้ของสังคมได้ องค์การไม่แสวงหาผลกำไรจึงเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือ สังคม แต่อย่างไรก็ตามองค์การไม่แสวงหาผลกำไรจะมีโครงสร้างองค์การที่ไม่แน่นอน โดยส่วนใหญ่จะเป็น องค์การขนาดเล็ก บุคลากรขาดการพัฒนาที่เหมาะสม

เวเนสซ่า เกียนนอส (Vanessa Giannos, 2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์เพื่อความหมายและองค์ประกอบของการจัดการความรู้ โดยศึกษาจากผู้ปฏิบัติงานด้าน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำนวนมาก ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้หมายถึง การทำให้แน่ใจว่า สิ่งที่เกิดการเรียนรู้นั้นได้ถูกแบ่งปันไปกับผู้อื่นภายในองค์การ การทำให้แน่ใจว่า ข้อมูลสารสนเทศต่างๆที่ พนักงานต้องการเพื่อที่จะตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถหาได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย หรือ การทำให้แน่ใจว่าองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การสามารถเข้าถึงได้อย่างเต็มที่ โดยการทำให้เกิด สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม วัฒนธรรม โครงสร้าง และกระบวนการ ที่กระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการแบ่งปัน องค์ความรู้กันในทุกระดับขององค์การ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นได้ว่า การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับ

1. การเรียนรู้
2. การแบ่งปัน
3. การทำให้บุคคลที่เหมาะสมอยู่ถูกที่
4. การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การสร้างสรรค์
6. การทำงานของพนักงานง่ายขึ้น
7. การสร้างธุรกิจใหม่ และคุณค่าใหม่ทางธุรกิจ

คานูโก (Kanungo, 2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำทางจริยธรรม วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณธรรม ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่แท้จริงจะต้องขึ้นอยู่กับพื้นฐานคุณธรรม พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแลผู้นำ แลกเปลี่ยนจะถูกตัดสินให้มีจริยธรรมขึ้นอยู่กับความแตกต่างกันระหว่างแรงจูงใจและการตั้งสมมติฐาน แรงจูงใจและสมมติฐานอย่างมีเหตุผลทางจริยธรรมเพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมของผู้นำทั้งสอง ประเภท คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์และศีลธรรมแรงจูงใจเห็นแก่เหตุผลในมุมมอง จริยธรรมที่เป็นพื้นฐานของสัญชาติญาณมนุษย์ (Deontological) ในทางกลับกันผู้นำแลกเปลี่ยนที่มี

วิสัยทัศน์ละเอียงและแรงจูงใจเห็นแก่ผู้อื่นร่วมกันมีเหตุผลในมุมมองจริยธรรมในด้านความคิดส่วนลึก
ในจิตใจ (teleological)

บานเอจี และ คริสนัน (Banerji and Krishnan, 2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำทาง
จริยธรรม วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสี่ของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความ
เป็นผู้นำสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญาและการพิจารณาเป็นรายบุคคล และการวิเคราะห์
พฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณของผู้นำ เช่น การตัดสินใจ การบิดเบือนความเป็นจริงเพื่อประโยชน์
ส่วนบุคคลและการเล่นพรรคเล่นพวก โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คู่ เป็นผู้จัดการและ
ผู้ใต้บังคับบัญชาจาก 4 องค์กรข้ามชาติในอินเดีย ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจในเชิง
ลบที่เกี่ยวข้องกับการตั้งค่าของผู้นำสำหรับการตัดสินใจและการเล่นพรรคเล่นพวกและกระตุ้นทาง
ปัญหาที่เกี่ยวข้องในทางลบต่อการตั้งค่าสำหรับการตัดสินใจ ความสามารถพิเศษและการพิจารณา
เป็นรายบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับการตั้งค่าทางจริยธรรมของผู้นำ ความตั้งใจของผู้ติดตาม ที่จะใส่
ในความพิเศษยังเป็น เชิงลบที่เกี่ยวข้องกับการตั้งค่าของผู้นำสำหรับการตัดสินใจและการเล่นพรรค
เล่นพวก ผลการทดลองยังชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรอาจปานกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงและจริยธรรม

เบอร์นาท และ พอล (Bernard and Paul, 1999) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณธรรมของการ
เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทฤษฎีฐานรากเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ
ผลการวิจัยพบว่า ฝ่ายทรัพยากรต้องมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองอย่างจริงจังเพื่อเป็นผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีพื้นฐานทางศีลธรรมด้วย 3 องค์ประกอบของการ
เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงคือ 1) คุณธรรมของผู้นำ 2) ค่านิยมทางจริยธรรมที่ฝังอยู่ในผู้นำ
และ 3) ความมีคุณธรรมของกระบวนการของการเลือกจริยธรรมทางสังคมและการดำเนินการในการ
ที่ผู้นำและผู้ติดตามที่มีส่วนร่วม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการเชื่อมโยงกับเรื่องคุณธรรมและ
ศีลธรรมอย่างมาก ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องเช่นเดียวกับเรื่องเสรีภาพของชาติตะวันตก ซึ่งคุณธรรมและ
จริยธรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นการสร้างรากฐานเชิงกลยุทธ์และคุณธรรมของผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

จากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้ทบทวนและศึกษาไว้ดังที่นำเสนอมาข้างต้น
ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นแนวทางนำวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ในงานวิจัยนี้
ดังนี้

ตารางที่ 3 สรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	แนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์				
	และใช้ประโยชน์จากความสำคัญ ของงานวิจัย	พัฒนากรอบแนวคิดใหม่ ในการวิจัย	การวิจัย การสร้างสรรค์เครื่องมือ	วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้แบบใหม่ในการ วิเคราะห์ข้อมูล	สนับสนุนการอภิปราย ผลการวิจัย
1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและ กระบวนการการบริหารงานบุคคล	✓	✓	✓	-	-
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การไม่ แสวงหาผลกำไร	✓	✓	✓	✓	✓
3. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่	✓	✓	✓	✓	✓
4. แนวคิดเกี่ยวกับหุ้นส่วนทาง กลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓
5. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓
6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ 3 ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางการศึกษาและใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้ 1) แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการบริหารงานบุคคล 2) แนวคิดเกี่ยวกับองค์การไม่แสวงหาผลกำไร 3) แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ 4) แนวคิดเกี่ยวกับหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ 5) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 6) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำมาใช้ในการสนับสนุนความสำคัญและปัญหาพัฒนากรอบแนวคิด พัฒนาเครื่องมือ วิเคราะห์ข้อมูล และอภิปรายผลในการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพระบบมาตรฐานบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

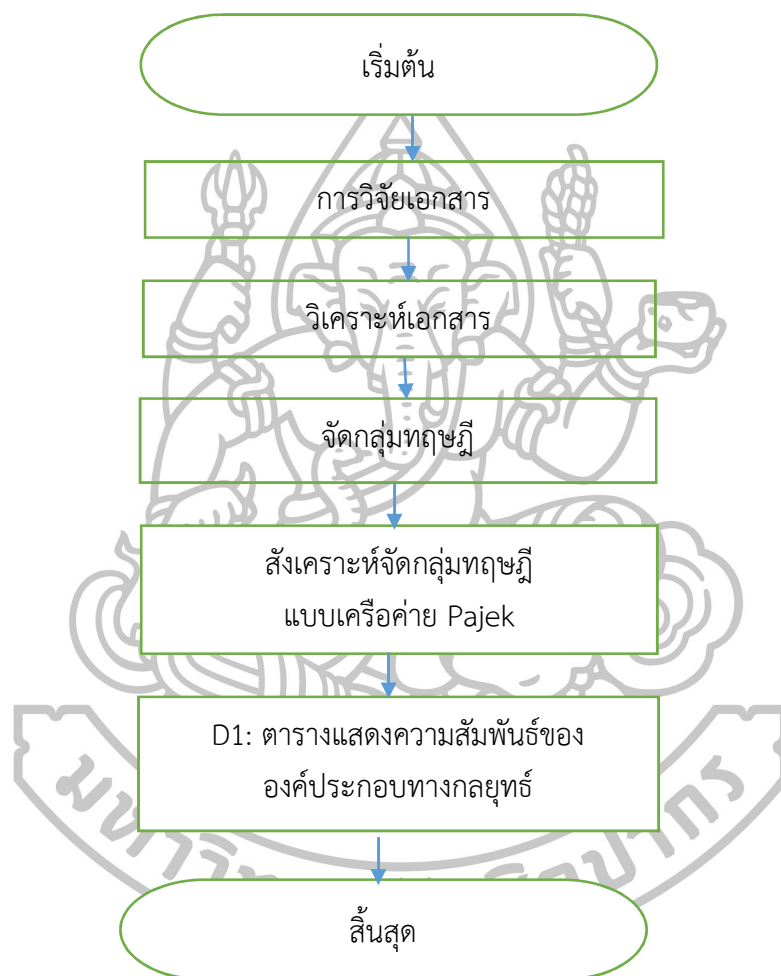
การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพระบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร” มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทางกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การส่งเสริมศักยภาพระบบบริหารงานบุคคลและพัฒนาองค์ประกอบทางกลยุทธ์การเสริมสร้างศักยภาพระบบบริหารงานบุคคลด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคตเพื่อพัฒนาแบบการเสริมสร้างศักยภาพระบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้องค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit Of Analysis) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย เพื่อให้ได้คำตอบงานวิจัยถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทางยุทธศาสตร์ใดบ้างที่จะนำไปสู่การบริหารงานทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหา ผลกำไรนั้นจะใช้กลยุทธ์อะไร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการวิจัย โดยมีการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 วิจัยเอกสาร (Documentary Research)

วิจัยเอกสารเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ โดยวิจัยเอกสารนั้นเกี่ยวข้องกับแนวคิดการหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ แนวคิดการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการเป็นผู้อำนวยการบริหาร แนวคิดการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน แนวคิดภาวะผู้นำ แนวคิดทีมงาน แนวคิดความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดการสื่อสาร แนวคิดการแก้ปัญหา แนวคิดการเรียนรู้ อยู่เสมอ แนวคิดการวิสัยทัศน์ แนวคิดการบริหารคน แนวคิดการเข้าใจองค์กร แนวคิดการจูงใจ และแนวคิดจริยธรรม ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการโดยใช้วิธีการสรุปประเด็นแบบนิรนัย (Deductive Approach) ดังนี้

ผู้วิจัยได้ศึกษาการวิจัยเอกสารอย่างมีระบบแบบมีโครงสร้าง (Systematic Documentary Research) จากหนังสือ บทความ งานวิจัยต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ (Scott, 1990) เพื่อนำมาสังเคราะห์ตัวแปรของการพัฒนาแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยผู้วิจัยได้นำเอกสารที่เกี่ยวข้องจำนวน 400 ฉบับมาศึกษา และนำข้อมูลที่ได้มาจัดกระทำในรูปแบบนิรนัย (Deductive approach) กล่าวคือ การคัดเลือกเอกสารสำหรับใช้ในงานวิจัยนี้ เพื่อหาความเชื่อมโยงขององค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน จากนั้นนำแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน เพื่อมาวิเคราะห์และจัดกลุ่มทฤษฎีและแนวคิดที่มีความเหมือน ใกล้เคียง และมีความสัมพันธ์กันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อนำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่

ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ จากนั้นสังเคราะห์องค์ประกอบจากการทบทวนวรรณกรรมโดยใช้ ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบ และสังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่าย (Pajek) เพื่อวิเคราะห์ เครือข่ายทางสังคมหาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของสังคมโดยใช้โปรแกรม Pajek ในการ วิเคราะห์ข้อมูล



ภาพที่ 5 แสดงขั้นตอนการดำเนินงาน (Flow Chart) ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการส่งเสริม ศักยภาพระบบการบริหารงานบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหา ผลกำไร

จากภาพที่ 5 เป็นการแสดงขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยเริ่มงานวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อหาองค์ประกอบของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ จากเอกสาร หนังสือ ตำรา และ Internet เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพระบบ บริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ จากนั้นผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยวิเคราะห์เครือข่ายทาง

สังคม (Pajek) เพื่อให้ได้ตารางแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ และได้แนวคำถามเพื่อที่จะนำไปใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นตอนถัดไป

2. ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพระบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR)

เนื่องจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) ในการเก็บข้อมูล โดย Macmillan ได้ศึกษาและเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยแบบอนาคต ว่าควรใช้จำนวนเท่าใดจึงจะเหมาะสม พบว่าหากจำนวนผู้เชี่ยวชาญมีจำนวน 17 คนขึ้นไป จะมีการคลาดเคลื่อนที่น้อยมาก (Error) และจะเริ่มคงที่ คือ 0.02 ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ผลการศึกษาของ Thomas T. Macmillan เป็นแนวทางในการกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญโดยกำหนดผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยนี้จำนวน 17 คน ซึ่งเป็นนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารหรือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรองค์การไม่แสวงหาผลกำไร และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ที่เกี่ยวข้องับประเด็นปัญหาที่กำลังศึกษาวิจัย เพื่อความถูกต้อง แม่นยำของข้อมูล (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2553)

ตารางที่ 4 แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อน

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ค่าความคลาดเคลื่อน	ค่าความคลาดเคลื่อนลดลง
1 - 5	1.20 - 0.70	0.5
5 - 9	0.70 - 0.58	0.12
9 - 13	0.58 - 0.54	0.04
13 - 17	0.54 - 0.50	0.04
17 - 21	0.50 - 0.48	0.02
21 - 25	0.48 - 0.46	0.02
25 - 29	0.46 - 0.44	0.02

ที่มา: จุมพล พูลภัทรชีวิน, “เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR,” **รวมบทความที่เกี่ยวกับการวิจัยทางการศึกษา** 38, 3 (2553): 62-76.

จากตารางที่ 4 แสดงถึงจำนวนที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือ และมีค่าความเชื่อมั่นที่ปลอดภัย โดยจำนวนผู้เชี่ยวชาญควรมีอย่างน้อย 17 คน เพื่อให้ค่าความคลาดเคลื่อนลดลง (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2548) สอดคล้องกับแนวคิดของโทมัส ที แมคมิลแลน (Thomas T. Macmillan, 1971) ที่มีข้อเสนอว่า หากผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนเป็นต้นไป เป็นระดับที่ให้ผลของอัตราการลดลงของค่าคลาดเคลื่อน (Error) น้อยที่สุด และคงที่ที่ระดับ 0.02

เตรียมผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในการวิจัยนี้ การเตรียมผู้ให้ข้อมูลหลักหรือผู้เชี่ยวชาญมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินการของผู้วิจัยนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการติดต่อผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านในเบื้องต้นเป็นการส่วนตัว เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการมาเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัย โดยดำเนินการจัดส่งประเด็นสำคัญของงานวิจัย ได้แก่ เค้าโครงการวิทยานิพนธ์ รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นงานวิจัยที่ศึกษา และแนวคำถามสัมภาษณ์ ให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบถึงความเป็นมาของการศึกษาวิจัยนี้ ตลอดจนวัตถุประสงค์ของงานวิจัย แนวคิดและทฤษฎีจุดมุ่งหมายของการวิจัย ขั้นตอนการวิจัย ระยะเวลาที่ใช้ โดยประมาณและประโยชน์ของการวิจัยเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาประเด็นของการวิจัย การวางแผน และการเตรียมข้อมูล ประกอบการให้สัมภาษณ์ โดยเน้นถึงความจำเป็นและความสำคัญของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ เมื่อได้รับการยืนยันตอบรับจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการนัดวันและเวลา เพื่อสัมภาษณ์ต่อไป

ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลหลักออกเป็น 3 กลุ่ม โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญและกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. กลุ่ม 1 นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. กลุ่ม 2 ผู้บริหาร หรือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร
3. กลุ่ม 3 พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

2.1 EDFR รอบที่ 1 สัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ร่างกลยุทธ์

แนวทางการสัมภาษณ์ หรือ EDFR รอบที่ 1

แนวทางการสัมภาษณ์ หรือ EDFR รอบที่ 1 คือประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ ทัศนคติเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยประเด็นดังกล่าวได้พัฒนามาจากกรอบทฤษฎีที่ได้ทบทวนวรรณกรรมในบทที่ 2 ขณะสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยจดบันทึกทัศนคติและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รวมไปถึงประเด็นสำคัญเกี่ยวกับความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ เพื่อสรุปประเด็นในแต่ละด้าน

เก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยและเก็บข้อมูล 3 วิธีการ คือ 1) การสนทนา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ผู้ทำหน้าที่การสนทนา (Moderator) และการจดบันทึก (note taker) 2) การสังเกตและจดบันทึก (Observation and Field note) ผู้วิจัยเข้าไปศึกษาข้อมูลด้วยการสังเกต โดยเลือกใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยผู้วิจัยได้รับการอนุญาตให้บันทึกเสียงการสนทนาด้วยเครื่องบันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพ บันทึกประเด็นสำคัญระหว่างการสนทนา 3) การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพระบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร และเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

จัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำกับข้อมูลในการวิจัย เริ่มต้นด้วยการถอดการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ จากเครื่องบันทึกเสียง ออกมาในรูปข้อความโดยบันทึกลงในไฟล์คอมพิวเตอร์แบบคำต่อคำ (Verbatim) ผู้วิจัยอ่านข้อมูลทั้งหมด และศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลตาม วัตถุประสงค์ที่

กำหนดไว้ เพื่อความสะดวกในการจัดการข้อมูล โดยมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ 1) การเปิดรหัส (Open Coding) เป็นการนำข้อมูลมาแยกเป็นหมวดและหมวดย่อย 2) การหาแก่นของรหัส (Axial Coding) เป็นการกำหนดปรากฏการณ์หลักจากหมวดใดหมวดหนึ่ง พร้อมกับพิจารณาความสัมพันธ์ 3) การเลือกรหัส (Selective Coding) เป็นการจัดหมวดหมู่ต่างๆ และนำหมวดหมู่ที่ได้มาสร้างการอธิบายปรากฏการณ์

2.2 EDFR รอบที่ 2 ขั้นตอนสร้างแบบสอบถามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 2 นี้เป็นการนำข้อมูลรอบที่ 1 มาสังเคราะห์ให้ได้แบบสอบถามและนำไปสัมภาษณ์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัย EDFR รอบ 1 และ รอบ 2 การสัมภาษณ์เชิงลึกใช้ผู้เชี่ยวชาญ 17 คน โดยแบ่งตามกลุ่มได้ดังนี้

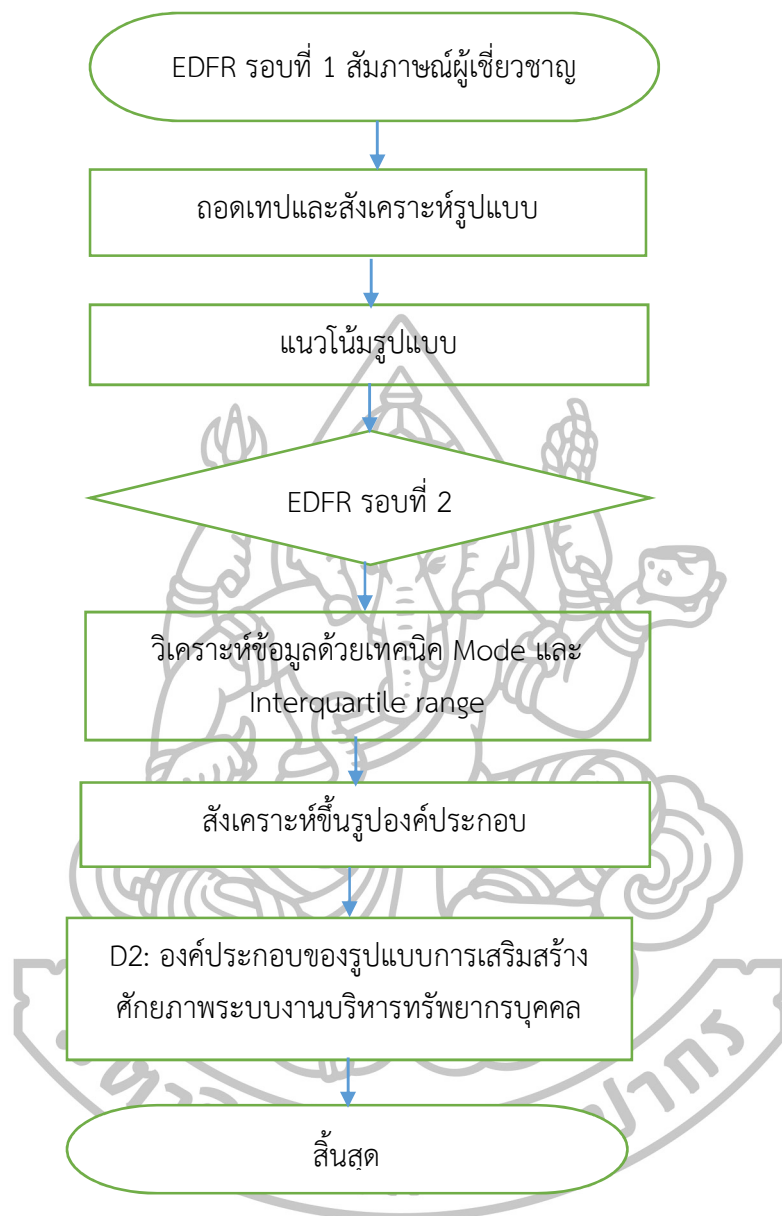
1. กลุ่ม 1 นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
2. กลุ่ม 2 ผู้บริหาร หรือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรองค์การไม่แสวงหาผลกำไร
3. กลุ่ม 3 พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลองค์การไม่แสวงหาผลกำไร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่สำคัญในการวิจัย คือ ตัวผู้วิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดและครบถ้วน ดังนั้น ผู้วิจัยต้องมีความไวต่อทฤษฎี (Theoretical Sensitivity) โดยผู้วิจัยได้เตรียมตัวในส่วนของความรู้ด้วยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ผู้วิจัยได้เตรียมแนวคำถามในการวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องใช้คำถามปลายเปิด โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ (Non-Directive Open Ended) โดยมุ่งเน้นทิศทางการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร เครื่องมือในการเก็บข้อมูลวิจัย ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพ สมุดจด ปากกา

สร้างและพัฒนาเครื่องมือ

จัดองค์ประกอบการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research) EDFR รอบที่ 1 และ รอบที่ 2 จำนวน รวม 17 คน เพื่อนำมาจัดองค์ประกอบของตัวบ่งชี้การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร



ภาพที่ 6 แสดงขั้นตอนการดำเนินงาน (Flow Chart) ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงกำไร

จากภาพที่ 6 ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ จากตารางแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ทำแนวคำถามเพื่อที่จะนำไปใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDJR) รอบที่1 และ รอบที่2 รวม 17 คน ผ่านสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure interview) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 3 กลุ่ม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตมาวิเคราะห์ IR และ Mode เพื่อให้ได้องค์ประกอบของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

3. ขั้นตอนที่ 3 ประยุกต์ใช้วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research)

ผู้วิจัยเริ่มวิจัยด้วยการวิจัยคุณภาพโดยวิธีวิทยาการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้วิจัยเริ่มดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในทุกกระบวนการตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบกับผู้ร่วมวิจัย ซึ่งผู้ร่วมวิจัยเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มาวิเคราะห์เพื่อให้เหลือองค์ประกอบของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

3.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก

ในการวิจัยครั้งนี้ การเตรียมผู้ให้ข้อมูลหลัก หรือผู้เชี่ยวชาญมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับการดำเนินการของผู้วิจัยนั้น ผู้วิจัยดำเนินการโดยจัดส่งประเด็นสำคัญของงานวิจัย ได้แก่ คำโครงวิทยานิพนธ์ รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นงานวิจัยที่ศึกษา และแนวคำถามสัมภาษณ์ ให้ผู้ให้ข้อมูลหลักได้รับทราบถึงความเป็นมาของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ก่อนดำเนินการ 3 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมต่อไป

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการทำวิจัย แนวคำถามสำหรับการสนทนา (guideline) และกำหนดผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ผู้จดบันทึก (Note Taker) เครื่องบันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพ โดยการเก็บข้อมูลวิจัย ผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมในการสังเกตและวิจัยเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้ได้เป็นรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้วิจัยเข้าไปสังเกตการณ์ระหว่างการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม นั้นประกอบด้วย ผู้วิจัย และ ผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้ร่วมวิจัย และมีการสังเกตและจดบันทึก (Observation and Field note) เครื่องบันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพ เพื่อบันทึกประเด็นสำคัญระหว่างการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลและสังเคราะห์ขึ้นรูปเพื่อหาร่างรูปแบบแนวทางเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร จากนั้นตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) ในเชิงเนื้อหาของรูปแบบแนวทางเกี่ยวกับกลยุทธ์ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยนำรูปแบบแนวทางเกี่ยวกับกลยุทธ์ ไปตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าสัมประสิทธิ์แคปปา ของโคเฮน (Cohen's Kappa Coefficient) ซึ่งเป็นการใช้วัดความเห็นพ้องต้องกันสำหรับข้อมูลที่ได้จากการวัดเชิงจำแนกประเภท โดยผู้วิจัยนำรูปแบบแนวทางเกี่ยวกับกลยุทธ์ไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบ

ความสอดคล้องระหว่างรูปแบบแนวทางเกี่ยวกับกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์การวิจัย และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ รวมถึงการตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) ตามเทคนิคแคปปาของโคเฮน

สำหรับการใช้สถิติแคปปา ในกรณีมีผู้ประเมิน 3 คนขึ้นไป นั้น ฟลีสส์ (Fleiss, 1971) ได้พัฒนาสถิติแคปปาสำหรับการประเมินที่มีผู้ประเมิน ตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป ที่เรียกว่า สถิติฟลีสส์แคปปา (Fleiss's Kappa Statistic) โดยค่าสูงสุดที่เป็นไปได้ คือ 1.0 หมายถึง มีความเห็นพ้องต้องกันทุกฝ่ายโดยมีระเบียบวิธีวิจัยวัดความเห็นพ้องต้องกันระหว่างกลุ่มผู้ประเมิน ในเรื่องของการวัดเชิงจำแนกที่มีระดับการวัดอยู่ในมาตรานามบัญญัติ โดยผู้ประเมินทั้งสองฝ่ายได้มีการจำแนกข้อมูลชุดเดียวกันจำนวน N ตัวอย่าง ออกเป็น 2 ประเภท และเป็นเหตุการณ์ที่ไม่เกิดร่วมกันเกณฑ์การพิจารณาระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปา เป็นเกณฑ์การพิจารณาระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปาตามแนวทางของ Fleiss Levin and Paik (2003) ดังแสดงตามตารางที่ 5

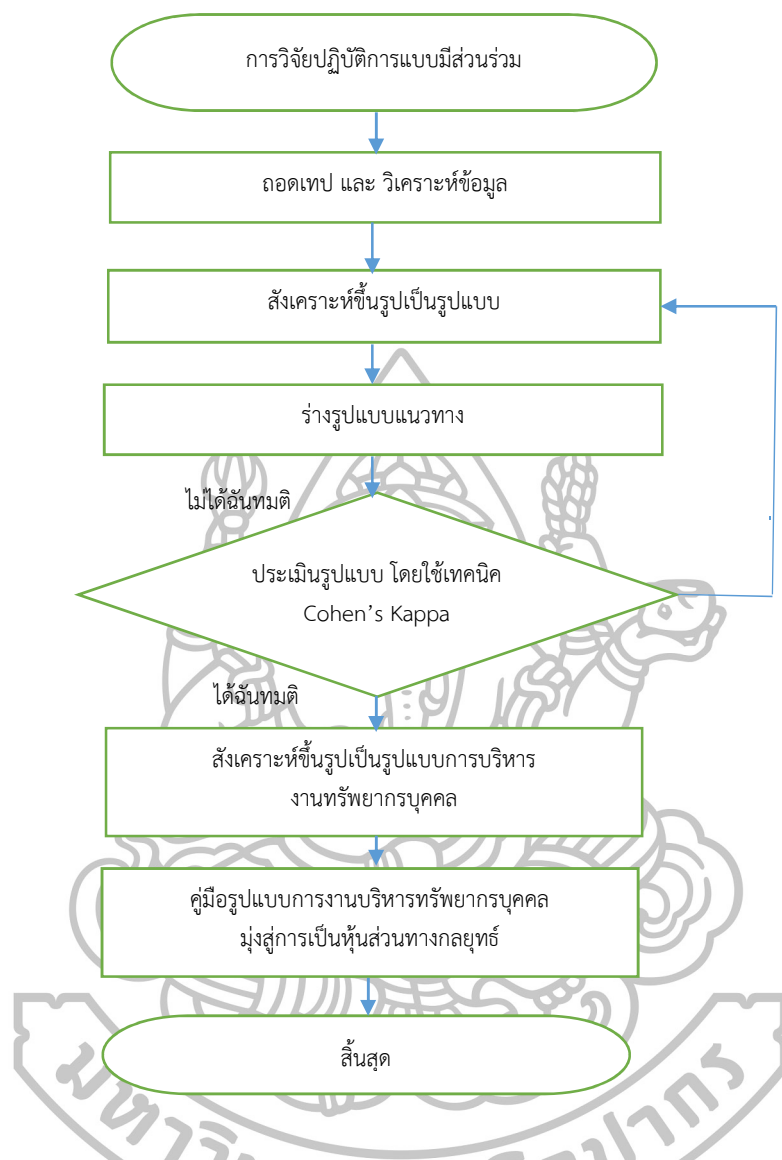
ตารางที่ 5 ระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปาตามแนวทางของฟลีสส์ และ ไคค์ (2003)

ค่าสถิติแคปปา	ระดับความสอดคล้องระหว่างผู้ประเมิน
0.75-1.00	ความสอดคล้องดีมาก
0.40-0.74	ความสอดคล้องดี
0.00-0.39	ความสอดคล้องต่ำ

ที่มา: ประสพชัย พสุนนท์, “การประเมินความเชื่อมั่นระหว่างผู้ประเมินโดยใช้สถิติแคปปา.” วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์ 2, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 2-18.

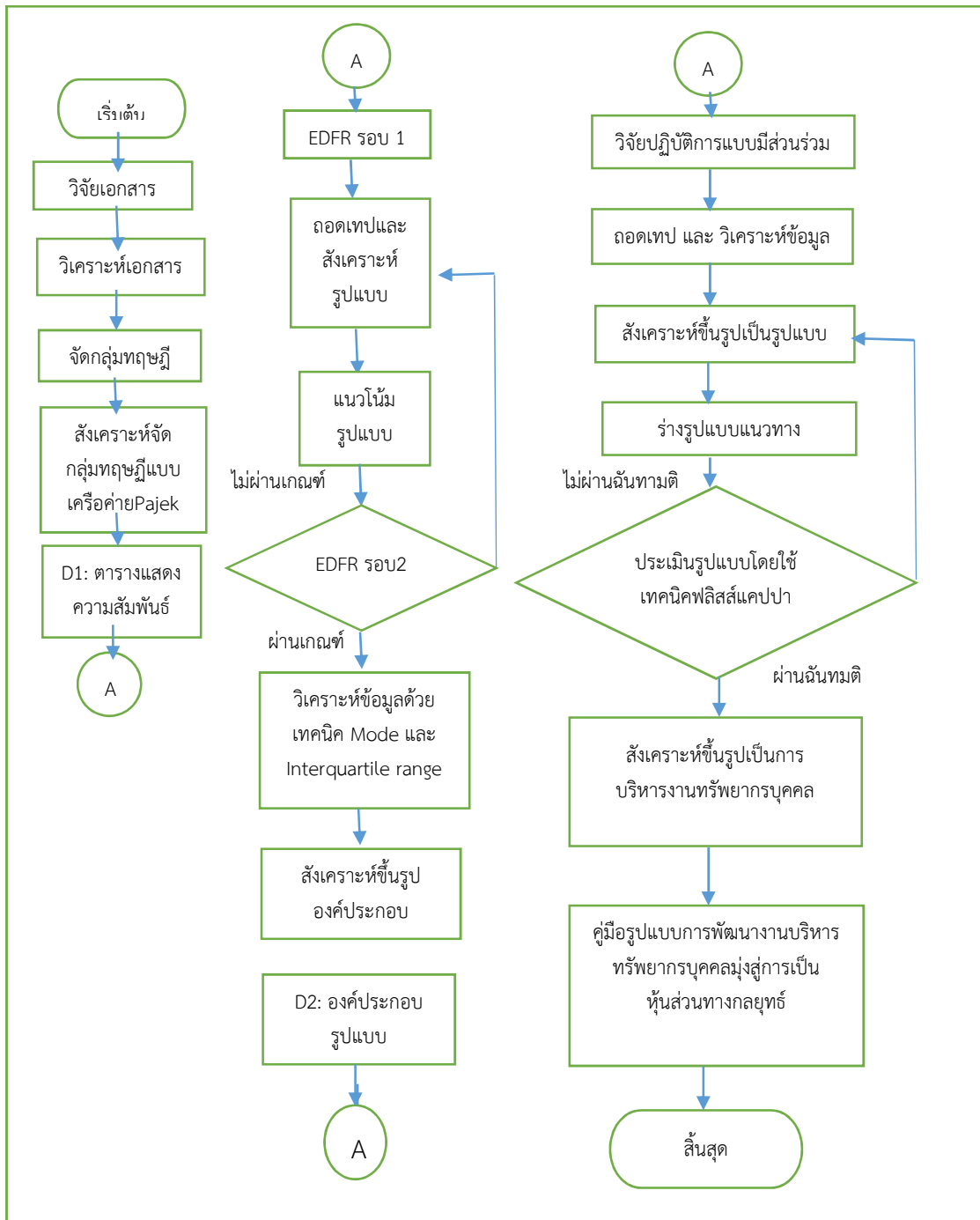
ผลการตรวจสอบพบว่าระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปาที่ผ่านมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับได้นั้น ต้องอยู่ในระดับมากกว่า 0.61

หลังจากประเมินรูปแบบแนวทาง โดยใช้เทคนิค Cohen's Kappa และได้ฉันทมติผู้วิจัยจะสังเคราะห์ขึ้นรูปเป็นรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลก่อนที่จะจัดทำเป็นคู่มือการพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการสุดท้ายของการวิจัย



ภาพที่ 7 แสดงขั้นตอนการดำเนินงาน (Flow Chart) ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

จากภาพที่ 7 ผู้วิจัยเริ่มวิจัยด้วยการวิจัยคุณภาพด้วยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) โดยผู้ร่วมวิจัยเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ขององค์การสังเคราะห์เพื่อเด็ก จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาวิเคราะห์เพื่อให้เหลือองค์ประกอบของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ที่ได้ไปประเมิน โดยใช้เทคนิค Cohen's kappa ดังนั้นจะได้กลยุทธ์ที่ใช้ได้ และก่อให้เกิดคู่มือการพัฒนา รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร



ภาพที่ 8 แผนผังแสดงกระบวนการวิจัยการพัฒนาแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

จากภาพที่ 8 ผู้วิจัยสามารถสรุปกระบวนการวิจัยการพัฒนาแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยเริ่มจากผู้วิจัยได้ศึกษาการวิจัยเอกสารอย่างมีระบบแบบมีโครงสร้าง จากหนังสือ บทความ งานวิจัยต่างๆ ที่มีความ

เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้เพื่อนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย วิธีการ และขอบเขตของการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยผู้วิจัยได้นำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยจำนวน 400 ฉบับมาศึกษา และนำข้อมูลที่ได้มาจัดกระทำในรูปแบบนิรนัย (Deductive approach) กล่าวคือ การคัดเลือกเอกสารสำหรับใช้ในงานวิจัยเพื่อหาความเชื่อมโยงขององค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน

โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน เพื่อมาการวิเคราะห์ และจัดกลุ่มทฤษฎี และแนวคิดที่มีความเหมือน ใกล้เคียง และมีความสัมพันธ์กันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อนำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร จากนั้นผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Pajek) เพื่อให้ได้ตารางแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร และได้แนวคำถามเพื่อที่จะนำไปใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นตอนถัดไป ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ จากตารางแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ทำแนวคำถามเพื่อที่จะนำไปใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) ผ่านสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure interview) กับผู้เชี่ยวชาญทางด้านจัดการทรัพยากรบุคคล และองค์การไม่แสวงหาผลกำไร จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตมาวิเคราะห์ IR และ Mode เพื่อให้ได้องค์ประกอบของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

จากนั้นได้ดำเนินการวิจัยด้วยวิธีการวิจัยคุณภาพด้วยวิธีวิทยาการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้ร่วมวิจัยเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาวิเคราะห์เพื่อให้เหลือองค์ประกอบของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ที่ได้ไปประเมินระดับความสอดคล้องของเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของงานวิจัยโดยใช้เทคนิค Cohen's kappa ตามแนวทางของพลิสส์ ดังนั้นจะได้กลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้ได้ และก่อให้เกิดคู่มือการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร” มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทางกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรและพัฒนาองค์ประกอบทางกลยุทธ์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคต เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้องค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit Of Analysis) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยเพื่อให้ได้คำตอบงานวิจัยถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทางกลยุทธ์ในลักษณะเครือข่ายข้อมูลเป็นอย่างไร องค์ประกอบทางกลยุทธ์ที่ส่งผลให้เกิดการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมีองค์ประกอบใดบ้าง และการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรมีรูปแบบเป็นอย่างไร

การวิจัยนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mix methods) ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR: Ethnographic Delphi Future Research) และ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research) และวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาโดยการพิจารณาค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) เทคนิคการหาค่าสัมประสิทธิ์แคปปา ของโคเฮน (Cohen's Kappa Coefficient) ซึ่งเป็นการใช้วัดความเห็นพ้องต้องกันสำหรับข้อมูลที่ได้จากการวัดเชิงจำแนกประเภท

ผู้วิจัยได้วิจัยอย่างเป็นขั้นตอน โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนได้แก่ การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) วิจัยเอกสารเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ โดยวิจัยเอกสารนั้นเกี่ยวข้องกับแนวคิดผู้นำ แนวคิดภาวะผู้นำ แนวคิดทีมงาน แนวคิดความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดการสื่อสาร แนวคิดการแก้ปัญหา แนวคิดการเรียนรู้อยู่เสมอ แนวคิดการบริหารข้อมูล แนวคิดการปรับโครงสร้างองค์การ แนวคิดการบริหารคน แนวคิดบริหารความรู้ ซึ่งดำเนินการโดยศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ทั้งเอกสาร หนังสือ ตำรา และ Internet จากนั้นผู้วิจัยวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ทั้งองค์ประกอบ วิธีการ และขอบเขต จัดกลุ่มทฤษฎีและแนวคิดที่มีความเหมือน ใกล้เคียง และมีความสัมพันธ์กันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อนำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ สังเคราะห์องค์ประกอบจากการทบทวนวรรณกรรมโดยการใช้ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบ และสังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่าย การเชื่อมโยงเครือข่ายไม่พิจารณาถึงการหาระยะทาง เพื่อวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมหาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของสังคม และเพื่อนำประเด็นมาเป็นองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยเพื่อพัฒนาเป็นแนวคำถามสัมภาษณ์

การใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต EDFR รอบที่ 1 ในการวิจัย เพื่อสังเคราะห์และพัฒนา แนวโน้มตัวบ่งชี้องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ การวิจัยอนาคต EDFR รอบที่ 2 เพื่อเป็นการยืนยันองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่ได้ พัฒนาขึ้นจาก EDFR รอบที่ 1 และวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาโดยการพิจารณาค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) เพื่อสังเคราะห์ขึ้นรูปองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย

1. การพัฒนาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย

ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วน ทางกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ทั้งเอกสาร หนังสือ ตำรา สื่อชนิดต่างๆ และ Internet

1.2 วิจัยเอกสาร (Documentary Research) และวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) จากเอกสาร หนังสือ ตำรา สื่อชนิดต่างๆ และ Internet เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบ รูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหา ผลกำไร โดยวิจัยเอกสารนั้นเกี่ยวข้องกับแนวคิดผู้นำ แนวคิดภาวะผู้นำ แนวคิดทีมงาน แนวคิด ความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดการสื่อสาร แนวคิดการแก้ปัญหา แนวคิดการเรียนรู้อยู่เสมอ แนวคิดการ บริหารข้อมูล แนวคิดการปรับโครงสร้างองค์การ แนวคิดการบริหารคน แนวคิดบริหารความรู้ ที่เน้น วิธีการประยุกต์เทคนิคการวิเคราะห์เครือข่ายข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม

1.3 จัดกลุ่มทฤษฎีและแนวคิดที่มีความเหมือน ใกล้เคียง และมีความสัมพันธ์กันให้อยู่ใน กลุ่มเดียวกัน เพื่อนำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล มุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

1.4 สังเคราะห์องค์ประกอบจากการทบทวนวรรณกรรมโดยการใช้ตารางสังเคราะห์ องค์ประกอบ และ สังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่าย เพื่อวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมหาความ เชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของสังคม ซึ่งการเชื่อมโยงทางเครือข่ายนั้นไม่พิจารณาถึงการหาระยะทาง เพื่อนำมาเป็นประเด็นในการหาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

1.5 การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) ผู้วิจัย ดำเนินการวิจัย EDFR รอบที่ 1 และรอบที่ 2 เพื่อสังเคราะห์และหาแนวโน้มรูปแบบการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยผู้วิจัยคัดเลือก ผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 17 คน

1.6 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคพิจารณาค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile range) เพื่อสังเคราะห์ขึ้นรูปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

2.1 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research) ผู้วิจัยเริ่มวิจัยด้วยการวิจัยคุณภาพด้วยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้วิจัยเริ่มดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในทุกกระบวนการตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบกับผู้ร่วมวิจัย ซึ่งผู้ร่วมวิจัยเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาวิเคราะห์เพื่อให้เหลือองค์ประกอบของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

2.2 วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อขึ้นรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

2.3 ประเมินรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยใช้เทคนิค Kappa เพื่อให้เหลือกลยุทธ์ที่ใช้ได้ และก่อให้เกิดคู่มือรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

3. ผลการวิจัย

3.1 ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย

3.1.1 พัฒนาประเด็นที่มีแนวโน้มที่จะเป็นองค์ประกอบตัวบ่งชี้ด้วยการวิจัยเอกสารและการสังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่าย

ผู้วิจัยวิจัยเอกสารอย่างมีระบบแบบมีโครงสร้าง จากหนังสือ บทความ งานวิจัยต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้เพื่อนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย วิธีการ และขอบเขต ของการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การ ไม่แสวงหาผลกำไร โดยผู้วิจัยได้นำเอกสารที่เกี่ยวข้องจำนวน 400 ฉบับมาศึกษา และนำข้อมูลที่ได้มาจัดกระทำในรูปแบบนิรนัย (Deductive approach)

ประเภทของเอกสาร ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ข้อมูลทั้งระดับปฐมภูมิ (Primary data) และข้อมูลระดับทุติยภูมิ (Secondary data)

การคัดเลือกเอกสารสำหรับใช้ในงานวิจัยนี้ เพื่อหาความเชื่อมโยงขององค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน จากนั้นนำแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน เพื่อมาการวิเคราะห์ และจัดกลุ่มทฤษฎีและแนวคิดที่มีความเหมือน ใกล้เคียง และมีความสัมพันธ์กันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อนำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้คัดเลือกเอกสารเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำเอกสารมาศึกษา และจัดกลุ่มทฤษฎีและแนวคิดที่มีความเหมือนกัน ใกล้เคียงกัน และมีความสัมพันธ์กันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อนำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

การสังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่าย (Pajek) เพื่อวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม หาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของสังคม ความสัมพันธ์เหล่านี้สามารถถูกวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ การเชื่อมโยงเครือข่ายซึ่งจะไม่พิจารณาถึงการหาระยะทาง (Distance) เพื่อจัดทำองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การ ไม่แสวงหาผลกำไร จากนั้นข้อมูลที่ได้จะนำไปพัฒนาเป็นแนวคำถามในการทำวิจัยอนาคต (Ethnographical Delphi Future Research: EDFR) ทั้ง 2 รอบต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 6



ตารางที่ 6 แนวโน้มตัวบ่งชี้องค์ประกอบของหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ด้วยการวิจัยเอกสาร (ต่อ)

ที่	นักวิจัย/นักวิชาการ	องค์ประกอบของหุ้นส่วนทางกลยุทธ์																																					
		หุ้นส่วนทางกลยุทธ์	การพัฒนาองค์การ	การทำงานเป็นทีม	องค์การสุขภาพดี	องค์การที่ยั่งยืน	การสื่อสาร	เรียนรู้ตลอดเวลา	ผู้มีการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำ	วิสัยทัศน์	ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การ	อดทนอดกลั้น	ความคิดสร้างสรรค์	ตัดสินใจ	ความมุ่งมั่น	ผู้เชี่ยวชาญในการบริหาร	ข้ามแนวราบบุคคล	เข้าใจองค์กร	มีความรู้ความสามารถ	นำเทคโนโลยีมาใช้งาน	การจัดการความเสี่ยง	การจัดการความขัดแย้ง	การแก้ปัญหา	ผู้ชนะใจพนักงาน	การให้รางวัล	เป็นที่ปรึกษาที่ดีที่สุด	ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงาน	การจูงใจ	จริยธรรม	ความซื่อสัตย์								
11	สุภาวดี นพวงจินดา (2553)	/	/		
12	สุธรรม รัตนโชติ (2552)	/		
13	เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552)	/	
14	สุวรรณา วิริยาเสถียร (2552)	/	/	.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	.	.	.	/	/	.	.	/	/		
15	วัลลีย์ ศรีประภาภรณ์ (2550)	/	/	.	.	/	/	
16	รณฤทธิ์ สันทนะโยธิน (2548)	/	/	
17	Joseph C.Santora and Gil Bozer, (2015)	
18	Aamir Ali Chughtai (2014)	/	
19	Bas Abdurrahman (2012)	/	/	.	/	.	/	/	.	/	.	.	.	/	/	
20	Peter S. Davis and et. Al. (2012)	/	/	/	/

ตารางที่ 6 แนวโน้มตัวบ่งชี้องค์ประกอบของหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ด้วยการวิจัยเอกสาร (ต่อ)

ที่	นักวิจัย/นักวิชาการ	องค์ประกอบของหุ้นส่วนทางกลยุทธ์																														
		หุ้นส่วนทางกลยุทธ์	การพัฒนาองค์การ	การทำงานเป็นทีม	องค์การสุขภาพดี	องค์การที่ยั่งยืน	การสื่อสาร	เรียนรู้ตลอดเวลา	ผู้มีการเรียนแบบเอง	ภาวะผู้นำ	วิถีทัศน์	ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การ	อดทนอดกลั้น	ความคิดสร้างสรรค์	ตัดสินใจ	ความมุ่งมั่น	ผู้เชี่ยวชาญบริหาร	ขั้นตอนงานปกติ	เข้าใจองค์การ	มีทักษะความสามารถ	นำเทคโนโลยีมาใช้งาน	การจัดการคนเก่ง	การจัดการความขัดแย้ง	การแก้ปัญหา	ผู้สนใจพนักงาน	การให้รางวัล	เป็นที่ปรึกษาที่ดี	ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงาน	การจูงใจ	จริยธรรม	ความซื่อสัตย์	
21	Ulrich Dave and et al. (2012)	/	/	.	.	.	/	/	/
22	Ulrich Dave and et. Al. (2012)	/	/
23	Ulrich Dave and et. Al. (2012)	/	/	/	.	.	/	/	/	/	/	/	/	.	.	.	/	/	.	/	.	.	.	
24	Andrea Adams (2012)	/	.	.	/	
25	Jon Younger and et. Al. (2011)	/	/	.	.	.	/	/	
26	Jean-Francois et. Al. (2010)	/	/	
27	Danail G. (2010)	/	
28	Rubin R. S. et. Al. (2010)	
29	Margus B. (2010)	/	/	.	
30	Kalshoven K. et Al. (2009)	/	/	.

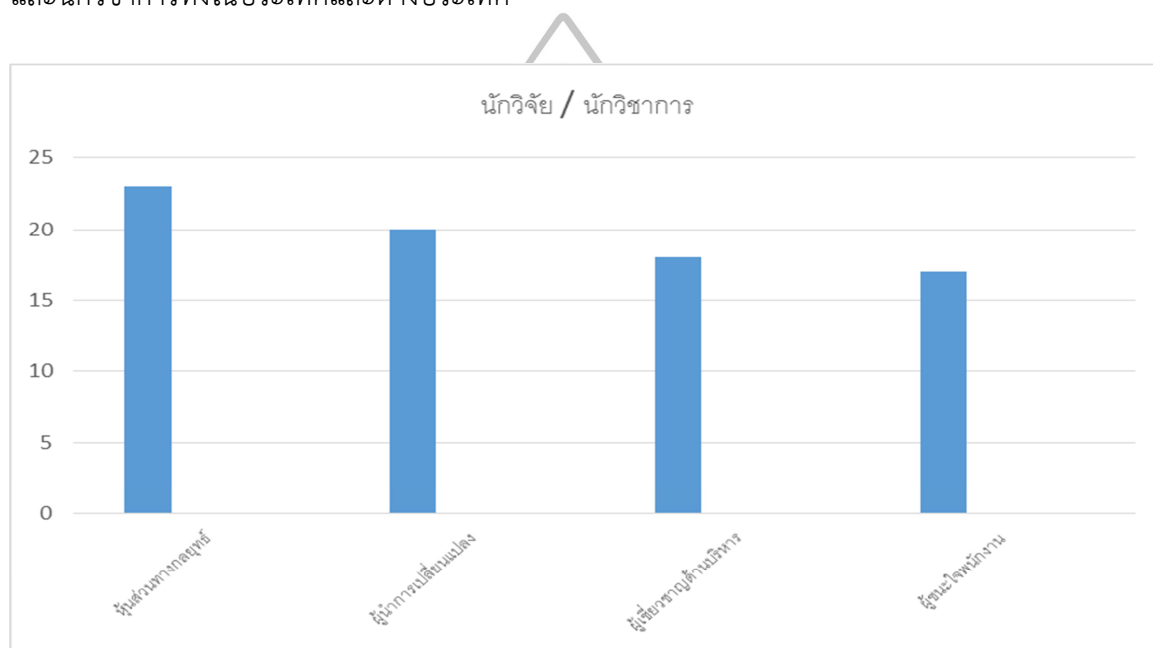
ตารางที่ 6 แนวโน้มตัวบ่งชี้องค์ประกอบของหุ่นส่วนทางกลยุทธ์ด้วยการวิจัยเอกสาร (ต่อ)

ที่	นักวิจัย/นักวิชาการ	องค์ประกอบของหุ่นส่วนทางกลยุทธ์																																			
		หุ่นส่วนทางกลยุทธ์	การพัฒนาองค์การ	การทำงานเป็นทีม	องค์การสุขภาพดี	องค์การที่ยั่งยืน	การสื่อสาร	เรียนรู้ตลอดเวลา	ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำ	วิสัยทัศน์	ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การ	อดทนอดกลั้น	ความคิดสร้างสรรค์	ตัดสินใจ	ความมุ่งมั่น	ผู้ช่วยผู้จัดการ	ชำนาญงานบุคคล	เข้าใจองค์การ	มีความรู้ความสามารถ	นำเทคโนโลยีมาใช้งาน	การจัดการคนเก่ง	การจัดการความขัดแย้ง	การแก้ปัญหา	ผู้ชนะใจพนักงาน	การให้อำนาจ	เป็นที่ปรึกษาที่ดี	ส่งเสริมและสนับสนุนทีมงาน	การจูงใจ	จริยธรรม	ความซื่อสัตย์						
31	Jenni Smith (2009)	/	.	/	/	/		
32	Jeanette Lemmergaard (2009)	/	/	.	.	.	/	/	/	.	/	.	.	/	/	/	/	/	/	.	/	/	/	.	.	/			
33	Ulrich Dave (2009)	/	/		
34	Ulrich Dave (2009)	/	/	/	
35	Fiona Ellis (2007)	/	/	/	/	.	/	/	
36	Lynette Harris (2007)	/	/	/	
37	Catherine Heritage (2006)	/	.	/	.	.	.	/	/	/	/	
38	Peter Goodge (2006)	/	/	/	/	.	/	
39	Matthew Brearley (2006)	/	/	/	/	
40	Brown M. E. et. AL. (2005)	/	.	.	.	/	.	/	/	/	/	.

ตารางที่ 6 แนวโน้มตัวบ่งชี้องค์ประกอบของหุ่นส่วนทางกลยุทธ์ด้วยการวิจัยเอกสาร (ต่อ)

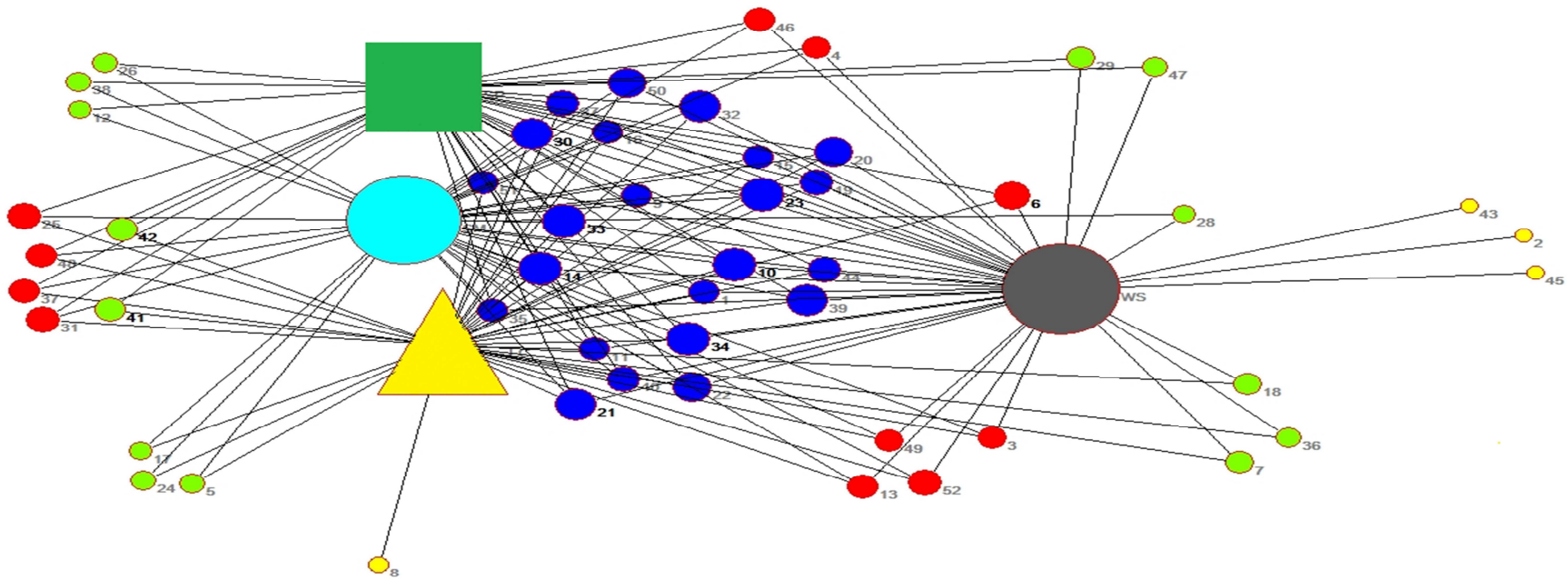
ที่	นักวิจัย/นักวิชาการ	องค์ประกอบของหุ่นส่วนทางกลยุทธ์																											
		หุ่นส่วนทางกลยุทธ์	การพัฒนาองค์การ	องค์การสู่สภาพดี	องค์การที่ยั่งยืน	การสื่อสาร	เรียนรู้ตลอดเวลา	ผู้รับการเรียนแบบลง	ภาวะผู้นำ	วิสัยทัศน์	การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง	ความยืดหยุ่น	ความคิดสร้างสรรค์	ความอดทน	ความมุ่งมั่น	ผู้เสียสละของงานบริการ	ข้ามงานบุคคล	เข้าใจองค์กร	มีความรู้ความสามารถ	นำเทคโนโลยีมาใช้งาน	การจัดการความขัดแย้ง	การแก้ปัญหา	ผู้ชนะใจพนักงาน	การให้รางวัล	เป็นที่ปรึกษาที่ดี	ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงาน	การจูงใจ	จริยธรรม	ความซื่อสัตย์
41	Peter Goodge (2005)	/
42	Edward E. Lawler (2005)	/
43	Ulrich Dave (2005)
44	Edward E. Lawler and Susan A. Mohrman (2003)	/	/
45	Kanungo R. N. (2001)
46	Trevino and ,Herrison (2000)
47	Banerji P. & Krishnan V. R. (2000)
48	Jay B.Barney and Patrick M.Wright (1998)	/	.	/
49	Carlson D. S. & Perrew P. L. (1995)
50	Conner J. and Ulrich D. (1996)	/	/
51	Bum D. D. (1989)	/	/	/
52	Bass B. M. (1985)

จากตารางที่ 6 ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาประเด็นของแนวโน้มน้องค์ประกอบตัวบ่งชี้ด้วยเทคนิคการวิจัยเอกสาร และการสังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่าย โดยการวิเคราะห์เอกสาร ทั้งเอกสาร ตำรา และ Internet โดยการสังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่าย โดยประยุกต์โปรแกรม Pajak เพื่อจัดทำประเด็นองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย และเพื่อพัฒนาเป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์ในการทำวิจัยอนาคตในขั้นต่อไป โดยการสังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่ายนั้น ผู้วิจัยศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิจัยและนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ



ภาพที่ 9 องค์ประกอบหลักของหุ้่นส่วนทางกลยุทธ์

จากภาพที่ 9 ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัย และบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการหุ้่นส่วนทางกลยุทธ์ พบว่า องค์ประกอบหลักของการเป็นหุ้่นส่วนทางกลยุทธ์ในด้านต่างๆ มีดังนี้ 1) หุ้่นส่วนทางกลยุทธ์ 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหาร และ 4) ผู้สนใจพนักงาน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่าย (Pajek) เพื่อวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมหาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของสังคม ซึ่งการเชื่อมโยงทางเครือข่ายนั้นไม่พิจารณาถึงการหาระยะทาง (Distance) เพื่อนำมาเป็นประเด็นในการหาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้่นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร สรุปผลการสังเคราะห์พบว่า องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้่นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ดังแสดงในภาพที่ 10 และ 11



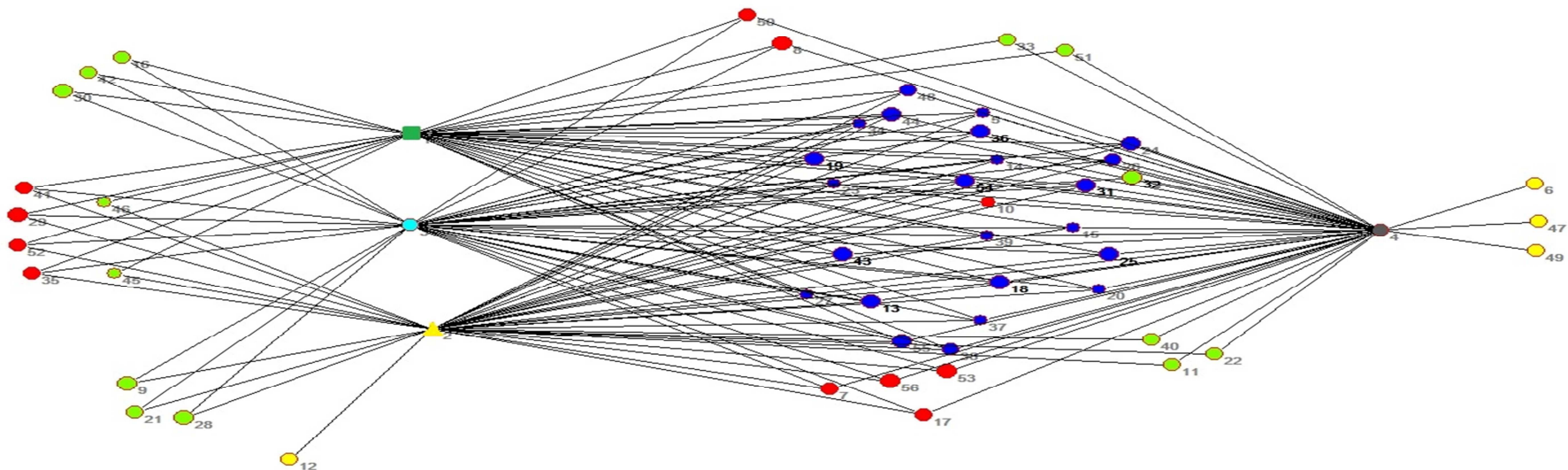
หน่วยงานทางกลยุทธ์

 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

 ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร

 ผู้ชนะใจพนักงาน

ภาพที่ 10 จำลองความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคมของหน่วยงานทางกลยุทธ์
 หมายเหตุ: การสังเคราะห์เนื้อหาและการสรุปความของผู้วิจัย



หุ้นส่วนทางกลยุทธ์



ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร



ผู้นำการเปลี่ยนแปลง



ผู้ชนะใจพนักงาน

ภาพที่ 11 จำลองความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคมของหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

หมายเหตุ: การสังเคราะห์เนื้อหาและการสรุปความของผู้วิจัย

จากภาพที่ 11 การจำลองความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคมของความเป็น
หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้จัดลำดับความสำคัญและการเชื่อมโยงทางเครือข่ายได้ตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงค่าดีกรีสูงสุดของความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคมของความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

Rank	Vertex	Value	Id
1	2	41	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2	3	40	ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร
3	4	39	ผู้ชนะใจพนักงาน
4	1	37	หุ้นส่วนทางกลยุทธ์

หมายเหตุ: การประมวลผลจากโปรแกรม Pajek

จากตารางที่ 7 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคมของ
ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ โดยใช้โปรแกรม Pajek ซึ่งไม่พิจารณาถึงการหาระยะทาง (Distance)
ผู้วิจัยได้จัดลำดับความสำคัญและการเชื่อมโยงทางเครือข่าย พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
มีการเชื่อมโยงจำนวน 41 เส้น ลำดับที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร มีการเชื่อมโยงจำนวน 40 เส้น
ลำดับที่ 3 ผู้ชนะใจพนักงาน มีการเชื่อมโยงจำนวน 39 เส้น และ ลำดับที่ 4 หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ มี
การเชื่อมโยงจำนวน 37 เส้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ทั้ง 4 ลำดับมีความสัมพันธ์และมีความเชื่อมโยงกันใน
บริบทต่างๆ

3.1.2 พัฒนาการประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยตัวบ่งชี้ของความเป็น หุ้นส่วนทางกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคมของความเป็น
หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ โดยใช้โปรแกรม Pajek ซึ่งไม่พิจารณาถึงการหาระยะทาง (Distance) เพื่อนำผล
จากการประมวลผลมาจัดทำเป็นองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของตัวบ่งชี้ของความเป็น
หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาเป็นแนวคำถามสัมภาษณ์ พบว่า องค์ประกอบหลักของความเป็น
หุ้นส่วนทางกลยุทธ์มี 4 ด้าน ได้แก่ 1) หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) 2) ผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง (Change Agent) 3) ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert) และ 4) ผู้ชนะใจ
พนักงาน (Employee Champion) ซึ่งองค์ประกอบหลักที่ได้จากการวิเคราะห์โดยโปรแกรม Pajek
จะนำมาเป็นแนวคำถามในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการทำวิจัยอนาคต EDFR รอบที่ 1 ซึ่งแสดง
ตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

ลำดับ	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1.	หุ้นส่วนทางกลยุทธ์	1.1 การพัฒนาองค์การ 1.2 การทำงานเป็นทีม 1.3 องค์การสุขภาพดี 1.4 องค์การที่ยั่งยืน 1.5 การสื่อสาร 1.6 เรียนรู้ตลอดเวลา
2.	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.1 ภาวะผู้นำ 2.2 วิสัยทัศน์ 2.3 ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การ 2.4 อดทนอดกลั้น 2.5 ความคิดสร้างสรรค์ 2.6 การตัดสินใจ 2.7 ความมุ่งมั่น
3.	ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร	3.1 ชำนาญงานบุคคล 3.2 เข้าใจองค์การ 3.3 มีความรู้ความสามารถ 3.4 นำเทคโนโลยีมาใช้งาน 3.5 การจัดการคนเก่ง 3.6 การจัดการความขัดแย้ง 3.7 การแก้ปัญหา
4.	ผู้ชนะใจพนักงาน	4.1 การให้รางวัล 4.2 เป็นที่ปรึกษาที่ดี 4.3 ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงาน 4.4 การจูงใจ 4.5 จริยธรรม 4.6 ความซื่อสัตย์

หมายเหตุ: การสังเคราะห์เนื้อหาจากผู้วิจัย

การพัฒนาแนวโน้มการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยโดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต (EDFR : Ethnographic Delphi Future Research) รอบที่ 1 และ รอบที่ 2 เพื่อสรุปองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย เพื่อนำไปเป็นแนวสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อหาฉันทามติต่อไป โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบ EDFR รอบที่ 1

ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลหลักออกเป็น 3 กลุ่ม โดยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ 1) กลุ่ม 1 นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2) กลุ่ม 2 ผู้บริหาร หรือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร 3) กลุ่ม 3 พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 17 คน เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพระบบมาตรฐานบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ผลการสัมภาษณ์ได้จัดองค์ประกอบหลัก ได้ 4 ด้าน คือ หุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และผู้สนใจพนักงาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีความเห็นพ้องต่อกันดังนี้

1.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ตารางที่ 9 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวนผู้ให้ข้อมูลหลัก	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	6	35
หญิง	11	65
รวม	17	100
อายุ		
31 – 40 ปี	2	12
41 – 50 ปี	13	76
51 – 60 ปี	2	12
รวม	17	100
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	6	35
ปริญญาโท	6	35
ปริญญาเอก	5	30
รวม	17	100

จากตารางที่ 9 แสดงถึงผู้ให้ข้อมูลจำนวน 17 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65 และเพศชายคิดเป็นร้อยละ 35 มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 12 อายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 76 และ อายุระหว่าง 51 - 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 12 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 35 การศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 35 และ การศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 30

1.2 ประเด็นสำคัญขององค์ประกอบหลักด้านต่างๆ ที่ผู้เชี่ยวชาญให้ไว้

ด้านที่ 1 หุ่นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)

จากการสังเคราะห์ข้อมูลด้านหุ่นส่วนทางกลยุทธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็น มีหลากหลายประเด็น ได้แก่ การพัฒนาองค์กร การทำงานเป็นทีม องค์กรสุขภาพดี องค์กรที่ยั่งยืน การสื่อสาร และการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นพ้องต้องกันดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 นามสมมุติ (2559) “มันเป็นสิ่งสำคัญที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องเป็นหุ่นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเป็นตัวกลางเป็นสื่อการในสวดประสานทุกฝ่ายในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อจะทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจะทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืนและเป็นองค์กรสุขภาพดี ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่างๆ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นหุ่นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร และ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรโดยจัดกิจกรรมภายในองค์กรซึ่งกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ไม่มากก็น้อย ถึงแม้รูปแบบกิจกรรมจะซ้ำๆกัน แต่ก็เกิดสิ่งใหม่ หรือปัญหาให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้” ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 นามสมมุติ (2559) “ปัจจุบัน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นหุ่นส่วนทางกลยุทธ์เพื่อพัฒนาและผลักดันองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการพัฒนาองค์กร ซึ่ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเริ่มวางแผนทำ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล planning ตั้งแต่รับพนักงานเข้ามา จนกระทั่งทำ career path ให้กับพนักงานเพราะการทำลักษณะนี้เป็นการพัฒนาองค์กร เนื่องจาก ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องพัฒนาคนก่อน เมื่อคนถูกพัฒนาแล้ว สิ่งที่มาคือการพัฒนาจะถูกพัฒนาตาม ซึ่งจะเห็นได้ว่าสิ่งเหล่านี้ทำเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ถ้า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นผู้บริหารก็จบ แต่ถ้าไม่ใช่ องค์กรต้องทำยังไงให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีส่วนร่วมในการทำ Strategy เพราะถ้าองค์กรต้องการใช้คน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็ต้องช่วยมาวางแผน ถ้าองค์กรคิดว่าพนักงานเป็นเครื่องจักร คนก็ไม่มีความสุข แต่ถ้าองค์กรคิดว่าคนเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร องค์กร ก็ต้องช่วยกันพัฒนาคน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ดูแลเรื่องคน ทุกฝ่ายเกี่ยวข้องกับคนทั้งหมด เพราะฉะนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นหัวใจหลักขององค์กร ทุกองค์กรมีโครงสร้างขององค์กร ทุกโครงสร้างต้องประกอบไปด้วยคน ถ้าคนไม่มีศักยภาพ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมองออก ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงมีส่วนร่วมในการพัฒนากับทุกฝ่ายในองค์กร ถ้าคนไม่มีประสิทธิภาพ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็ต้องส่งคนไปฝึกอบรม เชิญวิทยากรมาฝึกอบรมภายใน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นั้นเท่ากับการพัฒนาองค์กรด้วย ด้วยธรรมชาติของ NGO คนน้อยแต่งานเยอะ ดังนั้นบุคลากรจึงทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ NGO ประสบความสำเร็จเพราะคนที่มาทำงาน มาด้วยวัตถุประสงค์เดียวกัน มาด้วยจิตอาสา ดังนั้นคนจะช่วยกันทำงาน การทำงานเป็น

ทีมจึงเกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ส่วนการสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทุกคนต้องเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ทั้งแนวตรงและแนวราบ” ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 นามสมมุติ (2559) “การวางแผน ไม่ว่าจะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเข้าไปมีส่วนร่วมกับหน่วยงานใด ไม่ว่าจะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะร่วมสร้างกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีการวางแผนการสื่อสารเป็นสิ่งที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมี ถ้า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเป็นผู้นำ หรือเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็ต้องมีการสื่อสารที่ดี การพัฒนาองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีส่วนในการผลักดัน มีส่วนในการในการสร้างกลยุทธ์ร่วมกับหน่วยงานอื่น การพัฒนาองค์การปัจจัยสำคัญคือคน จะต้องมีการวางแผนที่ดีมาตั้งแต่ต้น คือต้องวางแผนตั้งแต่รับคนเข้ามา พัฒนาคน จนกระทั่งเกษียณอายุงาน ทั้งหมดนี้ถือว่าเป็นกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีส่วนร่วมทั้งหมด” ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องไปมีส่วนร่วมในการกำหนด กลยุทธ์ นโยบาย หรือ แม้กระทั่งเป้าหมายองค์กร เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนา ก่อนอื่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมี Strategic thinking เพื่อไปสอดคล้องกับกลยุทธ์อื่นๆขององค์กร ส่วนการพัฒนาองค์กร ต้องฟังปัจจัยของการทำงาน เป็นทีมอย่างแน่นอน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสื่อสาร ตั้งแต่ Strategic Direction จนกระทั่งผู้บริหาร กับพนักงานได้รับรู้รับทราบ เมื่อเกิดการสื่อสารที่ดี มันก็จะส่งผลถึงการพัฒนาองค์การ และจะทำให้องค์กรสุขภาพดีจะส่งเสริมให้องค์กรยั่งยืนเพราะคนมีความสุข”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 นามสมมุติ (2559) “การพัฒนาองค์กร และ การทำงานเป็นทีม เป็นงานหลักของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ จากนั้นหาผู้นำหรือสร้างผู้นำมาทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร และมนุษย์ต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็เช่นกัน เพราะพนักงานที่เข้ามาทำงานต่างจิตต่างใจ พนักงานมีความหลากหลาย ฉะนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องหาเครื่องมือใหม่ วิธีใหม่ๆเพื่อมาจัดการคน ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา หรือเรียกว่ามีการอัปเดตงานตลอดเวลา ทางมูลนิธิไม่ใช่จะเปลี่ยนแปลงคนในมูลนิธิอย่างเดียว แต่ทางมูลนิธิต้องการเปลี่ยนแปลงสังคม ซึ่งสังคมคือมนุษย์ ส่วนการสื่อสารก็เป็นสิ่งสำคัญที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะต้องมี เพราะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าไปมีบทบาทในการสื่อสารในหน่วยงานอื่นๆขององค์กร การสื่อสารเป็นทั้งในแบบแนวตั้ง และแนวราบเพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่น” ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรก่อนว่าองค์กรต้องการอะไร ต้องมีการวางแผนที่ดีเพื่อนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ เนื่องจากเมื่อ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำ career path ให้กับพนักงานแล้ว แน่แน่นอนว่าองค์กรก็จะเกิดการพัฒนาร่วมกันการทำงานเป็นทีมเพื่อประสานงานหรือร่วมงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้เกิดความร่วมมือและกลยุทธ์ เช่นการมีส่วนร่วมในการสรรหา คัดเลือก หรือ ฝึกอบรม ซึ่งมันต้องประสานงานและทำงานเป็นทีมอย่างแน่นอนปฏิเสธไม่ได้ การสื่อสารภายในระหว่างหัวหน้างาน ลูกน้อง ต้องเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีการแบ่งปันความรู้ ซึ่งถ้า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไม่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา องค์กรก็ไม่ขับเคลื่อน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้อง update อยู่

ตลอดเวลา ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องไม่ติดอยู่กับกรอบเก่าๆ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องยืดหยุ่น แต่ต้องอยู่ในกรอบ และ องค์กรในปัจจุบันต้องมีภาพลักษณ์ที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเป็น องค์กรสุขภาพดี และส่งผลสุดท้ายให้เป็นองค์กรที่ยั่งยืน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 นามสมมุติ (2559) “ในด้านการพัฒนาองค์กรโดยเฉพาะเราเป็นผู้บริหาร ก็ต้องเป็นผู้นำ มีภาวะผู้นำ ถึงจะพัฒนา องค์กรไปได้ นอกจากจะมีภาวะผู้นำแล้ว ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเปลี่ยนแปลงกล้า คิดกล้าทำ ถึงจะพัฒนาองค์กรไปได้ การสื่อสารก็เป็นเรื่องที่สำคัญการสื่อสารจะเป็นการสร้าง ทีมงานที่เข้มแข็ง สร้างองค์กรที่มีสุขภาพดีอีกด้วย” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9 นามสมมุติ (2559) “ปัจจุบันโลกมันเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องหมั่นให้ทันเพราะ ไม่เช่นนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะดำเนินงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ได้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ และที่สำคัญ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมี ส่วนในการผลักดันองค์กรให้ขับเคลื่อนไปได้ โดยไปมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ทั้งกลยุทธ์ ของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เอง หรือ กลยุทธ์ขององค์กร” ผู้เชี่ยวชาญที่ 10 นามสมมุติ (2559) “ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรก่อน ว่าวัตถุประสงค์ขององค์กร เกิดขึ้นมาเพื่ออะไร จัดตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร เราถึงจะรู้ได้ใจว่าองค์กรจะพัฒนาไปในทางแนวไหน ซึ่งถ้า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไม่เข้าใจตรงนี้ เท่ากับงานใดๆก็ตามในส่วนที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการสรรหาจัดสร้างหาคนเข้ามาในองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็จะพาองค์กรเดินหน้าไปไม่ได้ถูกทาง เท่ากับว่ามันไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 11 นามสมมุติ (2559) “ ไม่มีทีมงานใดๆ ในองค์กร ที่จะอยู่ได้โดยคนๆเดียว มันต้องเป็นทีม ทีนี้ทีมไม่ใช่อย่างเดียวมันต้องเป็นทีมที่ ฝ่ายทรัพยากร บุคคล เข้าไปประสานงานกับแผนกอื่นๆ เช่นรวมสร้างกลยุทธ์ เป็นต้น” ผู้เชี่ยวชาญที่ 12 นามสมมุติ (2559) “ การเรียนรู้ตลอดเวลามันหมายถึงการพัฒนาตัวเองให้เข้ากับยุคปัจจุบัน คือเนื่องจากว่าในชีวิตประจำวันทุกอย่างมันมีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ คือ ฝ่ายทรัพยากร บุคคล อาจจะต้องมีอะไรต่ออะไรมาแบ่งปันความรู้ ซึ่งถ้า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เองมันไม่ได้ เรียนรู้ตลอดเวลา การพัฒนาที่จะไม่เกิด ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเรียนรู้ที่จะพัฒนาด้วย ซึ่งเมื่อเรียนรู้ ก็ต้องมีการถ่ายทอด มันจะสะท้อนให้เห็นถึงเรื่องการสื่อสาร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีการสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดการพัฒนา” ผู้เชี่ยวชาญที่ 13 นามสมมุติ (2559) “ปัจจุบัน องค์กร หรือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไม่สามารถฝึกรบมแคในห้องแล้ว ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะ หยุดเรียนรู้ เติบโตไม่ได้ มันควรจะต้องมี การสอนงาน คนที่จะมาสอนงานได้คือผู้นำ หรือตัว หัวหน้างานต้องถูกพัฒนาเพื่อฝึกรบมซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาองค์กร ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากร บุคคล ต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำหรือผู้ค้าที่จะควบคู่ไปกับการวางแผนกลยุทธ์ของการพัฒนาองค์กร” ผู้เชี่ยวชาญที่ 14 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมี Strategic Thinking ก่อน แล้วจึงอาศัย Teamwork ในการขับเคลื่อนองค์กรขณะเดียวกันมันจะมีในเรื่องการสื่อสาร ซึ่ง ถือว่าสำคัญ ตั้งแต่ทิศทางขององค์กร หรือ กลยุทธ์ขององค์กร เมื่อ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มี ส่วนร่วมในการรับรู้รับทราบแล้ว มันจะเกิดผลกระทบไปยังตัว ฝ่ายทรัพยากรบุคคล Strategy

ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กร” ผู้เชี่ยวชาญที่ 15 นามสมมุติ (2559) “ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพราะว่า องค์กรเราเป็นการดูแลเด็กที่ว่ามีภารกิจที่ซ้ำซ้อน ไม่ได้เป็นอย่างเดียว เราต้องค้นคว้าเรียนรู้ตลอดเวลาทั้งกับพนักงานด้วยตนเอง ที่เขาอาจจะมียุทธศาสตร์ที่สูงกว่าเราและก็ต้องกับภายนอกไม่ว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านต่างๆ เพราะว่าการมีความหลากหลาย สหวิชาทั้งหลายเราต้องเรียนรู้ด้วย”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 16 นามสมมุติ (2559) “ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีทักษะทางการสื่อสารที่ดี ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ซึ่งการที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องมีทักษะทางการสื่อสารที่ดี หน้าที่ทางกลยุทธ์ของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งอย่างไรก็ตาม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นคู่คิดกับคนเก่งในองค์กรหรือเป็นที่ปรึกษาของฝ่ายบริหาร แต่บางทีองค์กรอาจจะจ้างที่ปรึกษาภายนอกองค์กรเข้ามาทำงานในเรื่องกลยุทธ์หรือสร้างทีมงานก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์ไม่ว่าทางใดก็ตาม”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 17 นามสมมุติ (2559) “ คนที่ทำงานเป็น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสร้าง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ให้เกิดขึ้นแต่ละแผนก ซึ่ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นพาร์ทเนอร์ให้คนแต่ละแผนกมีส่วนร่วมในเรื่องของการจัดการกลุ่มของตัวเองเพราะว่าเมื่อก่อนการจัดฝึกอบรมจะต้องเอาคนของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไปฝึกอบรมให้ แต่ว่าความเป็นจริงแล้วจะต้องเป็นการฝึกอบรมตามความต้องการของแต่ละแผนก ซึ่งจะเห็นได้ว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็น หน้าที่ทางกลยุทธ์ขององค์กร”

เมื่อพิจารณาถึงการเป็นหน้าที่ทางกลยุทธ์ ได้ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกันหลายประเด็นได้แก่ **ด้านการพัฒนาองค์กร** มุ่งให้ความสำคัญ การผลักดันและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอกหรือฝึกอบรมทางสายงาน โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เน้นเรื่องความสำคัญและสิทธิของเด็ก ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการวางแผนที่ดีและนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร **ด้านการทำงานเป็นทีม** มุ่งให้ความสำคัญกับ การจัดกิจกรรมร่วมกัน เพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และ ทำงานเป็นทีมเพื่อประสานงานหรือร่วมงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและกลยุทธ์ **ด้านการสื่อสาร** มุ่งให้ความสำคัญกับ การทำงานสอดคล้องกัน เข้าใจในทิศทางเดียวกัน ต้องสื่อสารกระจายไปทุกส่วนงานเพื่อให้เดินไปถูกทางตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ **ด้านการเรียนรู้ตลอดเวลา** มุ่งให้ความสำคัญกับ การจัดกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยเน้นกิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับเด็กและสิทธิเด็ก ทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ถึงแม้รูปแบบจะซ้ำๆกัน แต่ก็เกิดสิ่งใหม่ หรือปัญหาให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อไม่ให้ปัญหาเกิดขึ้นซ้ำๆมา ทำให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงแก้ไข

ด้านที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

จากการสังเคราะห์ข้อมูลด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นมีหลากหลายประเด็น ได้แก่ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

องค์การ อดทนอดกลั้น ความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจ และความมุ่งมั่น โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นพ้องต้องกันดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญที่ 1 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีบทบาทในการนำบุคลากรและองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์องค์กรที่ตั้งไว้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีภาวะผู้นำเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เดินต่อไปได้ ถ้า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไม่มีภาวะผู้นำ อาจเกิดความลังเล ทำให้บุคลากรขาดความเชื่อมั่น อาจรู้สึกว่างค์กรไม่มั่นคง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นคน สังคม หรือ เทคโนโลยี ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเปลี่ยนทั้งตัว ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เอง เพื่อเป็นผู้นำ นำองค์กรให้อยู่รอดภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป คนที่จะทำงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะต้องปรับตัวเรียนรู้ ต้องมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลาเพื่อจะได้สิ่งนั้นมาพัฒนาองค์กร”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 2 นามสมมุติ (2559) “เป็นสิ่งสำคัญที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเป็นผู้นำ แต่ถ้าจะเป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ลักษณะผู้นำน่าจะเป็นผู้นำจิตสาธารณะมากกว่า”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 นามสมมุติ (2559) “โดยบทบาทหน้าที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีภาวะผู้นำ เพราะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมทุกฝ่าย มีส่วนในการผลักดันองค์กร ถ้าไม่มีภาวะผู้นำ ไม่มีทางที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีวิสัยทัศน์ต้องคิดให้ไกลกว่าคนอื่น เพราะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องไปเป็น partner กับฝ่ายอื่นๆ โดยเฉพาะเรื่องการทำกลยุทธ์”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นผู้นำ เพราะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องทำงานร่วมกับคนอื่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อจะได้เป็นผู้นำช่วยคนอื่น เมื่อ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นคนที่ดูแลองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องมีทักษะด้านผู้นำ เมื่อเราต้องการเป็น Change agent แต่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไม่สามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เราก็ไม่สามารถเป็น Change Agent ได้ และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างต่างๆ ไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงต้องมีความอดทนอดกลั้น เมื่อ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำงานกับคน คนมีการชีวิตจิตใจ มีการต่อต้านคนกลัวการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความอดทน”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 นามสมมุติ (2559) “ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นผู้นำแบบ transformational leadership เพราะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องช่วยนำคนในองค์กรไปถึงเป้าหมายในองค์กรตามกลยุทธ์ที่วางไว้ซึ่งต้องพึงพาการเป็นผู้นำของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ด้วย ซึ่งผู้นำนั้นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี รู้ว่าองค์กรต้องการอะไร มีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยใช้ความรู้ความสามารถทางด้านผู้นำมาใช้เพื่อเปลี่ยนองค์กร และสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงคือเรื่องความอดทนซึ่งเป็นคุณลักษณะของการเป็นผู้นำของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เนื่องจาก ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเจอแรงต้านจากคน หรือ พนักงานในองค์กร

เนื่องจากคนกล่าวการเปลี่ยนแปลง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงจำเป็นต้องเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยใช้กลยุทธ์หรือวิธีที่เหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 นามสมมุติ (2559) “ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญที่สุดขณะนี้ เราต้องหาผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเสียก่อน เพื่อที่จะเปลี่ยนคนในองค์กร องค์กรต้องหาคนที่เปิดใจรับมาเป็น change agent ซึ่งต้องมีภาวะผู้นำ และมีวิสัยทัศน์เพื่อผลักดันองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีส่วนในการตัดสินใจ ถ้าตัดสินใจในขอบเขตของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่สามารถทำได้ ตามอำนาจหน้าที่ ตามกรอบ ตัดสินใจตามความเหมาะสม สามารถรวมความต้องการและความคิดที่แตกต่างได้ การตัดสินใจของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องทำให้พนักงานยอมรับ พนักงานต้องการได้รับการยอมรับ ไม่ชอบการเผชิญหน้า หนีปัญหา ผู้นำต้องทำตัวเป็นตัวอย่าง ไม่ได้สั่งงานอย่างเดียว ทำงานแนวราบ ไม่ใช่แนวตั้ง ซึ่ง การสื่อสารก็ต้องมีส่วนสำคัญ”ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสวมบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง Change Agent ส่วนสำคัญที่สุดคือ ต้องเป็นแม่แบบที่ดี เมื่อ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเปลี่ยนพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี ซึ่งหมายความว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นผู้นำ ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ส่วนวิสัยทัศน์นั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมองไปพร้อมกับองค์กร เช่นมองว่าองค์กรมีเป้าหมายวัตถุประสงค์อะไร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นตัวอย่งที่ดี ที่จะผลักดันคนไปถึงเป้าหมายตามที่ตั้งกลยุทธ์เอาไว้ ต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นอย่างดี ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องกล้าตัดสินใจ และเร็วซึ่งต้องอยู่ในขอบเขตหรืออำนาจที่ทำได้ เพราะบางเรื่อง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องตัดสินใจเด็ดขาดและรวดเร็ว”ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมี ภาวะผู้นำ คือบางที่เราเคยเจอผู้บริหารมาหลากหลายรูปแบบ เขาได้มาเป็นผู้บริหารโดยไม่มีภาวะผู้นำ เพราะฉะนั้นคิดว่านี่แหละอันดับหนึ่งเลยที่จะต้องมีในฐานะเราเป็นผู้บริหาร ต้องมีภาวะผู้นำ เป็นเรื่องที่สำคัญ”ผู้เชี่ยวชาญที่ 9 นามสมมุติ (2559) “ไม่ว่าผู้บริหารจะเก่งหรือไม่เก่ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นเพื่อนคู่คิดให้กับผู้บริหาร และต้องมีภาวะผู้นำในบางครั้ง ซึ่ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความรู้ความสามารถที่จะชี้แนะบุคคลอื่น ไม่เช่นนั้นการเป็นผู้นำก็จะไม่ประสบความสำเร็จ ไปได้ไม่ไกลจะไปไม่ได้ไกล จะชี้แนะคนอื่นไม่ได้”ผู้เชี่ยวชาญที่ 10 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องลุกขึ้นมามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเป็นหลังบ้านอีกต่อไปไม่ได้แล้ว ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องลุกขึ้นมามีส่วนร่วมกับองค์กร เดินไปพร้อม ๆ กัน ไม่ใช่ฝ่ายสนับสนุนอีกต่อไป สิ่งแรกผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีภาวะผู้นำ ต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีจุดยืนในการทำงาน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล จะได้มองโลกไม่แคบเกินไป”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 11 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่มองไปพร้อมกับองค์กร เพราะ ว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีส่วนผลักดันตามนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะต้องเป็นแบบอย่างขององค์กร ต้องเป็นตัวอย่งที่ดี ผู้นำที่ดีคือจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร”ผู้เชี่ยวชาญที่ 12 นามสมมุติ

(2559) “ภาวะผู้นำก็สำคัญสำหรับ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีการเรียนรู้ ผู้นำไม่ใช่อยู่ที่ลุกขึ้นมาเป็น มันยาก มันต้องมีการเรียนรู้ทั้งเรื่องภาวะผู้นำ ต้องมีวิสัยทัศน์ และ ต้องกล้าตัดสินใจในขอบเขตของตนเอง อย่างไรก็ตามถ้าเราเป็นภาวะผู้ตามได้ เราก็ต้องเป็นผู้นำ ที่ดีได้ด้วยและถ้าเป็นผู้นำได้ก็ต้องเป็นผู้ตามได้ดีด้วย” ผู้เชี่ยวชาญที่ 13 นามสมมุติ (2559) “การที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจาก ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะต้องมีการภาวะผู้นำแล้ว ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีอดทนอดกลั้น ซึ่งจริงๆแล้วต้องมาเป็นปัจจัย อันดับต้นๆเลย เพราะว่าการทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ถ้า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเป็น หุ่นส่วนทางกลยุทธ์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องทำงานกับคนทั้งลูกน้องเราเอง ทั้งคนบริจาค ผู้รับบริการ ถ้า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไม่มีความอดทนอดกลั้น ปัญหาและความขัดแย้งก็จะ เกิดขึ้นได้ง่าย” ผู้เชี่ยวชาญที่ 14 นามสมมุติ (2559) “ การตัดสินใจนับเป็นเรื่องสำคัญเรื่อง หนึ่งของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพราะ ถ้า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องกล้าตัดสินใจในเรื่องๆนั้น ภายใต้ขอบเขตหรืออำนาจของตนเอง หาก ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไม่กล้าตัดสินใจเลยจะส่งผลให้เกิดการล่าช้าในการดำเนินการ ซึ่งในบางครั้ง ถ้า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ก็จะไม่ทำให้องค์การเสียโอกาส การตัดสินใจ ของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นั้น ต้องรวดเร็วและสร้างสรรค์” ผู้เชี่ยวชาญที่ 15 นามสมมุติ (2559) “ ถ้า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ย่ำอยู่กับที่ เหมือนมองไม่เห็นอนาคต ถ้าเราไม่มีความคิดใหม่ๆ เลย ความคิดเดิมๆ ซึ่งบางทีคนอื่นอาจจะไม่เห็นด้วยกับความคิดของเรา แต่ถ้าเรามีความคิด ใหม่ๆมีความคิดสร้างสรรค์”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 16 นามสมมุติ (2559) “บางทีในส่วนของ ฝ่าย ทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องเป็นผู้นำหรือเป็นต้นแบบ หรือเป็น CEO หรือ MD ด้วยซ้ำใน องค์กรเพราะฉะนั้นจะต้องมีผู้นำที่ถูกต้องสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กรความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจการมุ่งมั่นเพราะสถานการณ์มันค่อนข้างสับสนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะฉะนั้นต้องอาศัยการตัดสินใจในที่ที่มากเหมือนกัน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 17 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีการอดทนอดกลั้น ฝ่ายทรัพยากร บุคคล ต้องมีการจัดการที่ดี และ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็จะต้องเป็นผู้นำหรือคนที่อยู่ในทีมงานที่ ต้องพาองค์กรไปสู่ความเปลี่ยนแปลง แน่แน่นอนว่าที่มันเป็นเรื่องค่อนข้างที่จะอ่อนไหวในหลายๆ อย่าง เพราะคนกลัวการเปลี่ยนแปลง แรงต้านย่อมเกิดขึ้นในองค์กรอย่างแน่นอน แต่เพื่อให้ บรรลุไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมุ่งมั่น ไม่ยอมแพ้ และถ้าเกิดการต่อต้านขึ้นมาจริงๆ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีการจัดการความขัดแย้งอย่าง เหมาะสม”

เมื่อพิจารณาถึงการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ขอเสนอแนะจาก ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกันหลายประเด็นได้แก่ **ด้านภาวะผู้นำ** มุ่งให้ความสำคัญกับ ผู้นำ องค์กรเพื่อให้องค์การอยู่อย่างมั่นคง การทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร การมีส่วนร่วมกับ ทุกฝ่ายมีส่วนในการผลักดันองค์กร และเป็นต้นแบบให้กับพนักงานเพื่อแสดงออกถึงภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง **ด้านวิสัยทัศน์** มุ่งให้ความสำคัญกับ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะขับเคลื่อนองค์กรอย่างแท้จริง การมีวิสัยทัศน์ที่มองไปพร้อมกับองค์กรหรือแม้กระทั่งหน่วยงานในองค์กรตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กรตั้งเอาไว้ วิสัยทัศน์ที่แสดงออกมาต้องใช้ได้จริง **ด้านอดทนอดกลั้น** มุ่งให้ความสำคัญกับ การควบคุมและการจัดการเด็กและคนในองค์กร เนื่องจากองค์กรมีเด็กและคนหลากหลายประเภท และมีความเป็นตัวของตัวเองที่แตกต่างกันออกไป การมีความอดทนอดกลั้นต่อทั้งในด้านบุคลากร หรือ ตัวองค์กรเอง **ด้านความคิดสร้างสรรค์** มุ่งให้ความสำคัญกับ การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นคน สังคม หรือ เทคโนโลยี ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเปลี่ยนทั้งตัว ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เอง และ คนที่จะทำงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะต้องปรับตัวเรียนรู้ ต้องมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา เพื่อจะได้สิ่งนั้นมาพัฒนาองค์กร **ด้านการตัดสินใจ** มุ่งให้ความสำคัญกับ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างรวดเร็วตามกรอบและอำนาจหน้าที่ใน และ การตัดสินใจที่สามารถตอบโจทย์ตามความต้องการและความคิดที่แตกต่างของพนักงานได้

ด้านที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert)

จากการสังเคราะห์ข้อมูลด้านผู้เชี่ยวชาญงานบริหารที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นมีหลากหลายประเด็น ได้แก่ ข้าราชการบุคคล เข้าใจองค์กร มีความรู้ความสามารถ นำเทคโนโลยีมาใช้งาน การจัดการคนเก่ง การจัดการความขัดแย้ง และการแก้ปัญหา โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นพ้องต้องกันดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 นามสมมุติ (2559) “งานหลักของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล คืองานทางด้านบุคลากร ไม่ว่าเราจะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปขนาดไหน หรือ โลกและเทคโนโลยี จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ยิ่งไงก็ตาม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไม่สามารถทำงานหลักของตัวเองได้ นั่นก็คืองานบุคคล ซึ่งรูปแบบอาจจะเปลี่ยนไปเนื่องจากมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องในสายงานมากขึ้น อาจจะทำให้ได้ว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะได้มีชำนาญในสายงานของตัวเอง” ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเชี่ยวชาญงานรอบด้าน ไม่ใช่แค่งานหนึ่งงานใดเท่านั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องชำนาญงานและชำนาญงานของตัวเอง เป็นปัจจัยที่ต้องมีมากกว่าหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามงานบุคคลก็ต้องไม่ลืมน ต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ โดยปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เทคโนโลยีก็สำคัญสำหรับ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ต้องนำมาใช้ทั้งเรื่องภายในองค์กรและเรื่อง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และอีกหนึ่งเรื่องที่ว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องทำการจัดการคนเก่ง ต้องจัดการวางแผนตั้งแต่สรรหาเข้ามา ต้องทำ career planning ให้กับคนเก่ง จะต้องจัดการคนเก่งว่าจะให้คนเก่งเหล่านั้นเติบโตอย่างไร ต้องจัดการคนเก่งอย่างไรไม่ให้ถูกซื้อตัว” ผู้เชี่ยวชาญที่ 3 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องชำนาญงานของตัวเองก่อน ถ้าไม่เช่นนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะออกกลยุทธ์ของตัวเองไม่ได้ ซึ่งส่งผลถึงการเข้าใจองค์กร องค์กรก็จะไม่เกิดการพัฒนา” ผู้เชี่ยวชาญที่ 4 นามสมมุติ (2559) “แน่นอนที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเชี่ยวชาญงานบุคคล ต้องมีการตื่นตัวกับสิ่งแวดล้อมที่

เปลี่ยนไปเพื่อจะได้สามารถปรับตัวกับ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สมัยใหม่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องทันสมัยเพื่อเป็น Change Agent โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจธรรมชาติขององค์กรว่าเป็นอย่างไร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจองค์กร เพื่อจะสามารถไปสร้างกลยุทธ์กับหน่วยงานอื่นได้” ผู้เชี่ยวชาญที่ 5 นามสมมุติ (2559) “แน่นอนว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความชำนาญในสายงานของตัวเองก่อน นั้นหมายถึง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเก่งและชำนาญงานบริหาร และต้องมีความรู้ความสามารถ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ ต้อง consult ได้ Line manager ต้องสามารถ consult ได้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องนำเทคโนโลยีมาใช้เนื่องจากโลกและบทบาทของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เปลี่ยนไป การนำเทคโนโลยีมาใช้ในงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นตัวบ่งชี้หนึ่ง ที่ชี้ให้เห็นถึง ความเป็น Administrative Expert”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 6 นามสมมุติ (2559) “ทางเราไม่ได้เก่งทางด้านงานบริหารมากนัก เราไม่ได้ชำนาญงานด้าน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพราะเราไม่เก่งและไม่รู้จะทำอย่างไร ในบางครั้งเราจะขอความช่วยเหลือภายนอกเพื่อมาอบรมเรื่องงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ถ้าถามว่าสำคัญไหม มันมีความสำคัญเพราะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเชี่ยวชาญในสายงานของตัวเองก่อน ก่อนที่จะช่วยเหลืองาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของสายงานอื่น เราจะปฏิเสธไม่ได้ว่า ปัจจุบันนี้ทุกสายงานมี ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในสายงานของตัวเอง Line Manager ต้องสามารถเป็น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในสายงานของตัวเองได้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด การที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเป็น Administrative expert นั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความรู้ความสามารถในการจัดการคน” ผู้เชี่ยวชาญที่ 7 นามสมมุติ (2559) “เราต้องรู้ในสิ่งที่ทำชำนาญงานของตัวเองก่อน ซึ่งนอกเหนือจากงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล แล้ว ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องนำเทคโนโลยีมาใช้เพราะงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากโลกเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาใช้นั้นจะทำให้การทำงานง่ายขึ้นรวมถึงลดค่าใช้จ่ายขององค์กรอีกด้วย ซึ่งการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรก็เป็นกลยุทธ์หนึ่งขององค์กร จะเห็นได้ว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความชำนาญทางด้านงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร งาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นงานที่ทำกับคน คนเป็นสิ่งสำคัญ การจัดการคนเก่งถือว่าการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ เป็นส่วนสำคัญในการเป็น Administration expert การจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสามารถแก้ไขความขัดแย้งระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดการความขัดแย้ง ต้องสามารถหาวิธีในการจัดการความขัดแย้งเพื่อให้พนักงานทุกคนรู้สึกดีขึ้น และ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีวิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี” ผู้เชี่ยวชาญที่ 8 นามสมมุติ (2559) “ถ้าจะเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเชี่ยวชาญงานตัวเองก่อน ถ้าไม่เช่นนั้นไม่สามารถไปสอนให้หน่วยงานอื่นๆได้ และ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องไม่ย้ายอยู่กับที่ เพราะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องไปเป็นส่วนร่วมกับหน่วยงานอื่น เทคโนโลยีต้องถูกนำมาใช้แน่นอน และมีความสำคัญอย่างยิ่ง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 9 นามสมมุติ (2559) “ฝ่าย

ทรัพยากรบุคคล เป็นลูกจ้างขององค์กร บางทีองค์กรมีกลยุทธ์ มีนโยบายให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็ต้องเดินตามเพราะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไม่ใช่เจ้าของ แต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าไปมีส่วนร่วม ในการสร้างนโยบาย หรือ กลยุทธ์ต่างๆ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเดินตามขั้นตอนขององค์กรว่าต้องพัฒนาไปในทางใด ต้องการให้เป็นหน่วยงานแบบไหน ต้องเป็นต้นแบบในการศึกษาในการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องทำได้ ต้องการให้เป็นครูมืออาชีพ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตัวเอง ว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้รับมอบหมายอะไรให้ทำอะไร ก็ต้องเข้าใจหน่วยงาน ทั้งหมดนั้นหมายถึงว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจองค์กรเป็นอย่างดีนั่นเอง” ผู้เชี่ยวชาญที่ 10 นามสมมุติ (2559) “ในเนื้อหาของคนที่ทำ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มันต้องรู้อยู่แล้วว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มันจะเกี่ยวข้องกับคน เกี่ยวข้องกับกฎหมายแรงงาน หรือว่าจะเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง กระบวนการในการจัดสรรหา การว่าจ้างตั้งแต่รับสมัคร หรือจนไปถึงปลดเกษียรทุกอย่าง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องทำให้ได้ ต้องตอบให้ได้ ส่วนความเข้าใจในองค์กร ก็ควรจะมีความ ตั้งแต่วันที่เรามาทำงานในองค์กร”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 11 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะอยู่กับการทำงานบนโต๊ะกับกระดาษเหมือนเดิมไม่ได้แล้ว เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ประมวลผลอะไรต่ออะไรให้มันง่ายขึ้น ที่สำคัญคือ งานบริหารสามารถได้ตัวเลขไป เพื่อที่จะนำไปคิดวิเคราะห์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร” ผู้เชี่ยวชาญที่ 12 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องชำนาญงานบุคคล ตั้งแต่การวางแผนงานบุคคล การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม ค่าแรง จนถึงเกษียร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ ต้องชำนาญ และที่สำคัญต้องเข้าใจองค์กรว่าองค์กรของตัวเองมีลักษณะอย่างไรเพื่อจะได้พัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ” ผู้เชี่ยวชาญที่ 13 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร ก่อนอื่นต้องเก่งงานของตัวเองก่อน นั่นคืองาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่รับพนักงานเข้าจนถึงไล่พนักงานออก ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านงานบุคคล และมากกว่านั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดี” ผู้เชี่ยวชาญที่ 14 นามสมมุติ (2559) “ถ้า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเข้าไปมีบทบาทในองค์กรให้มากขึ้น แน่นนอน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจองค์กรเสียก่อน รู้รูปแบบขององค์กร รู้วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถ้า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำได้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็จะสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเรื่องการจัดกรความขัดแย้งด้วย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำงานกับคน จะปฏิเสธเรื่องการจัดกรความขัดแย้ง หรือการแก้ปัญหาไม่ได้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ดีต้องแก้ปัญหาหรือหาทางออกให้กับคนในองค์กรได้ดี” ผู้เชี่ยวชาญที่ 15 นามสมมุติ (2559) “การจัดการคนเก่งเป็นคุณสมบัติหนึ่งของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพราะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำงานกับคน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องวางแผนกำลังคนในองค์กร และต้องหาคนเก่งในองค์กร เพราะพัฒนาองค์กรต่อไป เป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าองค์กรมีคนเก่งเยอะ โอกาสได้เปรียบกว่าองค์กรอื่นก็มีเยอะ โดยเฉพาะมูลนิธิ

ถ้ามีคนเก่ง เราก็จะมีความคิดที่หลากหลาย ไม่ติดกรอบ เพราะมูลนิธิส่วนใหญ่ไม่ได้ทำงานเชิงรุก ส่งผลให้มูลนิธิไม่ได้มีการพัฒนา ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีส่วนมากในการแก้ปัญหา ดังนั้นเราจึงคิดว่า การจัดการคนเก่งเป็นเรื่องสำคัญสำหรับ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล”

ผู้เชี่ยวชาญที่ 16 นามสมมุติ (2559) “Turn over หรืออัตราการออกจากงานของมูลนิธิมีสูง เนื่องจากคนที่ทำงานในมูลนิธิมีการศึกษาที่ไม่สูง ผลดีตอบแทนจึงต่ำ ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ใช้ความสามารถเพื่อจะดึงคนให้อยู่ และ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องปั้นคนเก่ง เพื่อพัฒนาองค์กร คนเก่งของมูลนิธิมาจากคนในมูลนิธิเองที่โตมาพร้อมกับมูลนิธิ หรือเรารับคนเก่งเข้ามาเพื่อพัฒนาองค์กรของเรา” ผู้เชี่ยวชาญที่ 17 นามสมมุติ (2559) “การจัดการความขัดแย้งคือ ถ้าเราพูดถึงการแก้ไขปัญหานี้ก็จะเป็นกระบวนการใหญ่ ปัญหาเรื่องอะไร เรื่องเงิน เรื่องแผน เรื่องอะไรต่างๆ ปัญหาความขัดแย้งจะอยู่ในนี้ ดังนั้นตรงนี้มันไม่ใช่เรื่องเดียวกัน มันเป็นเซตและซับเซตของมันและกัน สมมติจะแก้ปัญหาเรื่องคน คนมันเกิดความขัดแย้ง มันก็จะถูกลงมาเรื่องการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งตรงนี้เป็นประเด็นสำคัญเขา มองว่า ในองค์กรสมัยใหม่ ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่องค์กรยอมรับได้ แต่ต้องเป็นความขัดแย้งในเชิงที่เราจะจัดการได้ เพราะฉะนั้นใครจะเป็นคนมาจัดการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็ต้องถูกมาเป็นตัวแม่ เป็นผู้นำในการจัดการความขัดแย้ง”

เมื่อพิจารณาถึงการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร ได้ขอเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกันหลายประเด็นได้แก่ **ด้านชำนาญงานบุคคล** มุ่งให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญรอบด้านเกี่ยวกับงานทรัพยากรมนุษย์ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญ และการมีความรู้ และเชี่ยวชาญด้านการจัดการคน **ด้านเข้าใจองค์กร** มุ่งให้ความสำคัญกับการเข้าใจองค์กรเป็นอย่างดีเพื่อให้องค์กรกับพนักงานเป็นหนึ่งเดียวกัน การเข้าใจองค์กรเป็นอย่างดีเพื่อสร้างนโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรและหน่วยงานอื่นๆ ได้ และการเข้าใจองค์กรเป็นอย่างดีเพื่อทราบปัจจัยภายใน และภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร **ด้านนำเทคโนโลยีมาใช้งาน** มุ่งให้ความสำคัญกับ ความสามารถที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ จะทำให้การทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ง่ายขึ้น และประหยัดขึ้น **ด้านการจัดการคนเก่ง** มุ่งให้ความสำคัญกับ การสร้างและปรับต้นแบบคนเก่งให้สอดคล้องหรือเข้ากับองค์กร การค้นหาคนเก่งในองค์กรและการพัฒนาคนเก่ง เพื่อให้คนเก่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร **ด้านการจัดการความขัดแย้ง** มุ่งให้ความสำคัญกับ การทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดการความขัดแย้งระหว่างเจ้านายกับลูกน้องความสามารถในการหาวิธีการจัดการความขัดแย้ง และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ด้านที่ 4 ผู้ชนะเลิศพนักงาน (Employee Champion)

จากการสังเคราะห์ข้อมูลด้านผู้ชนะเลิศพนักงานที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นมีหลากหลายประเด็น ได้แก่ การให้รางวัล เป็นที่ปรึกษาที่ดี ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงาน การจูงใจ จริยธรรม และความซื่อสัตย์ โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นพ้องต้องกันดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องอยู่ข้างพนักงาน คอยช่วยเหลือในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน หรือเรื่องส่วนตัว ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับองค์กร เพราะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เชื่อว่า ถ้าพนักงานมีจิตใจดี สุขภาพกาย สุขภาพใจดี ผลของงานก็จะออกมาดี ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องคอยสนับสนุนส่งเสริมพนักงานในทุกๆด้านเท่าที่จะทำได้ และที่สำคัญ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีและไม่ลำเอียงเพื่อจะได้ใจพนักงาน”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดี ต้อง Coaching พนักงานในทุกๆด้าน ทุกๆฝ่ายงาน เพื่อจะได้เป็นส่วนทางกลยุทธ์ และส่วนสำคัญอีกอย่างที่จะชนะใจพนักงาน คือ การให้รางวัล ซึ่ง รางวัลนั้นต้องเป็นสิ่งที่ทำหาย ไม่ใช่แค่รางวัลที่พื้นฐาน เช่น เงิน แต่ทำหายในเรื่องของงาน เป้าหมายของงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่ง”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 นามสมมุติ (2559) “การที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะชนะใจพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีการจูงใจ มีการให้รางวัล ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดี เป็นฝ่ายที่ต้อง support คน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีทักษะในการแนะนำ แนะนำ หาทางออกให้พนักงานเมื่อพนักงานมีปัญหา หรือแม้กระทั่งเกิดการขัดแย้งในองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีบทบาทในการจัดการการขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความราบรื่นในองค์กร และจะนำไปสู่องค์กรที่สุขภาพดี ที่พนักงานมีความสุขจิตใจดี”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 นามสมมุติ (2559) “เห็นด้วยเลยที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสนับสนุนพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมพนักงานให้มี career path ให้พนักงานเติบโตตามสายงาน เพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้พนักงานรับรู้องค์กรใส่ใจ ไม่ทอดทิ้ง รวมทั้งให้ความสำคัญในอนาคตของพนักงาน ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรและมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร การให้รางวัลพนักงานไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบต่างๆ หรือผลประโยชน์บางอย่างเพื่อสร้างกำลังใจให้กับพนักงาน และสิ่งสำคัญอีกอย่างคือ การเป็นที่ปรึกษาที่ดี ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นผู้รับฟังที่ดีทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และเพื่อให้เป็น Employee Champion ทาง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความยุติธรรมและปฏิบัติกับพนักงานอย่างเสมอภาค ซึ่งเมื่อพนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมก็จะได้ใจพนักงาน”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของมูลนิธิให้ความสำคัญกับการให้ค่าปรึกษาทั้งด้านงานและการใช้ชีวิต วางแผนชีวิต จะทำให้พนักงานรักองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะต้องทำ career path พนักงานจะรู้ถึงการเติบโตของอาชีพของพวกเขา การให้รางวัลก็เป็นเรื่องสำคัญของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ถ้าใช้ไม่เป็น ก็ไม่สามารถคุมคนไม่ได้”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7 นามสมมุติ (2559) “องค์กรก็ต้องมีนโยบายเกี่ยวกับการให้รางวัลเพื่อเป็นการจูงใจแต่ทุกอย่างขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องรับฟัง ปลอดภัยพนักงานในทุกๆเรื่อง Career path เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานอย่างหนึ่ง และที่สำคัญ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทำสิ่งที่ถูกต้องต้องไม่ผลประโยชน์ทับซ้อน ไม่ใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ เพื่อสร้างความโปร่งใสและความยุติธรรม และเป็นแบบอย่างให้กับพนักงาน”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8 นามสมมุติ (2559) “เพื่อลดการลาออกของเรา เราจูงใจคนของเราในหลายๆด้านเช่นผลประโยชน์ต่างๆ การให้โอกาสศึกษา และการวางแผนชีวิต เพื่อให้พนักงานมีความสุข และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร การออกงานก็ลดลง งานก็ขับเคลื่อนไปได้ด้วยดี”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นร่วมหนึ่งกับพนักงาน ทำให้พวกเขาไว้วางใจ ซึ่งจะไปถึงตรงนั้นได้ ฝ่ายทรัพยากร

บุคคล ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดี ให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว” ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10 นามสมมุติ (2559) “การเป็นที่ปรึกษามันเป็นหน้าที่หนึ่งของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็คือฝ่ายที่จะต้องสนับสนุนตัวบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องรู้ถึงปัญหาของบุคลากร เวลาเขามีปัญหาอะไร ก็ต้องการคำแนะนำที่ดีที่ถูกต้อง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล อาจจะตอบไม่ได้ด้วยตนเอง แต่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สามารถที่จะแนะนำได้ว่าเรื่องนี้ต้องติดต่อฝ่ายไหน คือเป็นเหมือนแหล่งให้คำแนะนำข้อมูลที่ดีให้กับเขาได้ การให้คำปรึกษาทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้ใจพนักงาน เวลา ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ขอความช่วยเหลือในทางกลับกัน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะได้รับการตอบรับที่ดี”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่เป็นตัวแทนมูลนิธิ เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถที่จะลงมาทำตรงนี้ได้ในทุกๆเรื่อง จึงมีการสั่งหรือส่งมอบงานให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ดำเนินการหรือถ่ายทอดนโยบายผ่านการสื่อสารที่ดีของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ก็จะเหมือนผู้แทนของตัวองค์กรที่จะมากระตุ้นให้คนลุกขึ้นมาทำงานให้กับองค์กร แต่คราวนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะชนะใจพนักงานได้อย่างไร ก็คือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เริ่มต้นด้วยการให้รางวัล” ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12 นามสมมุติ (2559) “ถ้าจะชนะใจพนักงาน เรื่องแรงจูงใจต้องมาก่อนเลย ซึ่งแรงจูงใจก็ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือค่าตอบแทนอะไร ค่าชื่นชมเมื่อทำดี ทำถูกต้องก็ควรทำ อีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญคือ การให้คำปรึกษาทั้งด้านงาน และเรื่องส่วนตัว ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะได้ใจพนักงาน ก็ควรเปิดใจรับฟัง เพื่อให้พวกเขาไว้ใจ แสดงออกถึงความจริงใจ และความยุติธรรม พนักงานก็จะเกิดความไว้วางใจ พนักงานก็จะรักองค์กร ตั้งใจทำงาน และส่งผลให้ผลงานออกมาดี” ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 13 นามสมมุติ (2559) “ถ้าพนักงานรับรู้ว่างค์กรมีความยุติธรรมและเขาก็รู้สึกว่ามีโดนเอาเปรียบเขาก็จะรู้สึกว่าจะอยากที่จะทุ่มเท การส่งเสริมและสนับสนุนพนักงาน อาจจะมีการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความสามารถกันให้อ่านใจเขาด้วย” ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 14 นามสมมุติ (2559) “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีกับคนในองค์กรทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว ทางมูลนิธิจะเข้าถึงพนักงานได้ง่าย จะคอยดูแลสังเกตว่าคนไหนมีปัญหา แล้วก็จะให้คำปรึกษารายบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะต้องทำเรื่อง career path ด้วย” ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15 นามสมมุติ (2559) “มูลนิธิให้ความสำคัญกับการจูงใจและการให้รางวัลกับพนักงานเพื่อให้พนักงานรักมูลนิธิและอยู่กับเราไปนานๆ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องทำให้พนักงานรัก” ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16 นามสมมุติ (2559) “รางวัลในที่นี่ต้องมีความท้าทาย ไม่ใช่แค่ตัวเงินอย่างเดียว อาจจะรวมถึง career path หรือ การเติบโตในสายงาน เป็นเรื่องน่าสนใจที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องทำและที่สำคัญ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความเป็นที่ปรึกษาที่ดี” ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17 นามสมมุติ (2559) “มูลนิธิสนับสนุนพนักงาน มีการจูงใจ และ การให้รางวัล โดย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเป็นหน่วยงานที่ผลักดันเรื่องนี้ พนักงานอยากจะทำพัฒนาตัวเองในด้านใดที่เกี่ยวข้องกับสายงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะผลักดันให้เรื่องๆนั้นสำเร็จ เพราะเมื่อพนักงานไปฝึกอบรมแล้ว พวกเขาก็จะเอาความรู้ที่ได้จากการอบรมมาพัฒนามูลนิธิหรือแม้กระทั่ง พนักงานอยากจะทำโครงการอะไร ก็สามารถมาแจ้งที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้ มูลนิธิไม่เคยปิดกัน สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นที่รักของพนักงานและความจงรักภักดีในองค์กรจึงเกิดขึ้น”

เมื่อพิจารณาถึงการเป็นผู้ชนะเลิศพนักงาน ได้ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นตรงกันหลายประเด็นได้แก่ **ด้านการจูงใจ** มุ่งให้ความสำคัญกับการให้รางวัลพนักงานตามความเหมาะสมทั้งรูปแบบของตัวเงินหรือผลประโยชน์ การทำ career path ให้กับพนักงานเพื่อจะรับรู้ถึงการเติบโตของอาชีพ การเปิดโอกาสอย่างเหมาะสมให้พนักงานได้ประสบความสำเร็จในสายงาน และการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานโดยการส่งไปฝึกหรืออบรมความรู้เพิ่มเติม **เป็นที่ปรึกษาที่ดี** มุ่งให้ความสำคัญกับการเป็นที่ปรึกษาที่ดีทั้งเรื่องงานโดยเฉพาะเรื่องของเด็กในองค์กรและเรื่องส่วนตัว เช่น การวางแผนชีวิต การเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้คนในองค์กรเห็น และการมีทักษะแนะนำแนวทางออกเมื่อพนักงานมีปัญหา **ด้านจริยธรรม** มุ่งให้ความสำคัญกับการมีจริยธรรมในสายงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องจริยธรรมของเด็ก มีความยุติธรรมโดยการปฏิบัติกับพนักงานอย่างเสมอภาค ความโปร่งใสในการทำงานสามารถตรวจสอบได้ และความซื่อสัตย์ต่อพนักงานและองค์กร

1.3 การพัฒนาแนวโน้มของการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต (EDFR) รอบที่ 1 ผลจากการสังเคราะห์ประเด็นสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญตามการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 จากการสังเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้ความสำคัญที่มีโอกาสนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบระบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ตามความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของแต่ละผู้เชี่ยวชาญ ที่จะนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบระบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย โดยผู้วิจัยสามารถจำแนกแนวโน้มองค์ประกอบหลักได้ 4 องค์ประกอบ 17 องค์ประกอบย่อย และ 75 ตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ประกอบด้วย

ด้านที่ 1 การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)

ด้านที่ 2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ด้านที่ 3 การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert)

ด้านที่ 4 การเป็นผู้ชนะเลิศพนักงาน (Employee Champion)

องค์ประกอบหลักด้านที่ 1 การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)

ในด้านองค์ประกอบหลักด้านที่ 1 การเป็นหุ้นส่วนด้านกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญได้มีความคิดเห็นสอดคล้องตรงกันว่า องค์ประกอบหลักของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์มี 4 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย การพัฒนาองค์กร การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร และการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบย่อย 1.1 ด้านการพัฒนาองค์กร

ด้านการพัฒนาองค์กร ผู้เชี่ยวชาญมุ่งให้ความสำคัญกับการผลักดันและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอก ฝึกอบรมทางสายงาน และมีการหมุนเวียนในการทำงาน โดยสามารถพิจารณาถึงตัวดัชนีชี้วัดองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการพัฒนาองค์การ 1.1.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมเกี่ยวกับเด็กและสิทธิเด็กทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการพัฒนาองค์การ 1.1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์กับหน่วยงานอื่นในองค์การเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการพัฒนาองค์การ 1.1.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมี Strategic thinking เพื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์อื่นๆขององค์การเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการพัฒนาองค์การ 1.1.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การต้องมีการวางแผนที่ดีและนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้กับองค์การเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการพัฒนาองค์การ 1.1.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องจัดทำ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล planning และ Career Path เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ

องค์ประกอบย่อย 1.2 ด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้เชี่ยวชาญมุ่งให้ความสำคัญกับ การจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และทำงานเป็นทีมเพื่อประสานงานหรือร่วมงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและกลยุทธ์ โดยสามารถพิจารณาถึงตัวดัชนีชี้วัดองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการทำงานเป็นทีม1.2.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำงานเป็นทีมเพื่อประสานงานหรือร่วมงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและกลยุทธ์

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการทำงานเป็นทีม1.2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่นในองค์การเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์และเพื่อให้เกิดหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการทำงานเป็นทีม1.2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการทำงานเป็นทีม1.2.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลผลักดันให้พนักงานทำงานเป็นทีมเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อองค์การ

องค์ประกอบย่อย 1.3 ด้านการเรียนรู้ตลอดเวลา

ด้านการเรียนรู้ตลอดเวลา ผู้เชี่ยวชาญมุ่งให้ความสำคัญกับ การจัดกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ถึงแม้รูปแบบจะซ้ำๆกัน แต่ก็เกิดสิ่งใหม่หรือปัญหาให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อไม่ให้ปัญหาเกิดขึ้นซ้ำๆมา ทำให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงแก้ไข โดยสามารถพิจารณาถึงตัวดัชนีชี้วัดองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ตลอดเวลา1.3.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากกฎหมายและสิทธิเด็กเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ตลอดเวลา1.3.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ตลอดเวลา 1.3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดกิจกรรมภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพนักงานเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ตลอดเวลา 1.3.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องหาเครื่องมือและวิธีการใหม่ๆ เพื่อมาบริหารจัดการเด็กและคนในองค์กร

องค์ประกอบย่อย 1.4 ด้านการสื่อสาร

ด้านการสื่อสาร ผู้เชี่ยวชาญมุ่งให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่ดี สื่อสารให้สอดคล้องและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานอื่น การสื่อสารที่กระจายไปทุกส่วนงานเพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ การสื่อสารที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่องค์กร โดยสามารถพิจารณาถึงตัวดัชนีชี้วัดองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการสื่อสาร 1.4.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้พนักงานทำงานสอดคล้องและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานอื่น

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการสื่อสาร 1.4.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสื่อสารกระจายไปทุกส่วนงานเพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรวางไว้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการสื่อสาร 1.4.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสื่อสารภายในองค์กร ทั้งแนวตรงและแนวราบอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการสื่อสาร 1.4.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นตัวกลางการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร

องค์ประกอบหลักด้านที่ 2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในด้านองค์ประกอบหลักด้านที่ 2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญได้มีความคิดเห็นสอดคล้องตรงกันว่า องค์ประกอบหลักของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ อดทนอดกลั้น ความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบย่อย 2.1 ด้านภาวะผู้นำ

ด้านภาวะผู้นำ ผู้เชี่ยวชาญมุ่งให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำองค์กรที่มีศักยภาพ เพื่อทำให้องค์กรอยู่อย่างมั่นคง ความเชื่อมั่นในองค์กร การมีส่วนร่วมกับองค์กร และเป็นต้นแบบให้กับพนักงาน โดยสามารถพิจารณาถึงตัวดัชนีชี้วัดองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านภาวะผู้นำ 2.1.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีศักยภาพในการเป็นผู้นำ

ดัชนีตัวชี้วัดด้านภาวะผู้นำ 2.1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีภาวะผู้นำ เพราะฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าไปมีส่วนร่วมทุกฝ่าย มีส่วนในการผลักดันองค์กร

ดัชนีตัวชี้วัดด้านภาวะผู้นำ 2.1.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นต้นแบบให้กับพนักงานเพื่อแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ดัชนีตัวชี้วัดด้านภาวะผู้นำ 2.1.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ดัชนีตัวชี้วัดด้านภาวะผู้นำ 2.1.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องพยายาม และผลักดันให้คนในองค์กรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ดัชนีตัวชี้วัดด้านภาวะผู้นำ 2.1.6 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีภาวะ ผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของเด็กในปัจจุบัน

ดัชนีตัวชี้วัดด้านภาวะผู้นำ 2.1.7 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้นำที่ สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา

ดัชนีตัวชี้วัดด้านภาวะผู้นำ 2.1.8 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นผู้นำ เป็นตัวกลางในการสื่อสารทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง

ดัชนีตัวชี้วัดด้านภาวะผู้นำ 2.1.9 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมี ความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง

องค์ประกอบย่อย 2.2 ด้านวิสัยทัศน์

ด้านวิสัยทัศน์ ผู้เชี่ยวชาญมุ่งให้ความสำคัญกับ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี การมีความคิดที่ไกลกว่าคนอื่น การมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับองค์กร โดยสามารถพิจารณาถึงตัวดัชนีชี้ วัดองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านวิสัยทัศน์ 2.2.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีวิสัยทัศน์ ที่ดี โดยเฉพาะการพัฒนาเด็ก

ดัชนีตัวชี้วัดด้านวิสัยทัศน์ 2.2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีวิสัยทัศน์ที่ มองไปพร้อมกับองค์กรหรือแม้กระทั่งหน่วยงานในองค์กรตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กร ตั้งเอาไว้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านวิสัยทัศน์ 2.2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสามารถนำ วิสัยทัศน์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือวิสัยทัศน์ขององค์กรมาปรับใช้ได้จริง

ดัชนีตัวชี้วัดด้านวิสัยทัศน์ 2.2.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ใช้วิสัยทัศน์ สร้างแนวทางและสร้างพลังให้แก่ผู้ตามโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนทุ่มเทเพื่อบรรลุ วิสัยทัศน์

องค์ประกอบย่อย 2.3 ด้านอดทนอดกลั้น

ด้านอดทนอดกลั้น ผู้เชี่ยวชาญมุ่งให้ความสำคัญกับ การอดทนต่อคน ต่อการเปลี่ยนแปลง ต่อการจัดการและควบคุมคน โดยสามารถพิจารณาถึงตัวดัชนีชี้วัดองค์ประกอบ ย่อยได้ดังนี้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านอดทนอดกลั้น 2.3.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความอดทนอดกลั้น เนื่องจากต้องทำงานกับเด็ก

ดัชนีตัวชี้วัดด้านอดทนอดกลั้น 2.3.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการ ควบคุมและการจัดการคน เนื่องจากเด็กและคนในองค์กรมีหลายประเภท

ดัชนีตัวชี้วัดด้านอดทนอดกลั้น 2.3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องอดทน อดกลั้น เนื่องจากเด็กและคนในองค์กรมีการต่อต้าน

ดัชนีตัวชี้วัดด้านอดทนอดกลั้น 2.3.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องอดทนอดกลั้นต่อการทำงานภายใต้แรงกดดัน

องค์ประกอบย่อย 2.4 ด้านการตัดสินใจ

ด้านการตัดสินใจ ผู้เชี่ยวชาญมุ่งให้ความสำคัญกับ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การตัดสินใจให้พนักงานยอมรับ การตัดสินใจอย่างยุติธรรม และการตัดสินใจตามหน้าที่ โดยสามารถพิจารณาถึงตัวดัชนีชี้วัดองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการตัดสินใจ 2.4.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์กรตามของเขตที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถทำได้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการตัดสินใจ 2.4.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องกล้าตัดสินใจ และตัดสินใจอย่างรวดเร็วตามกรอบและอำนาจหน้าที่

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการตัดสินใจ 2.4.3 การตัดสินใจของฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสามารถตอบโจทย์ความต้องการและความคิดที่แตกต่างของเด็กและคนในองค์กรได้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการตัดสินใจ 2.4.4 การตัดสินใจของฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องทำให้เด็กและคนในองค์กรยอมรับ

องค์ประกอบย่อย 2.5 ด้านความคิดสร้างสรรค์

ด้านความคิดสร้างสรรค์ ผู้เชี่ยวชาญมุ่งให้ความสำคัญกับ การคิดแนวใหม่ การคิดนอกกรอบเพื่อการสร้างสรรค์ การคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ โดยสามารถพิจารณาถึงตัวดัชนีชี้วัดองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านความคิดสร้างสรรค์ 2.5.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางที่เหมาะสม

ดัชนีตัวชี้วัดด้านความคิดสร้างสรรค์ 2.5.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ เพื่อรับกับรูปแบบของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่เปลี่ยนไป

ดัชนีตัวชี้วัดด้านความคิดสร้างสรรค์ 2.5.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำไปแลกเปลี่ยนความคิดกับเด็กและหน่วยงานอื่นๆ

ดัชนีตัวชี้วัดด้านความคิดสร้างสรรค์ 2.5.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบของการพัฒนาเด็ก

ดัชนีตัวชี้วัดด้านความคิดสร้างสรรค์ 2.5.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมให้กับเด็ก และหน่วยงานในองค์กร

องค์ประกอบหลักด้านที่ 3 การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร

ในด้านองค์ประกอบหลักด้านที่ 3 การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร ผู้เชี่ยวชาญได้มีความคิดเห็นสอดคล้องตรงกันว่า องค์ประกอบหลักของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร ได้แก่ ชำนาญงานบุคคล เข้าใจองค์กร การนำเทคโนโลยีมาใช้งาน การจัดการคนเก่ง และการจัดการความขัดแย้ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบย่อย 3.1 ด้านชำนาญงานบุคคล

ด้านชำนาญงานบุคคล ผู้เชี่ยวชาญมุ่งให้ความสำคัญกับ การมีความรู้ การมีความสามารถ การมีความชำนาญงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยสามารถพิจารณาถึงตัวดัชนีชี้วัดองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านชำนาญงานบุคคล 3.1.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความเชี่ยวชาญรอบด้านเกี่ยวกับงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ดัชนีตัวชี้วัดด้านชำนาญงานบุคคล 3.1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถที่ดีเกี่ยวกับงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ดัชนีตัวชี้วัดด้านชำนาญงานบุคคล 3.1.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ดัชนีตัวชี้วัดด้านชำนาญงานบุคคล 3.1.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญด้านการจัดการเด็กและคนในองค์กร

องค์ประกอบย่อย 3.2 ด้านเข้าใจองค์กร

ด้านเข้าใจองค์กร ผู้เชี่ยวชาญมุ่งให้ความสำคัญกับ การเข้าใจองค์กร การเข้าใจนโยบาย การเข้าใจกลยุทธ์ และการเข้าใจพนักงาน โดยสามารถพิจารณาถึงตัวดัชนีชี้วัดองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านเข้าใจองค์กร 3.2.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจองค์กรเป็นอย่างดีเพื่อให้เด็ก องค์กร และคนในองค์กรเป็นหนึ่งเดียวกัน

ดัชนีตัวชี้วัดด้านเข้าใจองค์กร 3.2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจองค์กรเป็นอย่างดีเพื่อสร้างนโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับเด็ก องค์กรและหน่วยงานอื่นๆได้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านเข้าใจองค์กร 3.2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจองค์กรเป็นอย่างดีเพื่อทราบปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อเด็กและองค์กร

องค์ประกอบย่อย 3.3 ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน

ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน ผู้เชี่ยวชาญมุ่งให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำเทคโนโลยีมาพัฒนางาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยสามารถพิจารณาถึง ตัวดัชนีชี้วัดองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน 3.3.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน 3.3.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำเทคโนโลยีมาใช้กับเด็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน 3.3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำเทคโนโลยีมาใช้จะทำให้การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล รวดเร็วและง่ายขึ้น

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน 3.3.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำเทคโนโลยีมาใช้จะช่วยประหยัดทรัพยากรขององค์กร

องค์ประกอบย่อย 3.4 ด้านการจัดการคนเก่ง

ด้านการจัดการคนเก่ง ผู้เชี่ยวชาญมุ่งให้ความสำคัญกับ การสร้างและ
หาคนเก่ง การพัฒนา และรักษาคนเก่ง โดยสามารถพิจารณาถึงตัวดัชนีชี้วัดองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการจัดการคนเก่ง 3.4.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้อง
สร้างและปรับต้นแบบคนเก่งให้สอดคล้องหรือเข้ากับเด็กและองค์การ

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการจัดการคนเก่ง 3.4.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้อง
ค้นหาคนเก่งในองค์การเพื่อนำไปพัฒนาให้เหมาะสมกับเด็กและองค์การ

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการจัดการคนเก่ง 3.4.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้อง
ปรับปรุงและพัฒนาคนเก่งเพื่อให้คนเก่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการจัดการคนเก่ง 3.4.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้อง
รักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรโดยใช้สิ่งจูงใจ

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการจัดการคนเก่ง 3.4.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้อง
รักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรโดยทำให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์การ

องค์ประกอบย่อย 3.5 ด้านการจัดการความขัดแย้ง

ด้านการจัดการความขัดแย้ง ผู้เชี่ยวชาญมุ่งให้ความสำคัญกับ
การเป็นคนกลางในการจัดการความขัดแย้ง และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ
โดยสามารถพิจารณาถึงตัวดัชนีชี้วัดองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการจัดการความขัดแย้ง 3.5.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดการความขัดแย้งระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการจัดการความขัดแย้ง 3.5.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ต้องสามารถหาวิธีในการจัดการความขัดแย้งเพื่อให้คนในองค์การทุกคนรู้สึกดีขึ้น

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการจัดการความขัดแย้ง 3.5.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการจัดการความขัดแย้ง 3.5.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดี

องค์ประกอบหลักด้านที่ 4 การเป็นผู้ชนะใจพนักงาน

ในด้านองค์ประกอบหลักด้านที่ 4 การเป็นผู้ชนะใจพนักงาน
ผู้เชี่ยวชาญได้มีความคิดเห็นสอดคล้องตรงกันว่า องค์ประกอบหลักของการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน
มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การจูงใจ การเป็นที่ปรึกษาที่ดี จริยธรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบย่อย 4.1 ด้านการจูงใจ

ด้านการจูงใจ ผู้เชี่ยวชาญมุ่งให้ความสำคัญกับ การให้รางวัลตาม
ความเหมาะสม การชมเชย การสร้าง Career path และการพัฒนาสายอาชีพ โดยสามารถพิจารณา
ถึงตัวดัชนีชี้วัดองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการจูงใจ 4.1.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องให้รางวัล
พนักงานตามความเหมาะสมทั้งรูปแบบของตัวเงินหรือผลประโยชน์

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการจูงใจ 4.1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องทำ career path ให้กับพนักงานเพื่อจะรับรู้ถึงการเติบโตของอาชีพ

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการจูงใจ 4.1.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเปิดโอกาสอย่างเหมาะสมให้พนักงานได้ประสบความสำเร็จในสายงานที่ทำ

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการจูงใจ 4.1.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องวางแผนพัฒนาเส้นทางอาชีพหรือความก้าวหน้าของพนักงานเช่น การเลื่อนขั้นจากการวัดผลการทำงาน

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการจูงใจ 4.1.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานโดยการส่งไปฝึกหรืออบรมความรู้เพิ่มเติม

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการจูงใจ 4.1.6 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องชมเชยพนักงานเพื่อให้พนักงานรู้ว่าพนักงานมีความหมายและก่อประโยชน์ต่อองค์กร

องค์ประกอบย่อย 4.2 ด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี

ด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี ผู้เชี่ยวชาญมุ่งให้ความสำคัญกับ การเป็นที่ปรึกษาที่ดี การเป็นแบบอย่างที่ดี การแนะนำและการวางแผนชีวิต โดยสามารถพิจารณาถึงตัวดัชนีชี้วัดองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี 4.2.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีทั้งเรื่องงานโดยเฉพาะเรื่องของเด็กในองค์กรและเรื่องส่วนตัว เช่นการวางแผนชีวิต

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี 4.2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้คนในองค์กรเห็น

ดัชนีตัวชี้วัดด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี 4.2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีทักษะแนะนำทางออกเมื่อพนักงานมีปัญหา

องค์ประกอบย่อย 4.3 ด้านจริยธรรม

ด้านจริยธรรม ผู้เชี่ยวชาญมุ่งให้ความสำคัญกับ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความโปร่งใส โดยสามารถพิจารณาถึงตัวดัชนีชี้วัดองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านจริยธรรม 4.3.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความยุติธรรม ปฏิบัติกับพนักงานอย่างเสมอภาค

ดัชนีตัวชี้วัดด้านจริยธรรม 4.3.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องโปร่งใสตรวจสอบได้

ดัชนีตัวชี้วัดด้านจริยธรรม 4.3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความซื่อสัตย์ต่อพนักงานและองค์กร

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเทคนิควิจยอนาคต (EDFR) รอบที่ 2

ผลการวิจยอนาคตรอบที่ 2 เป็นการสรุปฉันทมติจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คนที่ได้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์รอบที่ 1 และตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มเดียวกันกับการสัมภาษณ์รอบที่ 1 โดยนำบทสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เพื่อให้เป็นแนวโน้มหลัก และแนวโน้มย่อยมาสร้างแบบสอบถาม และนำกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมตอบ หลังจากนั้นนำมาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median: Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range: IR หรือค่า Q3-Q1) เป็นรายชื่อ เพื่อพิจารณาคัดเลือกรายการประเมินที่เหมาะสมเพื่อเป็นการพัฒนา

องค์ประกอบเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรโดยคัดเลือกจากแนวโน้มที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และมีพิสัยระหว่าง ควอไทล์ไม่เกิน 1.5 ซึ่งจะต้องประกอบที่เหมาะสมของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

แนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ 1 หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักที่ 1 หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) มีความเหมาะสม โดยพิจารณาค่ามัธยฐาน (Median: Md) และ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 ขององค์ประกอบหลักที่ 1 หุ้นส่วนทาง กลยุทธ์ (Strategic Partner)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่ามัธยฐาน (Median: Md)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการพัฒนาเกณฑ์
หุ้นส่วนทางกลยุทธ์	1.1 การพัฒนาองค์การ	1.1.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผลักดันและส่งเสริม การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมเกี่ยวกับเด็กทั้งภายในและภายนอกองค์การ	4.44	0.71	เหมาะสม
		1.1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์กับหน่วยงาน อื่นในองค์การเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ	4.13	0.67	เหมาะสม
		1.1.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมี Strategic thinking เพื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์ อื่นๆขององค์การเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ	4.09	0.63	เหมาะสม
		1.1.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การ ต้องมี การวางแผนที่ดีและนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ	4.15	0.63	เหมาะสม
		1.1.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องจัดทำ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล planning และ Career Path เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ	4.00	0.63	เหมาะสม

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 ขององค์ประกอบหลักที่ 1 หนึ่งส่วน
ทาง กลยุทธ์ (Strategic Partner) (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่ามัธยฐาน (Median: Md)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการพัฒนาเกณฑ์
	1.2 การทำงานเป็นทีม	1.2.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำงานเป็นทีมเพื่อประสานงานหรือร่วมงานกับ หน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและกลยุทธ์	4.13	0.63	เหมาะสม
		1.2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่นในองค์การเพื่อ เพิ่มความสัมพันธ์และเพื่อให้เกิดหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.04	0.71	เหมาะสม
		1.2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดการเป็นหุ้นส่วน ทางกลยุทธ์	4.08	0.63	เหมาะสม
		1.2.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผลักดันให้พนักงานทำงานเป็นทีมเพื่อให้พนักงาน ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อองค์การ	4.25	0.71	เหมาะสม
1.3 การเรียนรู้ตลอดเวลา		1.3.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากกฎหมายและสัทธิเด็กเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	4.08	0.63	เหมาะสม
		1.3.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะทำให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี	4.25	0.63	เหมาะสม
		1.3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดกิจกรรมภายในองค์การ เพื่อให้ เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพนักงานเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา	4.15	0.63	เหมาะสม

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 ขององค์ประกอบหลักที่ 1 หนึ่งส่วน
ทาง กลยุทธ์ (Strategic Partner) (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่ามัธยฐาน (Median: Md)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการพัฒนาเกณฑ์
		1.3.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องหาเครื่องมือและวิธีการใหม่ๆเพื่อมาบริหารจัดการเด็กและคนในองค์การ	4.00	0.63	เหมาะสม
	1.4 การสื่อสาร	1.4.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้พนักงานทำงานสอดคล้องและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานอื่น	4.22	0.63	เหมาะสม
		1.4.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสื่อสารกระจายไปทุกส่วนงาน เพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่องค์การวางไว้	4.13	0.63	เหมาะสม
		1.4.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสื่อสารภายในองค์การ ทั้งแนวนตรงและแนวราบอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์	4.15	0.75	เหมาะสม
		1.4.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน โดย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นตัวกลางการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานอื่นๆ ในองค์การ	4.07	0.63	เหมาะสม

จากตารางที่ 10 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 องค์ประกอบหลักที่ 1 หนึ่งส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า องค์ประกอบด้านหุ้นส่วนทางกลยุทธ์มีความเหมาะสมและใช้ได้จริง สำหรับนำไปพัฒนาเป็น องค์ประกอบการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยมีค่ามัธยฐาน (Median: Md) ที่เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5 ถือว่ามีความเหมาะสม โดยมี องค์ประกอบย่อย 4 ด้าน คือ 1)การพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ 2)การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้ 3)การสื่อสาร ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้ และ 4) การเรียนรู้ตลอดเวลา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้

แนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มีความเหมาะสม โดยพิจารณาค่ามัธยฐาน (Mode) และ ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile range) มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 ขององค์ประกอบหลักที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่ามัธยฐาน (Median: Md)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการพัฒนาเกณฑ์
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.1 ภาวะผู้นำ	2.1.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีศักยภาพในการเป็นผู้นำ	4.15	0.63	เหมาะสม
		2.1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีภาวะผู้นำ เพราะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าไปมีส่วนร่วม ร่วมกับทุกฝ่าย มีส่วนในการผลักดันองค์การ	4.36	0.63	เหมาะสม
		2.1.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นต้นแบบให้กับพนักงานเพื่อแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.15	0.67	เหมาะสม
		2.1.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การ	4.08	0.63	เหมาะสม
		2.1.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องพยายามและผลักดันให้คนในองค์การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.35	0.63	เหมาะสม
		2.1.6 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ เข้ากับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของงานปัจจุบัน	4.00	0.63	เหมาะสม
		2.1.7 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา	4.15	0.63	เหมาะสม
		2.1.8 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นผู้นำ เป็นตัวกลางในการสื่อสาร ทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	4.15	0.63	เหมาะสม
		2.1.9 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง	4.35	0.63	เหมาะสม

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 ขององค์ประกอบหลักที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่ามัธยฐาน (Median: Md)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการพัฒนาเป็นเกณฑ์
	2.2 วิสัยทัศน์	2.2.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี โดยเฉพาะการพัฒนาเด็ก	4.44	0.75	เหมาะสม
		2.2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีวิสัยทัศน์ที่มองไปพร้อมกับองค์การ หรือแม้กระทั่งหน่วยงานในองค์การ ตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์การตั้งเอาไว้	4.13	0.63	เหมาะสม
		2.2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสามารถนำวิสัยทัศน์ของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือวิสัยทัศน์ขององค์การมาปรับใช้ได้จริง	4.21	0.63	เหมาะสม
	2.3 อดทนอดกลั้น	2.3.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความอดทนอดกลั้น เนื่องจากทำงานกับเด็ก	4.18	0.67	เหมาะสม
		2.3.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีการควบคุมและการจัดการคน เนื่องจาก เด็กและคนในองค์การมีหลายประเภท	4.00	0.63	เหมาะสม
		2.3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องอดทนอดกลั้น เนื่องจากเด็กและคนในองค์การมีการต่อต้าน	4.13	0.75	เหมาะสม
2.4 การตัดสินใจ	2.4.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีส่วนในการตัดสินใจในองค์การตามขอบ เขตที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สามารถทำได้	4.15	0.63	เหมาะสม	
	2.4.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องกล้าตัดสินใจ และตัดสินใจอย่างรวดเร็วตามกรอบ และอำนาจหน้าที่	4.13	0.75	เหมาะสม	

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 ขององค์ประกอบหลักที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่ามัธยฐาน (Median: Md)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการพัฒนาเป็นเกณฑ์
		2.4.3 การตัดสินใจของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสามารถตอบโจทยความต้องการและความคิดที่แตกต่างของเด็กและคนในองค์กรได้	4.15	0.63	เหมาะสม
		2.4.4 การตัดสินใจของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องทำให้เด็กและคนในองค์กรยอมรับ	4.15	0.63	เหมาะสม
	2.5 ความคิดสร้างสรรค์	2.5.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางที่เหมาะสม	4.15	0.71	เหมาะสม
		2.5.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ เพื่อรับกับรูปแบบของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่เปลี่ยนไป	4.13	0.71	เหมาะสม
		2.5.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำไปแลกเปลี่ยนความคิดกับเด็กและหน่วยงานอื่นๆ	4.15	0.63	เหมาะสม

จากตารางที่ 11 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 องค์ประกอบหลักที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า องค์ประกอบด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมและใช้ได้จริง สำหรับนำไปพัฒนาเป็น องค์ประกอบการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร โดยมีค่ามัธยฐาน (Median: Md) ที่เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5 ถือว่ามีความเหมาะสม โดยมี องค์ประกอบย่อย 5 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 9 ตัวบ่งชี้ 2) วิสัยทัศน์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้ 3) อดทนอดกลั้น ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้ 4) ความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้ และ 5) การตัดสินใจ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้

แนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert)

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร มีความเหมาะสม โดยพิจารณาค่ามัธยฐาน (Mode) และ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 ขององค์ประกอบหลักที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่ามัธยฐาน (Median: Md)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการพัฒนาเป็นเกณฑ์
ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร	3.1 ชำนาญงานบุคคล	3.1.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเชี่ยวชาญงานรอบด้านเกี่ยวกับงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	4.00	0.63	เหมาะสม
		3.1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความรู้ความสามารถที่ดีเกี่ยวกับงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	4.15	0.63	เหมาะสม
		3.1.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	4.44	0.71	เหมาะสม
		3.1.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญด้านการจัดการคน	4.44	0.63	เหมาะสม
	3.2 เข้าใจองค์การ	3.2.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อให้เด็ก องค์การและพนักงานเป็นหนึ่งเดียวกัน	4.25	0.63	เหมาะสม
			3.2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อสร้างนโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับเด็ก องค์การและหน่วยงานอื่นๆได้	4.15	0.63

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 ขององค์ประกอบหลักที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญ
งานบริหาร (Administrative Expert) (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่ามัธยฐาน (Median: Md)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการพัฒนาเป็นเกณฑ์
		3.2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อทราบปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ	4.15	0.63	เหมาะสม
	3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้งาน	3.3.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้งาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ	4.08	0.63	เหมาะสม
		3.3.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นำเทคโนโลยีมาใช้กับเด็กอย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	0.63	เหมาะสม
		3.3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นำเทคโนโลยีมาใช้จะทำให้การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลง่ายขึ้น	4.00	0.63	เหมาะสม
		3.3.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นำเทคโนโลยีมาใช้ จะช่วยประหยัดทรัพยากรขององค์การ	4.00	0.75	เหมาะสม
	3.4 การจัดการคนเก่ง	3.4.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสร้างและปรับต้นแบบคนเก่งให้สอดคล้องหรือเข้ากับองค์การ	4.00	0.63	เหมาะสม
		3.4.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องค้นหาคนเก่งในองค์การเพื่อนำไปพัฒนาให้เหมาะสมกับองค์การ	4.44	0.71	เหมาะสม
		3.4.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องปรับปรุงและพัฒนาคนเก่ง เพื่อให้คนเก่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.08	0.63	เหมาะสม
		3.4.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรโดยใช้สิ่งจูงใจ	4.15	0.63	เหมาะสม
		3.4.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรโดย ทำให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์การ	4.05	0.71	เหมาะสม

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 ขององค์ประกอบหลักที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert) (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่ามัธยฐาน (Median: Md)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการพัฒนาเป็นเกณฑ์
	3.5 การจัดการความขัดแย้ง	3.5.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดการความขัดแย้งระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง	4.15	0.63	เหมาะสม
		3.5.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสามารถหาวิธีในการจัดการความขัดแย้งเพื่อให้คนในองค์กรทุกคนรู้สึกดีขึ้น	4.13	0.63	เหมาะสม
		3.5.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้	4.15	0.63	เหมาะสม
		3.5.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีเมื่อ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องแก้ปัญหาหรือจัดการความขัดแย้งในองค์กร	4.00	0.63	เหมาะสม

จากตารางที่ 12 แสดงผลการสังเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 องค์ประกอบหลักที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า องค์ประกอบด้านผู้เชี่ยวชาญงานบริหารมีความเหมาะสมและใช้ได้จริง สำหรับนำไปพัฒนาเป็นองค์ประกอบการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร โดยมีค่ามัธยฐาน (Median: Md) ที่เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5 ถือว่ามีความเหมาะสม โดยมีองค์ประกอบย่อย 5 ด้าน คือ 1) ข้าราชการบุคคล ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ 2) เข้าใจองค์กร ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้งาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ 4) การจัดการคนเก่ง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ และ 5) การจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้

แนวโน้มองค์ประกอบหลักที่ 4 ผู้ชนะเลิศพนักงาน (Employee Champion)

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักที่ 4 ผู้ชนะเลิศพนักงาน (Employee Champion) มีความเหมาะสม โดยพิจารณาค่ามัธยฐาน (Mode) และ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 ขององค์ประกอบหลักที่ 4 ผู้ชนะใจ พนักงาน (Employee Champion)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่ามัธยฐาน (Median: Md)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ≤1.5	ความเหมาะสมในการพัฒนาเป็นเกณฑ์
ผู้ชนะใจพนักงาน	4.1 การจูงใจ	4.1.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องให้รางวัลพนักงานตามความเหมาะสม ทั้งรูป แบบของตัวเงินหรือผลประโยชน์	4.35	0.75	เหมาะสม
		4.1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องทำ career path ให้กับพนักงานเพื่อจะรับรู้ถึงการเติบโตของอาชีพ	4.08	0.63	เหมาะสม
		4.1.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เปิดโอกาสอย่างเหมาะสมให้พนักงานได้ประสบความสำเร็จในสายงานที่ทำ	4.09	0.63	เหมาะสม
		4.1.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องวางแผนพัฒนาเส้นทางอาชีพหรือความก้าวหน้าของพนักงานเช่น การเลื่อนขั้นจากการ วัตถุประสงค์การทำงาน	4.57	0.71	เหมาะสม
		4.1.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานโดยการส่งไปฝึกหรืออบรมความรู้เพิ่มเติม	4.08	0.63	เหมาะสม
	4.2 ที่ปรึกษาที่ดี	4.2.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เช่นการวางแผนชีวิต	4.36	0.63	เหมาะสม
		4.2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้คนในองค์กรเห็น	4.44	0.67	เหมาะสม
		4.2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีทักษะแนะแนวทางออกเมื่อพนักงานมีปัญหา	4.15	0.63	เหมาะสม

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 ขององค์ประกอบหลักที่ 4 ผู้ชนะเลิศพนักงาน (Employee Champion) (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ค่ามัธยฐาน (Median: Md)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5	ความเหมาะสมในการพัฒนาเป็นเกณฑ์
	4.3 จริยธรรม	4.3.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความยุติธรรม ปฏิบัติกับพนักงานอย่างเสมอภาค	4.15	0.63	เหมาะสม
		4.3.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้	4.15	0.63	เหมาะสม
		4.3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อพนักงานและองค์กร	4.15	0.63	เหมาะสม

จากตารางที่ 13 แสดงผลการสังเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 องค์ประกอบหลักที่ 4 ผู้ชนะเลิศพนักงาน (Employee Champion) ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า องค์ประกอบด้านผู้ชนะเลิศพนักงานมีความเหมาะสมและใช้ได้จริง สำหรับนำไปพัฒนาเป็นองค์ประกอบ การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยมีค่ามัธยฐาน (Median: Md) ที่เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5 ถือว่ามีความเหมาะสม โดยมีองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน คือ 1) การจูงใจ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ 2) ที่ปรึกษาที่ดี ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 3 ตัว และ 3) จริยธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 3 ตัว

3. จัดองค์ประกอบของตัวบ่งชี้คุณลักษณะการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

จัดองค์ประกอบของตัวบ่งชี้คุณลักษณะการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research) EDFR รอบที่ 1 และ รอบที่ 2 จำนวน รวม 17 คน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามในการทำ EDFR รอบที่ 2 เพื่อจัดองค์ประกอบของตัวบ่งชี้คุณลักษณะการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ในแต่ละด้านแสดงได้ตามตารางที่ 14

ตารางที่ 14 องค์ประกอบของตัวบ่งชี้คุณลักษณะการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็น
หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
1. หุ้นส่วนทางกลยุทธ์	1.1 การพัฒนาองค์การ	1.1.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผลักดันและส่งเสริมการ พัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมเกี่ยวกับ เด็กและสิทธิเด็กทั้งภายในและภายนอกองค์การ
		1.1.2 ต้องมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์กับหน่วยงานอื่น ในองค์การเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ
		1.1.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมี Strategic thinking เพื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์อื่นๆขององค์การเพื่อก่อให้เกิดการ พัฒนา องค์การ
		1.1.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของ องค์การต้องมีการวางแผนที่ดีและนำกลยุทธ์ที่เหมาะสม มาใช้กับองค์การเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ
		1.1.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องจัดทำ ฝ่ายทรัพยากร บุคคล planning และ Career Path เพื่อก่อให้เกิดการ พัฒนาองค์การ
	1.2 การทำงานเป็นทีม	1.2.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำงานเป็นทีมเพื่อ ประสานงานหรือร่วมงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิด ความร่วมมือและกลยุทธ์
		1.2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงาน อื่นในองค์การเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์และเพื่อให้เกิดหรือ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
		1.2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องส่งเสริมการทำงานเป็น ทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลให้เกิด การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์
		1.2.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผลักดันให้พนักงานทำงาน เป็นทีมเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและ รับผิดชอบต่อองค์การ
	1.3 การเรียนรู้ ตลอดเวลา	1.3.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง อยู่ตลอดเวลาเนื่องจากกฎหมายและสิทธิเด็ก เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ตารางที่ 14 องค์ประกอบของตัวบ่งชี้คุณลักษณะการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็น
หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้		
1. หุ้นส่วนทางกลยุทธ์	1.3 การเรียนรู้ ตลอดเวลา	1.3.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง อยู่ตลอดเวลาเนื่องจากสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ใน การทำงานที่เปลี่ยนไป		
		1.3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดกิจกรรมภายในองค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากร บุคคลและพนักงานเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา		
		1.3.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องหาเครื่องมือและวิธีการ ใหม่ๆเพื่อมาบริหารจัดการเด็กและคนในองค์การ		
	1.4 การสื่อสาร	1.4.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้ พนักงานทำงานสอดคล้องและเข้าใจไปในทิศทาง เดียวกันกับหน่วยงานอื่น		
		1.4.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสื่อสารกระจายไปทุก ส่วนงานเพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ องค์การวางไว้		
		1.4.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสื่อสารภายในองค์การ ทั้งแนวดิ่งและแนวราบอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็น หุ้นส่วนทางกลยุทธ์		
		1.4.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน โดย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นตัวกลางการสื่อสาร ระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานอื่นๆใน องค์การ		
		2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.1 ภาวะผู้นำ	2.1.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีศักยภาพในการเป็น ผู้นำ
				2.1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีภาวะผู้นำ เพราะ ฝ่าย ทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับทุกฝ่าย มีส่วน ในการผลักดันองค์การ
				2.1.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นต้นแบบให้กับ พนักงานเพื่อแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2.1.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความสามารถในการ เปลี่ยนแปลงองค์การ				
2.1.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องพยายามและผลักดันให้ คนในองค์การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง				

ตารางที่ 14 องค์ประกอบของตัวบ่งชี้คุณลักษณะการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็น
หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.1 ภาวะผู้นำ	2.1.6 HR ต้องมีภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของงานในปัจจุบัน
		2.1.7 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา
		2.1.8 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นผู้นำ เป็นตัวกลางในการสื่อสาร ทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
		2.1.9 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง
	2.2 วิสัยทัศน์	2.2.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี โดยเฉพาะการพัฒนาเด็ก
		2.2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีวิสัยทัศน์ที่มองไปพร้อมกับองค์กร หรือแม้กระทั่งหน่วยงานในองค์การ ตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กรตั้งเอาไว้
		2.2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสามารถนำวิสัยทัศน์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือวิสัยทัศน์ขององค์การมาปรับใช้ได้จริง
		2.2.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ใช้วิสัยทัศน์สร้างแนวทางและสร้างพลังให้แก่ผู้ตามโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนทุ่มเทเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์
	2.3 อดทนอดกลั้น	2.3.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความอดทนอดกลั้น เนื่องจากทำงานกับเด็ก
		2.3.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีการควบคุมและการจัดการคน เนื่องจากเด็กและคนในองค์การมีหลายประเภท
		2.3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องอดทนอดกลั้น เนื่องจากเด็กและคนในองค์การมีการต่อต้าน
		2.3.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องอดทนอดกลั้นต่อการทำงานภายใต้ความกดดัน

ตารางที่ 14 องค์ประกอบของตัวบ่งชี้คุณลักษณะการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็น
หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.4 การตัดสินใจ	2.4.1 HR ต้องมีส่วนในการตัดสินใจในองค์กรตามของเขตที่ HR สามารถทำได้
		2.4.2 HR ต้องกล้าตัดสินใจ และตัดสินใจอย่างรวดเร็วตามกรอบ และอำนาจหน้าที่
		2.4.3 การตัดสินใจของ HR ต้องสามารถตอบโจทย์ความต้องการและความคิดที่แตกต่างของเด็กและคนในองค์กรได้
		2.4.4 การตัดสินใจของ HR ต้องทำให้เด็กและคนในองค์กรยอมรับ
	2.5 ความคิดสร้างสรรค์	2.5.1 HR ต้องมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางที่เหมาะสม
		2.5.2 HR ต้องมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ เพื่อรับกับรูปแบบของ HR ที่เปลี่ยนไป
		2.5.3 HR ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำไปแลกเปลี่ยนความคิดกับเด็กและหน่วยงานอื่นๆ
		2.5.4 HR ต้องมีแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบของการพัฒนาเด็ก
		2.5.5 HR ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมให้กับเด็กและหน่วยงานในองค์กร
3. ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร	3.1 ชำนาญงานบุคคล	3.1.1 HR ต้องเชี่ยวชาญงานรอบด้านเกี่ยวกับงาน HR ไม่ใช่แค่งานหนึ่งงานใดเท่านั้น
		3.1.2 HR ต้องมีความรู้ความสามารถที่ดีเกี่ยวกับงาน HR
		3.1.3 HR ต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญงาน HR
		3.1.4 HR ต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญด้านการจัดการคน

ตารางที่ 14 องค์ประกอบของตัวบ่งชี้คุณลักษณะการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็น
หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
3. ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร	3.2 เข้าใจองค์การ	3.2.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจองค์การเป็นอย่างดี เพื่อให้เด็กองค์การและคนในองค์การเป็นหนึ่งเดียวกัน
		3.2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจองค์การเป็นอย่างดี เพื่อสร้างนโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับเด็ก องค์การและหน่วยงานอื่นๆได้
		3.2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจองค์การเป็นอย่างดี เพื่อทราบปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อ องค์การ
	3.3 การนำเทคโนโลยีมา ใช้งาน	3.3.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ ในงานอย่างมีประสิทธิภาพ
		3.3.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นำเทคโนโลยีมาใช้กับเด็กได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
		3.3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นำเทคโนโลยีมาใช้ จะทำให้ การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ง่ายขึ้น
		3.3.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นำเทคโนโลยีมาใช้ จะช่วย ประหยัดทรัพยากรขององค์การ
		3.3.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นำเทคโนโลยีมาใช้ จะทำให้ การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ง่ายขึ้น
	3.4 การจัดการคนเก่ง	3.4.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสร้างและปรับต้นแบบ คนเก่งให้สอดคล้องหรือเข้ากับองค์การ
		3.4.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องค้นหาคนเก่งในองค์การ เพื่อนำไปพัฒนาให้เหมาะสมกับองค์การ
		3.4.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องปรับปรุงและพัฒนาคน เก่ง เพื่อให้คนเก่ง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ
		3.4.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องรักษาคนเก่งให้อยู่กับ องค์การโดยใช้สิ่งจูงใจ
		3.4.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องรักษาคนเก่งให้อยู่กับ องค์การโดยทำให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อ องค์การ

ตารางที่ 14 องค์ประกอบของตัวบ่งชี้คุณลักษณะการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็น
หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร (ต่อ)

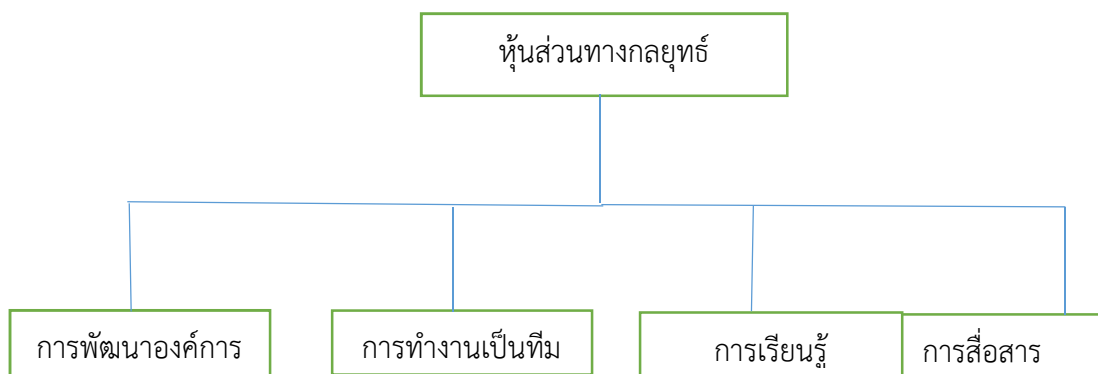
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	
3. ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร	3.5 การจัดการความขัดแย้ง	3.5.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดการ ความขัดแย้งระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง	
		3.5.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสามารถหาวิธีในการจัดการความขัดแย้งเพื่อให้พนักงานทุกคนรู้สึกดีขึ้น	
		3.5.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้	
		3.5.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีเมื่อ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องแก้ปัญหาหรือจัดการความขัดแย้งในองค์การ	
4. ผู้ชนะใจพนักงาน	4.1 การจูงใจ	4.1.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องให้รางวัลพนักงานตามความเหมาะสมทั้งรูปแบบของตัวเงินหรือผลประโยชน์	
		4.1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องทำ career path ให้กับพนักงานเพื่อจะรับรู้ถึงการเติบโตของอาชีพ	
		4.1.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เปิดโอกาสอย่างเหมาะสมให้พนักงานได้ประสบความสำเร็จในสายงานที่ทำ	
		4.1.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องวางแผนพัฒนาเส้นทางอาชีพหรือความก้าวหน้าของพนักงานเช่น การเลื่อนขั้นจากกรวัดผลการทำงาน	
		4.1.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานโดยการส่งไปฝึกหรืออบรมความรู้เพิ่มเติม	
		4.1.6 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องชมเชยพนักงานเพื่อให้พนักงานรู้ว่าพนักงานมีความหมายและก่อประโยชน์ต่อองค์การ	
	4.2 ที่ปรึกษาที่ดี	4.2 ที่ปรึกษาที่ดี	4.2.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีทั้งเรื่องงานโดยเฉพาะเรื่องเด็กในองค์การและเรื่องส่วนตัว เช่น การวางแผนชีวิต
			4.2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้คนในองค์การเห็น
			4.2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีทักษะและแนวทางออกเมื่อพนักงานมีปัญหา

ตารางที่ 14 องค์ประกอบของตัวบ่งชี้คุณลักษณะการบริหารงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็น
หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
4. ผู้ชนะใจพนักงาน	4.3 จริยธรรม	4.3.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความยุติธรรม ปฏิบัติกับพนักงานอย่างเสมอภาค
		4.3.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้
		4.3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อพนักงานและองค์การ

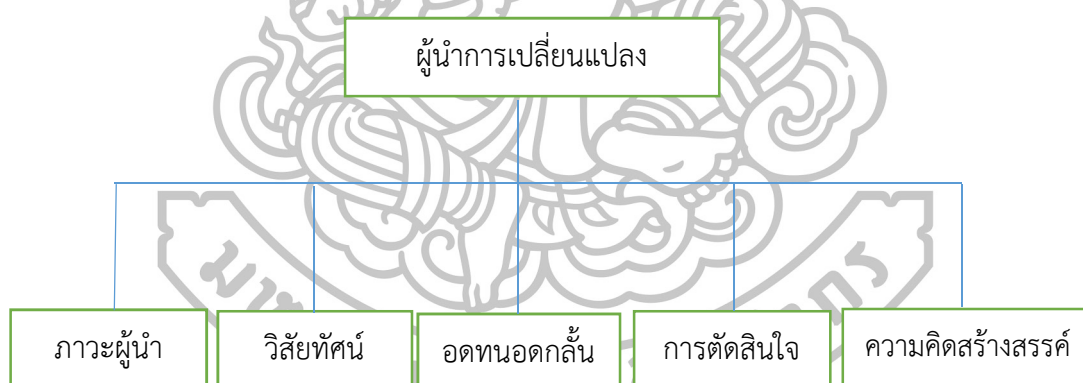
หมายเหตุ: จากการสังเคราะห์บทสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญ

จากตารางที่ 14 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 2 เพื่อสรุปตัวชี้วัดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร แยกออกเป็นองค์ประกอบหลักได้ 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic partner) 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) 3) ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และ 4) ผู้ชนะใจพนักงาน (Employee champion) โดยสามารถสกัดเป็นองค์ประกอบย่อยได้ทั้งสิ้น 17 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การพัฒนาองค์การ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การเรียนรู้ตลอดเวลา 4) การสื่อสาร 5) ภาวะผู้นำ 6) วิสัยทัศน์ 7) อดทนอดกลั้น 8) การตัดสินใจ 9) ความคิดสร้างสรรค์ 10) ชำนาญงานบุคคล 11) เข้าใจองค์การ 12) การนำเทคโนโลยีมาใช้งาน 13) การจัดการคนเก่ง 14) การจัดการความขัดแย้ง 15) การจูงใจ 16) การเป็นที่ปรึกษา 17) จริยธรรม จากองค์ประกอบย่อยทั้ง 17 องค์ประกอบย่อย สามารถสกัดตัวบ่งชี้คุณลักษณะขององค์ประกอบย่อยได้ 75 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การพัฒนาองค์การ มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 5 ตัว 2) การทำงานเป็นทีม มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 4 ตัว 3) การเรียนรู้ตลอดเวลา มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 4 ตัว 4) การสื่อสาร มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 4 ตัว 5) ภาวะผู้นำ มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 9 ตัว 6) วิสัยทัศน์ มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 4 ตัว 7) อดทนอดกลั้น มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 4 ตัว 8) การตัดสินใจ มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 4 ตัว 9) ความคิดสร้างสรรค์ มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 5 ตัว 10) ชำนาญงานบุคคล มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 4 ตัว 11) เข้าใจองค์การ มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 3 ตัว 12) การนำเทคโนโลยีมาใช้งาน มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 4 ตัว 13) การจัดการคนเก่ง มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 5 ตัว 14) การจัดการความขัดแย้ง มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 4 ตัว 15) การจูงใจ มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 4 ตัว 16) การเป็นที่ปรึกษา มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 3 ตัว 17) จริยธรรม มีตัวบ่งชี้คุณลักษณะ 3 ตัว



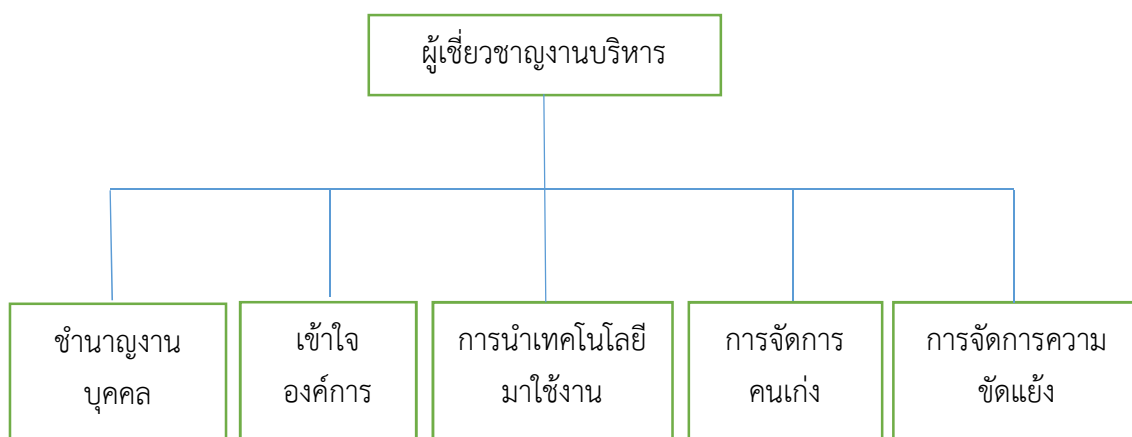
ภาพที่ 12 ตัวชี้วัดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของหุ้นส่วนทางกลยุทธ์
 หมายเหตุ: จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 2

จากภาพที่ 12 ตัวชี้วัดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 2 ได้แก่ 1) การพัฒนาองค์การ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การเรียนรู้ตลอดเวลา และ 4) การสื่อสาร



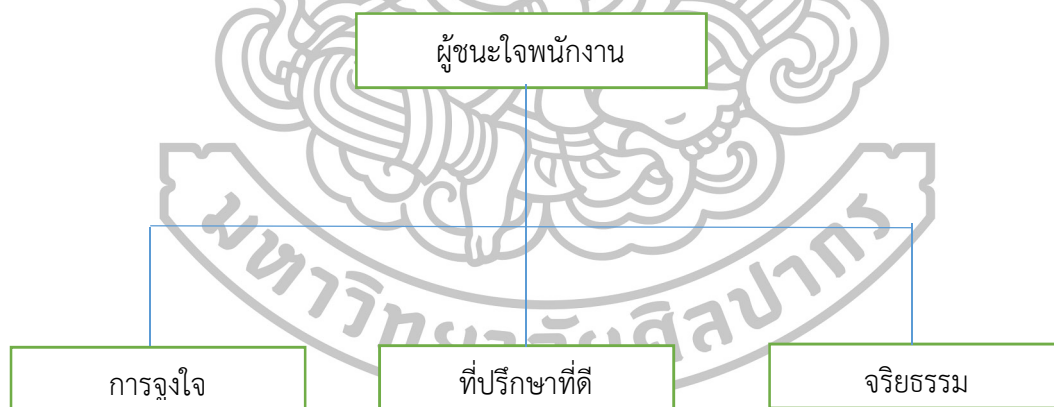
ภาพที่ 13 ตัวชี้วัดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 หมายเหตุ: จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 2

จากภาพที่ 13 ตัวชี้วัดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 2 ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) วิสัยทัศน์ 3) อดทนอดกลั้น 4) การตัดสินใจ และ 5) ความคิดสร้างสรรค์



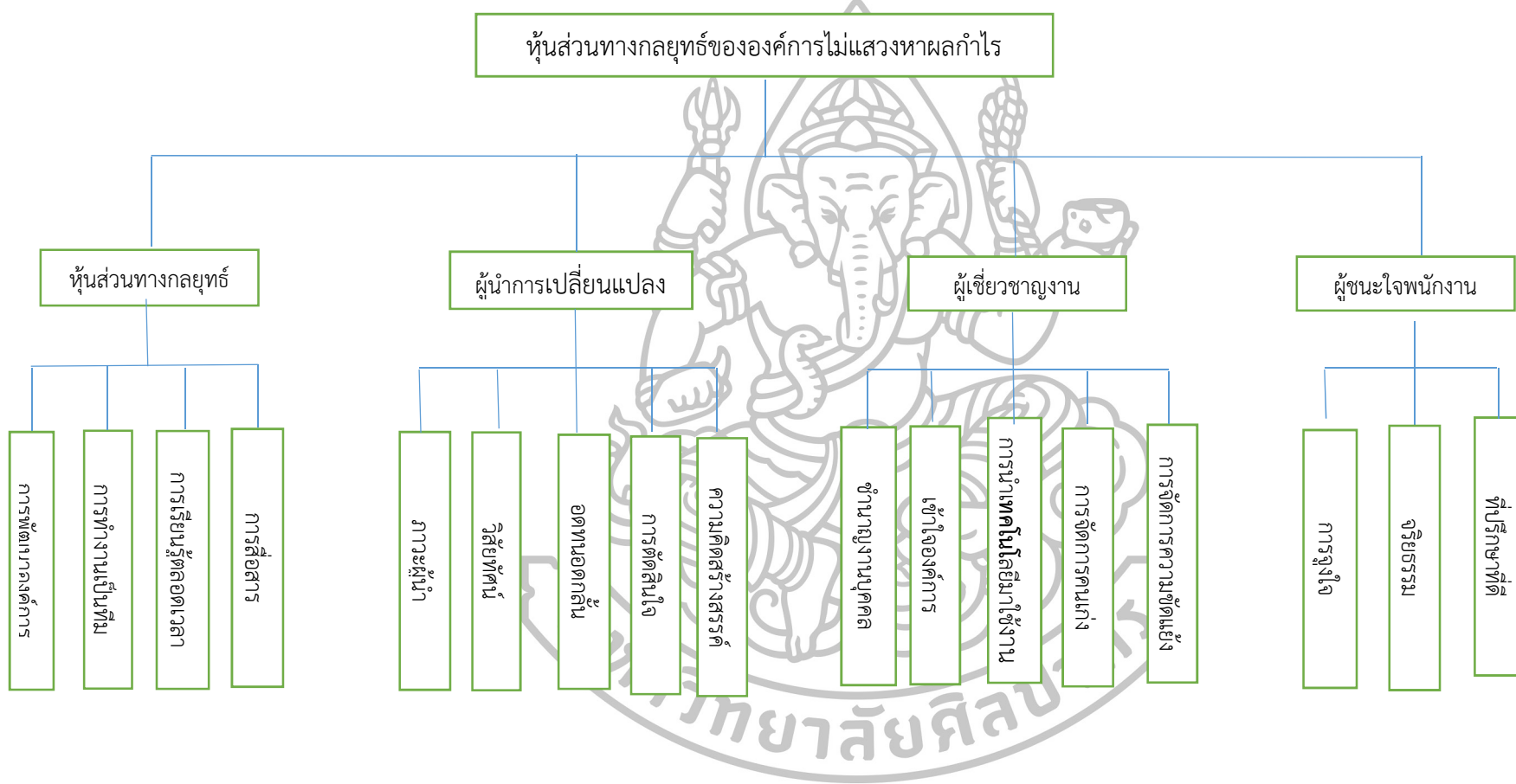
ภาพที่ 14 ตัวชี้วัดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร
หมายเหตุ: จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 2

จากภาพที่ 14 ตัวชี้วัดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 2 ได้แก่ 1) ชำนาญงานบุคคล 2) เข้าใจองค์การ 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ 4) การจัดการคนเก่ง และ 5) การจัดการความขัดแย้ง



ภาพที่ 15 ตัวชี้วัดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร
หมายเหตุ: จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 2

จากภาพที่ 15 ตัวชี้วัดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของผู้ชนะใจพนักงาน จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 2 ได้แก่ 1) การจูงใจ 2) ที่ปรึกษาที่ดี และ 3) จริยธรรม



ภาพที่ 16 ตัวชี้วัดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

หมายเหตุ: จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 2

จากภาพที่ 16 ตัวชี้วัดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 2 ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic partner) 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) 3) ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และ 4) ผู้ชนะใจพนักงาน (Employee champion) องค์ประกอบย่อย 17 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การพัฒนาองค์กร 2) การทำงานเป็นทีม 3) การเรียนรู้ตลอดเวลา และ 4) การสื่อสาร 5) ภาวะผู้นำ 6) วิสัยทัศน์ 7) อดทนอดกลั้น 8) การตัดสินใจ 9) ความคิดสร้างสรรค์ 10) ชำนาญงานบุคคล 11) เข้าใจองค์กร 12) การนำเทคโนโลยีมาใช้ 13) การจัดการคนเก่ง 14) การจัดการความขัดแย้ง 15) การจูงใจ 16) ที่ปรึกษาที่ดี และ 17) จริยธรรม

3.2 ประยุกต์ใช้วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

ในการประยุกต์ใช้วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยมีส่วนร่วมร่วมกับบุคลากรในองค์กรเพื่อจัดทำและพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งเป็นการนำแนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรมาร่วมทำวิจัย โดยผู้วิจัยดำเนินการเสนอแนวความคิด กิจกรรม และรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรสังเคราะห์เพื่อเด็กสามารถนำไปเป็นรูปแบบในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรสังเคราะห์เพื่อเด็ก โดยผู้วิจัยได้เข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาการวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อองค์กรสังเคราะห์เพื่อเด็กที่เหมาะสม โดยสามารถอธิบายขั้นตอนในการวิจัย 4 ขั้นตอนวิจัยดังนี้

3.2.1 การเตรียมการ (Preparation) ผู้วิจัยเลือกพื้นที่สำหรับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เป็นองค์กรสังเคราะห์เพื่อเด็ก จากนั้นผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัย และประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้อำนวยการมูลนิธิ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งทำความเข้าใจและกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อหาฉันทามติในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

3.2.2 การวางแผน (Planning) ผู้วิจัยกำหนดและวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยผู้วิจัยศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากนั้นบูรณาการจากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์การทำงานของผู้ร่วมวิจัย (สุภางค์ จันทวานิช, 2547) ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายวิชาการและสื่อพัฒนาเด็ก และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยได้แสดงความคิดเห็นในการจัดทำรูปแบบการ

บริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรอย่างไร
อิสระ ซึ่งแผนการดำเนินงานในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีดังนี้

ตารางที่ 15 แผนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

แผนการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้ดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ
1. ประสานงานกับองค์กร สังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กเพื่อ ขอเข้าดำเนินการวิจัยเชิง ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม	3 วัน	1. ผู้วิจัย 2. ผู้ประสานงานกับองค์กรสังคม สงเคราะห์เพื่อเด็ก
2. กำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมี ส่วนร่วม	1-3 วัน	1. ผู้วิจัย 2. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล 3. ผู้จัดการฝ่ายวิชาการและสื่อพัฒนาเด็ก 4. เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. ดำเนินการวิจัยเชิง ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่ องค์กรสังคมสงเคราะห์เพื่อ เด็ก	1-2 เดือน	1. ผู้วิจัย 2. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล 3. ผู้จัดการฝ่ายวิชาการและสื่อพัฒนาเด็ก 4. เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
4. สรุปรายงานผลการวิจัยเชิง ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของ องค์กรสังคมสงเคราะห์เพื่อ เด็ก	1 เดือน	1. ผู้วิจัย 2. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล 3. ผู้จัดการฝ่ายวิชาการและสื่อพัฒนาเด็ก 4. เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 15 แผนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) ประสานงานกับองค์กรสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก เพื่อขอเข้าดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 2) กำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 3) ดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่องค์กรสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก และ 4) สรุปรายงานผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมขององค์กรสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก

3.2.3 การดำเนินการ (Action) ผู้วิจัยเริ่มดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในทุกกระบวนการตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบกับผู้ร่วมวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายวิชาการและสื่อพัฒนาเด็ก และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยการสังเกต (Observing) ระหว่างการวิจัยเชิงปฏิบัติ ผู้วิจัยสังเกตกระบวนการทำงานขององค์กรสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก เพื่อทราบถึงกระบวนการทำงาน วิธีการทำงานในแต่ละขั้นตอน และสะท้อนผล (Reflecting) โดยการนำผลที่ได้จากการสังเกตมาอภิปรายร่วมกัน เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผล

การดำเนินการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเด็ก เนื่องด้วยผู้วิจัยเลือกพื้นที่การวิจัย คือ องค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ซึ่งเป็นเรื่องที่อ่อนไหวและละเอียดอ่อนต่อมนุษย์และสังคม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงคำนึงถึงเรื่องการส่งเสริมและการคุ้มครองสิทธิเด็ก เช่น การถ่ายภาพเด็ก การใช้ภาพถ่าย การบันทึกเสียง การสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เป็นต้น ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยและนำเสนอข้อมูลอย่างระมัดระวังเพื่อไม่ให้ละเมิดสิทธิของเด็ก โดยปฏิบัติในการนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเด็ก ดังต่อไปนี้

1. การถ่ายภาพ และ การบันทึกเสียง ผู้วิจัยขออนุญาตจากเด็กหรือเจ้าหน้าที่ขององค์การสงเคราะห์เพื่อเด็กทุกครั้ง โดยแจ้งวัตถุประสงค์ของการถ่ายภาพหรือใช้รูปภาพให้ทราบ หากเห็นว่าการถ่ายภาพหรือใช้ภาพอาจมีความเสี่ยงต่อเด็กทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ หรืออาจก่อให้เกิดการละเมิดต่อเด็ก ผู้วิจัยก็จะหยุดการดำเนินการนั้นๆ เจ้าหน้าที่จะเป็นผู้แนะนำในการถ่ายภาพและพูดคุยกับเด็กอย่างเหมาะสม และการนำภาพถ่ายไปใช้ต้องระบุแหล่งที่มาของภาพ เช่น ชื่อองค์กร ไม่ระบุชื่อเต็ม และข้อมูลส่วนตัวต่างๆ ของเด็ก

2. การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปกป้องคุ้มครองสิทธิเด็กในด้านต่างๆ โดยสอบถามจากเจ้าหน้าที่ หากมีการสัมภาษณ์เด็ก ต้องแจ้งต่อเจ้าหน้าที่เพื่อให้ยินยอมสัมภาษณ์ และเจ้าหน้าที่ต้องอยู่กับเด็กด้วยในขณะที่ให้สัมภาษณ์เพื่อช่วยกลั่นกรองคำถามที่อาจละเมิดต่อสิทธิเด็กโดยไม่ได้ตั้งใจ และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การให้สัมภาษณ์นั้นถือเป็นการสมัครใจ ซึ่งเด็กมีสิทธิที่จะไม่ตอบคำถามที่ไม่ต้องการตอบ เด็กมีสิทธิที่จะยุติการให้สัมภาษณ์เมื่อใดก็ได้โดยจะไม่มีผลเสียใดๆ เกิดขึ้นต่อเด็ก และเด็กมีสิทธิที่จะยินยอมเพียงให้สัมภาษณ์เท่านั้นและไม่ยินยอมให้ถ่ายรูปก็ได้ ผู้วิจัยไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล ชื่อ อายุและที่อยู่ของเด็กและครอบครัว และระมัดระวังการใช้ภาษา จะต้องไม่ส่อเสียด เปรียบเปรย ดุฎก หรือทำให้เด็กได้รับความอับอาย

3. บทสัมภาษณ์และงานวิจัย ผู้วิจัยจะต้องขออนุญาตและได้รับความยินยอมเห็นชอบจากเด็ก หรือผู้ดูแลเด็กก่อนการสัมภาษณ์ ซึ่งก่อนการสัมภาษณ์ทุกครั้ง ผู้วิจัยจะส่งหัวข้อคำถามและบทสัมภาษณ์ให้กับเจ้าหน้าที่อ่านบทสัมภาษณ์ก่อนทุกครั้ง และทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิเด็ก ซึ่งผู้วิจัยต้องตระหนักและเข้าใจในความรู้สึกที่อ่อนไหวและละเอียดอ่อน และการเคารพในสิทธิส่วนบุคคลของเด็ก หากมีการสัมภาษณ์เด็ก ต้องมีเจ้าหน้าที่อยู่ด้วยทุกครั้งและควรจัดในสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร ผู้สัมภาษณ์ควรเป็นเพศเดียวกันกับเด็ก ควรแต่งกายด้วยเสื้อผ้าที่เหมาะสม ใช้ภาษาที่เด็กเข้าใจง่าย และการใช้เครื่องมือบันทึก เช่น กล้องถ่ายรูป หรือเครื่องบันทึกเทป ให้ถือเป็นความลับที่ได้รับการยินยอมก่อน และต้องคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคลของเด็กตลอดเวลา

3.2.4 การนำผลสรุปจากการประยุกต์ใช้วิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้ร่วมวิจัยประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายวิชาการและสื่อพัฒนาเด็ก และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

ผู้วิจัยได้เลือกประยุกต์ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพียงบางขั้นตอนจาก 5 ขั้นตอน โดยขั้นตอนที่เลือกนำมาใช้ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในขั้นตอนการกำหนด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมวิจัยเห็นว่ามีมีความสำคัญอย่างไรกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันทำความเข้าใจในการพัฒนารูปแบบการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นเพื่อหาฉันทมติของรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ ซึ่งถูกผลักดันและขับเคลื่อนโดยแผนและโครงการต่างๆ สามารถสรุปได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เนื่องจากองค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กมุ่งให้ความสำคัญกับสิทธิ 4 ประการของเด็ก กล่าวคือ 1) สิทธิในการมีชีวิต (Right of Survival) เด็กมีสิทธิที่จะได้รับโภชนาการที่ดี ได้รับความรักความเอาใจใส่จากครอบครัวและสังคม ได้รับการบริการด้านสุขภาพ และมีที่อยู่อาศัยและการเลี้ยงดู 2) สิทธิในการปกป้องคุ้มครอง (Right of Protection) เด็กมีสิทธิในการการคุ้มครองจากการเลือกปฏิบัติ การล่วงละเมิด การทำร้าย การกลั่นแกล้งรังแก การถูกทอดทิ้ง ละเลย การใช้แรงงานเด็ก และการเอาเปรียบทางเพศ 3) สิทธิในการพัฒนา (Right of Development) เด็กมีสิทธิได้รับการศึกษาทั้งในและนอกระบบ มีเสรีภาพในความคิด มโนธรรม และศาสนา รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพ ทั้งทางสังคมและจิตใจ และการพัฒนาสุขภาพร่างกาย สิทธิในการมีส่วนร่วม (Right of Participation) เด็กมีสิทธิแสดงทัศนะ มีเสรีภาพในการติดต่อข่าวสารข้อมูล และมีบทบาทในชุมชน

เมื่อผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ทราบว่าเป็นเป้าหมายหลักขององค์การเป็นอย่างไร จากนั้นนำเอาเป้าหมายหลักขององค์การมาทำเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้กำหนดวิสัยทัศน์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับเป้าหมายขององค์การ จากสิทธิเด็ก 4 ประการนั้น ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญในแต่ละประการของสิทธิเด็ก จึงนำสิทธิเด็กมาวิเคราะห์เพื่อก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ฝ่ายทรัพยากรบุคคลดังนี้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การ โดยดำเนินกิจกรรมฝึกอบรม และพัฒนาศักยภาพตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะสิทธิเด็ก และมุ่งมั่นสร้างเสริมความแข็งแกร่งด้านวิชาชีพให้กับบุคลากร โดยให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม พัฒนาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การเป็นองค์กรสุขภาพดีและยั่งยืน

พันธกิจฝ่ายทรัพยากรบุคคล จากวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีส่วนร่วมกับองค์การ เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การ รวมทั้งมุ่งเน้นวิสัยทัศน์เรื่องสิทธิเด็ก ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้วิเคราะห์ถึงพันธกิจของฝ่ายทรัพยากรบุคคลโดยยึดวิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายหลักเพื่อก่อให้เกิดพันธกิจ ซึ่งพันธกิจของฝ่ายทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับบทบาทและภารกิจของฝ่ายทรัพยากรบุคคล กล่าวคือ การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ 2) การเป็นผู้ให้การเปลี่ยนแปลง 3) การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และ 4) การเป็นผู้ชนะใจพนักงาน

ยุทธศาสตร์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้สร้างแผนงานและโครงการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์การ โดยคัดเลือกโครงการ กิจกรรม และรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์การและบริบทขององค์การเพื่อนำไปใช้ดำเนินการเป็นยุทธศาสตร์ขององค์การ

ผู้วิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรสามารถพัฒนารูปแบบได้ดังนี้

3.2.4.1 หน้าที่ทางกลยุทธ์

ด้านการพัฒนาองค์การ เพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การ สังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กต้องมีส่วนร่วมในการในด้านการพัฒนาองค์การ ผลักดันและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ อาทิเช่น การฝึกอบรมตามสายงาน หรือการฝึกอบรมเพื่อเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มากไปกว่านั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การ ต้องมีการวางแผนที่ดีและนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้กับองค์การ มีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์กับหน่วยงานอื่นในองค์การ เช่น Strategic thinking ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก planning และ career path เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ

การฝึกอบรมเพื่อเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องวางแผนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ การจัดการเรียนการสอนขององค์การสังคมสงเคราะห์ เป็นสิ่งสำคัญ แนวคิดมอนเตสซอร์และแนวคิดซัมเมอร์ฮิลล์เป็นแนวคิดที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องจัดฝึกอบรมเนื่องจากทั้งสองแนวคิดเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาเด็กในองค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ซึ่งการฝึกอบรมนั้นมีทั้งภายในและภายนอกองค์การ

แนวคิดมอนเตสซอร์ คือการให้อิสระในการเลือกเรียนตามความสามารถ เด็กการยอมรับลักษณะเด็กแต่ละคนโดยจัดสิ่งแวดล้อมและอุปกรณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมตามวัยของเด็ก ส่วนแนวคิดซัมเมอร์ฮิลล์ คือการให้เสรีภาพในการเจริญเติบโตตามวัยของเด็กด้วยการจัดการสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับธรรมชาติและของเล่นเด็ก ไม่ใช่การปรับเปลี่ยนธรรมชาติเด็กให้เหมาะสมกับโรงเรียนและครู

แผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์การ

ตารางที่ 16 แผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์การ

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การพัฒนาบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการอบรมเกี่ยวกับสิทธิเด็ก 2. โครงการจิตวิทยาเด็กเบื้องต้น 3. โครงการการปฐมพยาบาลเด็กเบื้องต้น 4. โครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ 5. โครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางสุนทรียภาพ 6. โครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางปัญญา 7. โครงการอบรมตามสายงาน

แผนงาน/โครงการด้านการพัฒนาองค์การ

ตารางที่ 17 แผนงานโครงการด้านการพัฒนาองค์กร

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการอบรมเกี่ยวกับสิทธิเด็ก	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรด้านสิทธิเด็ก
2. โครงการจิตวิทยาเด็กเบื้องต้น	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ นักจิตวิทยา
3. โครงการการประชุมพยาบาลเด็กเบื้องต้น	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ พยาบาลวิชาชีพ
4. โครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อม ทางกายภาพสำหรับเด็ก	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นักจิตวิทยา และ วิทยากรด้านมอนเตสซอรี
5. โครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อม ทางสุนทรียภาพสำหรับเด็ก	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นักจิตวิทยา และ วิทยากรด้านมอนเตสซอรี
6. โครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อม ทางปัญญาสำหรับเด็ก	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นักจิตวิทยา และ วิทยากรด้านมอนเตสซอรี
7. โครงการอบรมตามสายงาน	2 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรชำนาญการ ตามสายงาน

ด้านการทำงานเป็นทีม ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีทำงานเป็นทีม ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กต้องประสานงานหรือทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและเกิดกลยุทธ์ โดยการจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่นในองค์การเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์และเพื่อให้เกิดหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อองค์การ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ด้านการทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 18 แผนกลยุทธ์ด้านการทำงานเป็นทีม

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	1. โครงการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร 2. โครงการจิตสำนึกในการทำงาน 3. โครงการ walk really

แผนงาน/โครงการด้านการทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 19 แผนงานโครงการด้านการทำงานเป็นทีม

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างทีม
2. โครงการจิตสำนึกในการทำงานกับเด็ก	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. โครงการ walk really	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ด้านการเรียนรู้ที่อยู่ตลอดเวลา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากกฎหมายและสิทธิเด็กเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดีจัดกิจกรรมภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพนักงานเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา

แผนกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ที่อยู่ตลอดเวลา

ตารางที่ 20 แผนกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ที่อยู่ตลอดเวลา

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การเรียนรู้ที่อยู่ตลอดเวลา	โครงการฝึกอบรมตามสายงาน

แผนงาน/โครงการด้านการเรียนรู้ตลอดเวลา

ตารางที่ 21 แผนงานโครงการด้านการเรียนรู้ตลอดเวลา

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
โครงการฝึกอบรมพื้นฐานตามสายงาน	2 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรชำนาญการ ตามสายงาน

ด้านการสื่อสาร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์ เพื่อเด็กต้องมีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้พนักงานทำงานสอดคล้องและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานอื่น ต้องมีการสื่อสารที่กระจายไปทุกส่วนงานเพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่องค์การวางไว้ รวมทั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์ เพื่อเด็กเป็นตัวกลางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และหน่วยงานอื่นๆในองค์การ ซึ่งการสื่อสารภายในองค์การนั้น ต้องเป็นทั้งแนวตรงและแนวราบอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร

ตารางที่ 22 แผนกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	1. โครงการศิลปะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 2. โครงการฝึกอบรมการสื่อสารและการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน 3. โครงการฝึกอบรมการสื่อสารภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนงาน/โครงการด้านการสื่อสาร

ตารางที่ 23 แผนงานโครงการด้านการสื่อสาร

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการศิลปะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
2. โครงการฝึกอบรมการสื่อสารและการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
3. โครงการฝึกอบรมการสื่อสารภายในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก

3.2.4.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านภาวะผู้นำ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์ เพื่อเด็กต้องมีศักยภาพในการเป็นผู้นำเพราะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับทุกฝ่าย มีส่วนในการผลักดันองค์การ โดยต้องเป็นต้นแบบให้กับพนักงานเพื่อแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์ เพื่อเด็กต้องพยายามและผลักดันให้คนในองค์การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์ เพื่อเด็กต้องแสดงออกถึงความ เป็นผู้นำ เป็นตัวกลางในการสื่อสาร ทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อม

รับการเปลี่ยนแปลง โดยองค์การต้องเรียกประชุมทั้งองค์การ หรือสื่อสารผ่านหัวหน้างานเพื่อกระจายสารทุกคนรับรู้ หรือจัดอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนแนวคิดของพนักงาน

แผนกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ

ตารางที่ 24 แผนกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงการทำงาน	1. โครงการการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวเอง 2. โครงการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต้น 3. โครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับผู้บริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

แผนงาน/โครงการด้านภาวะผู้นำ

ตารางที่ 25 แผนงานโครงการด้านภาวะผู้นำ

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวเอง	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
2. โครงการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต้น	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
3. โครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับผู้บริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก

ด้านวิสัยทัศน์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กต้องมีวิสัยทัศน์ที่มองไปพร้อมกับองค์การ หรือแม้กระทั่งหน่วยงานในองค์การ ตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์การตั้งเอาไว้ โดย ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กต้องนำวิสัยทัศน์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กเองหรือวิสัยทัศน์ขององค์การมาใช้ได้จริง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ใช้วิสัยทัศน์สร้างแนวทางและสร้างพลังให้แก่ผู้ตามโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนทุ่มเทเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กจำเป็นต้องใช้แรงจูงใจในการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานทุ่มเททำงานตามวิสัยทัศน์ ซึ่งแรงจูงใจเป็นทั้งรูปแบบผลประโยชน์หรือความสุขในที่ทำงาน

แผนกลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์

ตารางที่ 26 แผนกลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
วิสัยทัศน์	1. โครงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ 2. โครงการผู้บริหารพบพนักงาน 3. โครงการ HR พบพนักงาน

แผนงาน/โครงการด้านวิสัยทัศน์

ตารางที่ 27 แผนงานโครงการด้านวิสัยทัศน์

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่	แรกเข้างาน	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. โครงการผู้บริหารพบพนักงาน	2 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. โครงการ HR พบพนักงาน	2 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ด้านความอดทนอดกลั้น คุณลักษณะอดทนอดกลั้นเป็นสิ่งสำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กทำงานภายใต้ความกดดัน องค์การมีคนไทยหลายประเภท และคนกลัวการเปลี่ยนแปลงและการต่อต้าน ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ต้องมีการควบคุมและการจัดการคนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้คำชมเชยเมื่อพนักงานทำดีหรือการลงโทษเมื่อกระทำผิด

แผนกลยุทธ์ด้านความอดทนอดกลั้น

ตารางที่ 28 แผนกลยุทธ์ด้านความอดทนอดกลั้น

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
ความอดทนอดกลั้น	1. โครงการการจัดการคนอย่างมีประสิทธิภาพ 2. โครงการธรรมะในองค์กร 3. โครงการฝึกอบรมสมาธิและโยคะ

แผนงาน/โครงการด้านความอดทนอดกลั้น

ตารางที่ 29 แผนงานโครงการด้านความอดทนอดกลั้น

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการการจัดการคนอย่างมีประสิทธิภาพ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. โครงการธรรมะในองค์กร	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. โครงการฝึกอบรมสมาธิและโยคะ	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ด้านการตัดสินใจ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์ เพื่อเด็ก ต้องมีส่วนในการตัดสินใจในองค์กรตามขอบเขตที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์ เพื่อเด็กสามารถทำได้ ซึ่งการตัดสินใจนั้นต้องรวดเร็วตามกรอบและอำนาจหน้าที่ รวมถึงการตัดสินใจนั้นต้องตอบโจทย์ เรื่องความต้องการและความคิดที่แตกต่างของพนักงาน และเป็นที่ยอมรับของพนักงาน

แผนกลยุทธ์ด้านการตัดสินใจ

ตารางที่ 30 แผนกลยุทธ์ด้านการตัดสินใจ

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การตัดสินใจ	1. โครงการฝึกอบรมกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ 2. โครงการฝึกอบรมกระบวนการและเครื่องมือในแก้ปัญหาและตัดสินใจ 3. โครงการการตัดสินใจของหัวหน้างาน

แผนงาน/โครงการด้านการตัดสินใจ

ตารางที่ 31 แผนงานโครงการด้านการตัดสินใจ

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการฝึกอบรมกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
2. โครงการฝึกอบรมกระบวนการและเครื่องมือในแก้ปัญหาและตัดสินใจ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
3. โครงการการตัดสินใจของหัวหน้างาน	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก

ด้านความคิดสร้างสรรค์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์ เพื่อเด็กต้องมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางที่เหมาะสม และเพื่อรับกับรูปแบบของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์ เพื่อเด็กที่เปลี่ยนไป โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์ เพื่อเด็ก ต้องมีแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบของฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์ เพื่อเด็ก เช่น นำเทคโนโลยีมาใช้งานฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์ เพื่อเด็ก หรือจัดกิจกรรมให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์ เพื่อเด็กเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น

แผนกลยุทธ์ด้านความคิดสร้างสรรค์

ตารางที่ 32 แผนกลยุทธ์ด้านความคิดสร้างสรรค์

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
ความคิดสร้างสรรค์	1. โครงการอบรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2. โครงการอบรมระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) 3. โครงการฝึกอบรมการคิดนอกกรอบ การคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรม

แผนงาน/โครงการด้านความคิดสร้างสรรค์

ตารางที่ 33 แผนงานโครงการด้านความคิดสร้างสรรค์

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการอบรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
2. โครงการอบรมระบบสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
3. โครงการฝึกอบรมการคิดนอกกรอบ การคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรม	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก

3.2.4.3 ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร

ด้านการชำนาญงานบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ต้องมีความเชี่ยวชาญรอบด้านเกี่ยวกับงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก และ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก งานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กเช่น งานบุคคล เช่น การสรรหาคัดเลือก ว่าจ้าง สวัสดิการ หรือฝึกอบรม งานวางแผน เช่นการวิเคราะห์งาน การวางแผนกลยุทธ์ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก หรือการวางแผนกำลังคน เป็นต้น

แผนกลยุทธ์ด้านการชำนาญงานบุคคล

ตารางที่ 34 แผนกลยุทธ์ด้านชำนาญงานบุคคล

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การชำนาญงานบุคคล	1. โครงการฝึกอบรมพื้นฐานทางสายงาน 2. โครงการฝึกอบรมการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้บริหาร 3. โครงการฝึกอบรมจิตวิทยาการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา 4. โครงการพัฒนาทักษะหัวหน้างาน

แผนงาน/โครงการด้านชำนาญงานบุคคล

ตารางที่ 35 แผนงานโครงการด้านชำนาญงานบุคคล

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการฝึกอบรมพื้นฐานทางสายงาน	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
2. โครงการฝึกอบรมการบริหารทรัพยากร บุคคลสำหรับผู้บริหาร	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
3. โครงการฝึกอบรมจิตวิทยาการจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
4. โครงการพัฒนาทักษะหัวหน้างาน	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก

ด้านเข้าใจองค์การ

ด้านเข้าใจองค์การ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจองค์การเป็นอย่างดี เพื่อให้องค์การกับพนักงานเป็นหนึ่งเดียวกัน และเพื่อสร้างนโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ และหน่วยงานอื่นๆได้

แผนกลยุทธ์ด้านการเข้าใจองค์การ

ตารางที่ 36 แผนกลยุทธ์ด้านการเข้าใจองค์การ

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การเข้าใจองค์การ	โครงการผู้บริหารพบพนักงาน

แผนงาน/โครงการด้านการเข้าใจองค์การ

ตารางที่ 37 แผนงานโครงการด้านเข้าใจองค์การ

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
โครงการผู้บริหารพบพนักงาน	2 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ด้านการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การ สังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การทำงาน งานเอกสาร การประสานงานต่างๆ รวมถึงการประเมินผล ซึ่งการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จะทำให้การทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีจะช่วยประหยัดทรัพยากรขององค์การ

แผนกลยุทธ์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้

ตารางที่ 38 แผนกลยุทธ์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การนำเทคโนโลยีมาใช้งาน	1. โครงการฝึกอบรมการใช้โปรแกรม software อย่างมีประสิทธิภาพ 2. โครงการฝึกอบรมการประเมินงานด้วยระบบคอมพิวเตอร์ 3. โครงการรณรงค์การใช้กระดาษให้น้อยลง (Paperless) 4. โครงการฝึกอบรมระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)

แผนงาน/โครงการด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้

ตารางที่ 39 แผนงานโครงการด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการฝึกอบรมการใช้โปรแกรม software อย่างมีประสิทธิภาพ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายสารสนเทศ
2. โครงการฝึกอบรมการประเมินงานด้วยระบบคอมพิวเตอร์	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายสารสนเทศ
3. โครงการรณรงค์การไม่ใช้กระดาษ (Paperless)	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
4. โครงการอบรมระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และวิทยากรภายนอก

ด้านการจัดการคนเก่ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กต้องค้นหา สร้างและปรับต้นแบบคนเก่งให้สอดคล้องหรือให้เหมาะสมกับองค์การ รวมทั้ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ต้องรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การโดยใช้สิ่งจูงใจ เช่นผลประโยชน์ต่างๆ ทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงิน หรือ ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งจะ使人เก่งในองค์การมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์การ

แผนกลยุทธ์ด้านการจัดการคนเก่ง

ตารางที่ 40 แผนกลยุทธ์ด้านการจัดการคนเก่ง

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การจัดการคนเก่ง	1. โครงการพัฒนาแผนรายบุคคล 2. โครงการส่งเสริมเรียนรู้ด้วยตัวเอง 3. โครงการทุนการศึกษาพิเศษหรือศึกษาต่อ 4. โครงการสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง 5. โครงการดูงานในและต่างประเทศ

แผนงาน/โครงการด้านการจัดการคนเก่ง

ตารางที่ 41 แผนงานโครงการด้านการจัดการคนเก่ง

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการพัฒนาแผนรายบุคคล	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. โครงการส่งเสริมเรียนรู้ด้วยตัวเอง	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. โครงการทุนการศึกษาต่อ	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
4. โครงการสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
5. โครงการดูงานในและต่างประเทศ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ หน่วยงานภายนอก

ด้านการจัดการความขัดแย้ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดการ ความขัดแย้งระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง โดยต้องสามารถหาวิธีในการจัดการความขัดแย้ง เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีเพื่อให้พนักงานทุกคนรู้สึกดีขึ้น และ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้

แผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความขัดแย้ง

ตารางที่ 42 แผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความขัดแย้ง

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การจัดการความขัดแย้ง	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการผู้บริหารพบพนักงาน 2. โครงการ HR พบพนักงาน 3. โครงการฝึกอบรมการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 4. โครงการฝึกอบรมทักษะการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ 5. โครงการฝึกอบรมทักษะการไกล่เกลี่ย 6. โครงการฝึกอบรมทักษะการเจรจาต่อรอง

แผนงาน/โครงการด้านการจัดการความขัดแย้ง

ตารางที่ 43 แผนงานโครงการด้านการจัดการความขัดแย้ง

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการผู้บริหารพบพนักงาน	2 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. โครงการ HR พบพนักงาน	2 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ตารางที่ 43 แผนงานโครงการด้านการจัดการความขัดแย้ง (ต่อ)

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
3. โครงการฝึกอบรมการบริหารความ ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และวิทยากรภายนอก
4. โครงการฝึกอบรมทักษะการสื่อสารเชิง ปฏิสัมพันธ์	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และวิทยากรภายนอก
5. โครงการฝึกอบรมทักษะการไกล่เกลี่ย	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และวิทยากรภายนอก
6. โครงการฝึกอบรมทักษะการเจรจา ต่อรอง	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และวิทยากรภายนอก

3.2.4.4 ผู้ชนะใจพนักงาน

ด้านการจูงใจ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์
เพื่อเด็ก ต้องให้รางวัลพนักงานตามความเหมาะสมทั้งรูปแบบของตัวเงินหรือผลประโยชน์ เช่น
ประกันชีวิต ทุนการศึกษาของบุตรหลาน การกู้ยืมเงินในรูปแบบต่างๆ หรือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของ
องค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กต้องชมเชยพนักงานเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าพนักงานมีความหมายและ
ก่อประโยชน์ต่อองค์กร มากไปกว่านั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กต้อง
วางแผนพัฒนาเส้นทางอาชีพหรือความก้าวหน้าของพนักงานเช่น การเลื่อนขั้นจากการวัดผลการ
ทำงาน

แผนกลยุทธ์ด้านการจูงใจ

ตารางที่ 44 แผนกลยุทธ์ด้านการจูงใจ

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การจูงใจ	1. โครงการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีคิดบวก 2. โครงการดูงานทั้งในและต่างประเทศ 3. โครงการทุนการศึกษาของบุตร 4. โครงการเงินกู้ยืม 5. โครงการพัฒนาเส้นทางอาชีพของพนักงาน

แผนงาน/โครงการด้านการจูงใจ

ตารางที่ 45 แผนงานโครงการด้านการจูงใจ

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีคิดบวก	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และวิทยากรภายนอก
2. โครงการดูงานทั้งในและต่างประเทศ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. โครงการทุนการศึกษาของบุตร	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
4. โครงการเงินกู้ยืม	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
5. โครงการพัฒนาเส้นทางอาชีพของ พนักงาน	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เช่น การวางแผนชีวิต การปรึกษาเรื่องส่วนตัว หรือแนะแนวทางออกเมื่อพนักงานมีปัญหา โดย ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ต้องคลุกคลีกับพนักงานเพื่อให้เกิดความเชื่อใจ หรือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก สร้างคลินิกเพื่อรับปรึกษาและแก้ปัญหาเรื่องต่างๆ

แผนกลยุทธ์ด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี

ตารางที่ 46 แผนกลยุทธ์ด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การเป็นที่ปรึกษาที่ดี	1. โครงการคลินิกที่ปรึกษาภายในองค์การ 2. โครงการสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง

แผนงาน/โครงการด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี

ตารางที่ 47 แผนงานโครงการด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการคลินิกที่ปรึกษาภายในองค์การ	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และนักจิตวิทยา
2. โครงการสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ด้านจริยธรรม ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ต้องมีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ และปฏิบัติกับพนักงานอย่างเสมอภาค และฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ เช่น เรื่องการประเมินผลงานของพนักงาน

แผนกลยุทธ์ด้านจริยธรรม

ตารางที่ 48 แผนกลยุทธ์ด้านจริยธรรม

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การเป็นที่ปรึกษาที่ดี	1. โครงการส่งเสริมจริยธรรมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร 2. โครงการฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมของหัวหน้างานและผู้บริหาร

แผนงาน/โครงการด้านจริยธรรม

ตารางที่ 49 แผนงานโครงการด้านจริยธรรม

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการส่งเสริมจริยธรรมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์กร	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและวิทยากรภายนอก
2. โครงการฝึกอบรมคุณธรรมจริยธรรมของหัวหน้างานและผู้บริหาร	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและวิทยากรภายนอก

จากการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้สร้างแผนงานและโครงการเพื่อเป็นตัวผลักดันให้วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้ ซึ่งแผนงานและโครงการประกอบด้วย 17 กลยุทธ์ และ 58 โครงการ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 7 โครงการ 2) กลยุทธ์ด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 3 โครงการ 3) กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ตลอดเวลา ประกอบด้วย 1 โครงการ 4) กลยุทธ์ด้านการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 โครงการ 5) กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 โครงการ 6) วิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 3 โครงการ 7) กลยุทธ์ด้านความอดทนอดกลั้น ประกอบด้วย 3 โครงการ 8) กลยุทธ์ด้านการตัดสินใจ ประกอบด้วย 3 โครงการ 9) กลยุทธ์ด้านความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 3 โครงการ 10) กลยุทธ์ด้านความชำนาญงานบุคคล ประกอบด้วย 4 โครงการ 11) กลยุทธ์ด้านการเข้าใจองค์กร ประกอบด้วย 1 โครงการ 12) กลยุทธ์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน ประกอบด้วย 4 โครงการ 13) กลยุทธ์ด้านการจัดการคนเก่ง ประกอบด้วย 5 โครงการ 14) กลยุทธ์ด้านการจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วย 6 โครงการ 15) กลยุทธ์ด้านการจูงใจ ประกอบด้วย 5 โครงการ 16) กลยุทธ์ด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี ประกอบด้วย 2 โครงการ และ 17) กลยุทธ์ด้านจริยธรรม ประกอบด้วย 2 โครงการ ซึ่งแต่ละโครงการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับเด็กและสิทธิเด็ก และสอดคล้องกับพันธกิจของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ให้ความสำคัญกับการเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากรขององค์กรต้องมีทักษะรอบด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับเด็กและ

สิทธิเด็ก โดยการเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนงานและโครงการขององค์การตามทีออกแบบให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ (ตามภาคผนวก ก)

3.3 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรตามแนวของ Cohen's kappa

การประเมินรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยการหาค่าความเที่ยงตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน โดยใช้หลักค่าสัมประสิทธิ์แคปปาของโคเฮน (Cohen's Kappa) โดยค่าสูงสุดคือ 1.0 หมายถึงทุกฝ่ายเห็นสอดคล้องมากที่สุด โดยมีระเบียบวิธีวัดความเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) เชิงเนื้อหาโดยใช้เทคนิคการหาค่าสัมประสิทธิ์แคปปา ของโคเฮน (Cohen's Kappa Coefficient) ซึ่งเป็นการใช้วัดความเห็นพ้องต้องกันสำหรับข้อมูลที่ได้จากการวัดเชิงจำแนกประเภท โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามตัวบ่งชี้คุณลักษณะรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ในการพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างตัวบ่งชี้กับวัตถุประสงค์การวิจัย และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ รวมถึงการตรวจสอบความสอดคล้องตามเทคนิคแคปปาของ โคเฮน

สำหรับการใช้สถิติแคปปาสำหรับกรณีมีผู้ประเมิน 3 คนขึ้นไปนั้น ฟลีสส์ (Fleiss, 1971) ได้พัฒนาสถิติแคปปาสำหรับการประเมินที่มีผู้ประเมิน ตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปที่เรียกว่า สถิติ ฟลีสส์ แคปปา (Fleiss's Kappa Statistic) โดยค่าสูงสุดที่เป็นไปได้คือ 1.0 หมายถึง มีความเห็นพ้องต้องกันทุกฝ่าย โดยมีระเบียบวิธีวัดความเห็นพ้องต้องกันระหว่างกลุ่มผู้ประเมินในเรื่อง การวัดเชิงจำแนกที่มีระดับการวัดอยู่ในมาตราแบบบัญญัติ โดยผู้ประเมินทั้งสองฝ่ายได้มีการจำแนกข้อมูลชุดเดียวกัน จำนวน n ตัวอย่าง ออกเป็น 2 ประเภท และเป็นเหตุการณ์ที่ไม่เกินร่วมกัน (ประสพชัย พสุพนธ์, 2558) เกณฑ์การพิจารณาระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปา เป็นเกณฑ์การพิจารณาระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปาตามแนวทางของ ฟลีสส์ และ ไคค์ (Fleiss and Paik, 2003) ดังแสดงตามตารางที่ 50

ตารางที่ 50 เกณฑ์การพิจารณาระดับความสอดคล้องของสถิติแคปปาตามแนวทางของฟลีสส์ และ ไคค์

ค่าสถิติแคปปา	ระดับความสอดคล้องระหว่างผู้ประเมิน
0.81-1.00	ความสอดคล้องดีมาก (Almost Perfect)
0.61-0.80	ความสอดคล้องดี (Substantial)
0.41-0.60	ความสอดคล้องปานกลาง (Moderate)

โดยสามารถใช้สูตรได้ดังนี้

$$KE = \frac{P(A)-P(E)}{1-P(E)}$$

โดยมีค่าสถิติที่อธิบายคือ

$P(A)$ = ค่าสัดส่วนที่ k Raters ที่มีความเห็นสอดคล้องกัน

$P(E)$ = ค่าสัดส่วนที่ k Raters ที่มีความสอดคล้องกันโดยบังเอิญ

K = ถ้ามีความสอดคล้องอย่างสมบูรณ์

$K = 0$ ถ้ามีความเห็นไม่สอดคล้องกัน (No agreement among the raters) โดยมี

ระดับของความสอดคล้องของข้อความที่ระดับ 1-5 คือ

ระดับ 5 มีความสอดคล้องมากที่สุด

ระดับ 4 มีความสอดคล้องมาก

ระดับ 3 มีความสอดคล้องปานกลาง

ระดับ 2 มีความสอดคล้องน้อย

ระดับ 1 มีความสอดคล้องน้อยที่สุด

ตารางที่ 51 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ Cohen's Kappa ตามแนวของฟลีสส์ และ ไพค์ (Fliss and Paik, 2003)

Fleiss Kappa

Number of cases size = 75

Number of raters or instruments=5

Minimum score = 1

Maximum score = 5

Table: subjects (rows) by scores (columns)



ตารางที่ 51 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ Cohen's Kappa ตามแนวของพลีสส์ และ ไพค์

หัวข้อประเมิน	ระดับความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลผลักดันและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมเกี่ยวกับเด็กและสิทธิเด็กทั้งภายในและภายนอกองค์กร	0	0	0	1	4
2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์กับหน่วยงานอื่นในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร	0	0	1	0	4
3. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมี Strategic thinking เพื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์อื่นๆขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร	0	0	0	1	4
4. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องมีการวางแผนที่ดีและนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร	0	0	0	0	5
5. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องจัดทำ HR planning และ Career Path เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร	0	0	0	1	4
6. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำงานเป็นทีมเพื่อประสานงานหรือร่วมงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและกลยุทธ์	0	0	0	1	4
7. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่นในองค์กรเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์และเพื่อให้เกิดหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	0	0	0	2	3
8. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์	0	0	0	0	5
9. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลผลักดันให้พนักงานทำงานเป็นทีมเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อองค์กร	0	0	0	2	3
11. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี	0	0	0	2	3

ตารางที่ 51 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ Cohen's Kappa ตามแนวของพลีสส์ และ ไพค์ (ต่อ)

หัวข้อประเมิน	ระดับความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
12. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจัดกิจกรรมภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพนักงานเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา	0	0	0	2	3
13. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องหาเครื่องมือและวิธีการใหม่ๆเพื่อมาบริหารจัดการเด็กและคนในองค์กร	0	0	0	2	3
14. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้พนักงานทำงานสอดคล้องและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานอื่น	0	0	0	0	5
15. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสื่อสารกระจายไปทุกส่วนงานเพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรวางไว้	0	0	0	2	3
16. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสื่อสารภายในองค์กร ทั้งแนวตรงและแนวราบอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์	0	0	0	1	4
17. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน โดย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นตัวกลางการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานอื่นๆในองค์กร	0	0	2	1	2
18. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีศักยภาพในการเป็นผู้นำ	0	0	0	3	2
19. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีภาวะผู้นำ เพราะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับทุกฝ่าย มีส่วนในการผลักดันองค์กร	0	0	0	3	2
20. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นต้นแบบให้กับพนักงานเพื่อแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0	0	0	2	3
21. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กร	0	0	1	1	3
22. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องพยายามและผลักดันให้คนในองค์กรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0	0	1	1	3

ตารางที่ 51 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ Cohen's Kappa ตามแนวของพลีสส์ และ ไพล์ (ต่อ)

หัวข้อประเมิน	ระดับความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
23. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของงานในปัจจุบัน	0	0	0	2	3
24. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา	0	0	1	1	3
25. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้นำ เป็นตัวกลางในการสื่อสาร ทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	0	0	0	2	3
26. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง	0	0	0		5
27. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี โดยเฉพาะการพัฒนาเด็ก	0	0	1	3	1
28. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีวิสัยทัศน์ที่มองไปพร้อมกับองค์กร หรือแม้กระทั่งหน่วยงานในองค์กรตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กรตั้งเอาไว้	0	0	0	1	4
29. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสามารถนำวิสัยทัศน์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือขององค์กรมาปรับใช้ได้จริง	0	0	0	2	3
30. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ใช้วิสัยทัศน์สร้างแนวทางและสร้างพลังให้แก่ผู้ตามโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนทุ่มเทเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์	0	0	0	0	5
31. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความอดทนอดกลั้น เนื่องจากต้องทำงานกับเด็ก	0	0	1	1	3
32. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการควบคุมและการจัดการคน เนื่องจากเด็กและคนในองค์กรมีหลายประเภท	0	0	1	0	4
33. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องอดทนอดกลั้น เนื่องจากเด็กและคนในองค์กรมีการต่อต้าน	0	0	0	1	4
34. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องอดทนอดกลั้นต่อการทำงานภายใต้ความกดดัน	0	0	0	1	4
35. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์กรตามของเขตที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถทำได้	0	0	0	0	5

ตารางที่ 51 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ Cohen's Kappa ตามแนวของพลีสส์ และ ไพบ์ (ต่อ)

หัวข้อประเมิน	ระดับความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
36. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องกล้าตัดสินใจและตัดสินใจอย่างรวดเร็วตามกรอบและอำนาจหน้าที่	0	0	0	1	4
37. การตัดสินใจของฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสามารถตอบโจทย์ ความต้องการและความคิดที่แตกต่างของเด็กและคนในองค์กรได้	0	0	0	1	4
38. การตัดสินใจของฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องทำให้เด็กและคนในองค์กรยอมรับ	0	0		2	3
39. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางที่เหมาะสม	0	0	0	0	5
40. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ เพื่อรับกับรูปแบบของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่เปลี่ยนไป	0	0	0	0	5
41. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำไปแลกเปลี่ยนความคิดกับเด็กและหน่วยงานอื่นๆ	0	0	0	2	3
42. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบของการพัฒนาเด็ก	0	0	0	0	5
43. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมให้กับเด็กและหน่วยงานในองค์กร	0	0	1	2	2
44. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเชี่ยวชาญรอบด้านเกี่ยวกับงานฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่ใช่แค่งานหนึ่งงานใดเท่านั้น	0	0	0	1	4
45. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถที่ดีเกี่ยวกับงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล	0	0	0	2	3
46. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล	0	0	0	0	5
47. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญด้านการจัดการคน	0	0	0	0	5
48. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจองค์กรเป็นอย่างดีเพื่อให้เด็กองค์กรและคนในองค์กรเป็นหนึ่งเดียวกัน	0	0	0	0	5
49. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจองค์กรเป็นอย่างดีเพื่อสร้างนโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับเด็ก องค์กรและหน่วยงานอื่นๆได้	0	0	0	1	4
50. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจองค์กรเป็นอย่างดีเพื่อทราบปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร	0	0	0	0	5

ตารางที่ 51 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ Cohen's Kappa ตามแนวของพลีสส์ และ ไพค์ (ต่อ)

หัวข้อประเมิน	ระดับความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
51. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	0	0	0	1	4
52. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำเทคโนโลยีมาใช้กับเด็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0	0	0	1	4
53. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำเทคโนโลยีมาใช้จะทำให้การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลง่ายขึ้น	0	0	0	2	3
54. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำเทคโนโลยีมาใช้จะช่วยประหยัดทรัพยากรขององค์กร	0	0	0	1	4
55. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสร้างและปรับต้นแบบคนเก่งให้สอดคล้องหรือเข้ากับองค์กร	0	0	0	2	3
56. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องค้นหาคนเก่งในองค์กรเพื่อนำไปพัฒนาให้เหมาะสมกับองค์กร	0	0	0	1	4
57. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องปรับปรุงและพัฒนาคนเก่ง เพื่อให้คนเก่ง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0	0	0	2	3
58. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กรโดยใช้สิ่งจูงใจ	0	0	0	2	3
59. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กรโดยทำให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร	0	0	0	1	4
60. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดการ ความขัดแย้งระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง	0	0	1	3	1
61. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสามารถหาวิธีในการจัดการความขัดแย้งเพื่อให้พนักงานทุกคนรู้สึกดีขึ้น	0	0	1	1	3
62. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้	0	0	0	0	5
64. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีเมื่อ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องแก้ปัญหาหรือจัดการความขัดแย้งในองค์กร	0	0	1	0	4
65. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องให้รางวัลพนักงานตามความ เหมาะสมทั้งรูปแบบของตัวเงินหรือผลประโยชน์	0	0	0	0	5
66. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องทำ career path ให้กับพนักงานเพื่อจะรับรู้ถึงการเติบโตของอาชีพ	0	0	0	1	4

ตารางที่ 51 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ Cohen's Kappa ตามแนวของฟลีส์ส์ และ ไพบ์ (ต่อ)

หัวข้อประเมิน	ระดับความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
67. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เปิดโอกาสอย่างเหมาะสมให้พนักงานได้ประสบความสำเร็จในสายงานที่ทำ เช่นการเลื่อนขั้น	0	0	0	1	4
68. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานโดยการส่งไปฝึกหรืออบรมความรู้เพิ่มเติม	0	0	0	1	4
69. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องชมเชยพนักงานเพื่อให้พนักงานรู้ว่าพนักงานมีความหมายและก่อประโยชน์ต่อองค์กร	0	0	0	1	4
70. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีทั้งเรื่องงานโดยเฉพาะเรื่องเด็กในองค์กรและเรื่องส่วนตัว เช่นการวางแผนชีวิต	0	0	0	3	2
71. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้คนในองค์กรเห็น	0	0	0	2	3
72. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีทักษะแนะแนวทางออกเมื่อพนักงานมีปัญหา	0	0	0	2	3
73. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความยุติธรรม ปฏิบัติกับพนักงานอย่างเสมอภาค	0	0	0	0	5
74. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้	0	0	0	0	5
75. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อพนักงานและองค์กร	0	0	0	0	5

Fleiss Kappa

* Number of cases size = 75

** Number of raters or instruments = 5

*** The maximum scores of Fleiss Kappa for 5 raters : 0.704

จากตารางที่ 51 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ Cohen's Kappa ตามแนวของ ฟลิสส์ และ ไพค (Fliss L. and Paik, 2003) โดยมีผู้ประเมินเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านเพื่อ ตรวจสอบความสอดคล้อง (Consistency) เชิงเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของงานวิจัยจากข้อความ จำนวน 75 ข้อ โดยผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ Cohen's Kappa ตามแนวของฟลิสส์ มีค่าสูงสุด คือ 0.704 ซึ่งมีความสอดคล้องระดับดี (Substantial) แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน เห็นพ้องต้องกันว่าองค์ประกอบต่างๆ ที่เสนอสามารถนำไปเป็นรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล มุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรได้ ทั้งนี้สามารถนำเอา 4 องค์ประกอบหลัก คือการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้เชี่ยวชาญ งานบริหาร และการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน และ 17 องค์ประกอบย่อย คือ การพัฒนาองค์การ การ ทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การเรียนรู้ตลอดเวลา ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ความอดทนอดกลั้น ความคิด สร้างสรรค์ การตัดสินใจ ความชำนาญงานบุคคล การเข้าใจองค์การ การนำเทคโนโลยีมาใช้งาน การ จัดการคนเก่ง การจัดการความขัดแย้ง การจูงใจ การเป็นที่ปรึกษาที่ดี และจริยธรรม ซึ่งทั้ง 17 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 75 ตัวชี้วัด นำไปสังเคราะห์ให้เป็นคู่มือ วิธีการ และขั้นตอนในการ บริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร (ตาม ภาคผนวก ญ) โดยองค์การไม่แสวงหาผลกำไรต่างๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติการเพื่อ ทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีส่วนร่วมและเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์กับองค์การ รวมทั้งการทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะมีรูปแบบและมาตรฐานที่ชัดเจน และใช้งานได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 5 สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรเพื่อวิจัยเอกสารลักษณะเครือข่ายข้อมูลสำหรับศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทางกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การบริหารงานทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาองค์ประกอบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล และองค์ประกอบหุ้นส่วนทางกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคต และเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mix method) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR: Ethnographic Delphi Future Research) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาโดยการพิจารณาค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) และเทคนิคการหาค่าสัมประสิทธิ์แคปปา ของโคเฮน (Cohen's Kappa Coefficient) ซึ่งเป็นการใช้วัดความเห็นพ้องต้องกันสำหรับข้อมูลที่ได้จากการวัดเชิงจำแนกประเภท ผู้วิจัยได้ทำวิจัยอย่างเป็นขั้นตอน โดยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์โดยการวิจัยเอกสารซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวคิดภาวะผู้นำ แนวคิดการทำงานเป็นทีม แนวคิดความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดการสื่อสาร แนวคิดการแก้ปัญหา แนวคิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา แนวคิดการบริหารข้อมูล แนวคิดการปรับโครงสร้างองค์การ แนวคิดการบริหารคน แนวคิดบริหารความรู้ ซึ่งดำเนินการโดยศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ทั้งเอกสาร หนังสือ ตำรา และ Internet จากนั้นผู้วิจัยวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) ทั้งองค์ประกอบ วิธีการ และขอบเขต จัดกลุ่มทฤษฎีและแนวคิดที่มีความเหมือน ใกล้เคียง และมีความสัมพันธ์กันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อนำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล มุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ สังเคราะห์องค์ประกอบจากการทบทวนวรรณกรรมโดยการใช้ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบ และสังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่าย (Pajek) โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายนั้นจะไม่พิจารณาถึงการหาระยะทาง (Distance) เพื่อวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมหาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของสังคม และเพื่อนำประเด็นมาเป็นองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยเพื่อพัฒนาเป็นแนวคำถามสัมภาษณ์ การใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต EDFR รอบที่ 1 ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อสังเคราะห์และพัฒนาแนวโน้มตัวบ่งชี้คุณลักษณะขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ การวิจัยอนาคต EDFR รอบที่ 2 เพื่อเป็นการยืนยันองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่ได้พัฒนาขึ้นจาก EDFR รอบที่ 1 และวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหาโดยการพิจารณาค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์

(Interquartile range) เพื่อสังเคราะห์ขึ้นรูปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ผู้วิจัยทำวิจัยคุณภาพด้วยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) โดยผู้เข้าร่วมวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาวิเคราะห์เพื่อให้เหลือองค์ประกอบของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อขึ้นรูปแบบการบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ประเมินรูปแบบการบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยใช้เทคนิค Kappa เพื่อให้เลือกกลยุทธ์ที่ใช้ได้และก่อให้เกิดคู่มือรูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพระบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

สรุปผลการวิจัย

1. การสังเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทางกลยุทธ์จากการทบทวนวรรณกรรม

ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบจากการทบทวนวรรณกรรมโดยการใช้ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบ และสังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่าย (Pajek) โดยการสร้างเครือข่ายเสมือนจริงขนาดใหญ่ ซึ่งการเชื่อมโยงเครือข่ายจะไม่พิจารณาถึงการหาระยะทาง (Distance) เพื่อแสดงค่าดีกรีสูงสุดของความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคมของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ พบว่า ลำดับที่ 1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการเชื่อมโยงจำนวน 41 เส้น ลำดับที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร มีการเชื่อมโยงจำนวน 40 เส้น ลำดับที่ 3 ผู้ชนะใจพนักงาน มีการเชื่อมโยงจำนวน 39 เส้น และ ลำดับที่ 4 หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ มีการเชื่อมโยงจำนวน 37 เส้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ทั้ง 4 ลำดับ มีความสัมพันธ์และมีความเชื่อมโยงกันในบริบทต่างๆ

2. การพัฒนาองค์ประกอบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลและองค์ประกอบหุ้นส่วนทางกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคต

ผลการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 1 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้ความเห็นที่จะนำไปพัฒนาเป็นองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยเพื่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร จาก 4 องค์ประกอบหลักได้แก่ 1) หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) 3) ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert) 4) ผู้ชนะใจพนักงาน (Employee Champion) และ 26 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การพัฒนาองค์การ การทำงานเป็นทีม องค์การสุขภาพดี องค์การที่ยั่งยืน การสื่อสาร เรียนรู้ตลอดเวลา ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การ อดทนอดกลั้น ความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจ ความมุ่งมั่นชำนาญงานบุคคล เข้าใจองค์การ มีความรู้ความสามารถ การนำเทคโนโลยีมาใช้งาน การจัดการคนเก่ง การจัดการความขัดแย้ง การแก้ปัญหา การให้รางวัล เป็นที่ปรึกษาที่ดี ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงาน การจูงใจ จริยธรรม และความซื่อสัตย์

3. การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 2 พบว่าการเสริมสร้างศักยภาพระบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ มี 4 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) 3) ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert) 4) ผู้ชนะใจพนักงาน (Employee Champion) ซึ่งสามารถอธิบายแต่ละองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

1. หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) หมายถึง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีความสามารถในการวิเคราะห์กลยุทธ์ และนโยบายขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการตลาด การผลิต แล้วนำไปเป็นโจทย์ในการสร้างแผนทางด้านบุคลากร เพื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ หรือของส่วนงานต่างๆ ภายในองค์การ ไม่ใช่เพียงรอรับคำสั่งจากแผนกต่างๆ ว่า ต้องการคนมาให้ หรือขอให้มีการจัดอบรมเรื่องต่างๆ สำหรับคนในหน่วยงานนั้น มีการทำงานแบบเชิงรุก (Proactive) เมื่อองค์การมีกลยุทธ์อะไรออกมา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็ต้องมีกลยุทธ์ที่เป็นแผนปฏิบัติงานด้านบุคลากรออกมาเช่นเดียวกัน เพื่อสนับสนุนให้กลยุทธ์ของสายงานอื่นประสบความสำเร็จ นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การในภาพรวมด้วยกัน ซึ่งหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การพัฒนาองค์การ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ 2) การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้ 3) การสื่อสาร ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้ และ 4) การเรียนรู้ตลอดเวลา ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง การที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญทั้งกลยุทธ์และบุคลากรในองค์การ และมีจุดมุ่งหมายในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญกับองค์การเพราะปัจจุบันองค์การอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร ทำความเข้าใจ จูงใจ และเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม นโยบายและการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 9 ตัวบ่งชี้ 2) วิสัยทัศน์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้ 3) อดทนอดกลั้น ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้ 4) ความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 4 ตัวบ่งชี้ และ 5) การตัดสินใจ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้

3. ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert) หมายถึง ขณะที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นที่จะเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การ แต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็ยังคงต้องทำงานตามสายงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเอง เช่น การสรรหา การจ้างงาน เงินเดือน ฝึกอบรม รวมถึงการประเมินผลการทำงานของพนักงาน แต่การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เปลี่ยนแปลงไปไม่ใช่กระบวนการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดแรงงานลง จึงทำให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีขนาดเล็กลง คุณภาพสูงขึ้น และต้นทุนต่ำ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

1) ชำนาญงานบุคคล ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ 2) เข้าใจองค์การ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ งาน ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ 4) การจัดการคนเก่ง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ และ 5) การจัดการความขัดแย้ง ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้

4. ผู้ชนะใจพนักงาน (Employee Champion) หมายถึง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ชนะใจพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้นำที่ดี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการสื่อสารที่ดี รวมทั้งต้องรับฟังพนักงาน เป็นผู้ฟังที่ดี บทบาทของการเป็นผู้ชนะใจพนักงานเป็นการเน้นความต้องการของพนักงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเพิ่มความมุ่งมั่นและความสามารถ บทบาทนี้จะเกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานที่มีเป็นอยู่ที่ดีและมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทและพนักงาน บทบาทและกระบวนการของผู้ชนะใจพนักงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบแบบดั้งเดิมของการบริหารงานบุคคล เช่นการฝึกอบรม การพัฒนาโครงสร้าง การให้รางวัล การประเมิน และการรักษาพนักงาน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ นอกจากนี้ผู้ชนะใจพนักงานเปรียบเสมือนศูนย์กลางให้กับองค์การและเป็นตัวแทนขององค์การเพื่อทำให้องค์การมั่นคง พนักงานรักในองค์การ และพนักงานอยู่อย่างมีความสุข ซึ่งผู้ชนะใจพนักงานประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การจงใจ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 5 ตัวบ่งชี้ 2) ที่ปรึกษาที่ดี ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 3 ตัว และ 3) จริยธรรม ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ทั้งหมด 3 ตัวบ่งชี้

4. การประเมินรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรด้วยเทคนิคแคปปาของโคเฮน

ผลการประเมินรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรด้วยเทคนิคแคปปาของโคเฮน (Cohen's kappa) ซึ่งเป็นการใช้วัดความเห็นพ้องต้องกันสำหรับข้อมูลที่ได้จากการวัดเชิงจำแนกประเภท โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามตัวบ่งชี้คุณลักษณะรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ในการพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างตัวบ่งชี้กับวัตถุประสงค์การวิจัย และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ตามแนวของ Cohen's Kappa มีค่าสูงสุด คือ 0.704 ซึ่งมีความสอดคล้องระดับดี (Substantial)

การอภิปรายผล

ปัจจุบันรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรยังไม่มี การพัฒนาให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจน ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การไม่แสวงหาผลกำไร ไม่ประสิทธิภาพที่ดีพอ เนื่องจากขาดรูปแบบและมาตรฐานการบริหารงานทรัพยากรบุคคล รวมทั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรขาดความรู้ความเข้าใจทางด้านการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคล จากปัญหาดังกล่าวจึงนำมาสู่การวิจัยนี้ ซึ่งการวิจัยนี้เพื่อการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การพัฒนาองค์กร การทำงานเป็นทีม การสื่อสารและ การเรียนรู้ตลอดเวลา ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลวิจัยของ ปีเตอร์ และ คณะ (Peter et Al., 2012) และ โจเซฟ และ จิล (Joseph and Jil, 2015) ที่ชี้ให้เห็นว่า การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ผลักดันและส่งเสริมให้องค์กรดำเนินกิจกรรมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการวางแผนที่ดี โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์หลักขององค์กร และ ปริญญา ทรัพย์ และ ชีระวัฒน์ จันทิก (2558) ได้ชี้ให้เห็นว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นหน่วยงานสำคัญที่จะต้องมีระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ดี เพื่อที่จะไปรองรับ พัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์โดยมีกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องและเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร จึงจะได้รับการยอมรับในองค์กรทุกระดับ และ วรณช เจียมรณานนท์ (2551) องค์กรต้องมีความพร้อมและมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเนื่องจากโลกเปลี่ยนแปลงทุกวินาที ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบงานใหม่โดยเชื่อมโยงฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับคนในหน่วยงาน รวมทั้งคนหรือองค์กรภายนอก ซึ่งการเชื่อมโยงหรือประสานงานนั้นต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเตรียมพร้อมให้ทันเวลาที่ สำหรับการปรับโครงสร้าง กระบวนการ รวมถึงบุคลากรในองค์กร และมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัยภัทร เกษมณี (2549) องค์กรสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นความชำนาญขององค์กรและโอกาสในการพัฒนาเครือข่ายในการดำเนินการตามเป้าหมายขององค์กร และมีการกำหนดภารกิจอย่างชัดเจน ใช้กลยุทธ์รวมขององค์กรที่เน้นการผสมผสานในการทำงานเพื่อให้เกิดโครงสร้างและระบบการคุ้มครองเด็ก

องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ความอดทนอดกลั้น ความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปริญญา ทรัพย์ และ ชีระวัฒน์ จันทิก (2558) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลผู้ที่มีความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบริหารหรือแม้กระทั่งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ และการตัดสินใจ ซึ่งทักษะดังกล่าวเป็นทักษะสำคัญเบื้องต้นของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้ทักษะดังกล่าวในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงและนำองค์กรไปในทิศทางใดและพัฒนาองค์กรอย่างไร รวมทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีทักษะในการคิดและพิจารณาว่าควรจะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กรได้อย่างไร มากไปกว่านั้น ผลการวิจัยของ เนตรวิภา ญายวิราช (2552) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีภาวะผู้นำ และวิสัยทัศน์ มากไปกว่านั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการเปลี่ยนรูป ภารกิจ วิธีการทำธุรกิจ โครงสร้างองค์กร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ รวมทั้งโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงการตัดสินใจและ

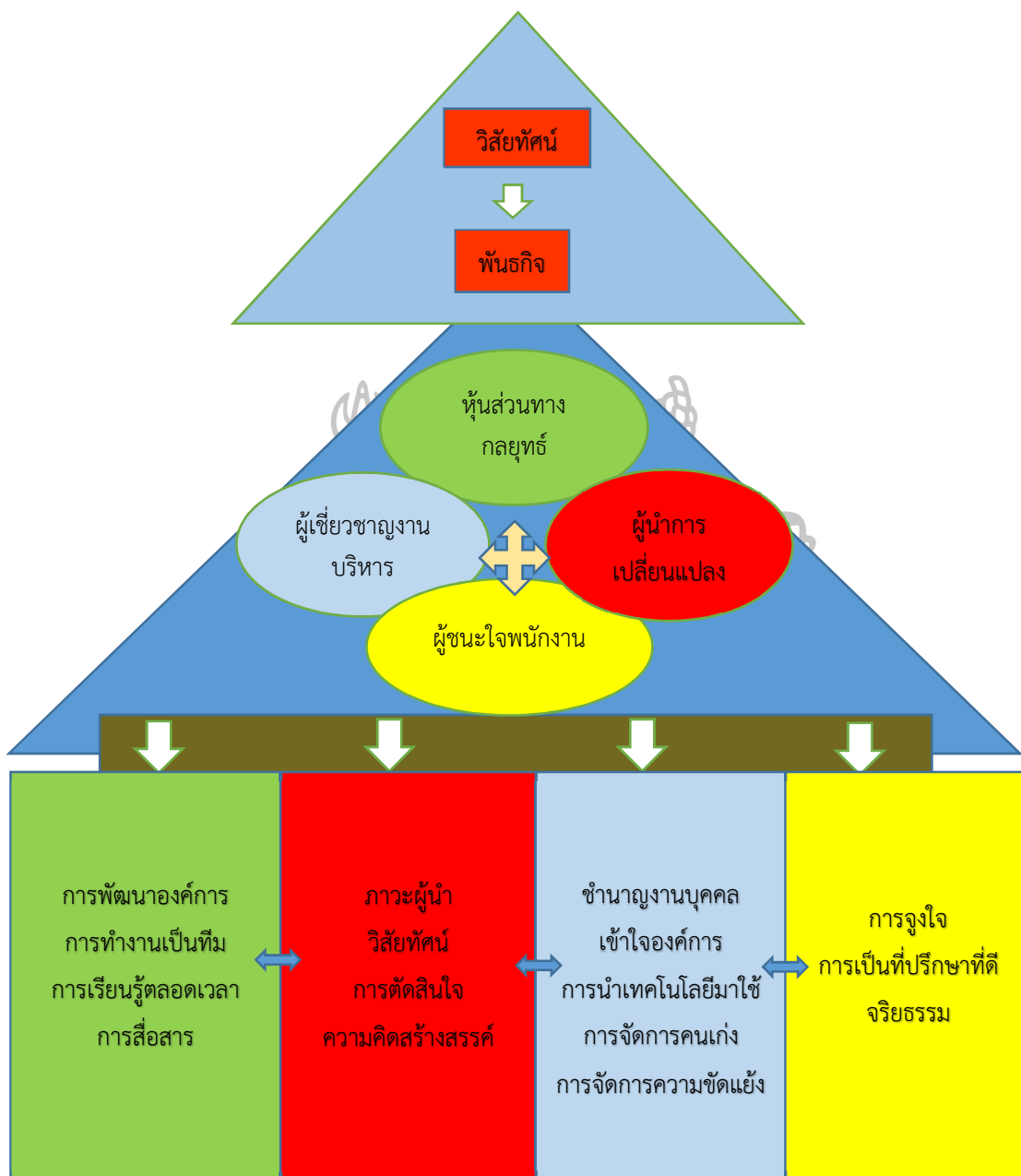
ความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวสรุปได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นต้อง ทักษะที่หลากหลาย แต่ทักษะที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และการตัดสินใจ

องค์ประกอบที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การชำนาญงานบุคคล ความเข้าใจองค์กร การนำเทคโนโลยีมาใช้งาน การจัดการคนเก่ง และการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุลริช และ บร็อคแบงก์ (Ulrich and Brockbank, 2005) เนื่องจากการบริหารงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สมัยใหม่มุ่งเน้นเรื่องการ เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์กับหน่วยงานอื่นในองค์กร แต่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังต้องให้ความสำคัญ กับงานประจำของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และทำได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย เช่น การบริหาร ผู้ปฏิบัติงานทั้งในและนอกองค์กร บริหารความรู้ บริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการคนเก่ง และการจัดการความขัดแย้ง มากไปกว่านั้นผลการวิจัยของ อุลริช (Ulrich, 2001) พบว่า การทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนแปลงไป ไม่ใช่กระบวนการบริหารงานทรัพยากรบุคคลแบบดั้งเดิม แต่มี การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดแรงงานลง จึง ทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีขนาดเล็กลง คุณภาพสูงขึ้น และต้นทุนต่ำ และผลการวิจัยของ ปริญญา หรุ่มโพธิ์ และ ธีระวัฒน์ จันทิก (2558) พบว่า เพื่อให้เกิดบทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล ต้องมีความเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่าง ยิ่งต่อองค์กร ถ้าฝ่ายบริหารไม่เข้าใจองค์กร ไม่สามารถบริการจัดการคน ทั้งเรื่องการบริหาร จัดการคนเก่ง หรือแม้กระทั่งเรื่องความขัดแย้งภายในองค์กร องค์กรก็จะประสบกับปัญหาภายใน องค์กร เช่นนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องวิเคราะห์ห้องค์การและยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงปัจจัย ภายนอก เวกเช่นเดียวกับ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องวิเคราะห์ ศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค ข้อจำกัด และโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นองค์กร รวมทั้งต้อง มีทักษะในการจัดการคน และความขัดแย้งอีกด้วย การบริหารงานทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนไป โดย เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตาม คนก็ยังมี ความสำคัญต่อองค์กร องค์กรจะไม่สามารถขับเคลื่อนได้หากไม่มีคนหรือบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพราะโลกธุรกิจปัจจุบันมีการแข่งขันสูง ถ้าองค์กรมีคนเก่ง มีการจัดการคนเก่งที่ดี องค์กรก็จะ สามารถแข่งขันกับคู่แข่ง

องค์ประกอบที่ 4 ผู้ชนะใจพนักงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การจูงใจ การที่ปรึกษาที่ดี และ จริยธรรม ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัยภัทร เกษมณี (2549) พบว่า องค์กรสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กมีแนวทางในการจูงใจบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยเน้น สวัสดิการและกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ เพราะองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากร ส่วนการพัฒนาบุคลากรดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องโดยใช้ทีมที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาทักษะ ทางวิชาชีพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะควบคุมการดำเนินงานมีการจัดทำอย่างเป็น ระบบ ทั้งในด้านโครงสร้าง การบริหาร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการควบคุมจากภายนอก ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของรัตน์ชนก จันยง (2556) พบว่า ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยค่า ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าอายุ และลักษณะของ

งานที่ทำมีผลต่อปัจจัยจิตใจด้านความก้าวหน้าในงาน ส่วนระดับการศึกษาและลักษณะของงานที่ทำ มีผลต่อปัจจัยจิตใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ในด้านอายุและลักษณะของงานที่ทำมีผลต่อปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และลักษณะของงานที่ทำ มีผลต่อปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน นอกจากนี้ปัจจัยจิตใจและปัจจัยด้านจิตวิทยาที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุลริช (Ulrich, 2005) กล่าวคือ บุคลากรเป็นส่วนสำคัญที่สุด ขององค์การ หากขาดบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ องค์การจะประสบความสำเร็จได้ยาก ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้ชนะใจพนักงานเพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การ มากไปกว่านั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อทำให้บุคลากรในองค์การพึงพอใจในงาน สภาพความเป็นอยู่ และสภาพการจ้างงาน และ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี คอยรับฟังปัญหาและความคิดเห็นจากพนักงาน ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในองค์การ

จากผลการวิจัยการพัฒนาปรับเปลี่ยนการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรแบบ C.A.S.E. For Child Foundation นั้น องค์การไม่แสวงหาผลกำไรควรคำนึงถึงรูปแบบและโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน มีมาตรฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะเป็ฝ่ายที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์การให้ประสบความสำเร็จตามที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้ อย่างไรก็ตามฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การโดยการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์นั้นต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ เช่น การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน ดังนั้นการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์กลยุทธ์ และนโยบายขององค์การ จากนั้นนำกลยุทธ์หรือนโยบายที่ได้ไปสร้างแผนหรือโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ มากไปกว่านั้นการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องทำงานเชิงรุก กล่าวคือเมื่อองค์การมีกลยุทธ์ใดออกมา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็ต้องมีกลยุทธ์ที่เป็นแผนปฏิบัติงานด้านบุคลากรออกมารองรับ เช่นเดียวกัน เพื่อเป็นการสนับสนุนให้กลยุทธ์ของสายงานในองค์การดำเนินไปพร้อมกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จภาพรวมขององค์การเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามจากบทสรุปข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปรูปแบบโมเดลการพัฒนาปรับเปลี่ยนการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร แสดงตามภาพที่ 17



ภาพที่ 17 รูปแบบโมเดล C.A.S.E. for Child Foundation

จากภาพที่ 17 รูปแบบโมเดล C.A.S.E for Child Foundation เป็นรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร แสดงให้เห็นฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรต้องมีบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะทำให้องค์การเป็นองค์กรที่สุขภาพดีและยั่งยืน ซึ่งการที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ซึ่งเป็นการสร้างและใช้แผนกลยุทธ์การ

บริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเป้าหมายขององค์กร 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำความเข้าใจ จูงใจ และเตรียมพร้อมพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมนโยบายและการปฏิบัติที่เกิดขึ้นในองค์กร 3) การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert) ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีเชี่ยวชาญทางด้านบริหารงานบุคคลโดยการมุ่งเน้นการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร และ 4) การเป็นผู้ชนะเลิศพนักงาน (Employee Champion) เป็นศูนย์กลางให้กับองค์กรและเป็นตัวแทนขององค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำทั้ง 4 องค์ประกอบมาใช้ในการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตั้งไว้ เนื่องจากองค์กรสังคมสงเคราะห์ มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับเด็กและสิทธิเด็กทั้ง 4 ประการ ดังนั้นยุทธศาสตร์และแผนงานที่เกิดจาก โมเดล C.A.S.E for NGO สอดรับกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ที่ให้ความสำคัญอย่างมากกับเด็กและสิทธิเด็ก เช่น กลยุทธ์ทางการพัฒนาองค์กร ที่เป็นหนึ่งส่วนประกอบของโมเดล C.A.S.E for NGO ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์โดยการสร้างแผนฝึกอบรมบุคลากรทุกหน่วยงานในองค์กรเพื่อให้ได้พัฒนาความรู้ทางด้านสิทธิเด็ก กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเด็ก รวมทั้งการพัฒนาเด็ก หรือ กลยุทธ์ด้านจริยธรรม ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในโมเดล C.A.S.E for NGO ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องจริยธรรมและคุณธรรมกับเด็ก ให้ความสำคัญกับเด็ก ซึ่งสอดคล้องกับสิทธิเด็กทั้ง 4 ประการที่องค์กรสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสำคัญกับการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์โดยยึดหลัก 4 องค์ประกอบหลักทั้ง 4 ของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์เพื่อจะทำให้องค์กรสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กเป็นองค์กรที่สุภาพดีและยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1.1 การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรเกิดขึ้นจาก 4 องค์ประกอบหลัก คือ การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และการเป็นผู้ชนะเลิศพนักงาน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบส่งผลต่อกันทั้งทางตรงและทางอ้อมและทุกองค์ประกอบจะมีผลต่อการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้ขยายผลในเรื่องการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ตามแนวคิดของอุลริช (Ulrich, 1996) ซึ่งก่อให้เกิดมิติในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการเข้าไปมีบทบาทและมีส่วนร่วมในเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การศึกษานี้ ค้นพบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อย และ 75 ตัวบ่งชี้คุณลักษณะ พร้อมทั้งมีกลยุทธ์และโครงการต่างๆ ที่จะนำไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในที่นี้คือ องค์กรสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ซึ่งสามารถนำกลยุทธ์และโครงการต่างๆไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีรูปแบบมาตรฐาน ทั้งยังสามารถพัฒนาเป็นแผนปฏิบัติงานได้

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับองค์การไม่แสวงหาผลกำไร

2.1 ผู้บริหารในองค์การไม่แสวงหาผลกำไรควรประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การที่มีโครงสร้างและบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ไม่แน่นอน เพื่อทำให้งานบริหาร ทรัพยากรบุคคลมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์การไม่แสวงหาผลกำไรคงอยู่อย่างมั่นคง และยั่งยืนในสังคมไทยต่อไป

2.2 ควรสนับสนุนรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทาง กลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรไปประยุกต์ใช้กับองค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยเฉพาะ องค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก เพื่อนำองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ คือ การเป็นหุ้นส่วน ทางกลยุทธ์ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และการเป็นผู้ชนะใจ พนักงาน ไปพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรให้มีรูปแบบ และมาตรฐานที่ชัดเจน และใช้งานได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

3.1 การศึกษานี้ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยทางการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ชำนาญงานบริหาร และผู้ชนะใจพนักงานเพื่อ นำไปพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การ ไม่แสวงหาผลกำไร เท่านั้น หากแต่อาจมีปัจจัยอื่นที่มีส่งผลต่อการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของ องค์การไม่แสวงหาผลกำไร ดังนั้นการศึกษานี้จึงเป็นแนวทางในการพิจารณาตัวแปรเพิ่มเติมสำหรับ การศึกษาครั้งต่อไป

3.2 ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน การศึกษานี้เลือกเฉพาะองค์การ ไม่แสวงหาผลกำไรเพื่อเด็ก ในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาต่อเนื่องในเรื่องการพัฒนารูปแบบการ บริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรที่ ต่างกันออกไป เช่น องค์การไม่แสวงหาผลกำไรเพื่อสตรี องค์การไม่แสวงหาผลกำไรเพื่อการค้า หรือ องค์การไม่แสวงหาผลกำไรข้ามชาติขนาดเล็ก เพื่อศึกษารูปแบบและบริบทการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรที่แตกต่างกัน ออกไป เพราะแต่ละองค์การมีรูปแบบการบริหารจัดการ การดำเนินงาน และข้อจำกัดที่แตกต่างกัน ส่งผลให้องค์ประกอบหรือกลยุทธ์ก็จะแตกต่างกันออกไปเช่นกัน เช่น องค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กมี ข้อจำกัดทางด้านสิทธิเด็กซึ่งเป็นเรื่องที่เปราะบาง แต่ถ้าศึกษาวิจัยองค์การไม่แสวงหาผลกำไรด้าน อื่นก็จะได้อุปสรรคประกอบและกลยุทธ์ที่แตกต่าง

3.3 สำหรับการศึกษารายครั้งต่อไปควรใช้ทฤษฎีฐานรากเพื่อจำกัดความหมายของการ พัฒนารูปแบบระบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผล กำไรในเชิงลึกจากมุมมองของกลุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎีอื่นๆ เช่น นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยต่างๆ รวมถึงนักสังคมสงเคราะห์ที่ได้รับการยอมรับ เป็นต้น

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรมวิชาการ. (2544). **ความคิดสร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.
- เกริกยศ ชลายนเดชะ และ ชูชัย ศรชานี. (2549) **การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ใน การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล**. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เกษมสันต์ วิลาวรรณ. (2542). **การเลิกจ้างและการลาออก**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิญญูชน.
- เกตุศิริพันธ์ ฉิมพลี. (2552). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและปัจจัยสนับสนุนทางการบริหารกับการทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โกวิท กรีทวี. (2545). “การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่าง ครูกับผู้บริหาร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จินดาพล เปรมศรี. (2545). “ปัญหาการบริหารงานบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดกองการศึกษาอาชีพ กรมอาชีวศึกษา ในเขตพื้นที่อาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2553). “เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR.” **รวมบทความที่เกี่ยวกับการวิจัยทางการศึกษา** 38, 3: 62-76.
- จรูญศักดิ์ ฉวีศักดิ์. (2557). “**ฝ่ายทรัพยากรบุคคล: คู่คิดธุรกิจ**: 100 ข้อคิดบริหารคน จาก 100 ยอดนักบริหารไทย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จิระจิตต์ บุณนาค. (2544). “สถานภาพของการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน.” **วารสารบริหารธุรกิจ** 91(กรกฎาคม-กันยายน): 45-53.
- จิราภรณ์ สีขาว. (2539). “การทำงานเป็นทีม.” **วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา** 2, 2 (เมษายน – พฤษภาคม): 175-177.
- แฉล้มเขตต์ ธีธัญญ์. (2558). “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมคุณลักษณะที่ควรส่งเสริมสำหรับครู Ethical Leadership: The Strength Characteristics for Teachers.” **วารสารบริหารการศึกษา มศว** 12, 22: 71-80.
- ชุตินา รักษ์บางแหลม และคณะ. (2558). “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม: หนทางสู่การขับเคลื่อนภาวะผู้นำในสถาบันการศึกษา.” **วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์** 8, 1: 168-181.
- ชัยภัทร เกษมณี. (2549). “กลยุทธ์การบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไรเพื่อการพัฒนาเด็กและเยาวชน: กรณีศึกษามูลนิธิศุโขทัยพิทักษ์สิทธิเด็ก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันพระปกเกล้า.

- ณัฐชมนต์ ธนาโชติอัมรัตน์. (2557). “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ภายใน องค์การและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของ พนักงาน บริษัทเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ณัฐธัญญา พรธรรมรัตน์, กรัสไนย หวังรังสิมากุล, และ มณฑนา พิพัฒน์เพ็ญ. (2554). “ปัญหาการลาออก กลางคืนของเยาวชนที่รับทุนการศึกษาของมูลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย.” **วารสาร มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์** 1, 3: 130-144.
- ณัฐพันธุ์ เซจรณ์นนท์. (2547). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- _____. (2547). **การจัดการทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ดนัย เทียนพุฒ. (2540). **การบริหารทรัพยากรบุคคล: การวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่ง**. กรุงเทพมหานคร: สมาคมการจัดการบุคคลแห่งประเทศไทย.
- _____. (2551). **บริหารคนในทศวรรษหน้า**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ พรินท์.
- เดชากร แก่นเมือง และ พีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์. (2556). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นใน อำเภอนวม จังหวัดนครศรีธรรมราช.” การประชุมหาดใหญ่ วิชาการ ครั้งที่ 4 นครศรีธรรมราช.
- ทิชาพร เลิศสมบุรณ์. (2542). “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมสื่อสารของผู้ใต้บังคับบัญชา กับ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาเฉพาะกรณีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.” วิทยานิพนธ์ปริญญา สาขาวิชาสื่อสารมวลชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2545). **การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน : ทฤษฎีและหลักปฏิบัติเกี่ยวกับการจ่าย ค่าตอบแทน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- _____. (2549). **การบริหารทรัพยากรบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: บริษัทโรงพิมพ์ไทย วัฒนาพานิช จำกัด.
- ชนภณ ธรรมรักษ์, คุณวุฒิ คนฉลาด และ สมศักดิ์ ลิลา. (2558). “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” **วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยบูรพา** 9, 2: 58-70.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล : แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน**. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์.
- ธนาพร เมธาวิวัฒน์. (2546). “ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยและประสิทธิผลของ ทีมงาน: กรณีศึกษาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลกรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- นภวรรณ คณานุรักษ์. (2554). “บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ.” **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย** 31, 1 (มกราคม – มีนาคม): 123-133.
- นิพนธ์ ทวีคุณ. (2544). “รายงานผลการศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงที่มีผลต่อ หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เปรียบเทียบกับงานที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ปฏิบัติ อยู่ในปัจจุบัน.” **วารสารการบริหารคน** 2: 36-39.
- นิตยา นิลรัตน์. (2547). “การบริหารบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 1.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**
- นิลาวรรณ งามขำ และคณะ. (2557). “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความมุ่งมั่น ในการบริหาร และการพัฒนาคุณภาพ ต่อผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ที่ไม่แสวงกำไรใน ประเทศไทย.” **วารสารสาธารณสุข** 12, 2: 49-67.
- นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2550). **การพัฒนาองค์กร.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). **ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร: ทริปปี้ล กรุ๊ป.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2544). **การวางแผนกลยุทธ์ แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาธรรม.
- ประไพ พรหมโนรี. (2541). “การบริหารงานบุคคลของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.**
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2552). “HR Competency กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์.” **วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี** 3, 1: 38-41.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2558). “การประเมินความเชื่อมั่นระหว่างผู้ประเมินโดยใช้สถิติแคปปา.” **วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์** 2, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 2-18.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2548). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น.
- _____. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ พิมพ์ตะวัน.
- ปริญญา หุ่นโพธิ์ และ ชีระวัฒน์ จันทิก. (2559). “บทบาทและคุณลักษณะของ HR มุ่งสู่การเป็น หุ่นส่วนทางกลยุทธ์.” **Journal of Dusit Thani Iss 1 (January – June):** 150-158.
- ผุสดี รุมาคม. (2542). **การประเมินการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพมหานคร: ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค.
- พจี มณีรัตน์ และ อุบลวรรณ เปรมศรีรัตน์. (2553). “กระบวนการสื่อสารส่งเสริมการตลาดสมุนไพร อภัยภูเบศร.” **Journal of Public Relations and Advertising** 3, 3: 19-33.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- พะยอม วงศ์สารศรี. (2538). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อการได้เปรียบทางการแข่งขัน**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พิเชษฐ์ บุญมี. (2544). **การสื่อสารภายในองค์กร: ศึกษาระดับนานาชาติไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิภพ อุดร และ วิทยา ดำนธำรงกุล. (2557). **100 ข้อคิดบริหารคน จาก 100 ยอดนักบริหารไทย**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2551). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- มณีรัตน์ พากเพียร (2546). “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีมต่อการจัดการคุณภาพ โดยองค์รวมของหัวหน้าหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ผ่านการรับรองคุณภาพ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารโรงพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยุวพร ศุทธรัตน์. (2549). “การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้.” **วารสารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์** 2, 1 (มกราคม-เมษายน): 26-29.
- _____. (2553). **องค์การแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รณฤทธิ์ สิ้นทนะโยธิน. (2548). “การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- รัตน์ชนก จันยัง. (2556). “ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงผลกำไร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รัฐกาล กลิ่นหอม. (2553). “การพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลวังแฉม อำเภอคลองขลุง จังหวัดกำแพงเพชร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- รัตน์ชนก จันยัง. (2556). “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงผลกำไร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- วนิดา เขียวงามดี และกระมล ทองธรรมชาติ. (2554). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการรถไฟแห่งประเทศไทย.” **วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา** 19, 32: 133-143.
- วัลลีย์ ศรีประภาภรณ์ (2550). “ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน: กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล.” **เวชบันทึกศิริราช** 1, 6: 30-34.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535). **ความลับขององค์กร “พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่”**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทร์.
- วิมลมาศ เผ่าจินดา, กัญจนวลัย นนทแก้ว แฟร์รี่, อภิญา อิงอาจ. (2555). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารบริษัทในสวนอุตสาหกรรมศรีนครินทร์ ศรีราชา จังหวัดชลบุรี.” **วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา**. 1, 1: 96-119.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถการ.
- ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์. (2557). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบาทปฏิบัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง.” **วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ** 7, 3 (กันยายน – ธันวาคม): 845-862.
- ศิวาพร มั่นชุกานนท์ และคณะ. (2528). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สนอง เอกวงฉิสกุลพร. (2543). “การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน ศึกษาธิการอำเภอ.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา**.
- สมาน วีระกำแพง. (2534). **การบริหารงานบุคคล**. พระนครศรีอยุธยา: สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สมชาย เทพแสง. (2557). “ภาวะผู้นำเชิงระบบ (System Leadership): รูปแบบที่มุ่งคุณธรรมสู่ความเป็นมืออาชีพ.” **วารสารบริหารการศึกษา มศว** 10, 18: 83-95.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สมยศ บุญชม. (2544). “ปัญหาและอุปสรรคการบริหารงานบุคคลเฉพาะกรณีศูนย์ฝึกอบรม: ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์ฝึกอบรมวิศวกรรมเกษตร.” **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารองค์การ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก**.
- สมศักดิ์ ภู่วิภาดาบรรณ. (2537). **เทคนิคการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2548). **การบริหารงานบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท มิตรภาพการพิมพ์และสตูดิโอ จำกัด.
- สุธรรม รัตน์โชติ. (2552). **พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ท้อป.

- สุปัญญา กิตติวิสาร. (2533). การสื่อสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจัดการศึกษาการศาสนาและ
การพัฒนาธรรมของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดผู้นำ. กรุงเทพมหานคร:
สำนักงานศึกษาธิการ.
- สุรศักดิ์ เอี่ยมศรี. (2553). “แนวทางการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลวังซ้อง อำเภอ พรหมพิราม
จังหวัดพิษณุโลก.” รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยาลัย
การปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2545). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เสาวรัตน์ บุญวงศ์ และ ศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวุธ. (2556). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของ
เทศบาลตำบลบางเหริยง อำเภอควนเนียงจังหวัดสงขลา.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- โสภิตา เปรมพงษ์. (2556). “ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมกับการยอมรับการปรับ
โครงสร้างองค์การ : กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุนันทา เลहनันท์. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ
สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุภาวดี นพจุจินดา (2553). “องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง
สาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุธี แก้วเขียว. (2557). “ภาวะผู้นำ.” วารสาร วิชาการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏ พระนคร 5, 2: 1-15.
- อนงค์นารถ ยุวพันธ์. (2555). “ภาวะผู้นำของนักศึกษาระดับปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สำหรับผู้บริหาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อารีย์ อุณหสุทธิยานนท์. (2551). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอ
ผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลทั่วไป เขต 6 และ 7.”
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อุตร พันธมิตร. (2548). “การศึกษาการทำงานเป็นทีม: กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา”.
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เกษมบัณฑิต.

ภาษาต่างประเทศ

- Aamir Ali Chughtai. (2014). "Can ethical leaders enhance their followers' creativity?." Lahore. School of Management, Forman Cristian College.
- Andreasen, A.R. and P. Kotler. (2003). **Strategic Marketing for Non-profit Organizations**. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Arthur, S. W. and B. W. George. (1992). **Managing Human Resources**. 9th ed. Cincinnati, Ohio: South – Western.
- Banerji, P., and V. R. Krishnan. (2000). "Ethical preferences of transformational leaders: An empirical investigation." **Leadership & Organization Development Journal** 21, 8: 405-413.
- Barney, B. and M. W. Patrick. (1998). **On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage**. New York: John Wiley & Son, Inc.
- Bas, A. (2012). "Strategic HR Management : Strategy Facilitation Process by HR." **Procedia-Social and Behavior Sciences** 58: 313-321.
- Beck, M. (1989). "Learning Organization-How to Create Them." **Industrial and Commercial Training** 21: 21-28.
- Becker, B. E., M. A. Husield, and D. Ulrich. (2001). **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance**. Boston: Harvard Business School Press.
- Bernard M.B. and S. Paul. (1999). "Ethic, Character and authentic transformational leadership." **The Leadership Quarterly** 10, 2 (Summer): 181–217.
- Bernard, M., and P. Paul Steidlmeier. (1999). "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior." **Leadership Quarterly** 10, 2 (Summer 99): 181.
- Bohlander, G., S. Snell, and A. Sherman. (2001). **Managing Human Resources**. 12th ed. Cincinnati: South-Western College.
- Borzaga, C. and A. Santuari. (2000). "The innovative trends in the non-profit sector in Europe: the emergence of social entrepreneurship." acts at The Role of the Non-profit Sector in Local Development. New Trends, Washington, DC, 11-12 September.
- Brown, M. E., L. K. Treviño, and D. A. Harrison. (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing." **Organizational behavior and human decision processes** 97, 2: 117-134.

- Caldwell, R. (2003). "The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties." **Journal of Management Studies** 40, 4: 983-1004.
- Carlson, D. S., and P.L. Perrewe. (1995). "Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership." **Journal of business ethics** 14, 10: 829-838.
- Cassidy VR, and C.J. Koroll. (1994). **Ethical aspects of transformational leadership**. Holist: Nurs Pract.
- Catherine Heritage. (2006). "Microsoft: Innovation through HR's partnership: Instilling a culture of innovation and forward thinking from the top down." **Strategic HR Review** 5, 3: 24 – 27.
- Christiana, E. (2003). **Managing for Knowledge: HR's Strategic Role**. Oxford: Elsevier INC.
- Conner, J. and D. Ulrich. (1996). "Human resource roles: creating value, not rhetoric." **Human Resource Planning** 19, 3: 38-49.
- Cronk, T. and others. (1994). **Human Resource Management**. South Melbourne: Thomas Nelson.
- Daniel, G. (2010). "Leadership That Gets Results." Harvard Business Review 10 Must Reads: On Managing People, Harvard Business Review Press.
- Dedendo, D.A. and S. P. Robbins. (2002). **Human Resource Management**. 7th ed. New York: John Wiley and sons.
- Dessler, G. (1997). **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Donald, F. H. (1996). **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dwivedi R.S. (1985). **Management of Human Resources**. New Delhi: Oxford & IBH.
- Edward E.Lawler III, (2005). "Making strategic partnership a reality". **Strategic HR Review** 4, 3: 3 – 3.
- Edward E.Lawler III, and Susan A. Mohrman. (2003). "HR as a Strategic Partner: What does it Take to Make it Happen." Center for Effective Organizations, Marshall School Business, University of Southern California.
- Elumti, D., W. Minnis, and M. Abebe. (2005). "Conceptual have a role in developing leadership skills." **Management Decision** 43, 7-8: 1018-1031.
- Emanuele, L., B. Francesca, and S. Alberto. (2004). "Knowledge management in non-profit organizations." **Journal of Knowledge Management** 8, 6: 16 – 30.

- Fiona Ellis. (2007). "The benefits of partnership for OD and HR: The changing roles of OD and HR create a new partnership dynamic." **Strategic HR Review** 6, 4: 32 – 35.
- Fisher and Others. (1993). **Human Resource Management**. 2nd ed., Boston: Houghton Mifflin Company.
- Fleiss, J.L. (1971). "Measuring nominal scale agreement among many raters." **Psychological Bulletin** 76: 378-382.
- Fleiss, J.L. and J. Cohen. (1973). "The Equivalence of weighted Kappa and the intraclass correlation coefficient as measures of reliability." **Education and psychological measurement** 33: 613-619.
- Francis, D., and D. Young. (1979). **Improving Work Groups**. San Diego: California University Associates.
- Goerke, J. (2003). "Taking the quantum leap: nonprofits are now in business. An Australian perspective." **Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing** 8, 4: 317-27.
- Goulet, L. R., and M. L. Frank. (2002). "Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit." **Public Personnel Management** 31, 2: 201-210.
- Guilford, J.P. (1956). **Structure of Intellect Psychological**. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Gupta, B., L. S. Lyer, and J.E. Aronson. (2002). "Knowledge Management: Practices and Challenges." **Industrial Management and Data**.
- H, J. B. and E. A. Joyce. (1998). **Human Resource Management**. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill.
- Hendry, C. and A. M. Pettigrew. (1990). "Human Resource Management: An agenda for the 1990s." **International Journal of Human Resource Management** 1, 2: 91-103.
- Jay, B.B. and Patrick M.W. (1998). "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage." **Human Resource Management** 37, 1 (Spring): 72-98.
- Jenni S., and D. Claire. (2009). "Transforming HR in partnership with the business at QBE Insurance." **Strategic HR Review** 8, 5: 11 – 17.

- Jean-Francois, M., and B. Jean-Louis. (2010). "The Set-Up-to-Fail Syndrome." Harvard Business Review 10 Must Reads: On Managing People, Harvard Business Review Press.
- Jeanette, L. (2009). "From administrative expert to strategic partner." **Employee Relations** 31, 2: 182-196.
- Jon, Y., Y. Aaron, and T. Nate. (2011). "Developing the skills of HR business partnership: consulting and change management." **Strategic HR Review** 10, 1: 6 – 14.
- Joseph, C. S. and B. Gil. (2015). "How nonprofit organizations can ensure stability and sustainability through succession planning: make hr a strategic partner in the process." **Strategic Review** 14: 6.
- Kalshoven, K., D. N. Den Hartog, and A. H. De Hoogh. (2011). "Ethical leader behavior and big five factors of personality." **Journal of Business Ethics** 100, 2: 349-366.
- Kalshoven, K., and D. N. Hartog. (2009). "Ethical leader behavior and leader effectiveness: The role of prototypicality and trust." **International Journal of Leadership Studies** 5, 2: 102-120.
- Kananurak, N. (2011). "Leadership Role for Producing Professional Employees." **University of the Thai Chamber of Commerce Journal** 31, 1: 92-101.
- Kanungo, R. N. (2001). "Ethical values of transactional and transformational leaders." **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration** 18, 4: 257-265.
- Katrina, P. (2010). "Becoming an hr strategic partner: tales of transition." **Human Resource Management Journal** 20, 2: 175-188.
- Knox, S., and C. Guar. (2007). "The application of stakeholder theory to relationship marketing strategy development in a non-profit organization." **Journal of Business Ethics** 75, 2: 115-135.
- Lloyd, L. B. and W. R. Leslie. (2000). **Human resource Management**. 6th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Lohmann, R.A. (2007). "Charity, Philanthropy, Public service, or Enterprise: What are the big questions of Non-profit Management today?." **Public Administration Review** 67, 3: 437-444.
- Luis, R.G., B. B. David, and L. C. Robert. (1998). **Managing Human Resources**. 2nd ed. New Jersey: Prentice.

- Lynette Harris. (2008). "The changing nature of the HR function in UK local government and its role as "employee champion." **Employee Relations** 30, 1: 34-47.
- Margaret, F. and H. Caroline. (1999). **Introduction Human Resource Management**. 2nd ed. EdinburgeGate: Addison Wesley Longman Limited.
- Margus, B. (2010). "What Great Managers Do?." Harvard Business Review 10 Must Reads: On Managing People, Harvard Business Review Press.
- Martell, K. and S. Corroll. (1995). "How strategic is HRM?." **Human Resource Management** 34, 2: 253-267.
- Matthew, B. (2006). "Making the hr business partner transition at Vodafone." **Strategic HR Review** 5, 3: 8-9.
- McMurray, A. J. et al. (2010). "Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization." **Leadership & Organization Development Journal** 31, 5: 436-457.
- Mondy R. W. (2008). **Human Resource Management**. 10th ed. New York: Pearson.
- Mondy R. W., R. M. Noe, and S.R. Premeaux. (1996). **Human Resource Management**. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- _____. (1999). **Human Resource Management**. 7th ed. Upper Saddle River: Simon & Schuster.
- Mandy, R.W. and R. M. Noe. (1990). **Human Resource Management**. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Ngamkham N., S. Wongkhomthong, and B. Keiwkarnka. (2014). "A Causal Model of Management Commitment and Quality Improvement Influencing Hospital Performance Results of Non-Profit Private Hospitals in Thailand." **Journal of Public Health Development** 12, 2: 49-67.
- Noe, R., et al. (2003). **Human resource management: gaining a competitive advantage**. 4th ed. Boston: McGraw Hill.
- Nonaka, I., and H. Takeuchi. (1995). **The knowledge-Creating Company**. New York: Oxford University Press.
- Parker, Y. (2008). **Team players and Termwork**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peretti, J.M. (1998). "La performance de la fonction resources humaines: 1978-1998." **Economies et Societe, Sciences de Gestion** 8: 479-493.
- Peter Gooode. (2005). "Ready for HR partnering?: The shape of things to come." **Human Resource Management International Digest** 13, 4: 32 – 36.
- _____. (2006). "How to influence decisions as an HR business partner." **Strategic HR Review** 5, 2: 5 – 5.

- Peter S. Davis, Joseph A. Allen and Clay Dibrell. (2012). "Fostering strategic awareness at an organization's boundary." **Leadership & Organization Development Journal** 33, 4: 322 – 341.
- Pitts, R. A. and D. Lei. (2000). **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**. 2nd U.S.A.: South-Western Publishing.
- Robins, S.P. (1996). **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**. Minnesota: Prentice Hall.
- Ronald F. Piccolo and Jason A. Colquitt. (2006). "Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics." **Academic Management Journal** 49, 2 (April): 2 327-340.
- Rubin, R. S., E. C. Dierdorff, and M. E. Brown. (2010). "Do ethical leaders get ahead? Exploring ethical leadership and promotability." **Business Ethics Quarterly** 20, 02: 215-236.
- Rynes, S.L., J. Bartunek, and R. L. Daft. (2001). "Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer between Practitioner and Academics." **Academy of Management Journal** 44: 340-355.
- Sahdev, K., S. Vinnicombe, and S. Tyson. (1999). "Downsizing and the changing role of hr." **International Journal of Human Resource Management** 10, 5: 18-31.
- Sen, S. (2005). "Morality and Leadership: Examining the Ethics of Transformational Leadership." **Journal of Academic Ethics** 3, 1 (March): 75-86.
- Schuler, R. (1992). "Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business." **Organizational Dynamics** 21, 1: 18-31.
- Scherhorn, J. R. (2002). **Management**. 7th ed. U.S.A.: John Wiley & Sons.
- Stott, K. and A. Walker. (1995). **Teams Teamwork & Teambuilding**. Singapore: Prentice-Hall.
- Torrance, E.P. and R.E. Myers. (1962). **Creative Learning and Teaching**. New York: Good, Mead and Company.
- Turban, E., E. Mclean, and J. Wetherbe. (2004). **Information Management**. **New York:** John Wiley & Sons.
- Ulrich, D. (1996). **Human Resource Champions**. Boston: Harvard Business Press.

- Ulrich, D. (1997). **Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering result**. Boston: Business Week. Harvard Business School Press.
- _____. (1998). **Delivering Results. A New Mandate for Human Resource Professionals**. Boston: Harvard Business School Press.
- _____. (1998). "A New Mandate for Human Resources." **Harvard Business Review** 31, 1 (January-February): 125-134
- Ulrich, D. and W. Brockbank. (2005). "Role call." **People Management** 11, 12: 24-28.
- Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). **The HR Value Proposition**. Boston. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. et al. (1995). "Human Resource Competencies: an empirical assessment." **Human Resource Management** 34, 4: 473-495.
- _____. (2012). "HR talent and the new HR competencies." **Strategic HR Review** 11, 4: 217 – 222.
- Vanessa, G. (2002). "Managing Organizational Knowledge in the UK: A Report on HRM Contribution and Implications of Knowledge Management." MA Dissertation, University of Greenwich.
- Wallach, Michael A. and Kogan Nathan. (1965). **Model of Thinking in Young Children**. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Wendell, L. F. (1998). **Human Resource Management**. Boston: Houghton Mifflin Company.
- West, G.P. and G. D. Mayer. (1997). "Temporal Dimensions of Opportunistic Change in Technology-based ventures." **Entrepreneurship Theory and Practice** 22, 2: 31-52.
- Wheelen, T.L. and J. D. Hunger. (2006). **Strategic Management and Business Policy**. New Jersey: Prentice Hall.
- Woodcock, M. (1989). **Team Management Manual**. Gower: Aldershot
- Yukl, G. (1994). **Leadership in Organization**. New Jersey: Prentice Hall.
- _____. (2009). "HR's strategic panacea." **Human Resource Management International Digest** 17: 29-31



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แนวคำถามสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย (EDFR) รอบที่ 1

แนวสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย EDR
**เรื่องการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพระบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทาง
 กลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร**

คำชี้แจง

แนวแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นและประมวลข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านปัจจัยของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview)

1. ในมุมมองของท่าน การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในด้านหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ควรประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง
2. ในมุมมองของท่าน การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ควรประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง
3. ในมุมมองของท่าน การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในด้านผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert) ควรประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง
4. ในมุมมองของท่าน การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในด้านผู้ชนะเลิศพนักงาน (Employee Champion) ควรประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง
5. ข้อเสนอแนะอื่นๆ



หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

HR as a Strategic Partner

การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน คือ 1) หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) 3) ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert) 4) ผู้ชนะใจพนักงาน (Employee Champion) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) หมายถึง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีความสามารถในเชิงการวิเคราะห์กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการตลาด การผลิต แล้วนำไปเป็นโจทย์ในการสร้างแผนทางด้านบุคลากร เพื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร หรือของส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กร ไม่ใช่เพียงรอรับคำสั่งจากแผนกต่างๆ ว่า ต้องหาคนมาให้ หรือขอให้มีการจัดอบรมเรื่องต่างๆ สำหรับคนในหน่วยงานนั้น มีการทำงานแบบเชิงรุก (Proactive) เมื่อองค์กรมีกลยุทธ์อะไรออกมา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็ต้องมีกลยุทธ์ที่เป็นแผนปฏิบัติงานด้านบุคลากรออกมา เช่นเดียวกัน เพื่อสนับสนุนให้กลยุทธ์ของสายงานอื่นประสบความสำเร็จ นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในภาพรวมด้วยกัน

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง การที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญทั้งกลยุทธ์และบุคลากรในองค์กร และมีจุดมุ่งหมายในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญกับองค์กรเพราะปัจจุบันองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร ทำความเข้าใจ จูงใจ และเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม นโยบายและการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

3. ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert) หมายถึง ขณะที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นที่จะเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร แต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลก็ยังคงต้องทำงานตามสายงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเอง เช่น การสรรหา การจ้างงาน เงินเดือน ฝึกอบรม รวมถึงการประเมินผลการทำงานของพนักงาน แต่การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เปลี่ยนแปลงไป ไม่ใช่กระบวนการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดแรงงานลง จึงทำให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีขนาดเล็กลง คุณภาพสูงขึ้น และต้นทุนต่ำ

4. ผู้ชนะใจพนักงาน (Employee Champion) หมายถึง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ชนะใจพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้นำที่ดี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำองค์กรไปสู่เป้าที่ตั้งไว้ มีการสื่อสารที่ดี รวมทั้งต้องรับฟังพนักงาน เป็นผู้ฟังที่ดี บทบาทของการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน เป็นการเน้นความต้องการของพนักงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเพิ่มความมุ่งมั่นและความสามารถ บทบาทนี้จะเกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานที่มีเป็นอยู่ที่ดีและมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทและพนักงาน บทบาทและกระบวนการของผู้ชนะใจพนักงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบแบบดั้งเดิมของการบริหารงานบุคคล เช่นการฝึกอบรม การพัฒนาโครงสร้าง การให้รางวัล การประเมิน และการรักษาพนักงาน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร นอกจากนี้ผู้ชนะใจพนักงานเปรียบเสมือนศูนย์กลางให้กับองค์กรและเป็นตัวแทนขององค์กรอีกด้วย



ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ตามวิธีการวิจัยอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) ผู้วิจัยเป็นผู้กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ผู้จัดการ พนักงาน หรือกลุ่มธุรกิจลูกค้า ที่มีบทบาท ประสบการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่กำลังศึกษาวิจัย โดยผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 17 คน เพื่อความถูกต้อง แม่นยำ และให้ค่าความคลาดเคลื่อนลดลง

ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 3 กลุ่ม จำนวน 17 คน โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญ และกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. กลุ่ม 1 นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล จำนวน 9 คน ดังนี้

1.1 อาจารย์ ดร.จิตติมา เวชพงษ์ รองคณบดีฝ่ายวิจัย และนักวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการจัดการชุมชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1.2 อาจารย์วันชัย เจือบุญ อธิการบดี วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี อาจารย์ประจำ สาขาการจัดการชุมชน และนักวิจัยด้านการจัดการชุมชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1.3 อาจารย์จอมภักดิ์ คลังระหัด รองคณบดีฝ่ายวิชาการ และนักวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยศิลปากร

1.4 อาจารย์ ดร.วิษระ เวชสิทธิ์ อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และนักวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

1.5 ผศ. ดร.โสภภาพร กล้าสกุล รองคณบดีฝ่ายวิจัย และนักวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

1.6 อาจารย์ ประวีณา คำไซ รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา และนักวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ วิทยาลัยดุสิตธานี

1.7 อาจารย์ ดร. ชินวัตร เชื้อสระคู อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) และนักวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.8 อาจารย์ ชรินทร์ งามกมล หัวหน้าสาขาการจัดการ และนักวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

1.9 อาจารย์ กฤตนันท์ ประทุมเนตร อาจารย์สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และนักวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

2. กลุ่ม 2 ผู้บริหาร หรือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร จำนวน 5 คน ดังนี้

- 2.1 คุณสุรัชย์ แสนมี ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
- 2.2 มูลนิธิบ้านนกขมิ้น
- 2.3 คุณกาญจนา ังไชย ผู้จัดการสถาบันวิชาการและสื่อพัฒนาเด็ก ครอบครัว และ การศึกษา มูลนิธิเด็ก (Child's Foundation)
- 2.4 คุณวันดี จ้อยสาร หัวหน้างานส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การสหประชาชาติ
- 2.5 คุณดวงหฤษณ์ ภูแพง ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนบ้านเด็กگرامอินทรา มูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
- 2.6 คุณดวงจันทร์ ปัทมูม ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนบ้านเด็ก รัมอินทรา มูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

3. กลุ่ม 3 พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร จำนวน 3 คน ดังนี้

- 3.1 คุณนุชรี รัตนพิทักษ์ เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก
- 3.2 คุณนฤณี ธรรมบัวชา เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มูลนิธิหมู่บ้านเด็กโสสะ แห่งประเทศไทย
- 3.3 คุณรัฐบดินทร์ ด้วงประเสริฐ เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มูลนิธิหมู่บ้าน เด็กโสสะแห่งประเทศไทย





ภาคผนวก ค

หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อการทำวิจัยอนาคต EDFR

ที่ ศษ 0520.107(พบ)/ ๑๖3



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1, หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

25 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการบริหารมูลนิธิเด็กโสตะ

ด้วย นายปริญญา หุ่นโพธิ์ รหัสประจำตัว 56604811 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขา
วิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเสริม
สร้างศักยภาพระบบมาตรฐานบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่
แสวงหาผลกำไร” มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของฝ่ายบุคคล เพื่อประกอบการทำ
วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้สัมภาษณ์
แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย ทั้งนี้สามารถติดต่อนักศึกษาโดยตรงได้ที่เบอร์ 086-313-6171

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107

ที่ ศธ 0520.107(พนบ)/๙๕๗



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

25 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก

ด้วย นายปริญญา หุ่นโพธิ์ รหัสประจำตัว 56604811 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขา วิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพระบบมาตรฐานบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร” มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของฝ่ายบุคคล เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้สัมภาษณ์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย ทั้งนี้สามารถติดต่อนักศึกษาโดยตรงได้ที่เบอร์ 086-313-6171

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107



ที่ ศธ 0520.107(พบ)/966

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

25 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขอสัมภาระ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านเต็กราบอินทรา

ด้วย นายปริญญา หุ่นโพธิ์ รหัสประจำตัว 56604811 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขา
วิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเสริม
สร้างศักยภาพระบบมาตรฐานบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร ไม่
แสวงหาผลกำไร” มีความประสงค์ จะขอสัมภาระเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของฝ่ายบุคคล เพื่อประกอบการทำ
วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้สัมภาระ
แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย ทั้งนี้สามารถติดต่อนักศึกษาโดยตรงได้ที่เบอร์ 086-313-6171

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวดา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107

ที่ ศษ 0520.107(พบ)/๑๖5



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

25 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการมูลนิธิเด็กอ่อนในสลัม

ด้วย นายปริญญา หุ่นโพธิ์ รหัสประจำตัว 56604811 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขา
วิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเสริม
สร้างศักยภาพระบบมาตรฐานบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่
แสวงหาผลกำไร” มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของฝ่ายบุคคล เพื่อประกอบการทำ
วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้สัมภาษณ์
แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย ทั้งนี้สามารถติดต่อนักศึกษาโดยตรงได้ที่เบอร์ 086-313-6171

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107

ที่ ศษ 0520.107(พบ)/๙๔4



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

25 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ประธานมูลนิธิอนุเคราะห์คนพิการ

ด้วย นายปริญญา หุ่นโพธิ์ รหัสประจำตัว 56604811 นักศึกษาระดับปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขา
วิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเสริม
สร้างศักยภาพระบบมาตรฐานบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่
แสวงหาผลกำไร” มีความประสงค์ จะขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของฝ่ายบุคคล เพื่อประกอบการทำ
วิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดให้สัมภาษณ์
แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย ทั้งนี้สามารถติดต่อนักศึกษาโดยตรงได้ที่เบอร์ 086-313-6171

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

เพชรบุรี โทร.032-594-107



ภาคผนวก ง
ภาพการเข้าสัมภาษณ์เพื่อการทำวิจัยอนาคต EDFR

ภาพการสัมภาษณ์ EDFR รอบ 1 และ 2

การวิจัยอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) ในครั้งนี้ได้รับการอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวน 17 ท่าน ที่ให้ความรู้ ความคิดเห็น และแง่คิดต่างๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างมากต่องานวิจัย ผู้เชี่ยวชาญถูกแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือเป็นอาจารย์ผู้สอน หรือ ทำวิจัยเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มที่ 2 เป็นผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร กลุ่ม 3 พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งขณะสัมภาษณ์งานวิจัย ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียง และบันทึกภาพ ดังนี้



ภาพที่ 18 การสัมภาษณ์ อาจารย์วันชัย เจือบุญ
ตำแหน่ง: อธิการบดี วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี
อาจารย์ประจำ สาขาการจัดการชุมชน และนักวิจัยด้านการจัดการชุมชน
องค์กร: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
สถานที่: มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี



ภาพที่ 19 การสัมภาษณ์ อาจารย์จอมภักดิ์ คลังระหัด
ตำแหน่ง: รองคณบดีฝ่ายวิชาการ และนักวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
องค์การ: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
สถานที่: มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี



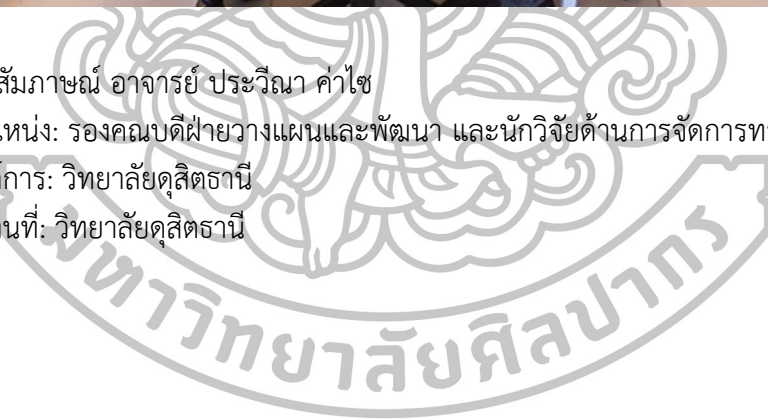
ภาพที่ 20 การสัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.วัชระ เวชสิทธิ์
ตำแหน่ง: อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และนักวิจัยด้านการ
จัดการทรัพยากรมนุษย์
องค์กร: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
สถานที่: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี



ภาพที่ 21 การสัมภาษณ์ อาจารย์ ผศ. ดร.โสภาพร กล่ำสกุล
ตำแหน่ง: รองคณบดีฝ่ายวิจัย และนักวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
องค์กร: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
สถานที่: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

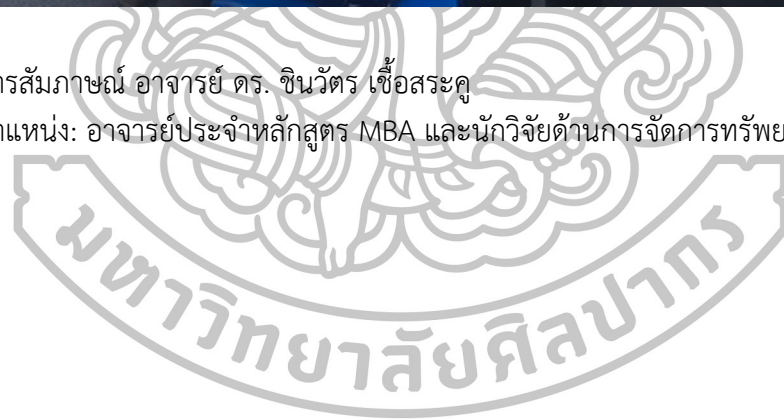


ภาพที่ 22 การสัมภาษณ์ อาจารย์ ประวีณา คำไชย
ตำแหน่ง: รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา และนักวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
องค์กร: วิทยาลัยดุสิตธานี
สถานที่: วิทยาลัยดุสิตธานี





ภาพที่ 23 การสัมภาษณ์ อาจารย์ ดร. ชินวัตร เชื้อสระคู
ตำแหน่ง: อาจารย์ประจำหลักสูตร MBA และนักวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

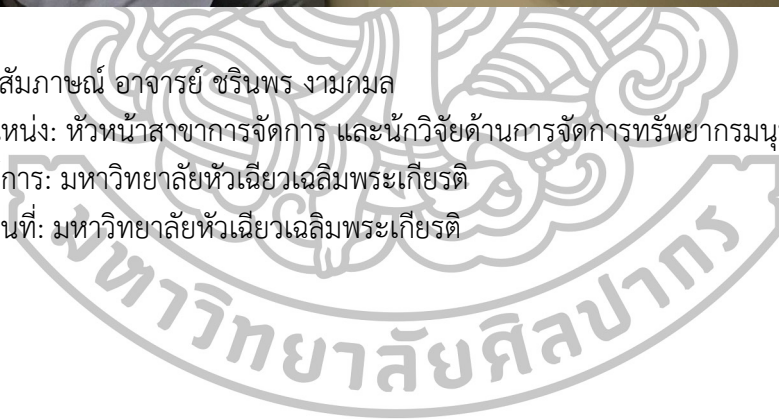




ภาพที่ 24 การสัมภาษณ์ อาจารย์ กฤตนันท์ ประทุมเนตร
ตำแหน่ง: อาจารย์สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และนักวิจัยด้านการจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์
องค์การ: มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
สถานที่: มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ



ภาพที่ 25 การสัมภาษณ์ อาจารย์ ชรินทร์ งามกุล
ตำแหน่ง: หัวหน้าสาขาการจัดการ และนักวิจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์
องค์กร: มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
สถานที่: มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ



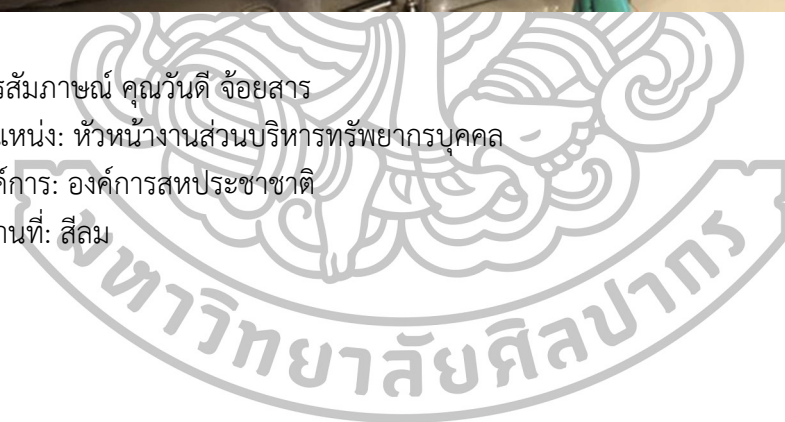


ภาพที่ 26 การสัมภาษณ์ คุณวันดี จ้อยสาร

ตำแหน่ง: หัวหน้างานส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล

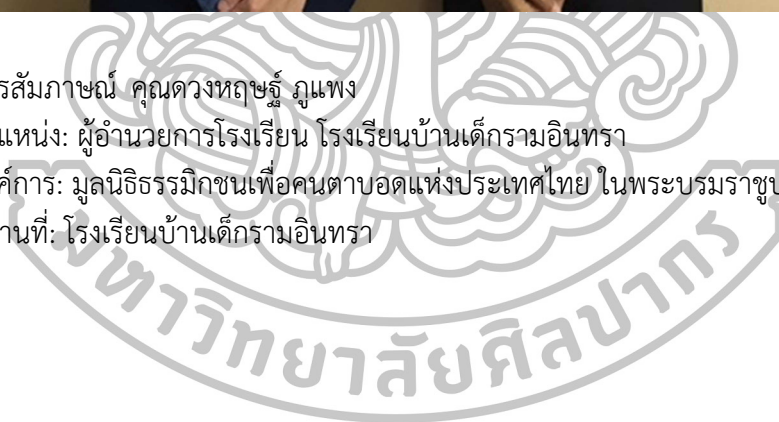
องค์กร: องค์กรสหประชาชาติ

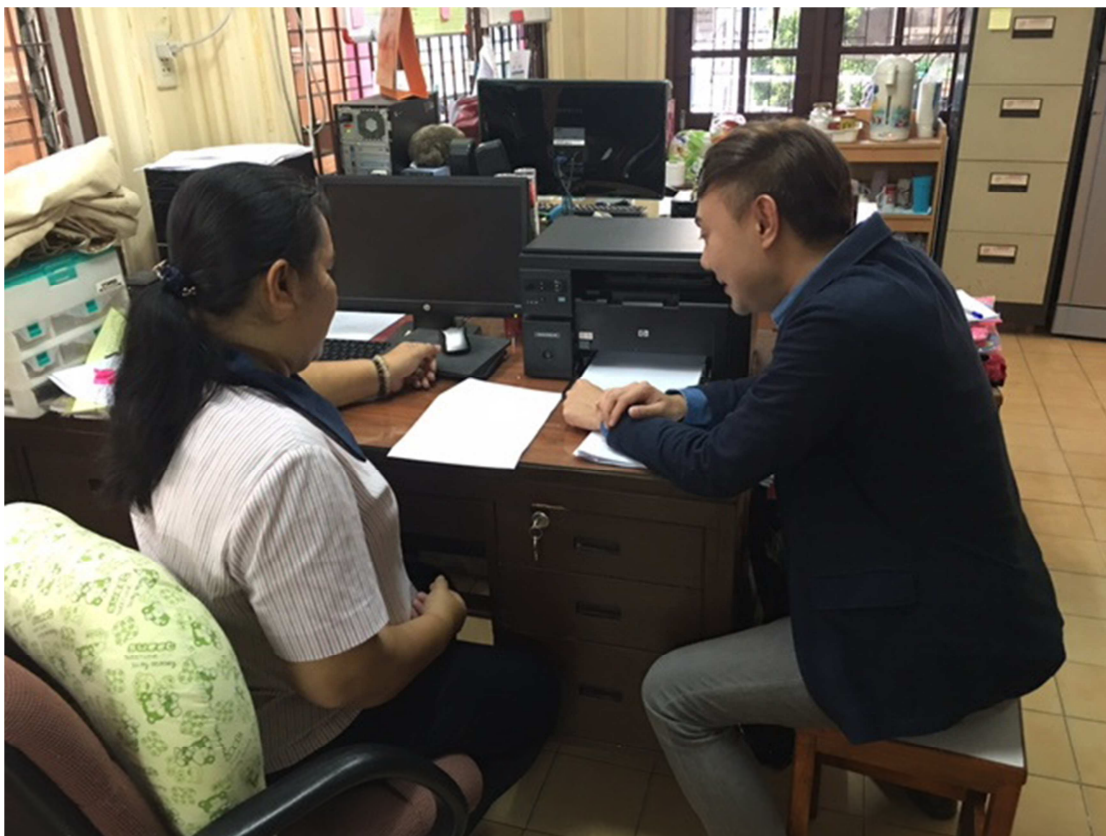
สถานที่: สีลม





ภาพที่ 27 การสัมภาษณ์ คุณดวงหทัย ภูแพง
ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนบ้านเด็กงามอินทรา
องค์การ: มูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
สถานที่: โรงเรียนบ้านเด็กงามอินทรา





ภาพที่ 28 การสัมภาษณ์ คุณดวงจันทร์ ปัทม
ตำแหน่ง: ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
องค์การ: โรงเรียนบ้านเด็กรามอินทรา มูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดแห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์
สถานที่: โรงเรียนบ้านเด็กรามอินทรา มูลนิธิธรรมิกชนเพื่อคนตาบอดแห่งประเทศไทย
ในพระบรมราชูปถัมภ์





แบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบระบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของ
องค์การไม่แสวงหาผลกำไร”

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นการสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินบริบทที่ปรากฏใน
แบบสอบถามนี้ เพื่อยืนยันองค์ประกอบของการพัฒนาแบบระบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่
ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร จากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์
และสังเคราะห์ต่อไป

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1: องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการพัฒนาแบบระบบบริหารงาน
บุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

ตอนที่ 2: ข้อเสนอแนะ

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายปริญญา หรุ่นโพธิ์

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1: ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร
ไม่แสวงหาผลกำไร ท่านเห็นว่าตัวบ่งชี้ของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของการบริหารงานบุคคลต่อไปนี้เหมาะสมหรือไม่

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่า ตัวบ่งชี้เหล่านั้นเหมาะสมหรือไม่ และมีระดับความคิดเห็นเท่าใด

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม					
			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
1. หุ้นส่วนทางกลยุทธ์	1.1 การพัฒนาองค์กร	1.1.1 HR ผลักดันและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร								
		1.1.2 HR ต้องมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์กับหน่วยงานอื่นในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร								
		1.1.3 HR ต้องมี Strategic thinking เพื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์อื่นๆขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร								
		1.1.4 HR ต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร ต้องมีการวางแผนที่ดีและนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม					
			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
		1.1.5 HR ต้องจัดทำ HR planning และ Career Path เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ								
	1.2 การทำงานเป็นทีม	1.2.1 HR ทำงานเป็นทีมเพื่อประสานงานหรือร่วมงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและกลยุทธ์								
		1.2.2 HR จัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่นในองค์การเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์และเพื่อให้เกิดหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน								
		1.2.3 HR ต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์								
		1.2.4 HR ผลักดันให้พนักงานทำงานเป็นทีมเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อองค์การ								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม					
			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
1.3 การเรียนรู้ตลอดเวลา		1.3.1 HR ต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ในการทำงานที่เปลี่ยนไป								
		1.3.2 HR ต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะทำให้ HR ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี								
		1.3.3 HR จัดกิจกรรมขึ้นในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้ HR และพนักงานเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา								
		1.3.4 HR ต้องหาเครื่องมือและวิธีการใหม่ๆ เพื่อมาจัดการคนให้เกิดเรียนรู้ตลอดเวลา								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม					
			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
										5
1.4 การสื่อสาร	1.4.1 HR ต้องมีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้พนักงานทำงานสอดคล้องและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานอื่น									
1.4 การสื่อสาร	1.4.2 HR ต้องสื่อสารกระจายไปทุกส่วนงานเพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่องค์การวางไว้									
1.4 การสื่อสาร	1.4.3 HR ต้องสื่อสารภายในองค์การ ทั้งแนวตรงและแนวราบอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์									
1.4 การสื่อสาร	1.4.4 HR ต้องเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน โดย HR เป็นตัวกลางการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานอื่นๆ ในองค์การ									

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม				
			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
					5	4	3	2	1
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.1 ภาวะผู้นำ	2.1.1 HR ต้องมีศักยภาพในการเป็นผู้นำ							
		2.1.2 HR ต้องมีภาวะผู้นำ เพราะ HR ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับทุกฝ่าย มีส่วนในการผลักดันองค์กร							
		2.1.3 HR ต้องเป็นต้นแบบให้กับพนักงานเพื่อแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง							
		2.1.4 HR ต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กร							
		2.1.5 HR ต้องพยายามและผลักดันให้คนในองค์กรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง							

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม					
			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
		2.1.6 HR ต้องมีภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของงานในปัจจุบัน								
		2.1.7 HR ต้องเป็นผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา								
		2.1.8 HR ต้องเป็นผู้นำ เป็นตัวกลางในการสื่อสาร ทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง								
		2.1.9 HR ต้องมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม					
			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
2.2 วิสัยทัศน์	2.2.1 HR ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี คิดไกลกว่าคนอื่น	2.2.1 HR ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี คิดไกลกว่าคนอื่น								
		2.2.2 HR ต้องมีวิสัยทัศน์ที่มองไปพร้อมกับองค์กรหรือแม้กระทั่งหน่วยงานในองค์กร ตามเป้าหมาย และกลยุทธ์ที่องค์กรตั้งเอาไว้								
		2.2.3 HR ต้องสามารถนำวิสัยทัศน์ของ HR เองหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรมาปรับใช้ได้จริง								
		2.2.4 HR ใช้วิสัยทัศน์สร้างแนวทางและสร้างพลังให้แก่ผู้ตามโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนทุ่มเทเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม					
			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
	2.3 อดทนอดกลั้น	2.3.1 HR ต้องมีความอดทนอดกลั้น เนื่องจากคนกลัวการเปลี่ยนแปลง								
		2.3.2 HR ต้องมีการควบคุมและการจัดการคน เนื่องจากองค์การมีคนหลายประเภท HR จึงต้องมีความอดทนอดกลั้น								
		2.3.3 HR ต้องอดทนอดกลั้น เนื่องจากคนมีการต่อต้าน								
		2.3.4 HR ต้องอดทนอดกลั้นต่อการทำงานภายใต้ความกดดัน								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม					
			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
2.4 การตัดสินใจ	2.4.1 HR ต้องมีส่วนในการตัดสินใจในองค์กรตามของเขตที่ HR สามารถทำได้	2.4.1 HR ต้องมีส่วนในการตัดสินใจในองค์กรตามของเขตที่ HR สามารถทำได้								
			2.4.2 HR ต้องกล้าตัดสินใจ และตัดสินใจอย่างรวดเร็วตามกรอบ และอำนาจหน้าที่							
			2.4.3 การตัดสินใจของ HR ต้องสามารถตอบโต้ภัย ความต้องการและความคิดที่แตกต่างของพนักงานได้							
			2.4.4 การตัดสินใจของ HR ต้องทำให้พนักงานยอมรับ							
2.5 ความคิดสร้างสรรค์	2.5.1 HR ต้องมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางที่เหมาะสม	2.5.1 HR ต้องมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางที่เหมาะสม								
			2.5.2 HR ต้องมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ เพื่อรับกับรูปแบบของ HR ที่เปลี่ยนไป							
			2.5.3 HR ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำไปแลกเปลี่ยนความคิดกับหน่วยงานอื่นๆ เวลาสร้างนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร							

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม					
			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
		2.5.4 HR ต้องมีแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนา รูปแบบของ HR เช่น นำเทคโนโลยีมาใช้ในการงาน HR								
		2.5.5 HR ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัด กิจกรรมให้ HR เข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น								
3. ผู้เชี่ยวชาญงาน บริหาร	3.1 ชำนาญงานบุคคล	3.1.1 HR ต้องเชี่ยวชาญงานรอบด้านเกี่ยวกับ งาน HR ไม่ใช่แค่งานหนึ่งงานใดเท่านั้น								
		3.1.2 HR ต้องมีความรู้ความสามารถที่ดีเกี่ยวกับ งาน HR								
		3.1.3 HR ต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็น ผู้เชี่ยวชาญงาน HR								
		3.1.4 HR ต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญด้านการจัด การคน								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม					
			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
	3.2 เข้าใจองค์การ	3.2.1 HR ต้องเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อให้องค์การกับพนักงานเป็นหนึ่งเดียวกัน								
		3.2.2 HR ต้องเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อสร้างนโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การและหน่วยงานอื่นๆได้								
		3.2.3 HR ต้องเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อทราบปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ								
	3.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้งาน	3.3.1 HR สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน HR อย่างมีประสิทธิภาพ								
		3.3.2 HR นำเทคโนโลยีมาใช้ จะทำให้การทำงานของ HR เร็วขึ้น								
		3.3.3 HR นำเทคโนโลยีมาใช้ จะทำให้การทำงานของ HR ง่ายขึ้น								
3.3.4 HR นำเทคโนโลยีมาช่วยให้ประหยัด										

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม				
			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
					5	4	3	2	1
3.4 การจัดการคนเก่ง	3.4.1 HR ต้องสร้างและปรับต้นแบบคนเก่งให้สอดคล้องหรือเข้ากับองค์กร								
3.4 การจัดการคนเก่ง	3.4.2 HR ต้องค้นหาคนเก่งในองค์กรเพื่อนำไปพัฒนาให้เหมาะสมกับองค์กร								
3.4 การจัดการคนเก่ง	3.4.3 HR ต้องปรับปรุงและพัฒนาคนเก่ง เพื่อให้คนเก่ง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ								
3.4 การจัดการคนเก่ง	3.4.4 HR ต้องรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรโดยใช้สิ่งจูงใจ								
3.4 การจัดการคนเก่ง	3.4.5 HR ต้องรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรโดยทำให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร								

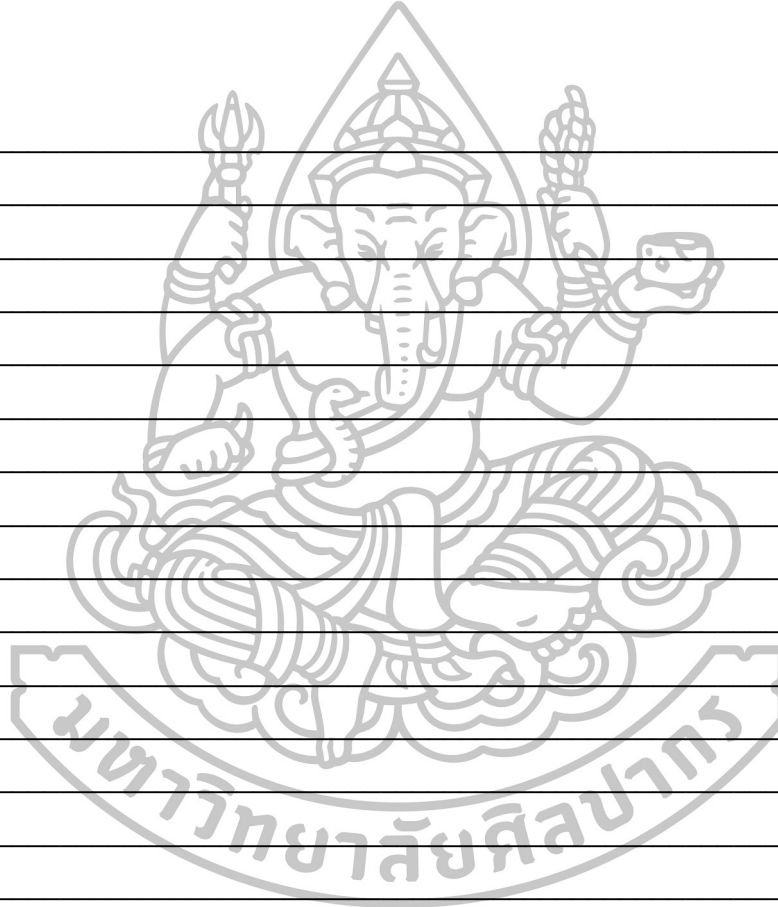
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม					
			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
	3.5 การจัดการความขัดแย้ง	3.5.1 HR ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดการความขัดแย้งระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง								
		3.5.2 HR ต้องสามารถหาวิธีในการจัดการความขัดแย้งเพื่อให้พนักงานทุกคนรู้สึกดีขึ้น								
		3.5.3 HR ต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้								
		3.5.4 HR ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีเมื่อ HR ต้องแก้ปัญหาหรือจัดการความขัดแย้งในองค์กร								
4. ผู้ชนะใจพนักงาน	4.1 การจูงใจ	4.1.1 HR ต้องให้รางวัลพนักงานตามความเหมาะสมที่รูปแบบของตัวเงินหรือผลประโยชน์								
		4.1.2 HR ต้องทำ career path ให้กับพนักงานเพื่อจะรับรู้ถึงการเติบโตของอาชีพ								
		4.1.3 HR เปิดโอกาสอย่างเหมาะสมให้พนักงานได้ประสบความสำเร็จในสายงานที่ทำ								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม					
			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
		4.1.4 HR ต้องวางแผนพัฒนาเส้นทางอาชีพหรือความก้าวหน้าของพนักงานเช่น การเลื่อนชั้นจากการวัดผลการทำงาน								
		4.1.5 HR ต้องพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานโดยการส่งไปฝึกหรืออบรมความรู้เพิ่มเติม								
		4.1.6 HR ต้องชมเชยพนักงานเพื่อให้พนักงานรู้ว่าพนักงานมีความหมายและก่อประโยชน์ต่อองค์กร								
	4.2 ที่ปรึกษาที่ดี	4.2.1 HR ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เช่นการวางแผนชีวิต								
4.2.2 HR ต้องเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้คนในองค์กรเห็น										
4.2.3 HR ต้องมีทักษะแนะแนวทางออกเมื่อพนักงานมีปัญหา										

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความเหมาะสม		ระดับความเหมาะสม					
			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
4.3 จริยธรรม		4.3.1 HR ต้องมีความยุติธรรม ปฏิบัติกับพนักงานอย่างเสมอภาค								
		4.3.2 HR ต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้								
		4.3.3 HR ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อพนักงานและองค์กร								



ตอนที่ 2: ข้อเสนอแนะ





ภาคผนวก ฉ
ภาพการเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
Participatory Action Research



ภาพที่ 29 การเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมวันที่ 1





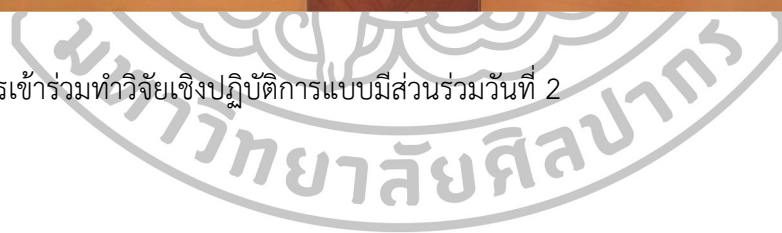
ภาพที่ 30 การเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมวันที่ 1



ภาพที่ 31 การเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมวันที่ 1



ภาพที่ 32 การเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมวันที่ 2





ภาพที่ 33 การเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมวันที่ 2



ภาพที่ 34 การเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมวันที่ 2



ภาพที่ 35 การเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมวันที่ 2





ภาพที่ 36 การเข้าร่วมทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมวันที่ 2





ที่ ศธ 6806 (พบ)/10๑2

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

6 ตุลาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณวันดี ช้อยสาร

ด้วย นายปริญญา หุ่นโพธิ์ รหัสประจำตัว 56604811 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร"

มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวดา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107



ที่ ศบ 6806 (พบ)/1033

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

6 ตุลาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณกาญจต์ อัสไชย

ด้วย นายปริญญา ทรุ่นโพธิ์ รหัสประจำตัว 56604811 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร"

มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107



ที่ ศบ 6806 (พบ)/1034

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

6 ตุลาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วสันต์ สุทธาวาส

ด้วย นายปริญญา หนู่นโพธิ์ รหัสประจำตัว 56604811 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารงาน
ทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร"

มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบ
การทำวิทยานิพนธ์

ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจ
คุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107



ที่ ศท 6806 (พน)/1035

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

6 ตุลาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ณรงค์ ศรีเกรียงทอง

ด้วย นายปริญญา หุ่น โพธิ์ รหัสประจำตัว 56604811 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร ไม่แสวงหาผลกำไร"

มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.032-594-107



ที่ ศบ 6806 (พบ)/1036

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

6 ตุลาคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.พศุฑิศา ต้นตราจิม

ด้วย นายปริญญา หนู่นโพธิ์ รหัสประจำตัว 56604811 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร"

มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

เพชรบุรี โทร.032-594-107





แบบสอบถามการตรวจสอบความสอดคล้อง
ด้วยเทคนิค Cohen's kappa

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร”

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นการสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเชิงประเมินกับบริบทที่ปรากฏในแบบสอบถามนี้ เพื่อยืนยันความสอดคล้องขององค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร จากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยเทคนิค Cohen's kappa ต่อไป

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายปริญญา หารุ่นโพธิ์

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่า องค์กรประกอบเหล่านี้มีความสอดคล้องกับบริบทและจุดประสงค์งานวิจัยหรือไม่ และมีระดับความสอดคล้องในระดับใด

องค์กรประกอบหลัก	องค์กรประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความสอดคล้อง		ระดับความสอดคล้อง					
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
1. หุ่นส่วนทางกลยุทธ์	1.1 การพัฒนาองค์การ	1.1.1 HR ผลักดันและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ								
		1.1.2 HR ต้องมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์กับหน่วยงานอื่นในองค์การเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ								
		1.1.3 HR ต้องมี Strategic thinking เพื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์อื่นๆขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ								
		1.1.4 HR ต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การ ต้องมีการวางแผนที่ดีและนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความสอดคล้อง		ระดับความสอดคล้อง					
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
		1.1.5 HR ต้องจัดทำ HR planning และ Career Path เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร								
	1.2 การทำงานเป็นทีม	1.2.1 HR ทำงานเป็นทีมเพื่อประสานงานหรือร่วมงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและกลยุทธ์								
		1.2.2 HR จัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่นในองค์กรเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์และเพื่อให้เกิดหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน								
		1.2.3 HR ต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์								
		1.2.4 HR ผลักดันให้พนักงานทำงานเป็นทีมเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในองค์กร								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความสอดคล้อง		ระดับความสอดคล้อง					
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
1.3 การเรียนรู้ตลอดเวลา		1.3.1 HR ต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ในการทำงานที่เปลี่ยนไป								
		1.3.2 HR ต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะทำให้ HR ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี								
		1.3.3 HR จัดกิจกรรมขึ้นในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้ HR และพนักงานเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา								
		1.3.4 HR ต้องหาเครื่องมือและวิธีการใหม่ๆ เพื่อมาจัดการคนให้เกิดเรียนรู้ตลอดเวลา								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความสอดคล้อง		ระดับความสอดคล้อง					
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
1.4 การสื่อสาร	1.4 การสื่อสาร	1.4.1 HR ต้องมีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้พนักงานทำงานสอดคล้องและเข้าใจในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานอื่น								
		1.4.2 HR ต้องสื่อสารกระจายไปทุกส่วนงานเพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรวางไว้								
		1.4.3 HR ต้องสื่อสารภายในองค์กร ทั้งแนวนตรงและแนวราบอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์								
		1.4.4 HR ต้องเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน โดย HR เป็นตัวกลางการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานอื่นๆในองค์กร								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความสอดคล้อง		ระดับความสอดคล้อง					
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.1 ภาวะผู้นำ	2.1.1 HR ต้องมีศักยภาพในการเป็นผู้นำ								
		2.1.2 HR ต้องมีภาวะผู้นำ เพราะ HR ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับทุกฝ่าย มีส่วนในการผลักดันองค์การ								
		2.1.3 HR ต้องเป็นต้นแบบให้กับพนักงานเพื่อแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง								
		2.1.4 HR ต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การ								
		2.1.5 HR ต้องพยายามและผลักดันให้คนในองค์การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความสอดคล้อง		ระดับความสอดคล้อง					
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
		2.1.6 HR ต้องมีภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของงานในปัจจุบัน								
		2.1.7 HR ต้องเป็นผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา								
		2.1.8 HR ต้องเป็นผู้นำ เป็นตัวกลางในการสื่อสาร ทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง								
		2.1.9 HR ต้องมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความสอดคล้อง		ระดับความสอดคล้อง					
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
2.2 วิสัยทัศน์	2.2.1 HR ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี คิดไกลกว่าคนอื่น	2.2.2 HR ต้องมีวิสัยทัศน์ที่มองไปพร้อมกับองค์กร หรือแม้กระทั่งหน่วยงานในองค์กร ตามเป้าหมาย และกลยุทธ์ที่องค์กรตั้งเอาไว้	2.2.3 HR ต้องสามารถนำวิสัยทัศน์ของ HR เอง หรือวิสัยทัศน์ขององค์กรมาปรับใช้ได้จริง	2.2.4 HR ใช้วิสัยทัศน์สร้างแนวทางและสร้างพลังให้แก่ผู้ตามโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนทุ่มเทเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์						

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความสอดคล้อง		ระดับความสอดคล้อง					
			สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
					5	4	3	2	1	
	2.3 อดทนอดกลั้น	2.3.1 HR ต้องมีความอดทนอดกลั้น เนื่องจากคนกลัวการเปลี่ยนแปลง								
		2.3.2 HR ต้องมีการควบคุมและการจัดการคน เนื่องจากองค์การมีคนหลายประเภท HR จึงต้องมีความอดทนอดกลั้น								
		2.3.3 HR ต้องอดทนอดกลั้น เนื่องจากคนมีการต่อต้าน								
		2.3.4 HR ต้องอดทนอดกลั้นต่อการทำงานภายใต้ความกดดัน								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความสอดคล้อง		ระดับความสอดคล้อง					
			สอดคล้อง	ไม่ สอดคล้อง	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
					5	4	3	2	1	
	2.4 การตัดสินใจ	2.4.1 HR ต้องมีส่วนในการตัดสินใจในองค์กรตามของเขตที่ HR สามารถทำได้								
		2.4.2 HR ต้องกล้าตัดสินใจ และตัดสินใจอย่างรวดเร็วตามกรอบ และอำนาจหน้าที่								
		2.4.3 การตัดสินใจของ HR ต้องสามารถตอบโจทย์ความต้องการและความคิดที่แตกต่างของพนักงานได้								
		2.4.4 การตัดสินใจของ HR ต้องทำให้พนักงานยอมรับ								
	2.5 ความคิดสร้างสรรค์	2.5.1 HR ต้องมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางที่เหมาะสม								
		2.5.2 HR ต้องมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ เพื่อรับกับรูปแบบของ HR ที่เปลี่ยนไป								
		2.5.3 HR ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำไปแลกเปลี่ยนความคิดกับหน่วยงานอื่นๆ เวลาสร้างนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความสอดคล้อง		ระดับความสอดคล้อง				
			สอดคล้อง	ไม่ สอดคล้อง	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
					5	4	3	2	1
		2.5.4 HR ต้องมีแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนา รูปแบบของ HR เช่น นำเทคโนโลยีมาใช้ในงาน HR							
		2.5.5 HR ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัด กิจกรรมให้ HR เข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น							
3. ผู้เชี่ยวชาญงาน บริหาร	3.1 ข้าราชการบุคคล	3.1.1 HR ต้องเชี่ยวชาญงานรอบด้านเกี่ยวกับ งาน HR ไม่ใช่แค่งานหนึ่งงานใดเท่านั้น							
		3.1.2 HR ต้องมีความรู้ความสามารถที่ดีเกี่ยวกับ งาน HR							
		3.1.3 HR ต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็น ผู้เชี่ยวชาญงาน HR							
		3.1.4 HR ต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญด้านการจัด การคน							

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความสอดคล้อง		ระดับความสอดคล้อง					
			สอดคล้อง	ไม่ สอดคล้อง	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
					5	4	3	2	1	
	3.2 เข้าใจองค์การ	3.2.1 HR ต้องเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อให้ องค์การกับพนักงานเป็นหนึ่งเดียวกัน								
		3.2.2 HR ต้องเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อสร้าง นโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การและ หน่วยงานอื่นๆได้								
		3.2.3 HR ต้องเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อทราบ ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อ องค์การ								
	3.3 การนำเทคโนโลยีมา ใช้งาน	3.3.1 HR สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้งาน HR อย่างมีประสิทธิภาพ								
		3.3.2 HR นำเทคโนโลยีมาใช้ จะทำให้การทำงาน ของ HR เร็วขึ้น								
		3.3.3 HR นำเทคโนโลยีมาใช้ จะทำให้การทำงาน ของ HR ง่ายขึ้น								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความสอดคล้อง		ระดับความสอดคล้อง					
			สอดคล้อง	ไม่ สอดคล้อง	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
					5	4	3	2	1	
	3.4 การจัดการคนเก่ง	3.4.1 HR ต้องสร้างและปรับต้นแบบคนเก่งให้สอดคล้องหรือเข้ากับองค์กร								
		3.4.2 HR ต้องค้นหาคนเก่งในองค์กรเพื่อนำไปพัฒนาให้เหมาะสมกับองค์กร								
		3.4.3 HR ต้องปรับปรุงและพัฒนาคนเก่ง เพื่อให้คนเก่ง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ								
		3.4.4 HR ต้องรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรโดยใช้สิ่งจูงใจ								
		3.4.5 HR ต้องรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรโดยทำให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์กร								

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความสอดคล้อง		ระดับความสอดคล้อง				
			สอดคล้อง	ไม่ สอดคล้อง	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
					5	4	3	2	1
3.5 การจัดการ ความขัดแย้ง	3.5.1 HR ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดการ ความขัดแย้งระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง	3.5.1 HR ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดการ ความขัดแย้งระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง							
		3.5.2 HR ต้องสามารถหาวิธีในการจัดการความ ขัดแย้งเพื่อให้พนักงานทุกคนรู้สึกดีขึ้น							
		3.5.3 HR ต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้							
		3.5.4 HR ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีเมื่อ HR ต้องแก้ ปัญหาหรือจัดการความขัดแย้งในองค์กร							
4. ผู้ชนะใจพนักงาน	4.1 การจูงใจ	4.1.1 HR ต้องให้รางวัลพนักงานตามความ เหมาะสมทั้งรูปแบบของตัวเงินหรือผลประโยชน์							
		4.1.2 HR ต้องทำ career path ให้กับพนักงาน เพื่อจะรับรู้ถึงการเติบโตของอาชีพ							
		4.1.3 HR เปิดโอกาสอย่างเหมาะสมให้พนักงานได้ ประสบความสำเร็จในสายงานที่ทำ							

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความสอดคล้อง		ระดับความสอดคล้อง					
			สอดคล้อง	ไม่ สอดคล้อง	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
					5	4	3	2	1	
		4.1.4 HR ต้องวางแผนพัฒนาเส้นทางอาชีพหรือความก้าวหน้าของพนักงานเช่น การเลื่อนชั้นจากการวัดผลการทำงาน								
		4.1.5 HR ต้องพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานโดยการส่งไปฝึกหรืออบรมความรู้เพิ่มเติม								
		4.1.6 HR ต้องชมเชยพนักงานเพื่อให้พนักงานรู้ว่าพนักงานมีความหมายและก่อประโยชน์ต่อองค์กร								
	4.2 ที่ปรึกษาที่ดี	4.2.1 HR ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เช่นการวางแผนชีวิต								
		4.2.2 HR ต้องเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้คนในองค์กรเห็น								

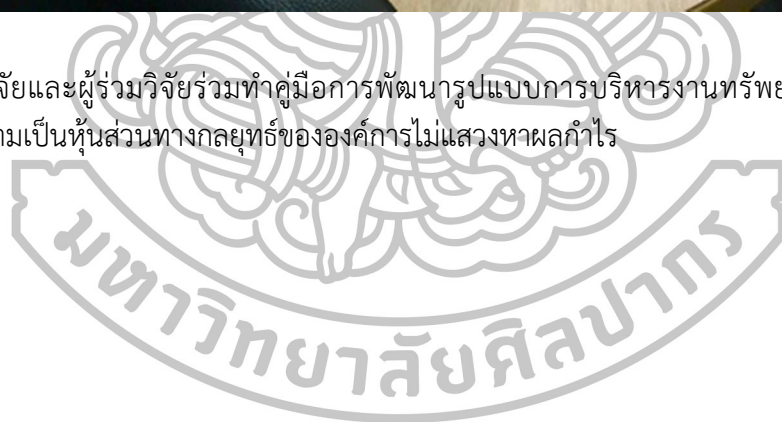
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	ความสอดคล้อง		ระดับความสอดคล้อง					
			สอดคล้อง	ไม่ สอดคล้อง	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
					5	4	3	2	1	
		4.2.3 HR ต้องมีทักษะแนะแนวทางออกเมื่อพนักงานมีปัญหา								
	4.3 จริยธรรม	4.3.1 HR ต้องมีความยุติธรรม ปฏิบัติกับพนักงานอย่างเสมอภาค								
		4.3.2 HR ต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้								
		4.3.3 HR ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อพนักงานและองค์กร								

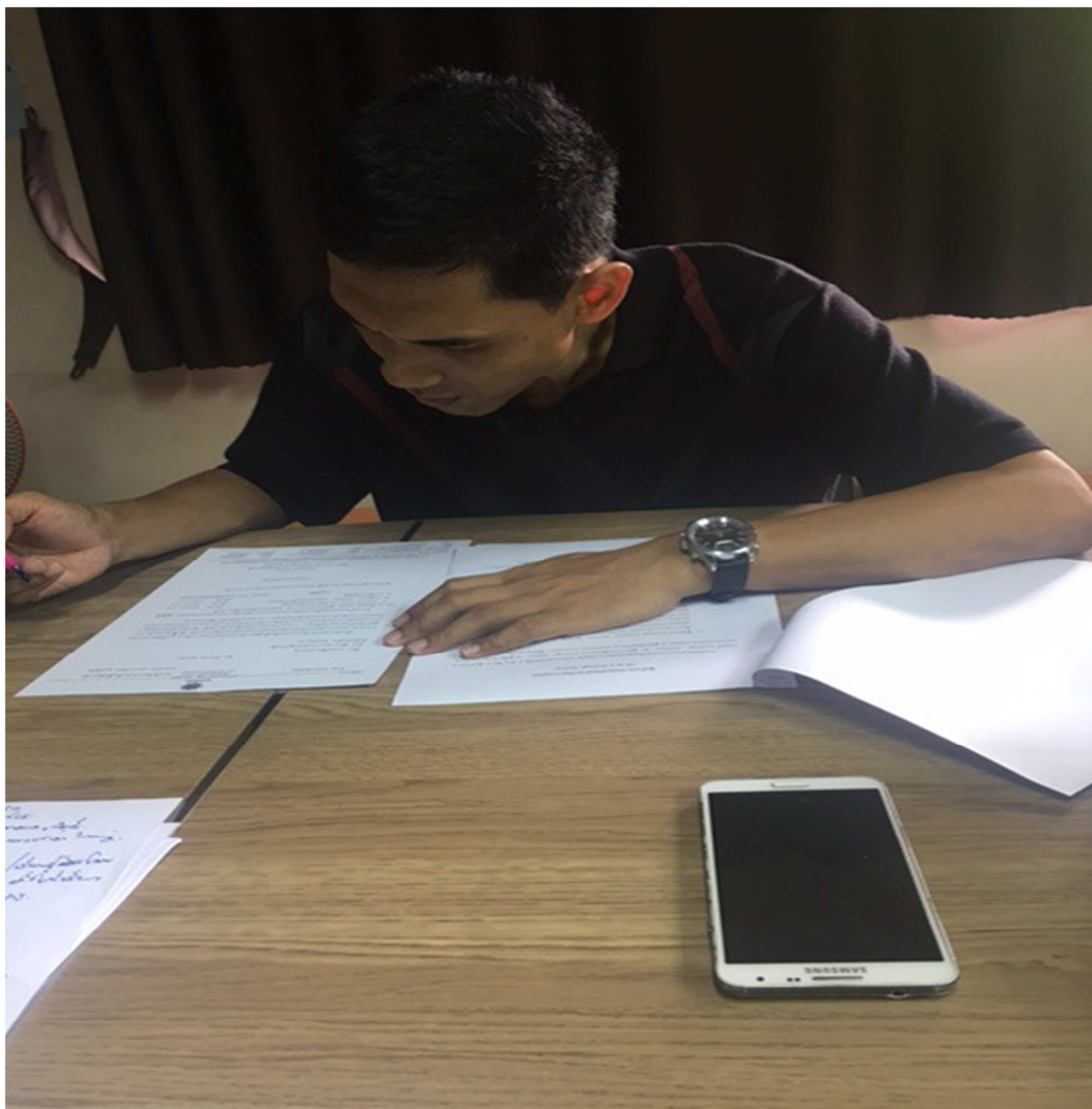






ภาพที่ 37 ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมทำคู่มือการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร





ภาพที่ 38 ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยร่วมทำคู่มือการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร



ภาคผนวก ญ

คู่มือวิธีและขั้นตอนรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่
ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

(ฉบับร่างวันที่ 18 ตุลาคม 2559)

คู่มือ
วิธีและขั้นตอนการบริหารงานทรัพยากรบุคคล
มุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของ
องค์การไม่แสวงหาผลกำไร

"องค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก"



ลิขสิทธิ์ของ
มหาวิทยาลัยศิลปากร

คู่มือวิธีและขั้นตอนการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่
ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร
“องค์กรสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก”

The Manual of Methods and Procedures for Human Resource Management
Enhancing Human Resource Strategic Partnership of Non-Profit Organization
“Child Foundation”
ปริญญา ทรู่นโพธิ์

ข้อมูลทางบรรณนุกรม

ปริญญา ทรู่นโพธิ์ พ.ศ. 2559

คู่มือวิธีและขั้นตอนการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การความเป็นหุ้นส่วนทาง
กลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร : องค์กรสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก

The Manual of Methods and Procedures for Human Resource
Management Enhancing Human Resource Strategic Partnership of Non-Profit
Organization: Child Foundation

145 หน้า

พิมพ์ครั้งที่ 1

จำนวนการพิมพ์.....

จัดพิมพ์ที่..... :

ISBN.....

(ปรอง)

คำนำ

ปัจจุบันการแข่งขันในโลกธุรกิจ ทั้งองค์กรขนาดใหญ่ องค์กรขนาดเล็ก หรือแม้กระทั่ง องค์กรไม่แสวงหากำไร มีการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรไหนไม่สามารถ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป อาจก่อให้เกิดความเสียหายใน ภาพรวมขององค์กรได้ ส่งผลให้ทุกฝ่ายในองค์กรพยายามเข้ามามีบทบาทเพื่อทำให้องค์กร ขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นทุกองค์กรไม่เพียงแต่แข่งขันด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจเพียงอย่าง เดียว แต่กลยุทธ์ด้านบุคลากรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารองค์กร ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กร ต่างก็ให้ความสำคัญในการบริหารคน เพื่อหาวิธีและกระบวนการที่ดีที่สุดในการพัฒนาคน สร้างให้ พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร บริหารองค์กร รวมไปถึงรักษาผู้ที่มีความสามารถไว้ เพื่อสร้าง โอกาสการแข่งขันและขับเคลื่อนผลประกอบการทางธุรกิจ

ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ฝ่าย ทรัพยากรบุคคล ที่เป็นหน่วยงานที่ถูกคาดหวังให้ช่วยสนับสนุนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตามที่องค์กรตั้งไว้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาองค์กร เช่น เป็นผู้จัดสรร ทรัพยากร เป็นผู้ตรวจสอบ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ และ เป็นผู้ที่สามารถให้แนวทาง ทิศทาง และ ข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญแก่ผู้บริหารและผู้นำในองค์กรได้ ทั้งในเรื่องการสร้างประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานและองค์กร รวมไปถึงปัจจัยที่ผลักดันผลการปฏิบัติงานขององค์กร และในฐานะผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเข้าไปมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรของ องค์กรเพื่อให้มีความรู้เท่าทันและรองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

คู่มือนี้เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) กับองค์กรสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ หลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทาง กลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหากำไร รวมทั้งวิธีการ ขั้นตอน และการดำเนินโครงการที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กนำไปเป็นรูปแบบในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเพื่อมุ่งสู่ ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กที่เหมาะสมต่อไป

ปริญญา หุ่นโพธิ์

18.10.59

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร.....	1
แนวคิดพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี รูปแบบของการเป็นหุ้นส่วนทาง กลยุทธ์.....	2
องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล มุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร.....	6
บทที่ 2 หุ้นส่วนทางกลยุทธ์.....	10
ด้านการพัฒนาองค์การ.....	10
ด้านการทำงานเป็นทีม.....	26
ด้านการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา.....	33
ด้านการสื่อสาร.....	36
บทที่ 3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	41
ด้านภาวะผู้นำ.....	41
ด้านวิสัยทัศน์.....	49
ด้านความอดทนอดกลั้น.....	56
ด้านการตัดสินใจ.....	63
ด้านความคิดสร้างสรรค์.....	70
บทที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร.....	77
ด้านชำนาญงานบุคคล.....	77
ด้านเข้าใจองค์การ.....	87
ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน.....	89
ด้านการจัดการคนเก่ง.....	98
ด้านการจัดการความขัดแย้ง.....	109

บทที่ 5 ผู้ชนะใจพนักงาน.....	122
ด้านการจูงใจ.....	122
ด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี.....	134
ด้านจริยธรรม.....	139



บทที่ 1

องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล มุ่งสู่การความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของ องค์การไม่แสวงหาผลกำไร

ปัจจุบันการแข่งขันในโลกธุรกิจ ทั้งองค์การขนาดใหญ่ องค์การขนาดเล็ก หรือแม้กระทั่งองค์การไม่แสวงหากำไร มีการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การไหนไม่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป อาจก่อให้เกิดความเสียหายในภาพรวมขององค์การได้ ส่งผลให้ทุกฝ่ายในองค์การพยายามเข้ามามีบทบาทเพื่อทำให้องค์การขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ (Dave Ulrich, 1998) ดังนั้นทุกองค์การไม่เพียงแต่แข่งขันด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่กลยุทธ์ด้านบุคลากรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารองค์การ (Bas, 2012) ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์การต่างก็ให้ความสำคัญในการบริหารคน เพื่อหาวิธีและกระบวนการที่ดีที่สุดในการพัฒนาคน สร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ บริหารองค์การ รวมไปถึงรักษาผู้ที่มีความสามารถไว้ เพื่อสร้างโอกาสการแข่งขันและขับเคลื่อนผลประกอบการทางธุรกิจ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2554)

ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่เป็นหน่วยงานที่ถูกคาดหวังให้ช่วยสนับสนุนองค์การให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ตามที่องค์การตั้งไว้ (จรรยาศักดิ์ ฉวีศักดิ์, 2557) ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงต้องเข้าไปมีบทบาทในการพัฒนาองค์การ เช่น เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร เป็นผู้ตรวจสอบ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ และเป็นผู้ที่สามารถให้แนวทาง ทิศทาง และข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญแก่ผู้บริหารและผู้นำในองค์การได้ ทั้งในเรื่องการสร้างประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและองค์การ รวมไปถึงปัจจัยที่ผลักดันผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2548) และในฐานะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเข้าไปมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรขององค์การเพื่อให้มีความรู้เท่าทันและรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2554: 278-279)

จากการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้นำหรือผู้บริหารได้พัฒนาการทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยมีการเข้าช่วยเหลือสนับสนุนให้หน่วยงานหลักที่ไม่ใช่แค่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้ปฏิบัติงานด้าน บุคคลด้วยตนเอง (พิภพ อุดร และ วิทยา ด้านธำรงกุล, 2557) และมีการยกระดับงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยเล่นบทบาทในฐานะ “Strategic Partner” หมายถึง การทำหน้าที่ช่วยเหลือ (Assist) สนับสนุน (Support) ให้คำปรึกษา (Coach) การส่งเสริม (Promote) ให้หน่วยงานต่างๆในองค์การนำเอาแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการคนไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อการบริหารงานนั้นๆ (จรรยาศักดิ์ ฉวีศักดิ์, 2557)

บทบาทและความคาดหวังของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีหลากหลายและซับซ้อน เนื่องจาก ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมและการแข่งขันที่เปลี่ยนไป ส่งผลให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีความรับผิดชอบมากขึ้น ด้วยความเชื่อและแนวคิดของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ยุคใหม่ ซึ่งมีการใช้กลยุทธ์และรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่มีบทบาทและมีส่วนร่วมกับหน่วยงานอื่นมากขึ้น (2009) การบริหารงานบุคคลที่เป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องปรับเปลี่ยนสมรรถนะเพื่อสนับสนุนการบริหารตามกลยุทธ์ขององค์กร (Joseph et al., 2015) ซึ่งในฐานะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ยุคใหม่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีบทบาทของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) บทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Experts) บทบาทของการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน (HR Champion) และบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) (Jeanette, 2009) ซึ่งถือเป็นบทบาทและหน้าที่หลักของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่จะนำไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ (Dave Ulrich, 1997) ในการปรับเปลี่ยนองค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นๆ ได้ (Joseph et al., 2015)

แนวคิดพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี รูปแบบของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

บทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีการเปลี่ยนแปลงมากมายโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องการเพิ่มมูลค่าหรือหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลกับองค์กร (Jeanette, 2009) ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลตอบสนองความคาดหวังขององค์กรโดยการให้ความร่วมมือ สนับสนุนและส่งเสริมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับหน่วยงานอื่นๆในองค์กร และยังมีการปฏิรูประบบตัวเองให้สอดคล้องกับกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆในองค์กรเพื่อความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพขององค์กร (Peretti 1998; Sahdev et al, 1999.) ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล จึงได้มาสัมผัสกับรูปแบบที่เปลี่ยนไปมากขึ้น เพราะปัจจุบันฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไม่เพียงแต่ทำงานหรือกิจกรรมประจำวันเท่านั้น แต่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ยังต้องเข้าไปมีบทบาทหรือส่วนร่วมกับหน่วยงานอื่นๆในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือ เกี่ยวกับปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Matthew, 2006) ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะไม่ได้เชี่ยวชาญเพียงแค่บทบาทของตัวเอง หรือ ชำนาญแค่ "คน" ที่ให้บริการด้านทรัพยากรบุคคลแบบดั้งเดิมเท่านั้น แต่ บทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนไปรวมถึงการตัดสินใจกระบวนการเชิงกลยุทธ์อีกด้วย (Ulrich et al., 1995)

ชูเลอร์ (1992) ได้ให้แง่คิดว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคล ควรมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ใหม่ในการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีส่วนร่วมในทำงานกับหน่วยงานอื่นในองค์กร และ ให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร อุลริช (Dave Ulrich, 1997) ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่การบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปและมุ่งเน้นไปที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่การทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริหารงานบุคคลภายในองค์กร คอนเนอร์และอูลริช (Conner and Ulrich, 1996) ระบุถึงสี่บทบาทของการบริหารงานบุคคล:

1) หุ้นส่วนในการดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Partner) 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) 3) ผู้ชนะเลิศของพนักงาน และ 4) ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่ง มาร์เทล และ แครอล (Martell และ Carol, 1995) กล่าวถึง 4 บทบาทของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตามกรอบแนวคิดของอุลริชว่า บทบาทของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทั้ง 4 ซึ่งร่วมกันจะทำให้เป็นพันธมิตรทางธุรกิจในองค์กรและเพิ่มศักยภาพในการสร้างองค์กร สามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ (Ulrich, 1997)

คอนเนอร์และอุลริช (Conner and Ulrich 1996) นำเสนอรูปแบบและบทบาทที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์และเพื่อการพัฒนาองค์กรดังนี้:

1. บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Partner) โจนเน็ต (Jeanette, 2009) กล่าวว่า ในการดำเนินกลยุทธ์หรือการวางตำแหน่งการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้น สิ่งที่สำคัญคือ คนในองค์กร และการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ อุลริช และ บล็อกแบงค์ (Ulrich และ Brockbank 2005) บทบาทในฐานะหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์คือ การดำเนินกลยุทธ์ที่ตระหนักถึงวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กร อุลริช (Ulrich, 1998) ระบุว่าวัตถุประสงค์หลักของการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือ การสร้างและใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเป้าหมายขององค์กร

2. บทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert) ขณะที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นที่จะเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ยังคงต้องทำงานตามสายงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การจ้างงาน เงินเดือน ฝึกอบรม รวมถึงการวัดผล (Ulrich and Brockbank, 2005) แต่การทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เปลี่ยนแปลงไป ไม่ใช่กระบวนการบริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดแรงงานลง จึงทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีขนาดเล็กลง คุณภาพสูงขึ้น และต้นทุนต่ำ (Ulrich, 2001) เพื่อให้เกิดบทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล ต้องมีความเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องวิเคราะห์องค์กรและยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงปัจจัยภายนอก เวกเช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องวิเคราะห์ศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค ข้อจำกัด และโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขององค์กร

3. บทบาทของการเป็นผู้ชนะเลิศพนักงาน (Employee Champion) โจน และ คณะ (Jon et al., 2011) การที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะเป็นผู้ชนะเลิศพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้นำที่ดี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีการสื่อสารที่ดี รวมทั้งต้องรับฟังพนักงาน เป็นผู้ฟังที่ดี บทบาทของการเป็นผู้ชนะเลิศพนักงานเป็นการเน้นความต้องการของพนักงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเพิ่มความมุ่งมั่นและความสามารถ อุลริช (Ulrich, 1997) บทบาทนี้จะเกี่ยวข้องกับการทำงาน of พนักงานที่มีเป็นอยู่ที่ดีและมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทและพนักงาน อุลริชและบล็อกแบงค์ (Ulrich and Brockbank, 2005) อุลริชแยกบทบาทของพนักงานแชมป์เป็น "พนักงานผู้ให้การสนับสนุน" และ "นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล" บทบาทและกระบวนการของผู้ชนะเลิศพนักงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบแบบดั้งเดิมของการบริหารงานบุคคล เช่นการฝึกอบรม การพัฒนาโครงสร้าง การให้รางวัล การประเมิน และการรักษาพนักงาน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการใช้กลยุทธ์การบริหาร

ทรัพยากรบุคคลขององค์กร นอกจากนี้ผู้ชนะใจพนักงานเป็นศูนย์กลางให้กับองค์กรและเป็นตัวแทนขององค์กร (Jeanette, 2009)

4. บทบาทของการเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change agent) โคลด์เวล (Caldwell, 2003) บทบาทของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้ความสำคัญเชิงกลยุทธ์กับคน และมีจุดมุ่งหมายในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องเผชิญเพราะปัจจุบันองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อูลริช (Ulrich, 1997) เช่นนั้นผู้นำหรือผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร ทำความเข้าใจ จูงใจ และเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม นโยบาย และการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องปรับกระบวนการทัศน และวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล ทั้งส่วนบุคคล กลุ่ม ทีม รวมถึงทั้งองค์กร โดยอาจนำเทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาองค์กร เช่น Balanced Scorecard, Competency Base, Performance Management System, Talent Management , Organization Design เป็นต้น (Jeanette, 2009) และที่สำคัญยิ่งสำหรับบทบาทของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นคือคุณลักษณะของตัวผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์นั้น จะต้องมิตักษะการสื่อสาร การพูด การแก้ปัญหา การตัดสินใจ รู้จักและเข้าใจการบริหารเชิงธุรกิจตามวิสัยทัศน์ มีความน่าเชื่อถือและ ความเป็นมืออาชีพ การเรียนรู้อยู่เสมอ และต้องสามารถปรับตัวเองตามสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น



ที่มา: D. Ulrich, **Human Resource Champions** (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

บทบาทขององค์กรที่มุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ทั้งสี่บทบาท คือ บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) บทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Experts) บทบาทของการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน (HR Champion) และบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งมากขึ้น เนื่องจากทั้งสี่บทบาททำงานสอดคล้องกัน นำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำยังคงต้องให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในทุกหน้าที่ไม่เพียงเฉพาะบทบาทการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์เท่านั้น เพราะบทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการชนะใจพนักงานก็ยังคงมีความสำคัญและจะยังคงต้องได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความน่าเชื่อถือด้วย ถึงแม้ว่าในอนาคตจะมีความต้องการที่เพิ่มขึ้นในบทบาทของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงตัวแทนและหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ก็ตาม



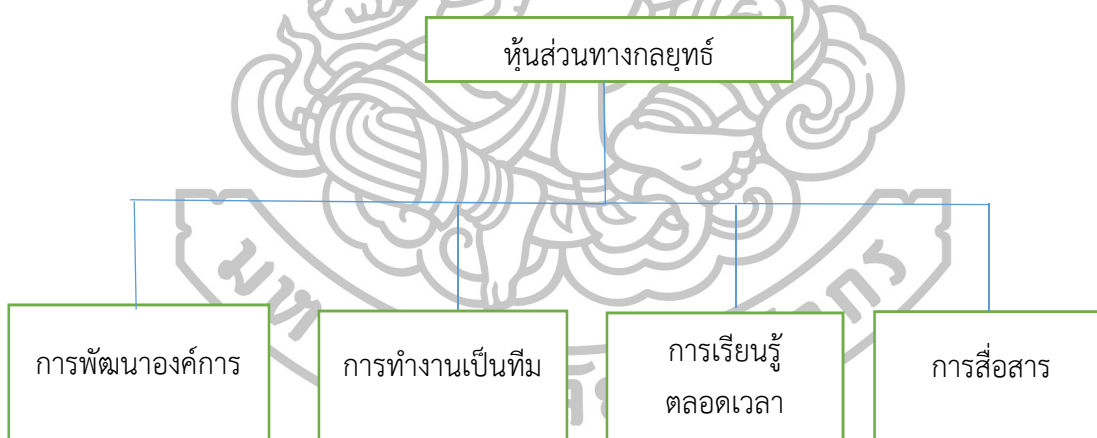
องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

มุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร :

องค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก

องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร : องค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic partner) 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) 3) ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และ 4) ผู้ชนะใจพนักงาน (Employee champion) องค์ประกอบย่อย 17 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การพัฒนาองค์การ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การเรียนรู้ตลอดเวลา และ 4) การสื่อสาร 5) ภาวะผู้นำ 6) วิสัยทัศน์ 7) อดทนอดกลั้น 8) การตัดสินใจ 9) ความคิดสร้างสรรค์ 10) ชำนาญงานบุคคล 11) เข้าใจองค์การ 12) การนำเทคโนโลยีมาใช้ 13) การจัดการคนเก่ง 14) การจัดการความขัดแย้ง 15) การจูงใจ 16) ที่ปรึกษาที่ดี และ 17) จริยธรรม

องค์ประกอบหลักที่ 1 และองค์ประกอบย่อยของหุ้นส่วนทางกลยุทธ์



องค์ประกอบหลักที่ 1 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การพัฒนาองค์การ 2) การทำงานเป็นทีม 3) การเรียนรู้ตลอดเวลา และ 4) การสื่อสาร

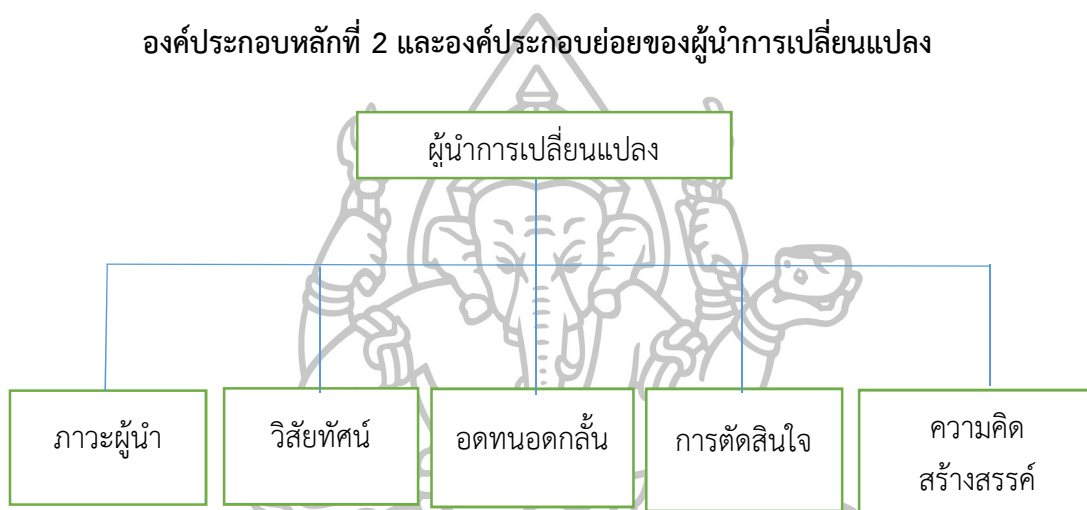
การพัฒนาองค์การ หมายถึง การผลักดันและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอกหรือฝึกอบรมทางสายงาน โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การที่เน้นเรื่องความสำคัญและสิทธิของเด็ก ซึ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการวางแผนที่ดีและนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และ ทำงานเป็นทีมเพื่อประสานงานหรือร่วมงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและกลยุทธ์

การสื่อสาร หมายถึง การทำงานสอดคล้องกัน เข้าใจในทิศทางเดียวกัน ต้องสื่อสารกระจายไปทุกส่วนงานเพื่อให้เดินไปถูกทางตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

การเรียนรู้ตลอดเวลา หมายถึง การจัดกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยเน้นกิจกรรมที่ทำให้ความสำคัญกับเด็กและสิทธิเด็ก ทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ถึงแม้รูปแบบจะซ้ำๆกัน แต่ก็เกิดสิ่งใหม่ หรือปัญหาให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อไม่ให้ปัญหาเกิดขึ้นซ้ำๆมา ทำให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงแก้ไข

องค์ประกอบหลักที่ 2 และองค์ประกอบย่อยของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง



องค์ประกอบหลักที่ 2 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) วิสัยทัศน์ 3) อดทนอดกลั้น 4) การตัดสินใจ และ 5) ความคิดสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำ หมายถึง การเป็นผู้นำขององค์การเพื่อให้องค์การอยู่อย่างมั่นคง การทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในองค์การ การมีส่วนร่วมกับทุกฝ่ายมีส่วนในการผลักดันองค์การ และเป็นต้นแบบให้กับพนักงานเพื่อแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

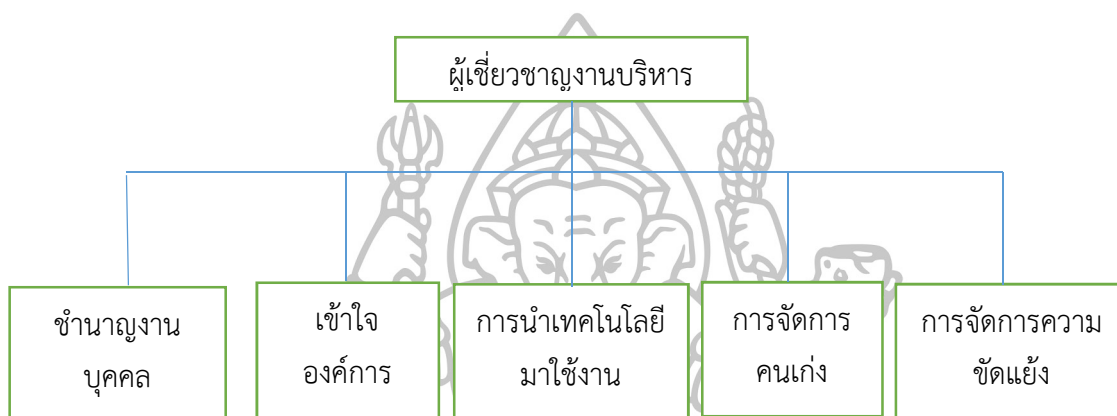
วิสัยทัศน์ หมายถึง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะขับเคลื่อนองค์การอย่างแท้จริง การมีวิสัยทัศน์ที่มองไปพร้อมกับองค์การหรือแม้กระทั่งหน่วยงานในองค์การตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์การตั้งเอาไว้ วิสัยทัศน์ที่แสดงออกมาต้องใช้ได้จริง

อดทนอดกลั้น หมายถึง การควบคุมและการจัดการเด็กและคนในองค์การ เนื่องจากองค์การมีเด็กและคนหลากหลายหลายประเภท และมีความเป็นตัวของตัวเองที่แตกต่างกันออกไป การมีความอดทนอดกลั้นต่อทั้งในด้านบุคลากร หรือ ตัวองค์การเอง

การตัดสินใจ หมายถึง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างรวดเร็วตามกรอบและอำนาจหน้าที่ใน และการตัดสินใจที่สามารถตอบโจทย์ตามความต้องการและความคิดที่แตกต่างของพนักงานได้

ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นคน สังคม หรือ เทคโนโลยี ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเปลี่ยนทั้งตัวฝ่ายทรัพยากรบุคคลเอง และคนที่ทำงานร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องปรับตัวเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลาเพื่อจะได้สิ่งเหล่านั้นมาพัฒนาองค์กร

องค์ประกอบหลักที่ 3 และองค์ประกอบย่อยของผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร



องค์ประกอบหลักที่ 3 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ชำนาญงานบุคคล 2) เข้าใจองค์การ 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ 4) การจัดการคนเก่ง และ 5) การจัดการความขัดแย้ง

ชำนาญงานบุคคล หมายถึง ความเชี่ยวชาญงานรอบด้านเกี่ยวกับงานทรัพยากรมนุษย์ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญ และการมีความรู้และเชี่ยวชาญด้านการจัดการคน

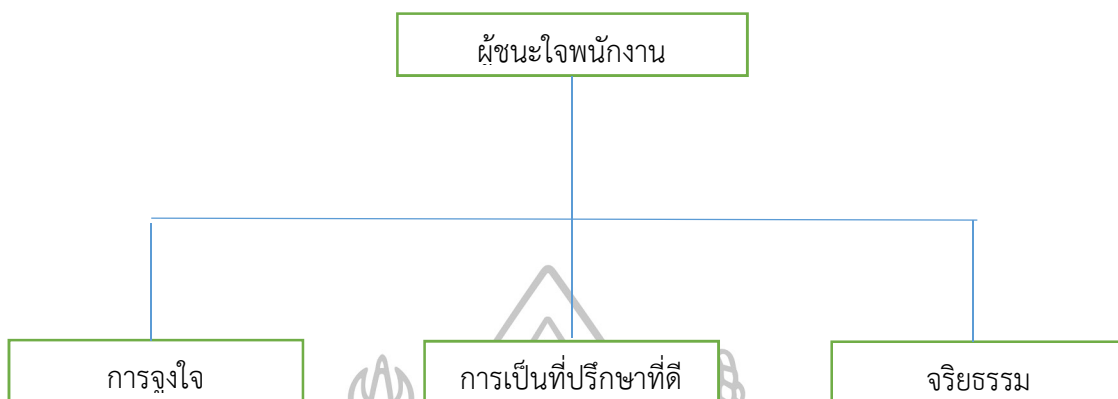
เข้าใจองค์การ หมายถึง การเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อให้องค์การกับพนักงานเป็นหนึ่งเดียวกัน การเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อสร้างนโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การและหน่วยงานอื่นๆได้ และการเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อทราบปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ

การนำเทคโนโลยีมาใช้งาน หมายถึง ความสามารถที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการงานทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ จะทำให้การทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เร็ว ง่าย และประหยัดขึ้น

การจัดการคนเก่ง หมายถึง การสร้างและปรับต้นแบบคนเก่งให้สอดคล้องหรือเข้ากับองค์การ การค้นหาคนเก่งในองค์การและการพัฒนาคนเก่ง เพื่อให้คนเก่ง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร

การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดการความขัดแย้งระหว่างเจ้านายกับลูกน้องความสามารถในการหาวิธีการจัดการความขัดแย้ง และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

องค์ประกอบหลักที่ 4 และองค์ประกอบย่อยของผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร



องค์ประกอบหลักที่ 4 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การจูงใจ 2) ที่ปรึกษาที่ดี และ 3) จริยธรรม

การจูงใจ หมายถึง การให้รางวัลพนักงานตามความเหมาะสมทั้งรูปแบบของตัวเงินหรือผลประโยชน์ การทำ career path ให้กับพนักงานเพื่อจะรับรู้ถึงการเติบโตของอาชีพ การเปิดโอกาสอย่างเหมาะสมให้พนักงานได้ประสบความสำเร็จในสายงาน และการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานโดยการส่งไปฝึกหรืออบรมความรู้เพิ่มเติม

การเป็นที่ปรึกษาที่ดี หมายถึง การเป็นที่ปรึกษาที่ดีทั้งเรื่องงานโดยเฉพาะเรื่องของเด็กในองค์กรและเรื่องส่วนตัว เช่นการวางแผนชีวิต การเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้คนในองค์กรเห็น และการมีทักษะแนะแนวทางออกเมื่อพนักงานมีปัญหา

จริยธรรม หมายถึง การมีจริยธรรมในสายงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องจริยธรรมของเด็กมีความยุติธรรมโดยการปฏิบัติกับพนักงานอย่างเสมอภาค ความโปร่งใสในการทำงานสามารถตรวจสอบได้ และความซื่อสัตย์ต่อพนักงานและองค์กร

บทที่ 2

หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ Strategic Partner

หุ้นส่วนทางกลยุทธ์

องค์ประกอบย่อยของหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาองค์กร 2) การทำงานเป็นทีม 3) การเรียนรู้ตลอดเวลา และ 4) การสื่อสาร ซึ่งแต่ละองค์ประกอบย่อยนั้นมุ่งให้ความสำคัญที่ต่างกันเช่น ด้านการพัฒนาองค์กร มุ่งให้ความสำคัญ การผลักดันและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอก ฝึกอบรมทางสายงาน ต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กร ต้องมีการวางแผนที่ดีและนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีม มุ่งให้ความสำคัญกับ การจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และ ทำงานเป็นทีมเพื่อประสานงานหรือร่วมงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและกลยุทธ์ ด้านการสื่อสาร มุ่งให้ความสำคัญกับ การทำงานสอดคล้องกัน เข้าใจในทิศทางเดียวกัน ต้องสื่อสารกระจายไปทุกส่วนงานเพื่อให้เดินไปถูกทางตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ด้านการเรียนรู้ตลอดเวลา มุ่งให้ความสำคัญกับ การจัดกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ถึงแม้รูปแบบจะซ้ำๆกัน แต่ก็เกิดสิ่งใหม่ หรือปัญหาให้เกิดการเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลาเพื่อไม่ให้ปัญหาเกิดขึ้นซ้ำๆมา ทำให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงแก้ไข

1. ด้านการพัฒนาองค์กร

ด้านการพัฒนาองค์กร มุ่งให้ความสำคัญกับการผลักดันและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร ส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอก ฝึกอบรมทางสายงาน และมีการหมุนเวียนในการทำงาน โดยสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

1.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมเกี่ยวกับเด็กและสิทธิเด็กทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์กับหน่วยงานอื่นในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร

1.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมี Strategic thinking เพื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์อื่นๆขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร

1.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องมีการวางแผนที่ดีและนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้กับองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร

1.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องจัดทำ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล planning และ Career Path เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร

การฝึกอบรมเพื่อเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องวางแผนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การจัดการเรียนการสอนขององค์การสังคมสงเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญ แนวคิดมอนเตสซอรีและแนวคิดซัมเมอร์ฮิลล์เป็นแนวคิดที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องจัดฝึกอบรมเนื่องจากทั้งสองแนวคิดเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาเด็กในองค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ซึ่งการฝึกอบรมนั้นมีทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แนวคิดมอนเตสซอรี คือการให้อิสระในการเลือกเรียนตามความสามารถเด็ก การยอมรับลักษณะเด็กแต่ละคนโดยจัดสิ่งแวดล้อมและอุปกรณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมตามวัยของเด็ก ส่วนแนวคิดซัมเมอร์ฮิลล์ คือการให้เสรีภาพในการเจริญเติบโตตามวัยของเด็กด้วยการจัดการสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับธรรมชาติและของเล่นเด็ก ไม่ใช่การปรับเปลี่ยนธรรมชาติเด็กให้เหมาะสมกับโรงเรียนและครู

แผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กร

แผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กร

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การพัฒนาบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการอบรมเกี่ยวกับสิทธิเด็ก 2. โครงการอบรมจิตวิทยาเด็กเบื้องต้น 3. โครงการอบรมการปฐมพยาบาลเด็กเบื้องต้น 4. โครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ 5. โครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางสุนทรียภาพ 6. โครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางปัญญา 7. โครงการอบรมตามสายงาน

แผนงาน/โครงการด้านการพัฒนาองค์กร

แผนงานโครงการด้านการพัฒนาองค์กร

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการอบรมเกี่ยวกับสิทธิเด็ก	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และวิทยากรด้านสิทธิเด็ก
2. โครงการอบรมจิตวิทยาเด็กเบื้องต้น	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และนักจิตวิทยา
3. โครงการการอบรมปฐมพยาบาลเบื้องต้น	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพยาบาลวิชาชีพ

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
4. โครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นักจิตวิทยา และวิทยากรด้าน มอนเตสซอรี
5. โครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางสุนทรียภาพ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นักจิตวิทยา และวิทยากรด้าน มอนเตสซอรี
6. โครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางปัญญา	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นักจิตวิทยา และวิทยากรด้าน มอนเตสซอรี
7. โครงการอบรมตามสายงาน	2 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรชำนาญการตามสาย งาน

รายละเอียดและวัตถุประสงค์โครงการ

1. โครงการอบรมเกี่ยวกับสิทธิเด็ก

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อสร้างและพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิเด็กเบื้องต้น 4 ประการ เพื่อสร้างความรู้ทางด้านสุขภาพและสิทธิมนุษยชนเด็ก และสร้างแนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่การแก้ปัญหาเด็กอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจถึงสิทธิเด็กเบื้องต้นทั้ง 4 ประการ และสามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานปัจจุบันและแก้ปัญหาเกี่ยวกับสิทธิเด็กได้

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรทุกคนต้องเข้าอบรมโครงการอบรมเกี่ยวกับสิทธิเด็กอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

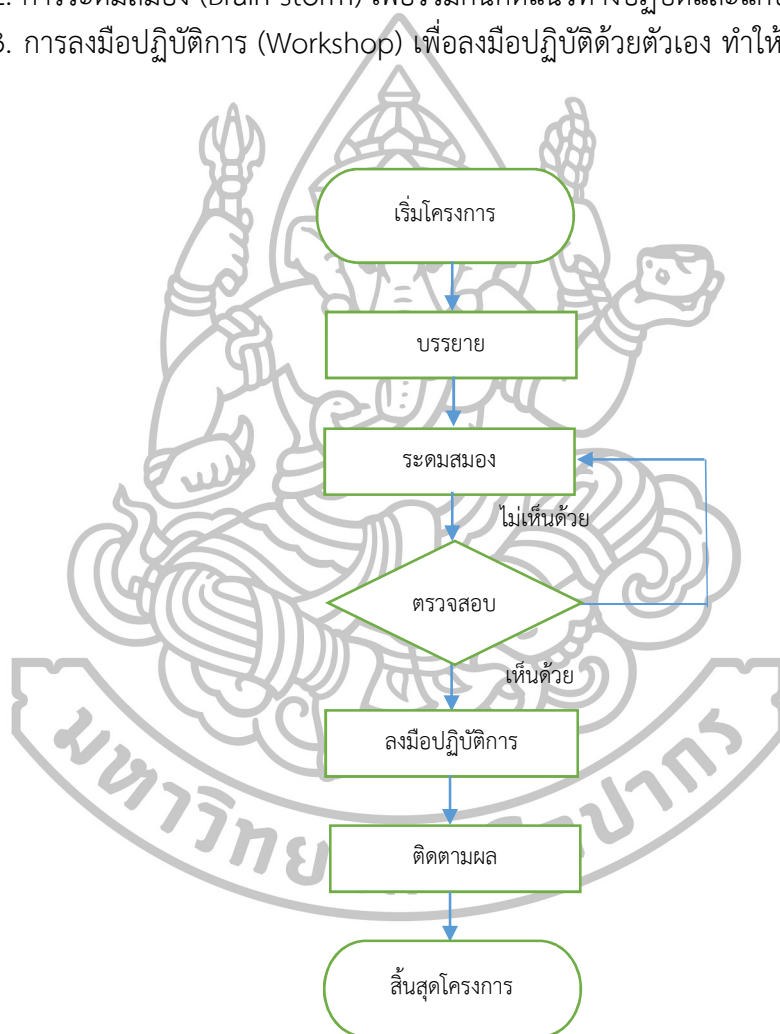
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรด้านกฎหมายสิทธิเด็ก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยาย เกี่ยวกับสิทธิเด็กเบื้องต้น 4 ประการ สุขภาพและสิทธิมนุษยชนเด็ก
2. การระดมสมอง (Brain storm) เพื่อร่วมกันคิดแนวทางปฏิบัติและแก้ปัญหาเด็ก
3. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อลงมือปฏิบัติด้วยตัวเอง ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่าน
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. โครงการอบรมจิตวิทยาเด็กเบื้องต้น

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมเบื้องต้นของเด็กที่มีวัยและวุฒิภาวะที่ต่างกัน และเพื่อรับมือกับเด็กที่มีศักยภาพที่ต่างกันตามแนวคิดของมอนเตสเซอร์รี่ รวมทั้งวิธีการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและเด็ก

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจถึงพฤติกรรมเบื้องต้นของเด็ก สามารถรับมือกับเด็กที่มีศักยภาพที่ต่างกันตามแนวคิดของมอนเตสเซอร์รี่ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานในปัจจุบันได้

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรที่จะเข้าอบรมโครงการอบรมจิตวิทยาเด็กเบื้องต้นต้องเข้าร่วมโครงการอบรมเกี่ยวกับสิทธิเด็กมาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

2 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

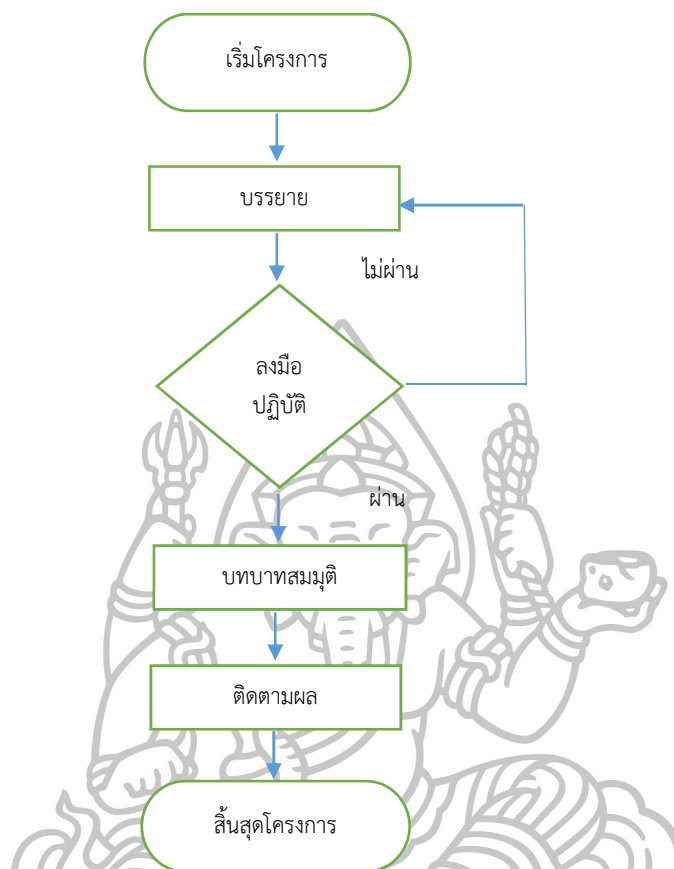
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์กร

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. นักจิตวิทยา

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยาย เพื่อสร้างความเข้าใจและทำให้เห็นภาพอย่างรวดเร็ว
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อลงมือปฏิบัติด้วยตัวเอง ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง
3. การทำบทบาทสมมุติ (Role Playing) เพื่อมองเห็นผลลัพธ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงในทันที



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

3. โครงการปฐมพยาบาลเด็กเบื้องต้น

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ และสามารถให้การปฐมพยาบาลที่ถูกต้องและเหมาะสมกับเด็ก

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจและสามารถให้การปฐมพยาบาลเด็กเบื้องต้น รวมทั้งสามารถหาวิธีป้องกันการเกิดอุบัติเหตุกับเด็กได้ และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรที่จะเข้าอบรมโครงการปฐมพยาบาลเด็กเบื้องต้นต้องเข้าร่วมโครงการอบรมเกี่ยวกับสภิติเด็กและโครงการอบรมจิตวิทยาเด็กเบื้องต้นมาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

2 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

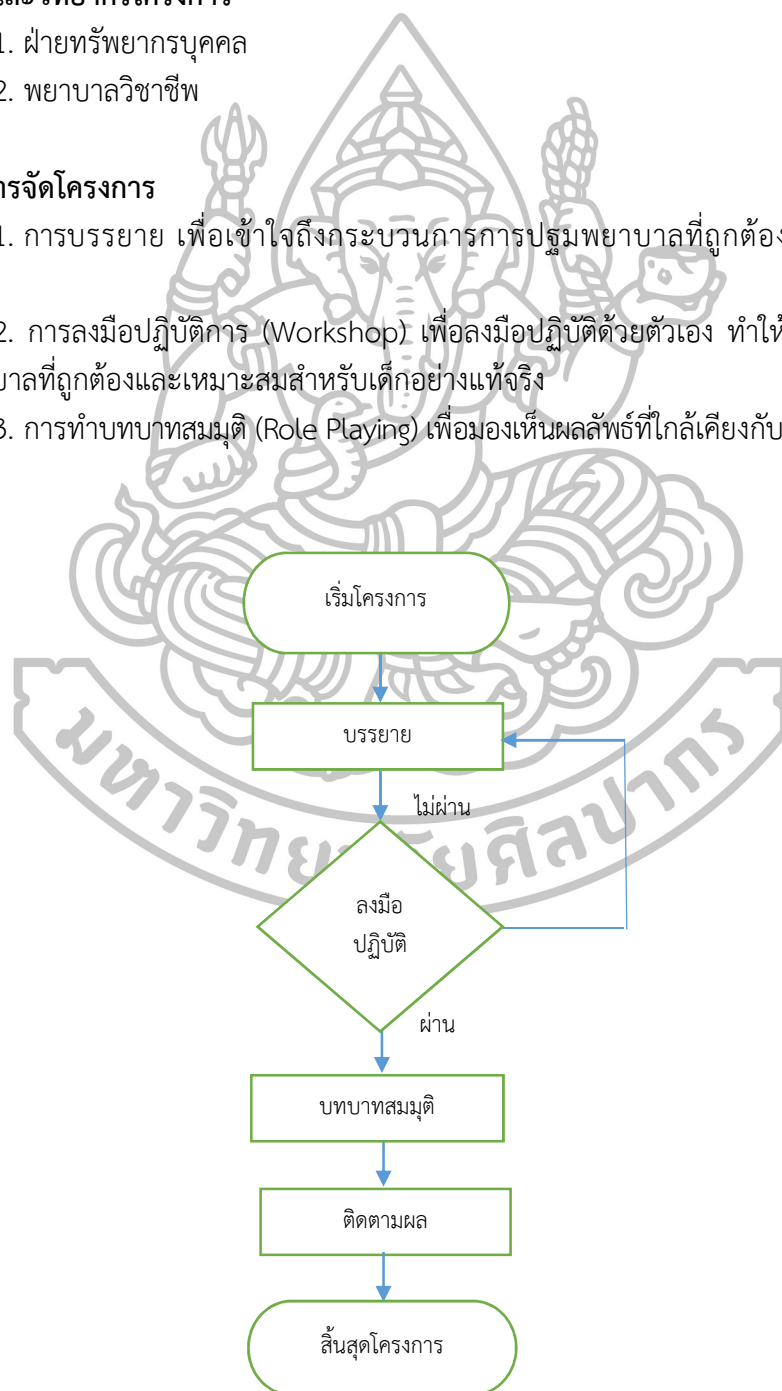
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์กร

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. พยาบาลวิชาชีพ

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยาย เพื่อเข้าใจถึงกระบวนการการปฐมพยาบาลที่ถูกต้องและเหมาะสมสำหรับเด็ก
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อลงมือปฏิบัติด้วยตัวเอง ทำให้เกิดความเข้าใจการปฐมพยาบาลที่ถูกต้องและเหมาะสมสำหรับเด็กอย่างแท้จริง
3. การทำบทบาทสมมติ (Role Playing) เพื่อมองเห็นผลลัพธ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงในทันที



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

4. โครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อเด็ก

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสมกับเด็กในแต่ละวัยเพื่อช่วยพัฒนาทั้งกายและจิตให้เด็กมีความสุขสนุกสนานในการสำรวจ และจัดการกับสิ่งต่างๆ ในธรรมชาติ

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจถึงการจัดการสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับเด็กตามหลักแนวทางการสอนแบบมอนเตสซอรี และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานปัจจุบันได้

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรที่จะเข้าอบรมโครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อเด็กต้องเข้าร่วมโครงการอบรมเกี่ยวกับสิทธิเด็กและโครงการอบรมจิตวิทยาเด็กเบื้องต้นมาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

2 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

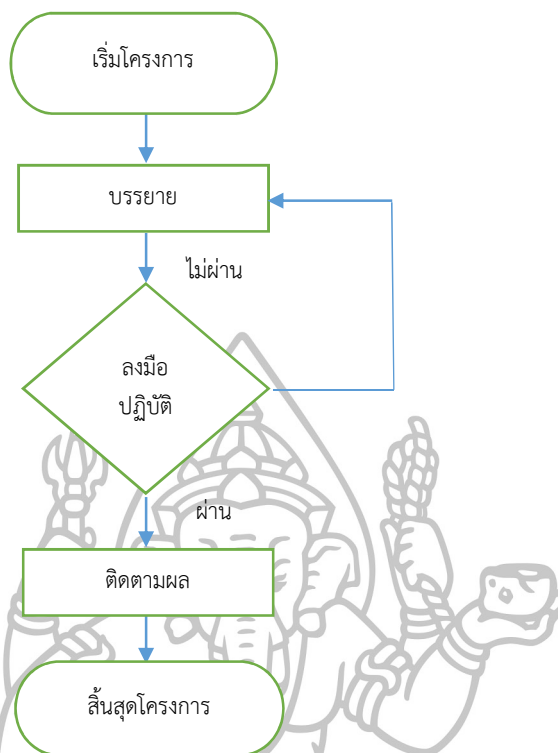
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. นักจิตวิทยา
3. วิทยากรด้านมอนเตสซอรี

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยาย เพื่อเข้าใจถึงการจัดการสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับเด็กที่ช่วยพัฒนาทั้งกายและจิตใจ
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อลงมือปฏิบัติโดยการทดลองจัดห้องเรียนที่เหมาะสมกับเด็ก



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

5. โครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางสุนทรียภาพสำหรับเด็ก วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อสร้างความรู้เข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและสิ่งแวดล้อมทางสุนทรียภาพที่เหมาะสมกับเด็ก เพื่อช่วยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความสงบและสันติซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านร่างกายและจิตใจของเด็ก

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจถึงการจัดการสภาพแวดล้อมทางด้านสุนทรียภาพที่เหมาะสมกับเด็กตามหลักแนวทางการสอนแบบมอนแตสซอรี และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานปัจจุบันได้

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรที่จะเข้าอบรมโครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางสุนทรียภาพสำหรับเด็กต้องเข้าร่วมโครงการอบรมจิตวิทยาเด็กเบื้องต้นและโครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพสำหรับเด็กมาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

2 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

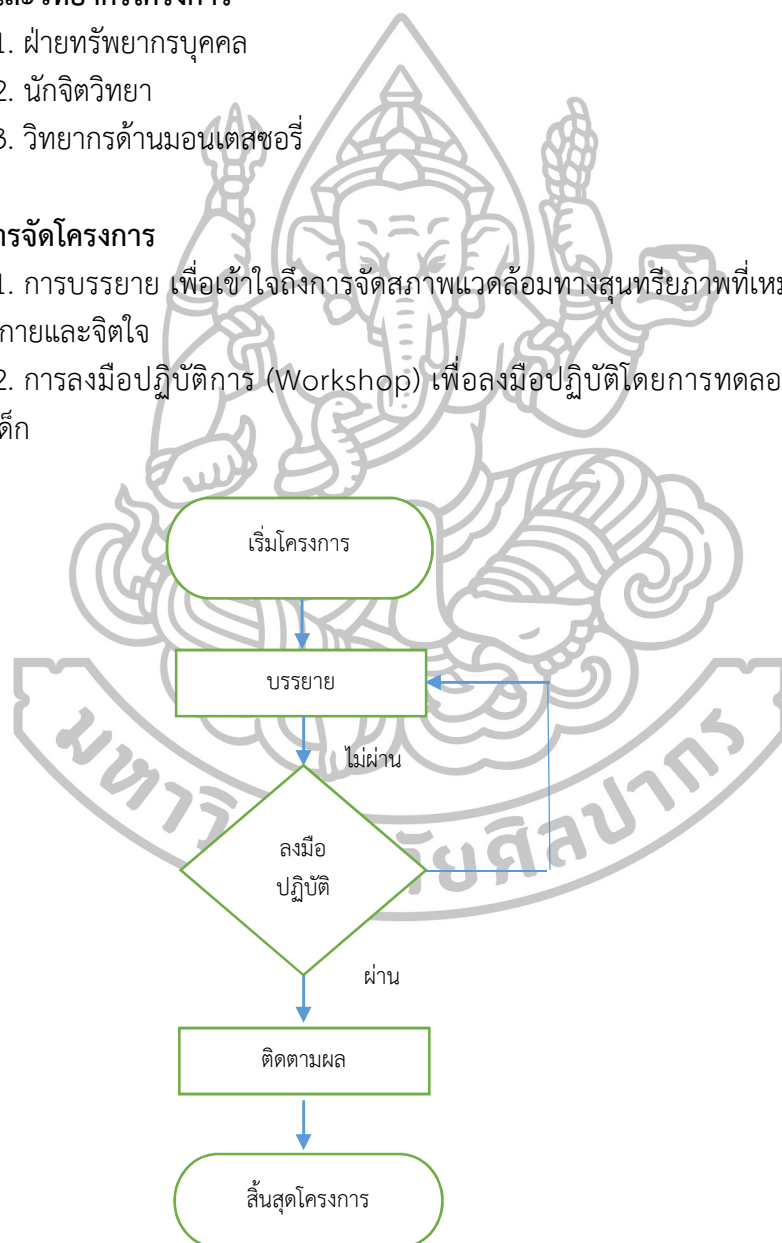
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. นักจิตวิทยา
3. วิทยากรด้านมอนเตสซอรี

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยาย เพื่อเข้าใจถึงการจัดสภาพแวดล้อมทางสุนทรียภาพที่เหมาะสมกับเด็กที่ช่วยพัฒนาทั้งกายและจิตใจ
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อลงมือปฏิบัติโดยการทดลองจัดห้องเรียนที่เหมาะสมกับเด็ก



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

6. โครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางปัญญาสำหรับเด็ก

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้เรียนรู้เข้าใจถึงการจัดการสภาพแวดล้อมทางปัญญา และลงมือปฏิบัติการจำลองการจัดการสภาพแวดล้อมทางปัญญาโดยการจัดการเกี่ยวกับอุปกรณ์เพื่อการสอนที่จัดไว้ในสิ่งแวดล้อมจะต้องช่วยพัฒนาการใช้ปัญญาของเด็กผ่านกิจกรรมการสำรวจ เพราะเป็นวิถีทางที่เด็กเรียนรู้ตามขั้นตอนของพัฒนาการ

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจถึงการจัดการสภาพแวดล้อมทางด้านปัญญาที่เหมาะสมกับเด็กตามหลักแนวทางการสอนแบบมอนเตสซอรี และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานปัจจุบันได้

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรที่จะเข้าอบรมโครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางปัญญาสำหรับเด็กต้องเข้าร่วมโครงการอบรมจิตวิทยาเด็กเบื้องต้นโครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อเด็กมาแล้วอย่าง และโครงการอบรมการจัดการสภาพแวดล้อมทางสุนทรียภาพน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

2 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

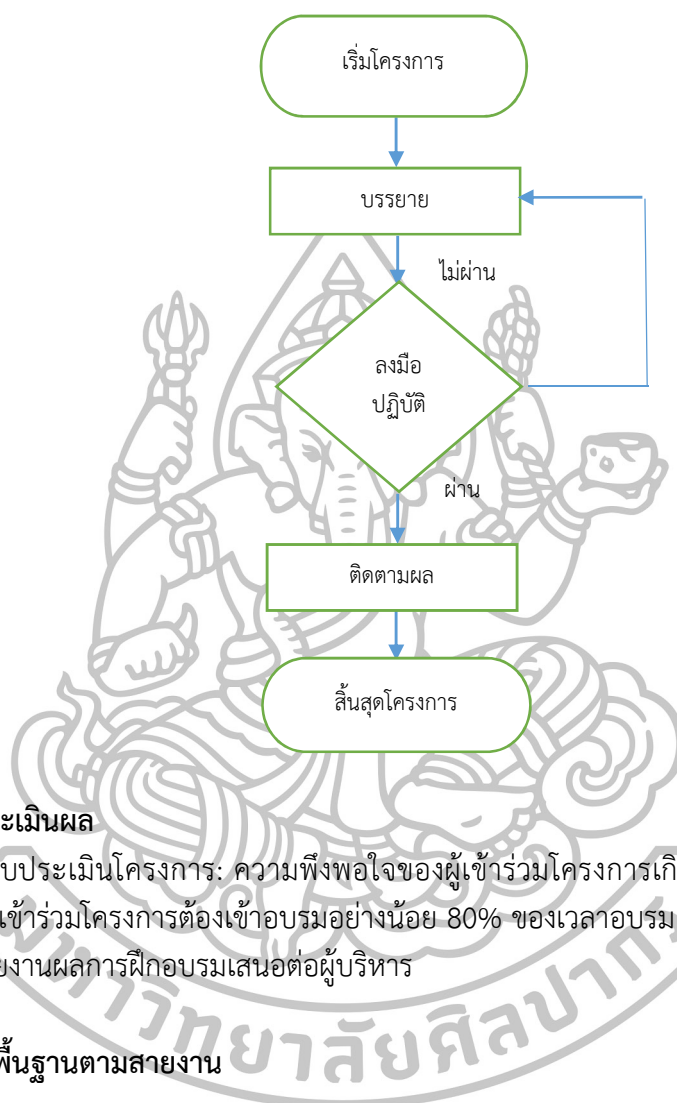
ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. นักจิตวิทยา
3. วิทยากรด้านมอนเตสซอรี

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยาย เพื่อเข้าใจถึงการจัดการสภาพแวดล้อมทางปัญญาที่เหมาะสมกับเด็กที่ช่วยพัฒนาทั้งกายและจิตใจ

2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อลงมือปฏิบัติการโดยการทดลองจัดห้องเรียนที่ส่งเสริมทางด้านปัญญาที่เหมาะสมกับเด็ก



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

7. โครงการอบรมพื้นฐานตามสายงาน

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อเรียนรู้และพัฒนาวิธีการ กระบวนการในการทำงานรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย และเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจวิธีการและกระบวนการการทำงานใหม่ๆ ที่ตรงกับสายงานในปัจจุบัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานได้

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรทุกคนต้องเข้าอบรมโครงการอบรมตามสายงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 2 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์กร

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรชำนาญการตามสายงาน

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยาย เพื่อเรียนรู้ถึงวิธีการทำงาน กระบวนการ และอุปสรรคในการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับโลกาภิวัตน์
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อลงมือปฏิบัติการตามเป้าหมายของโครงการ



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. ด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม มุ่งให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และ ทำงานเป็นทีมเพื่อประสานงานหรือร่วมงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและกลยุทธ์ โดยสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

2.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องทำงานเป็นทีมเพื่อประสานงานหรือร่วมงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและกลยุทธ์

2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่นในองค์กรเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ และเพื่อให้เกิดหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

2.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องผลักดันให้พนักงานทำงานเป็นทีมเพื่อให้พนักงานตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการ

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีทำงานเป็นทีม ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กต้องประสานงานหรือทำร่วมงานกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและเกิดกลยุทธ์ โดยการจัดกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่นในองค์กรเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์และเพื่อให้เกิดหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อองค์การ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์ด้านการทำงานเป็นทีม

แผนกลยุทธ์ด้านการทำงานเป็นทีม

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การทำงานเป็นทีม	1. โครงการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร 2. โครงการจิตสำนึกในการทำงาน 3. โครงการ walk really

แผนงาน/โครงการด้านการทำงานเป็นทีม

แผนงานโครงการด้านการทำงานเป็นทีม

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการอบรมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างทีม
2. โครงการอบรมจิตสำนึกในการทำงาน	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. โครงการ walk really	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

รายละเอียดและวัตถุประสงค์โครงการ

1. โครงการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้บุคลากรเข้าใจหลักการสื่อสารที่ดีและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้เป็นอย่างดี และลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากการไม่สื่อสาร หรือสื่อสารอย่างไม่ชัดเจนให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นทีมเวิร์ค และ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาทักษะการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นเพิ่มขึ้น กล้าแสดงความคิดเห็นและสนใจผู้อื่นให้คล้อยตามแนวความคิดได้

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจเทคนิคและวิธีการสื่อสารอย่างถูกต้อง และสามารถนำวิธีการสื่อสารไปติดต่อประสานงานทั้งในระดับบุคคลและหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรทุกคนต้องเข้าอบรมโครงการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

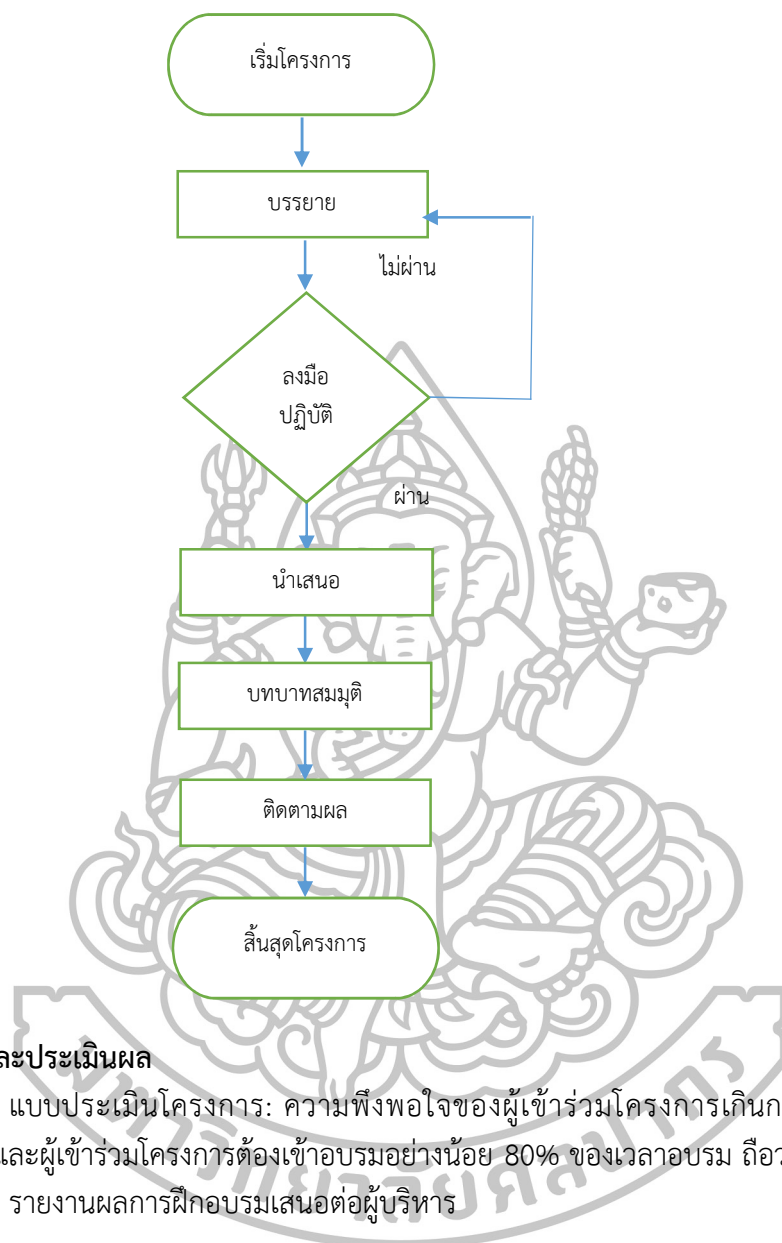
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์กร

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างทีม

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยาย เพื่อสร้างความเข้าใจและทำให้เห็นภาพเกี่ยวกับหลักการสื่อสารที่ดี
 2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อลงมือปฏิบัติด้วยตัวเอง ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง
 3. การนำเสนอ เพื่อฝึกฝนการแสดงออก และการเสนอความคิดเห็นระหว่างโครงการ
 4. การทำบทบาทสมมุติ (Role Playing) เพื่อมองเห็นผลลัพธ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง
- ในทันที



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. โครงการจิตสำนึกในการทำงานกับเด็ก

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในการสร้างจิตสำนึกรักองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การสังคม สงเคราะห์เพื่อเด็ก และสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดในแง่บวกกับตัวเองและองค์กร รวมทั้งปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์องค์กร

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรมีจิตสำนึกในการทำงาน รักองค์กร รักในสายงานและมีทัศนคติเชิงบวกกับเด็ก

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรทุกคนต้องเข้าอบรมโครงการจิตสำนึกในการทำงานกับเด็กอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

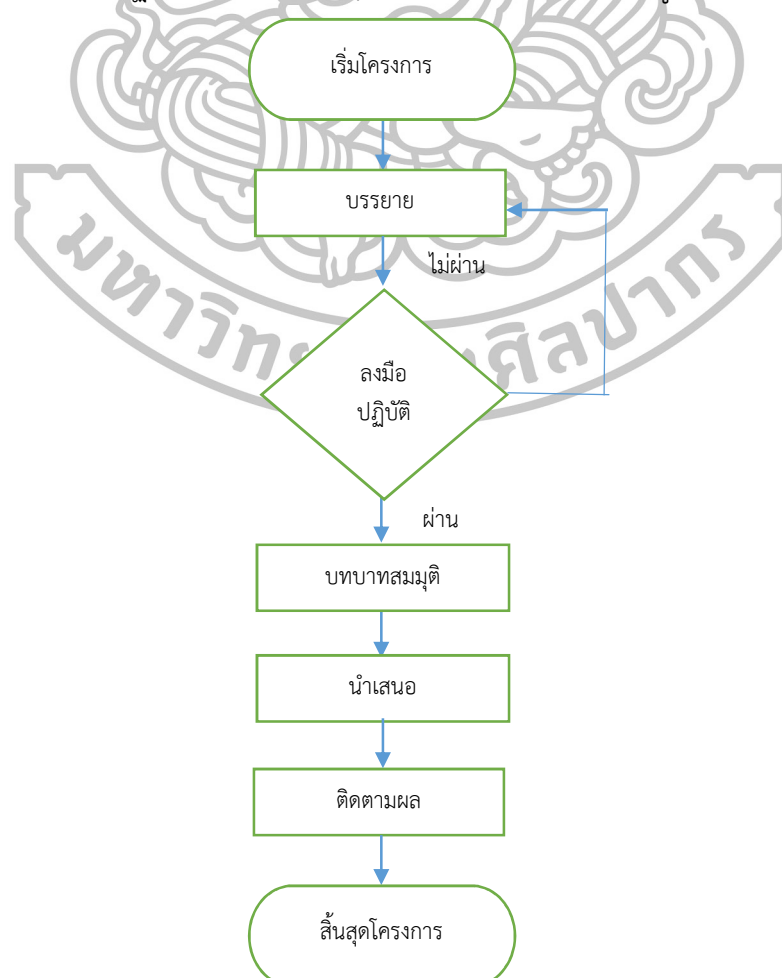
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวทางในการจัดโครงการ

1. บรรยาย เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกรักองค์การ
2. กรณีศึกษา เพื่อให้เข้าใจมากขึ้น
3. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้คิด เขียน และพูดอย่างเต็มที่



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

3. โครงการ walk really

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้บุคลากรรู้จักการทำงานเป็นทีม โดยเรียนรู้ที่จะรับผิดชอบร่วมกัน ใช้ความคิด ฟังเหตุผลและความคิดของกันและกัน รวมทั้งรู้จักแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และได้สร้างความสัมพันธ์อันดี สร้างความรักสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงานทุกระดับชั้น และทุกวัย ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และทำให้เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรมีความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น รวมทั้งสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดของโครงการ

ไม่มี

ระยะเวลาของโครงการ

2 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

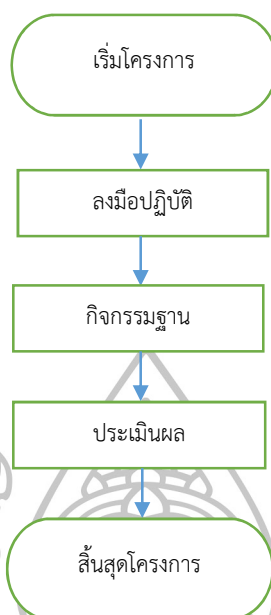
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อลงมือปฏิบัติด้วยตัวเอง ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง
2. กิจกรรมตามฐานต่างๆ ที่สอดคล้องกับโครงการ



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

3. ด้านการเรียนรู้ตลอดเวลา

ด้านการเรียนรู้ตลอดเวลา มุ่งให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา ถึงแม้รูปแบบจะซ้ำๆกัน แต่ก็เกิดสิ่งใหม่ หรือปัญหาให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อไม่ให้ปัญหาเกิดขึ้นซ้ำๆมา ทำให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงแก้ไข โดยสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

- 3.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ในการทำงานที่เปลี่ยนไป
- 3.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะทำให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี
- 3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดกิจกรรมขึ้นในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพนักงานเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา
- 3.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องหาเครื่องมือและวิธีการใหม่ๆเพื่อมาจัดการคนให้เกิดเรียนรู้ตลอดเวลา

แผนกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ที่อยู่ตลอดเวลา

แผนกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้ที่อยู่ตลอดเวลา

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การเรียนรู้ที่อยู่ตลอดเวลา	1. โครงการอบรมพื้นฐานตามสายงาน

แผนงาน/โครงการด้านการเรียนรู้ตลอดเวลา

แผนงานโครงการด้านการเรียนรู้ตลอดเวลา

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการอบรมพื้นฐานตามสายงาน	2 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรชำนาญการ ตามสายงาน

รายละเอียดและวัตถุประสงค์โครงการ

1. โครงการอบรมพื้นฐานตามสายงาน

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อเรียนรู้และพัฒนาวิธีการ กระบวนการในการทำงานรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย และเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจวิธีการและกระบวนการการทำงานใหม่ๆ ที่ตรงกับสายงานในปัจจุบัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานได้

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรทุกคนต้องเข้าอบรมโครงการอบรมตามสายงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 2 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

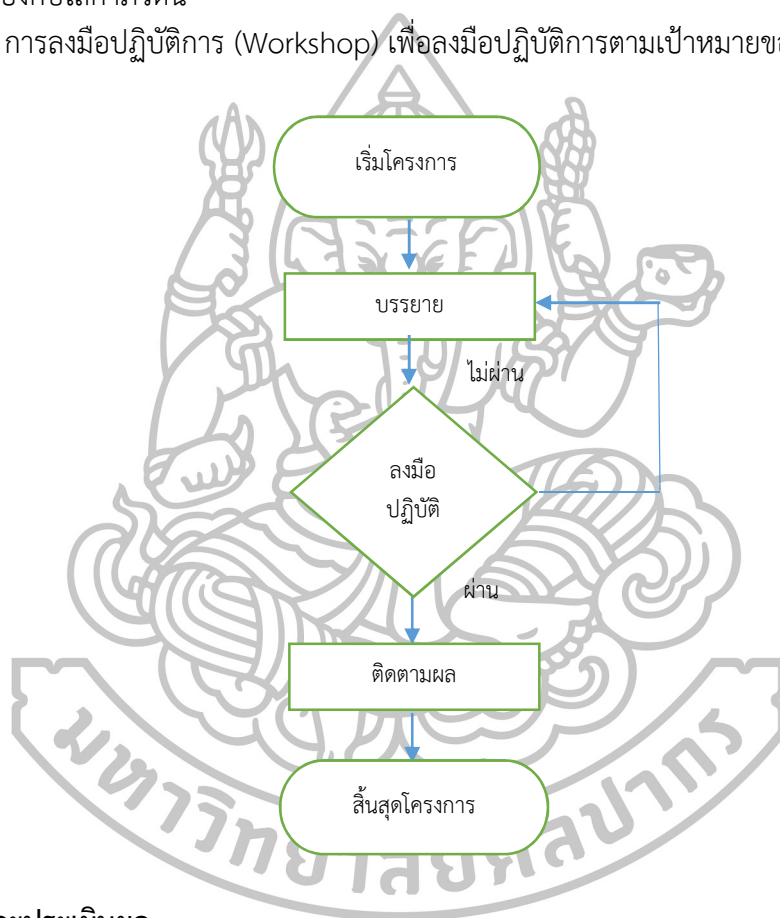
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรชำนาญการตามสายงาน

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยาย เพื่อเรียนรู้ถึงวิธีการทำงาน กระบวนการ และอุปกรณ์ในการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับโลกาภิวัตน์
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อลงมือปฏิบัติการตามเป้าหมายของโครงการ



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

4. ด้านการสื่อสาร

ด้านการสื่อสาร มุ่งให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่ดี สื่อสารให้สอดคล้องและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานอื่น การสื่อสารที่กระจายไปทุกส่วนงานเพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ การสื่อสารที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่องค์กร โดยสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

- 4.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้พนักงานทำงานสอดคล้องและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานอื่น

4.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสื่อสารกระจายไปทุกส่วนงานเพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่องค์การวางไว้

4.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสื่อสารภายในองค์การ ทั้งแนวตรงและแนวราบอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

4.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเน้นการสื่อสารที่ชัดเจน โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นตัวกลางการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานอื่นๆในองค์การ

แผนกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร

แผนกลยุทธ์ด้านการสื่อสาร

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	1. โครงการศิลปะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 2. โครงการอบรมการสื่อสารและการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน

แผนงาน/โครงการด้านการสื่อสาร

แผนงานโครงการด้านการสื่อสาร

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการศิลปะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
2. โครงการอบรมการสื่อสารและการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก

รายละเอียดและวัตถุประสงค์โครงการ

1. โครงการศิลปะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้เรียนรู้และเข้าใจเทคนิคและวิธี การสื่อสารอย่างถูกต้อง และสามารถนำวิธีการสื่อสารไปดำเนินงานและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และเพื่อให้การติดต่อประสานงานทั้งในระดับบุคคลและหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความขัดแย้งและช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจเทคนิคและวิธีการสื่อสาร และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการติดต่อประสานงานทั้งในระดับบุคคลและหน่วยงานกับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรทุกคนต้องเข้าอบรมโครงการศิลปะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

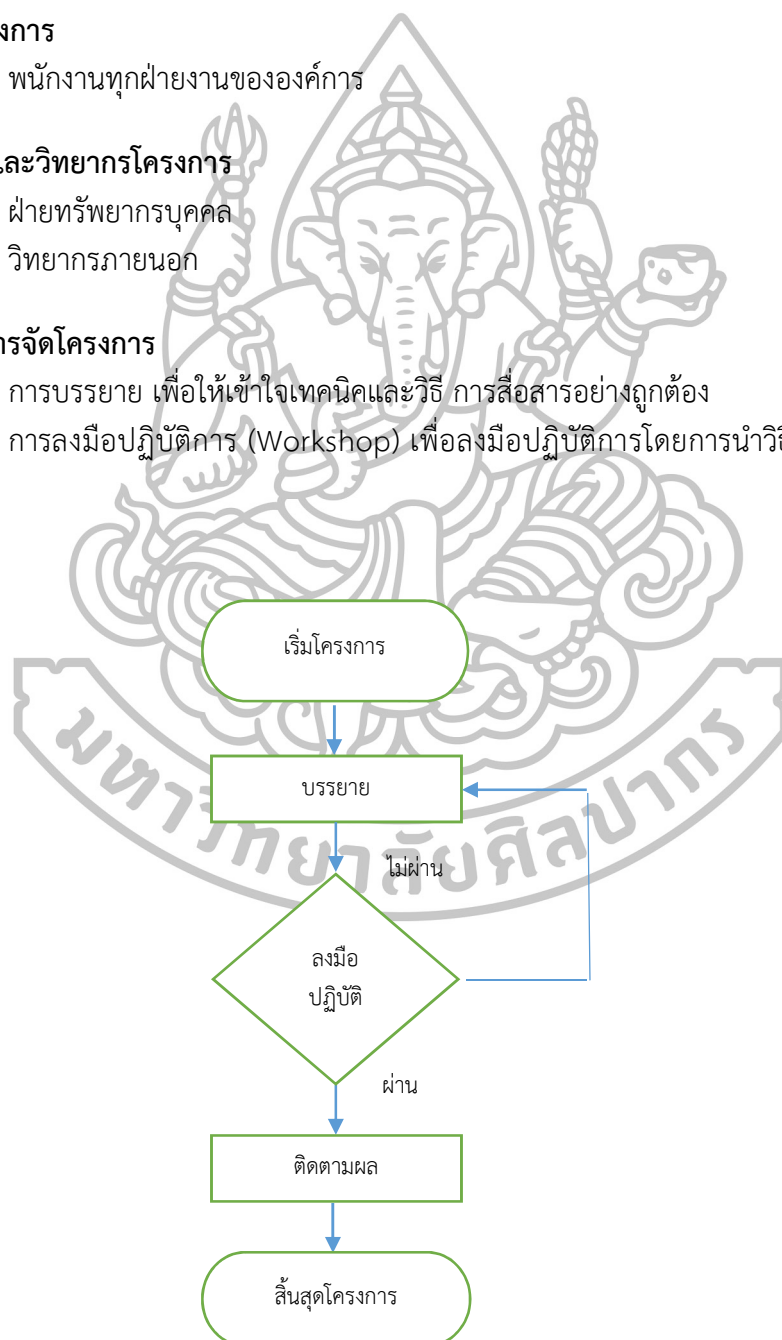
ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยาย เพื่อให้เข้าใจเทคนิคและวิธีการสื่อสารอย่างถูกต้อง
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อลงมือปฏิบัติการโดยการนำวิธีการสื่อสารไป

ดำเนินการ



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. โครงการอบรมการสื่อสารและการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจปัจจัยส่งผลกระทบต่อสื่อสารในที่ทำงาน เข้าใจและก้าวข้ามปัญหาในการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารภายในองค์กรภายในฝ่ายและระหว่างฝ่ายงาน การสื่อสารในรูปแบบลงล่าง ขึ้นบน และทางขวาง รวมทั้งจริยธรรมในการสื่อสารภายในองค์กร

เป้าหมายของโครงการ

หัวหน้างานเข้าใจรูปแบบและจริยธรรมการสื่อสาร และสามารถสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรทุกคนต้องเข้าอบรมโครงการศิลปะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

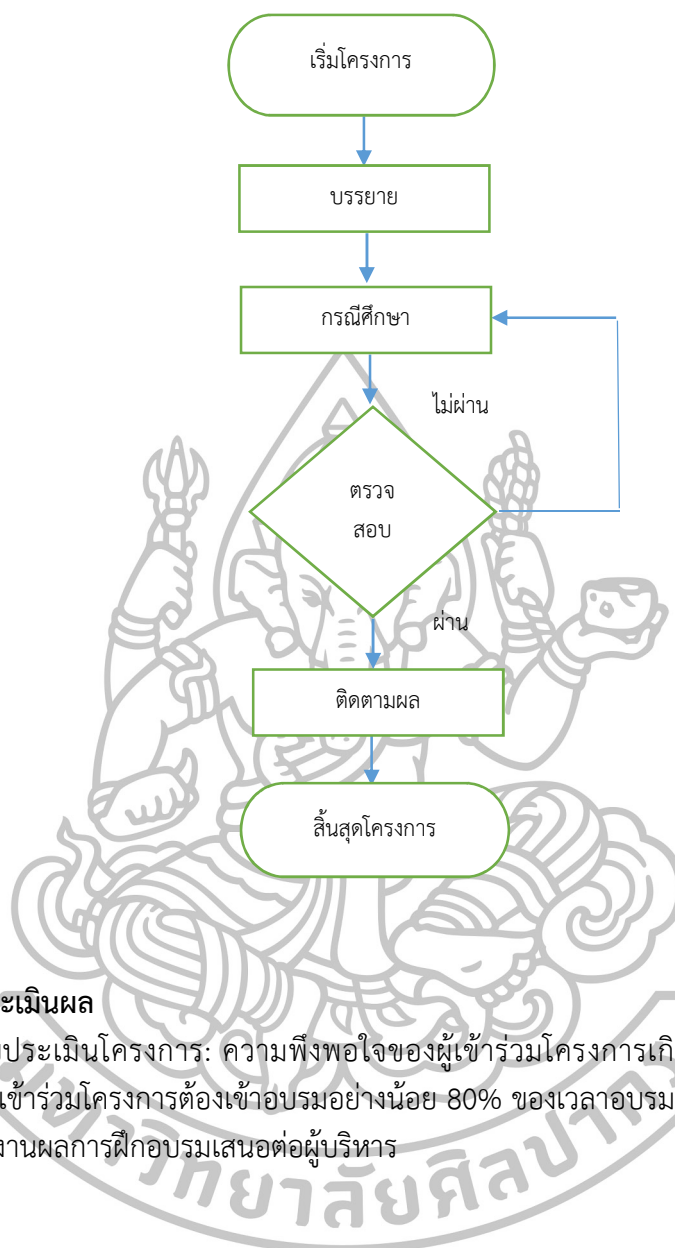
1. ผู้บริการองค์กร
2. หัวหน้างานแต่ละฝ่าย

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยาย เพื่อให้เข้าใจการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง
2. กรณีศึกษาประกอบเพื่อความเข้าใจที่เพิ่มมากขึ้น



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

บทที่ 3

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง Change Agent

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบย่อยของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) วิสัยทัศน์ 3) อดทนอดกลั้น 4) การตัดสินใจ และ 5) ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบย่อยมุ่งให้ความสำคัญ เช่น ด้านภาวะผู้นำ มุ่งให้ความสำคัญกับ ผู้นำองค์การเพื่อให้องค์การอยู่อย่างมั่นคง การทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในองค์การ การมีส่วนร่วมกับทุกฝ่าย มีส่วนในการผลักดันองค์การ และเป็นต้นแบบให้กับพนักงานเพื่อแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวิสัยทัศน์ มุ่งให้ความสำคัญกับ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะขับเคลื่อนองค์การอย่างแท้จริง การมีวิสัยทัศน์ที่มองไปพร้อมกับองค์การหรือแม้กระทั่งหน่วยงานในองค์การตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์การตั้งเอาไว้ วิสัยทัศน์ที่แสดงออกมาต้องใช้ได้จริง ด้านอดทนอดกลั้น มุ่งให้ความสำคัญกับ การควบคุมและการจัดการคนในองค์การเนื่องจากองค์การมีคนหลายประเภท และมีความเป็นตัวของตัวเองที่แตกต่างกันออกไป การมีความอดทนอดกลั้นต่อทั้งในด้านบุคลากร หรือ ตัวองค์การเอง ด้านความคิดสร้างสรรค์ มุ่งให้ความสำคัญกับ การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นคน สังคม หรือ เทคโนโลยี ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเปลี่ยนทั้งตัว ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เอง และ คนที่จะทำงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะต้องปรับตัวเรียนรู้ ต้องมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา เพื่อจะได้สิ่งนั้นมาพัฒนาองค์กร ด้านการตัดสินใจ มุ่งให้ความสำคัญกับ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการตัดสินใจอย่างรวดเร็วตามกรอบและอำนาจหน้าที่ใน และ การตัดสินใจที่สามารถตอบโต้ภัยตามความต้องการและความคิดที่แตกต่างของพนักงานได้

1. ด้านภาวะผู้นำ

ด้านภาวะผู้นำมุ่งให้ความสำคัญกับ การเป็นผู้นำองค์การที่มีศักยภาพ เพื่อทำให้องค์การอยู่อย่างมั่นคง ความเชื่อมั่นในองค์การ การมีส่วนร่วมกับองค์การ และเป็นต้นแบบให้กับพนักงาน โดยสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

- 1.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีศักยภาพในการเป็นผู้นำ
- 1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับทุกฝ่ายมีส่วนในการผลักดันองค์การ
- 1.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นต้นแบบให้กับพนักงานเพื่อแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- 1.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องพยายามและผลักดันให้คนในองค์การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 1.6 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของงานในปัจจุบัน
- 1.7 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา

1.8 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นผู้นำเป็นตัวกลางในการสื่อสาร ทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

1.9 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง

แผนกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ

แผนกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การพัฒนาภาวะผู้นำ	1. โครงการการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวเอง 2. โครงการอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต้น 3. โครงการอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับผู้บริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

แผนงาน/โครงการด้านภาวะผู้นำ

แผนงานโครงการด้านภาวะผู้นำ

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวเอง	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และวิทยากรภายนอก
2. โครงการอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต้น	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และวิทยากรภายนอก
3. โครงการอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับผู้บริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และวิทยากรภายนอก

รายละเอียดและวัตถุประสงค์โครงการ

1. โครงการการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวเอง

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้บุคลากรสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตัวเอง ด้วยตัวเอง นำไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาตัวเองให้ดียิ่งขึ้น

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรสามารถนำศักยภาพของตนเองออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตัวเองและงานได้

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรทุกคนต้องเข้าอบรมโครงการศิลปะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

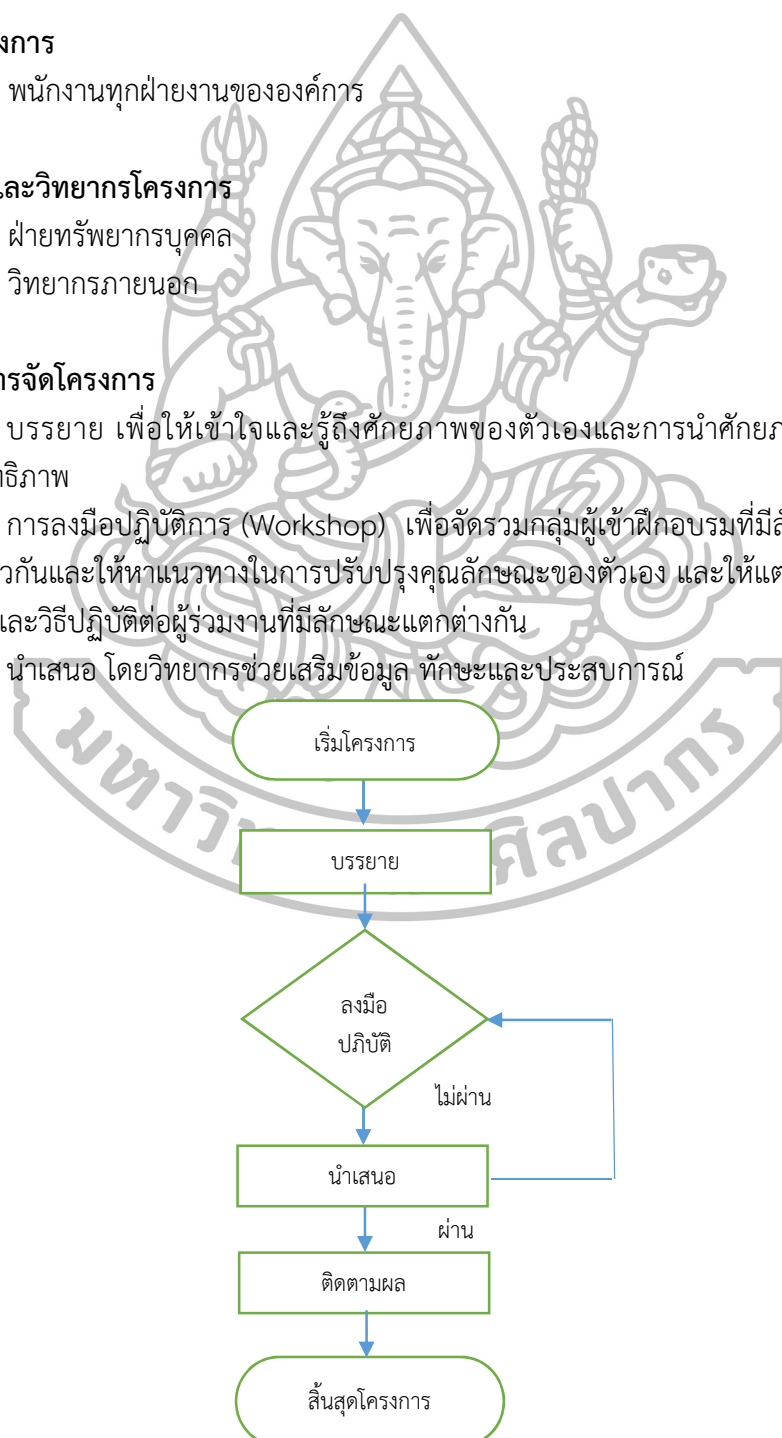
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์กร

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. บรรยาย เพื่อให้เข้าใจและรู้ถึงศักยภาพของตนเองและการนำศักยภาพออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อจัดรวมกลุ่มผู้เข้าฝึกอบรมที่มีลักษณะเดียวกันให้อยู่กลุ่มเดียวกันและให้หาแนวทางในการปรับปรุงคุณลักษณะของตนเอง และให้แต่ละลักษณะของกลุ่มหาวิธีคิดและวิธีปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานที่มีลักษณะแตกต่างกัน
3. นำเสนอ โดยวิทยากรช่วยเสริมข้อมูล ทักษะและประสบการณ์



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. โครงการอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต้น

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของลูกน้องมากขึ้น และเพื่อให้เข้าใจบทบาทของหัวหน้างานในฐานะผู้นำได้ชัดเจนขึ้น และเลือกผู้นำใน Style ที่ตัวเองเห็นว่าเหมาะสมที่สุดในการพัฒนา

เป้าหมายของโครงการ

หัวหน้างานเข้าใจบทบาทความเป็นผู้นำ สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อแสดงออกถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าแสดงออก รวมทั้งสามารถนำไปใช้กับงานได้จริง

ข้อจำกัดของโครงการ

หัวหน้างานทุกฝ่ายงานขององค์การต้องเข้าอบรมโครงการศิลปะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

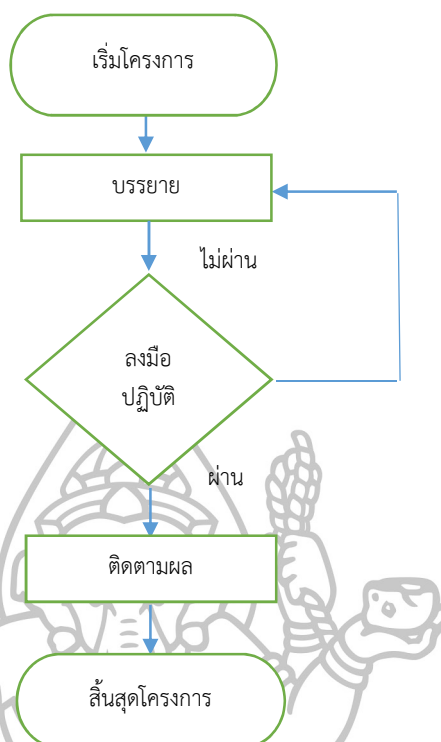
1. หัวหน้างานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. บรรยายเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และการพัฒนาตนให้เป็นผู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อสร้างสถานการณ์



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

3. โครงการอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับผู้บริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจและทักษะด้านการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การมอบหมายงาน การสอนงาน การติชม การสื่อสารเพื่อการสร้างทีม รวมถึงการสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ การตั้งคำถาม การแสดงความคิดเห็น การแสดงออกตรงตามเป้าหมาย และการสื่อสารเชิงบวก ซึ่งเป็นการเพิ่มพลังองค์กรให้สามารถก้าวสู่ผลประกอบการตามเป้าหมาย

เป้าหมายของโครงการ

ผู้บริหารองค์การเข้าใจถึงทักษะการบริหารงานและทักษะการสื่อสารที่ดี และสามารถนำไปประยุกต์ใช้งานภายในองค์กรได้จริง

ข้อจำกัดของโครงการ

ผู้บริหารองค์การต้องเข้าอบรมโครงการศิลปะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและโครงการอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับต้นมาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

1. ผู้บริหารขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยายเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับผู้บริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อสร้างสถานการณ์



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. ด้านวิสัยทัศน์

ด้านวิสัยทัศน์ มุ่งให้ความสำคัญกับการมีวิสัยทัศน์ที่ดี การมีความคิดที่ไกลกว่าคนอื่น การมีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับองค์การ โดยสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

2.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี คิดไกลกว่าคนอื่น

2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีวิสัยทัศน์ที่มองไปพร้อมกับองค์การหรือแม้กระทั่งหน่วยงานในองค์การ ตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์การตั้งเอาไว้

2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสามารถนำวิสัยทัศน์ของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเองหรือวิสัยทัศน์ขององค์การมาปรับใช้ได้จริง

2.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องใช้วิสัยทัศน์สร้างแนวทางและสร้างพลังให้แก่ผู้ตามโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนทุ่มเทเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

แผนกลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์

แผนกลยุทธ์ด้านวิสัยทัศน์

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
วิสัยทัศน์	1. โครงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ 2. โครงการผู้บริหารพบพนักงาน 3. โครงการ HR พบพนักงาน

แผนงาน/โครงการด้านวิสัยทัศน์

แผนงานโครงการด้านวิสัยทัศน์

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่	แรกเข้างาน	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. โครงการผู้บริหารพบพนักงาน	2 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. โครงการ HR พบพนักงาน	2 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

รายละเอียดและวัตถุประสงค์โครงการ

1. โครงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อสร้างความพร้อมให้บุคคลากรใหม่ในการปรับตัวเข้ากับองค์การ ซึ่งทำให้พนักงานใหม่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้พนักงานใหม่เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้พนักงานใหม่เข้าร่วมงานด้วยความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรใหม่เข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การ การดำเนินการขององค์การ รวมถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ สามารถปรับตัวเองเข้ากับผู้อื่นได้

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรใหม่ทุกคนต้องเข้าโครงการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เมื่อแรกเข้าทำงาน

ระยะเวลาของโครงการ

แรกเข้าทำงาน

ผู้เข้าร่วมโครงการ

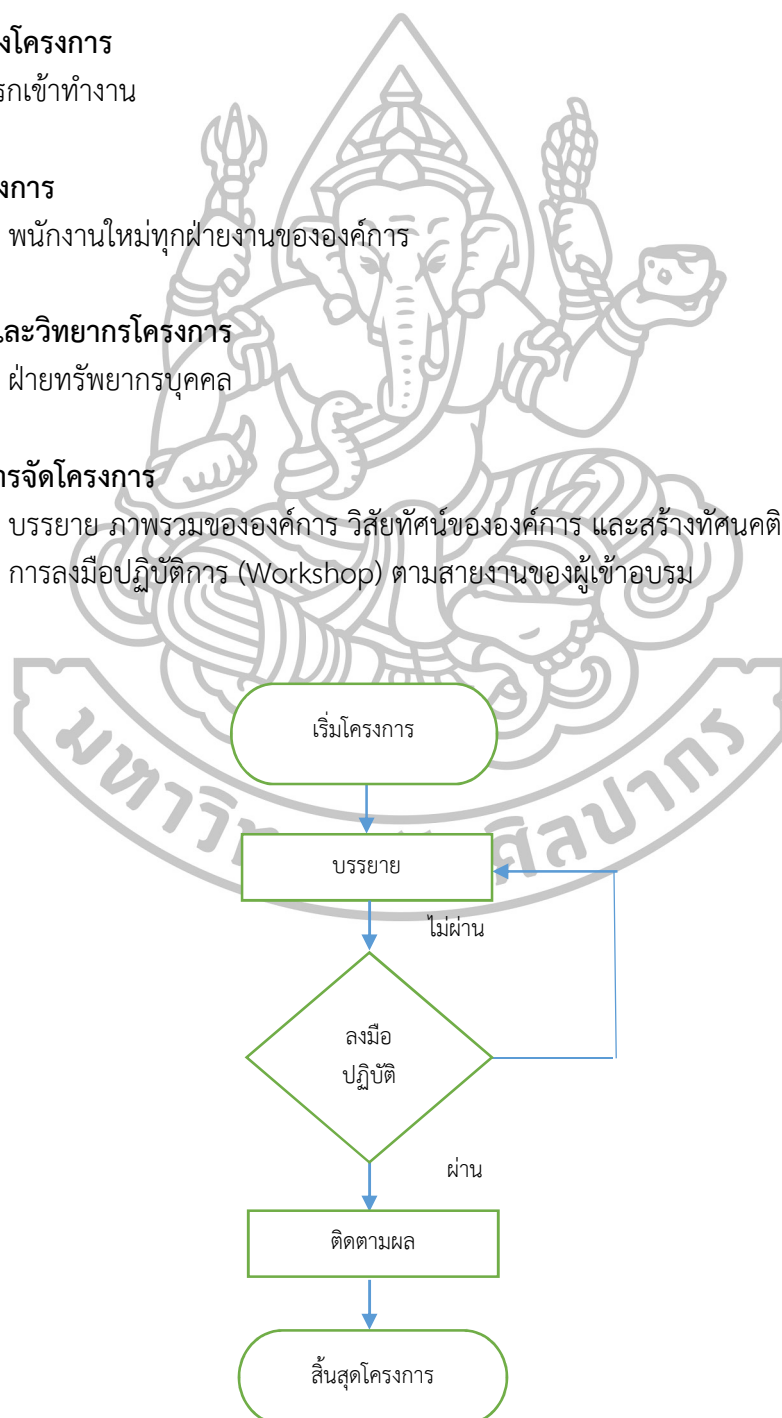
1. พนักงานใหม่ทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวทางในการจัดโครงการ

1. บรรยาย ภาพรวมขององค์การ วิสัยทัศน์ขององค์การ และสร้างทัศนคติที่ดีกับองค์การ
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) ตามสายงานของผู้เข้าอบรม



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. โครงการผู้บริหารพบพนักงาน

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้ผู้บริหารพบพนักงาน พูดคุยถึงปัญหาและแนวทางแก้ไข รวมทั้งผู้บริหารได้แสดงวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานทำตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กรตั้งเอาไว้

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรทุกคนต้องเข้าโครงการผู้บริหารพบพนักงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

3 ชั่วโมง : 2 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

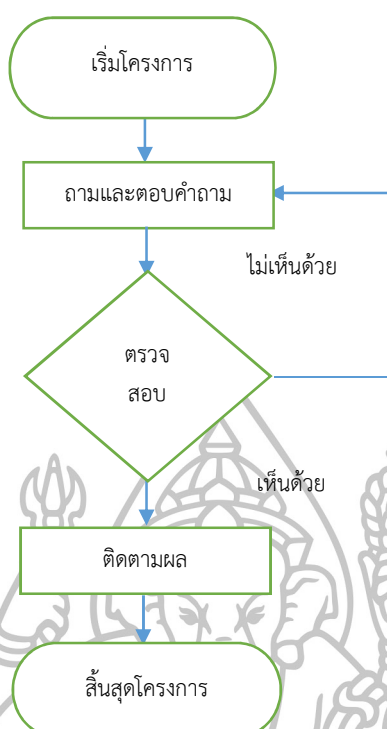
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์กร

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์กร

แนวทางในการจัดโครงการ

1. ถามและตอบคำถาม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

3. โครงการ HR พบพนักงาน

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้พบปะกับบุคลากรเพื่อแสดงวิสัยทัศน์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มองไปพร้อมกับองค์กร ใช้วิสัยทัศน์สร้างแนวทางและสร้างพลังให้แก่ผู้ตามโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทุ่มเทเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลใช้วิสัยทัศน์สร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุ่มเททำงานตามวิสัยทัศน์

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรทุกคนต้องเข้าโครงการ HR พบพนักงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

3 ชั่วโมง : 2 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

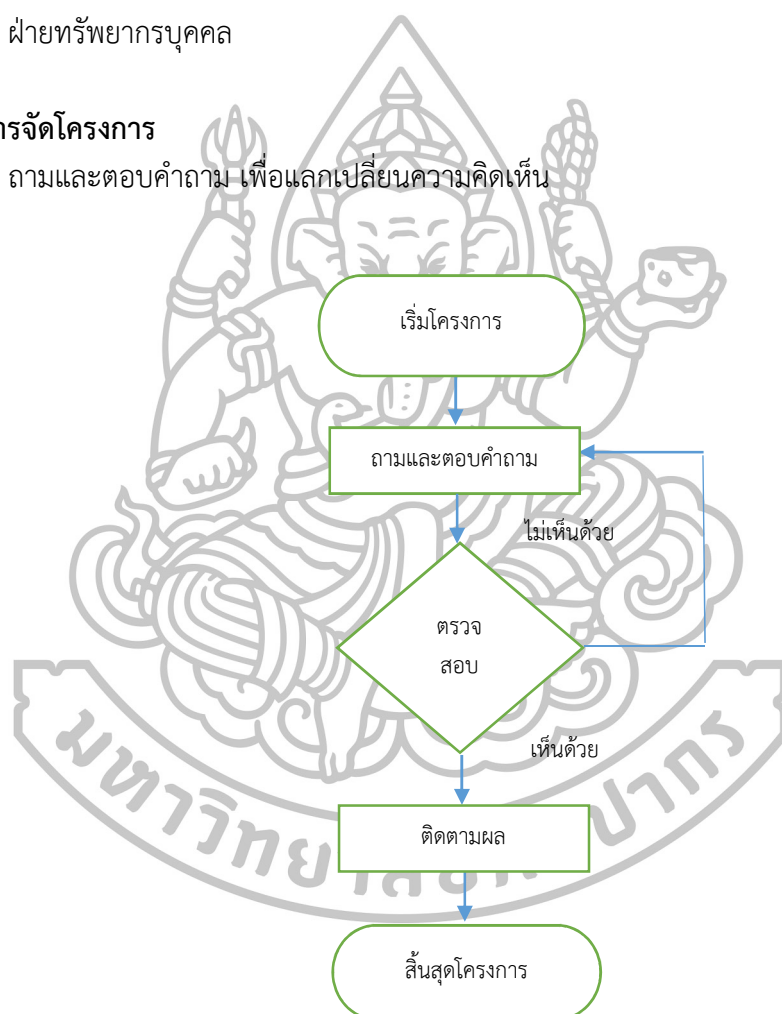
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวทางในการจัดโครงการ

1. ถามและตอบคำถาม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

3. ด้านความอดทนอดกลั้น

ด้านอดทนอดกลั้น มุ่งให้ความสำคัญกับการอดทนต่อคน ต่อการเปลี่ยนแปลง ต่อการจัดการและควบคุมคน โดยสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

3.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความอดทนอดกลั้น เนื่องจากกลัวการเปลี่ยนแปลง

3.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการควบคุมและการจัดการคน เนื่องจากองค์การมีคนหลายประเภท ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงต้องมีความอดทนอดกลั้น

3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องอดทนอดกลั้น เนื่องจากคนมีการต่อต้าน

3.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องอดทนทนกลั้นต่อการทำงานภายใต้แรงกดดัน

แผนกลยุทธ์ด้านความอดทนอดกลั้น

แผนกลยุทธ์ด้านอดทนอดกลั้น

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
ความอดทนอดกลั้น	1. โครงการการจัดการคนอย่างมีประสิทธิภาพ 2. โครงการธรรมะในองค์กร 3. โครงการอบรมสมาธิและโยคะ

แผนงาน/โครงการด้านความอดทนอดกลั้น

แผนงานโครงการด้านความอดทนอดกลั้น

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการการจัดการคนอย่างมีประสิทธิภาพ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. โครงการธรรมะในองค์กร	1 ครั้ง/เดือน	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
3. โครงการอบรมสมาธิและโยคะ	1 ครั้ง/สัปดาห์	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก

รายละเอียดและวัตถุประสงค์โครงการ

1. โครงการการจัดการคนอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้ความรู้และตระหนักถึงสำคัญ และประโยชน์ของการบริหารงาน และบริหารบุคลากร รวมถึงสามารถนำไปใช้ในการทำงานจริงได้อย่างสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์การ สามารถระบุขอบข่ายภารกิจหลักและกำหนดแผนงาน และสื่อสารมอบหมายในหน่วยงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำเทคนิคการ การติดตามงาน และการสอนงาน (Coaching) ไป

ประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในหน่วยงานของตนให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเสริมสร้างภาวะผู้นำ และฝึกฝนทักษะในการบริหารจัดการงานและบริหารจัดการคนได้อย่างเหมาะสม

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจถึงหลักในการบริหารคน การสื่อสาร รวมถึงกระบวนการสอนงานเป็นอย่างดี และสามารถนำไปใช้ในการทำงานจริงได้

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรที่จะเข้าร่วมโครงการการจัดการคนอย่างมีประสิทธิภาพต้องเข้าร่วมโครงการ ศิลปะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและโครงการการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองมาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

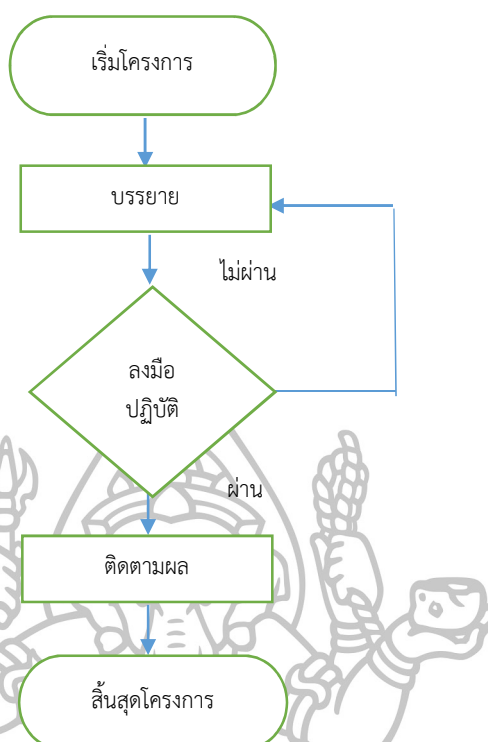
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยาย เพื่อให้ความรู้ และตระหนักถึงสำคัญและประโยชน์ของการบริหารงาน
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) ฝึกปฏิบัติทีละขั้นตอน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และฝึกปฏิบัติพัฒนาร่างกายและจิตใจ เพื่อเสริมบุคลิกภาพภายนอกและภายใน



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. โครงการธรรมะในองค์การ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรม มีความอดทนอดกลั้น และมีสติในการทำงานเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีความสุข และเพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานกับเด็ก เกิดทักษะในการทำงานอย่างมีความสุข พัฒนาศักยภาพในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรสามารถควบคุมตัวเองได้ดี มีสติในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อเด็ก งานและองค์การ

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรทุกคนต้องเข้าอบรมโครงการธรรมะในองค์การอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

6 ชั่วโมง : 1 ครั้ง / เดือน

ผู้เข้าร่วมโครงการ

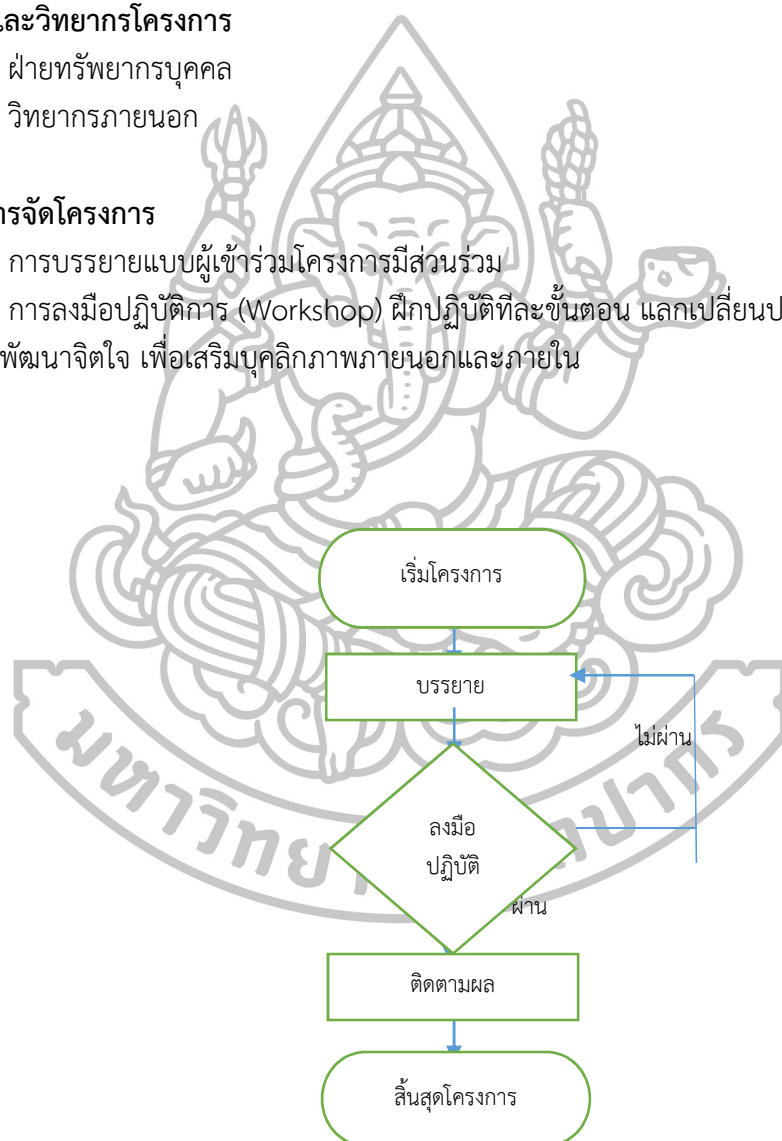
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยายแบบผู้เข้าร่วมโครงการมีส่วนร่วม
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) ฝึกปฏิบัติทีละขั้นตอน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และฝึกปฏิบัติพัฒนาจิตใจ เพื่อเสริมบุคลิกภาพภายนอกและภายใน



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

3. โครงการอบรมสมาธิและโยคะ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรฝึกและมีสมาธิ มีความอดทนอดกลั้น และมีสติในการทำงาน เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีความสุข และเพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน กับเด็ก เกิดทักษะในการทำงานอย่างมีความสุข พัฒนาศักยภาพในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรสามารถควบคุมตัวเองได้ดี มีสติ มีสมาธิในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อเด็ก งาน และองค์กร

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรทุกคนต้องเข้าอบรมโครงการอบรมสมาธิและโยคะอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

2 ชั่วโมง : 1 ครั้ง / สัปดาห์

ผู้เข้าร่วมโครงการ

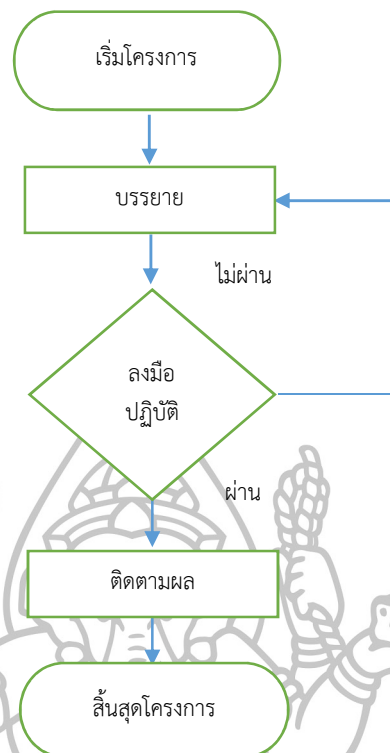
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์กร

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. บรรยายแบบผู้เข้าร่วมโครงการมีส่วนร่วม
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) ฝึกปฏิบัติที่ละขั้นตอน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และฝึกปฏิบัติพัฒนาร่างกายและจิตใจ เพื่อเสริมบุคลิกภาพภายนอกและภายใน



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

4. ด้านการตัดสินใจ

ด้านการตัดสินใจ มุ่งให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การตัดสินใจให้พนักงานยอมรับ การตัดสินใจอย่างยุติธรรม และการตัดสินใจตามหน้าที่ โดยสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

- 4.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์กรตามของเขตที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สามารถทำได้
 - 4.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องกล้าตัดสินใจ และตัดสินใจอย่างรวดเร็วตามกรอบ และอำนาจหน้าที่
 - 4.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสามารถตอบโจทย์ ความต้องการและความคิดที่แตกต่างของพนักงานได้
 - 4.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องทำให้พนักงานยอมรับ
- แผนกลยุทธ์ด้านการตัดสินใจ**

แผนกลยุทธ์ด้านการตัดสินใจ

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การตัดสินใจ	1. โครงการอบรมกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ 2. โครงการอบรมกระบวนการและเครื่องมือในแก้ปัญหาและตัดสินใจ 3. โครงการการตัดสินใจของหัวหน้างาน

แผนงาน/โครงการด้านการตัดสินใจ

แผนงานโครงการด้านการตัดสินใจ

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการอบรมกระบวนการตัดสินใจและ แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
2. โครงการอบรมกระบวนการและ เครื่องมือในแก้ปัญหาและตัดสินใจ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
3. โครงการการตัดสินใจของหัวหน้างาน	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก

รายละเอียดและวัตถุประสงค์โครงการ

1. โครงการอบรมกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ
วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้ได้เรียนรู้เรื่องการคิดในด้านต่างๆ แล้วเลือกใช้ตามความเหมาะสมของปัญหาและอุปสรรคในแต่ละเหตุการณ์ เพื่อสร้างเทคนิคการฝึกฝนทักษะการแก้ปัญหาของตัวเองอย่างมีระบบ เพื่อใช้เทคนิคในการตัดสินใจที่ถูกต้องในแต่ละสถานการณ์

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจถึงวิธีและกระบวนการคิดที่เป็นระบบ สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้ และสามารถนำเทคนิคเกี่ยวกับกระบวนการคิดมาใช้งานได้จริง

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรที่จะเข้าร่วมโครงการอบรมกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ต้องเข้าร่วมโครงการศิลปะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและโครงการการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง มาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง / ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

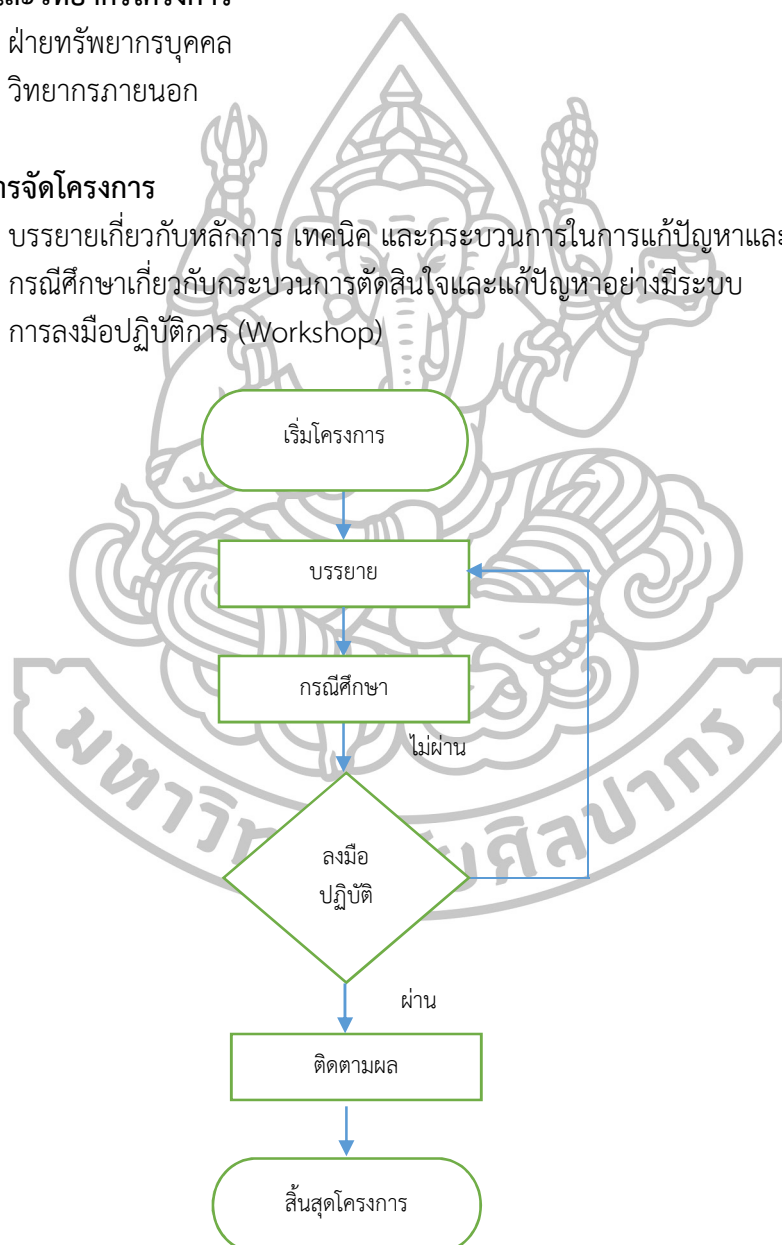
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. บรรยายเกี่ยวกับหลักการ เทคนิค และกระบวนการในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
2. กรณีศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจและแก้ปัญหามีระบบ
3. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop)



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. โครงการอบรมกระบวนการและเครื่องมือในแก้ปัญหาและตัดสินใจ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้ทราบถึงความหมายและวิธีการของการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และสามารถนำเทคนิคหรือเครื่องมือมาวิเคราะห์ แก้ปัญหา และตัดสินใจไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง สามารถนำนโยบายหรือภาวะที่ได้รับมอบหมายไปใช้ในการปรับปรุงหรือดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรรู้หลักในการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในการทำงานได้จริงถ้าเกิดปัญหา และสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรที่จะเข้าร่วมโครงการอบรมกระบวนการและเครื่องมือในแก้ปัญหาและตัดสินใจ ต้องเข้าร่วมโครงการจัดการคนอย่างมีประสิทธิภาพและโครงการอบรมกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบมาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง / ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

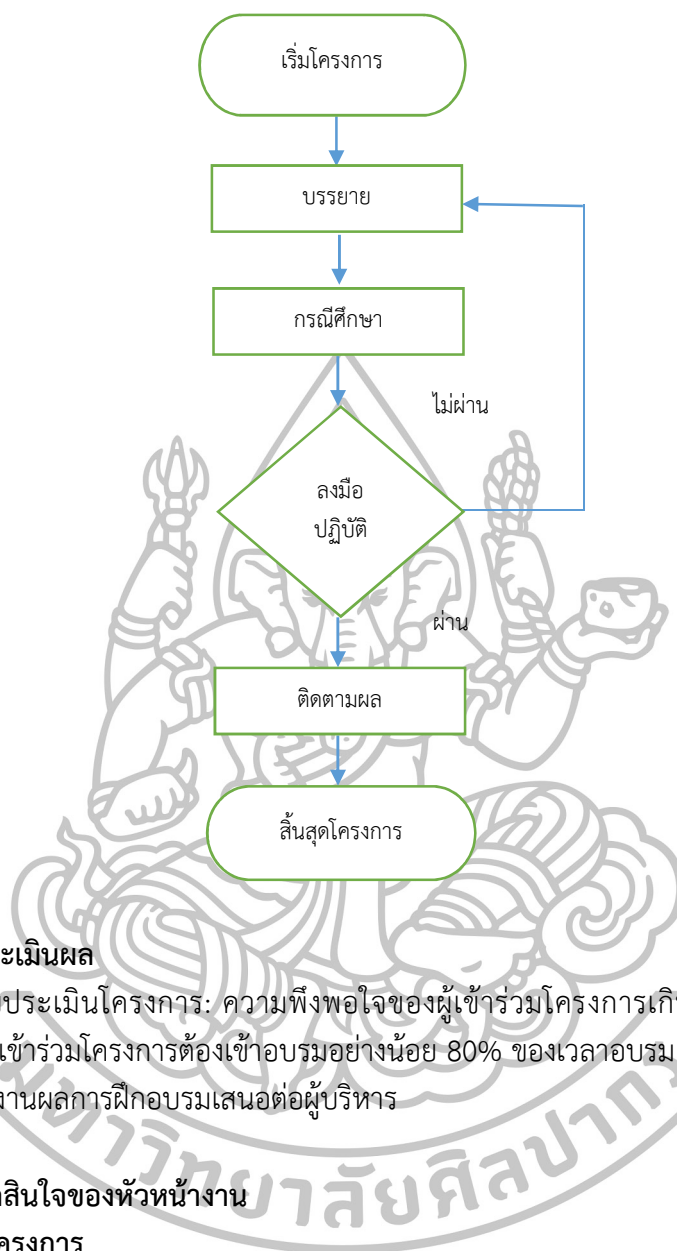
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. บรรยายเกี่ยวกับหลักการ เทคนิค และกระบวนการในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ร่วมกันเป็นทีมด้วยการฝึกปฏิบัติการ
2. กรณีศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจและวิธีการแก้ปัญหา
3. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop)



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

3. โครงการการตัดสินใจของหัวหน้างาน

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้ทราบถึงความหมายและวิธีการของการแก้ปัญหาและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และสามารถนำเทคนิคหรือเครื่องมือมาวิเคราะห์ แก้ปัญหา และตัดสินใจไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง สามารถนำนโยบายหรือภาระที่ได้รับมอบหมายไปใช้ในการปรับปรุงหรือดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายของโครงการ

ผู้บริหารและหัวหน้างานสามารถนำหลักการและวิธีการแก้ปัญหามาใช้ในการแก้ไขปัญหในองค์กรได้จริง รวมทั้งสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรที่จะเข้าร่วมโครงการการตัดสินใจของหัวหน้างานต้องเข้าร่วมโครงการอบรมกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาและโครงการอบรมกระบวนการและเครื่องมือในแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบมาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง / ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

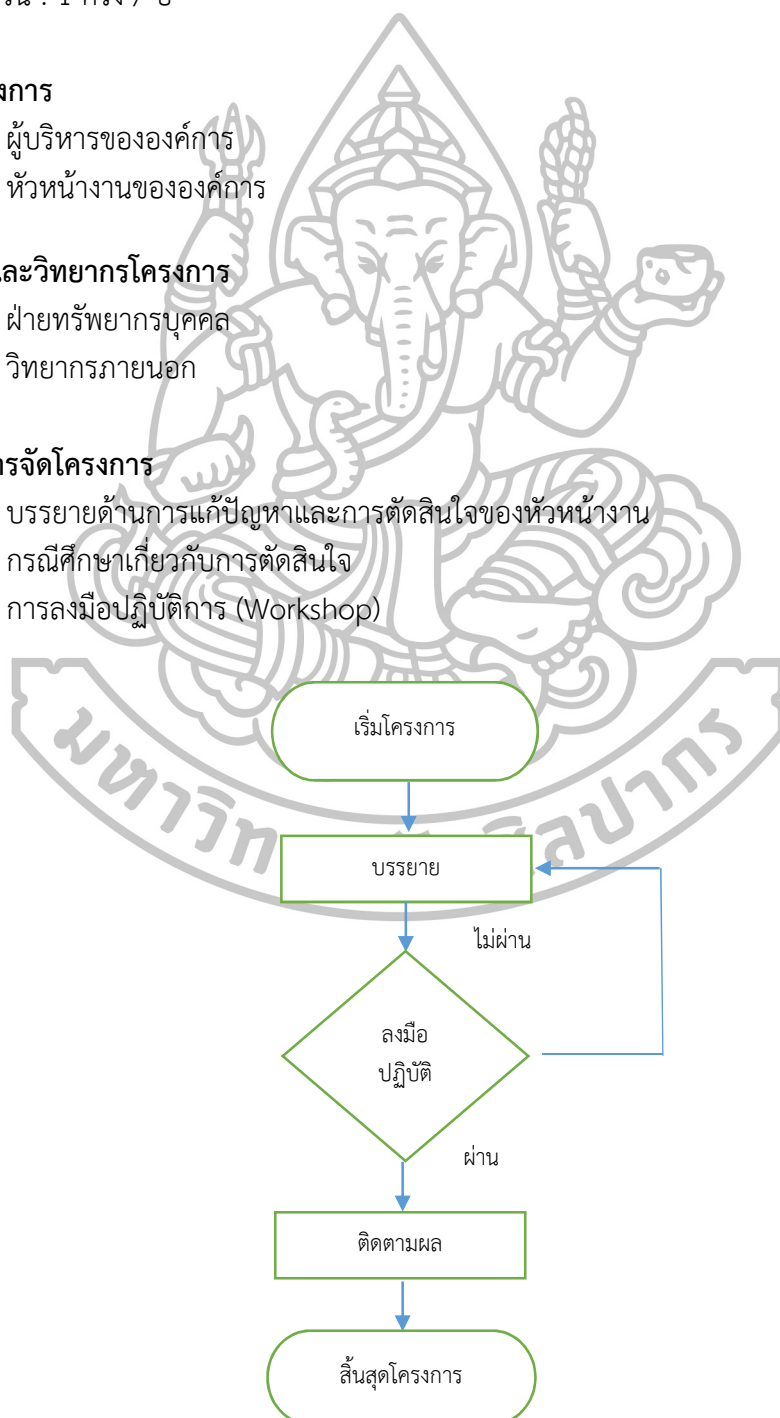
1. ผู้บริหารขององค์การ
2. หัวหน้างานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. บรรยายด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของหัวหน้างาน
2. กรณีศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจ
3. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop)



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

5. ด้านความคิดสร้างสรรค์

ด้านความคิดสร้างสรรค์ มุ่งให้ความสำคัญกับการคิดแนวใหม่ การคิดนอกกรอบเพื่อการสร้างสรรค การคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ โดยสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

5.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางที่เหมาะสม

5.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ เพื่อรับกับรูปแบบของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่เปลี่ยนไป

5.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำไปแลกเปลี่ยนความคิดกับหน่วยงานอื่นๆ เวลาสร้างนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์การ

5.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เช่น นำเทคโนโลยีมาใช้ในงาน

5.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดกิจกรรมให้เพื่อฝ่ายทรัพยากรบุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์การมากขึ้น

แผนกลยุทธ์ด้านความคิดสร้างสรรค์

แผนกลยุทธ์ด้านความคิดสร้างสรรค์

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
ความคิดสร้างสรรค์	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการอบรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2. โครงการอบรมระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) 3. โครงการอบรมการคิดนอกกรอบ การคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรม

แผนงาน/โครงการด้านความคิดสร้างสรรค์

แผนงานโครงการด้านความคิดสร้างสรรค์

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการอบรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
2. โครงการอบรมระบบสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
3. โครงการอบรมการคิดนอกกรอบ การ คิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรม	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก

รายละเอียดและวัตถุประสงค์โครงการ

1. โครงการอบรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้เข้าใจหลักการและเรียนรู้เทคนิคในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตระหนักใน
ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงไป
ประยุกต์ใช้กับงานปัจจุบันที่ทำอยู่ได้จริง

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรที่จะเข้าร่วมโครงการอบรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าร่วมโครงการ
ศิลปะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและโครงการการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองมาแล้วอย่างน้อย
1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง / ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

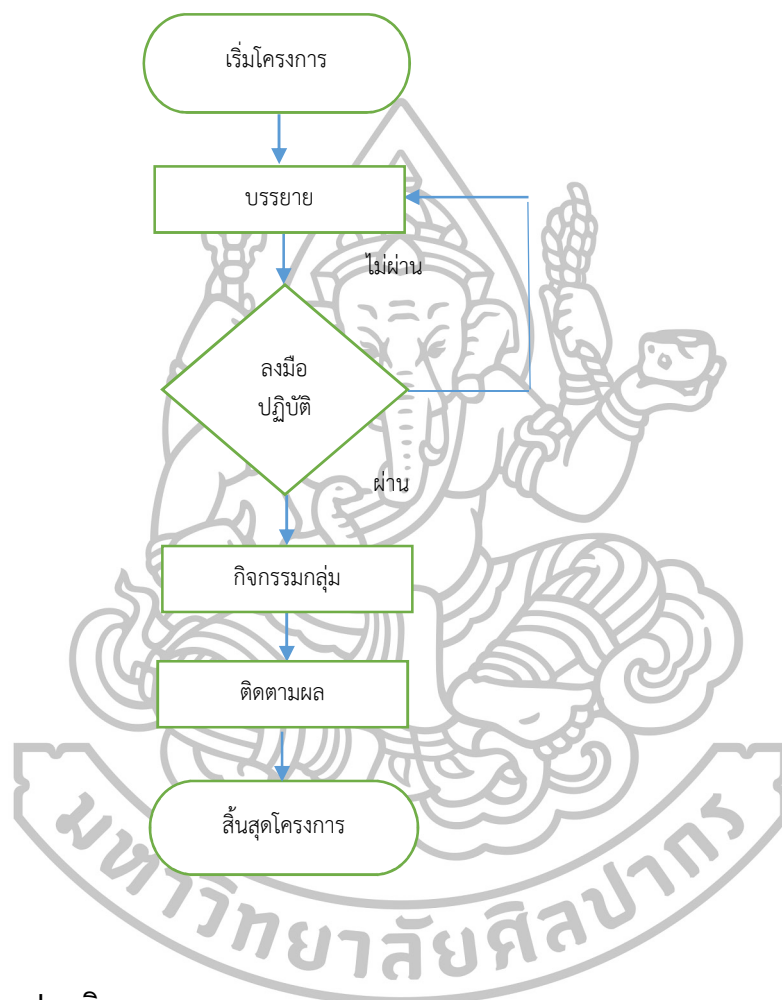
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์กร

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. บรรยายหลักการและเทคนิคในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop)
3. กิจกรรมกลุ่ม



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. โครงการอบรมระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้เข้าใจหลักการและเรียนรู้ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) เพื่อเป็นการพัฒนาองค์การ ส่งเสริมการสร้างงาน และเกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานปัจจุบันที่ทำอยู่ได้จริง

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าร่วมโครงการอบรมระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง / ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

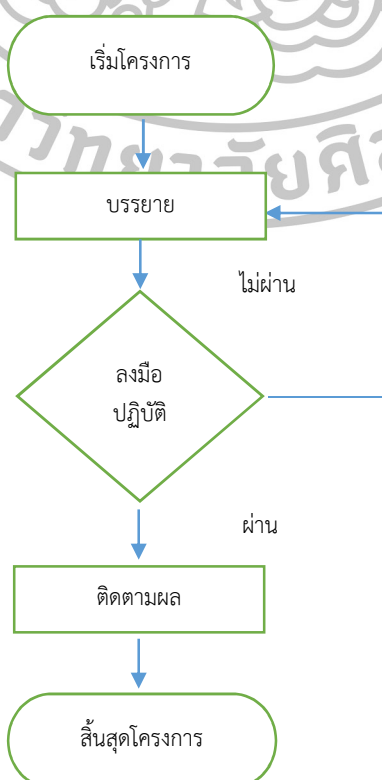
1. พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. บรรยายหลักการและเรียนรู้ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop)



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

3. โครงการอบรมการคิดนอกกรอบ การคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรม

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเป็นระบบถูกต้องตามหลักวิชาการ คิดสร้างสรรค์ได้รวดเร็วและมั่นใจ ได้ความคิดใหม่ๆที่มีประโยชน์เพิ่มมากกว่าเดิม คิดนอกกรอบได้อย่างสร้างสรรค์ ได้ความคิดที่แตกต่างจากที่มีอยู่ คิดนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อสร้างความเจริญมั่งคั่งและความสำเร็จให้องค์กรได้ คิดปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้งานก้าวหน้าไม่หยุดอยู่กับที่ คิดแก้ปัญหาได้เร็วและตรงจุด ไม่ว่าจะเกี่ยวกับการทำงาน หรือการประสานงานกับคนอื่น และคิดแผนงานและกลยุทธ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรสามารถคิดและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ได้ สามารถคิดแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และคิดแผนงานและกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าร่วมโครงการอบรมการคิดนอกกรอบ การคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง / ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

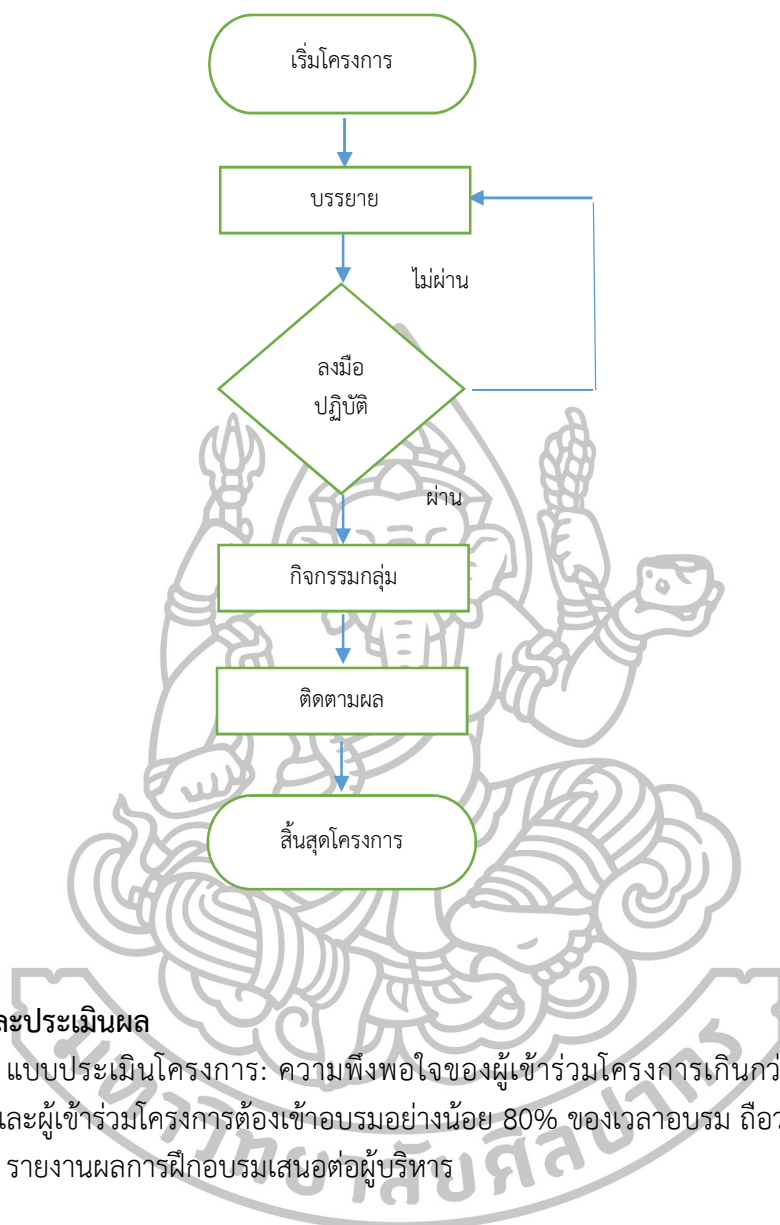
1. พนักงานฝ่ายงานขององค์กร

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. บรรยายเกี่ยวกับคิดสร้างสรรค์ได้อย่างเป็นระบบถูกต้อง และการสร้างนวัตกรรม
2. ฝึกปฏิบัติ Workshop
3. กิจกรรมกลุ่ม



บทที่ 4

ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร Administrative Expert

ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร

องค์ประกอบย่อยของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร ประกอบด้วย 1) ชำนาญงานบุคคล 2) เข้าใจองค์การ 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้งาน 4) การจัดการคนเก่ง และ 5) การจัดการความขัดแย้ง ซึ่งแต่ละองค์ประกอบย่อยมุ่งให้ความสำคัญ ด้านชำนาญงานบุคคล มุ่งให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญรอบด้านเกี่ยวกับงานทรัพยากรมนุษย์ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญ และการมีความรู้และเชี่ยวชาญด้านการจัดการคน ด้านเข้าใจองค์การ มุ่งให้ความสำคัญกับการเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อให้องค์การกับพนักงานเป็นหนึ่งเดียวกัน การเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อสร้างนโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การและหน่วยงานอื่นๆได้ และการเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อทราบปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ ด้านนำเทคโนโลยีมาใช้งาน มุ่งให้ความสำคัญกับความสามารถที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในงานทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ จะทำให้การทำงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เร็ว ง่าย และประหยัดขึ้น ด้านการจัดการคนเก่ง มุ่งให้ความสำคัญกับ การสร้างและปรับต้นแบบคนเก่งให้สอดคล้องหรือเข้ากับองค์การ การค้นหาคนเก่งในองค์การและการพัฒนาคนเก่ง เพื่อให้คนเก่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการรักษาคคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ด้านการจัดการความขัดแย้ง มุ่งให้ความสำคัญกับ การทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดการความขัดแย้งระหว่างเจ้านายกับลูกน้องความสามารถในการหาวิธีการจัดการความขัดแย้ง และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

1. ด้านชำนาญงานบุคคล

ด้านชำนาญงานบุคคล มุ่งให้ความสำคัญกับการมีความรู้ การมีความสามารถ การมีความชำนาญงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

1.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเชี่ยวชาญรอบด้านเกี่ยวกับงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล ไม่ใช่แค่งานหนึ่งงานใดเท่านั้น

1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถที่ดีเกี่ยวกับงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

1.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

1.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญด้านการจัดการคน

แผนกลยุทธ์ด้านการชำนาญงานบุคคล

ตารางที่ 52 แผนกลยุทธ์ด้านการชำนาญงานบุคคล

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การชำนาญงานบุคคล	1. โครงการอบรมพื้นฐานทางสายงาน 2. โครงการอบรมการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้บริหาร 3. โครงการอบรมจิตวิทยาการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา 4. โครงการพัฒนาทักษะหัวหน้างาน

แผนงาน/โครงการด้านชำนาญงานบุคคล

ตารางที่ 53 แผนงานโครงการด้านชำนาญงานบุคคล

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการอบรมพื้นฐานตามสายงาน	2 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
2. โครงการอบรมการบริหารทรัพยากร บุคคลสำหรับผู้บริหาร	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
3. โครงการอบรมจิตวิทยาการจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก
4. โครงการพัฒนาทักษะหัวหน้างาน	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก

รายละเอียดและวัตถุประสงค์โครงการ

1. โครงการอบรมพื้นฐานตามสายงาน

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อเรียนรู้และพัฒนาวิธีการ กระบวนการในการทำงานรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้อง
กับการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย และเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจวิธีการและกระบวนการการทำงานใหม่ๆ ที่ตรงกับสายงานในปัจจุบัน และ
สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานที่ทำอยู่ได้จริง

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรทุกคนต้องเข้าอบรมโครงการอบรมพื้นฐานตามสายงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 2 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

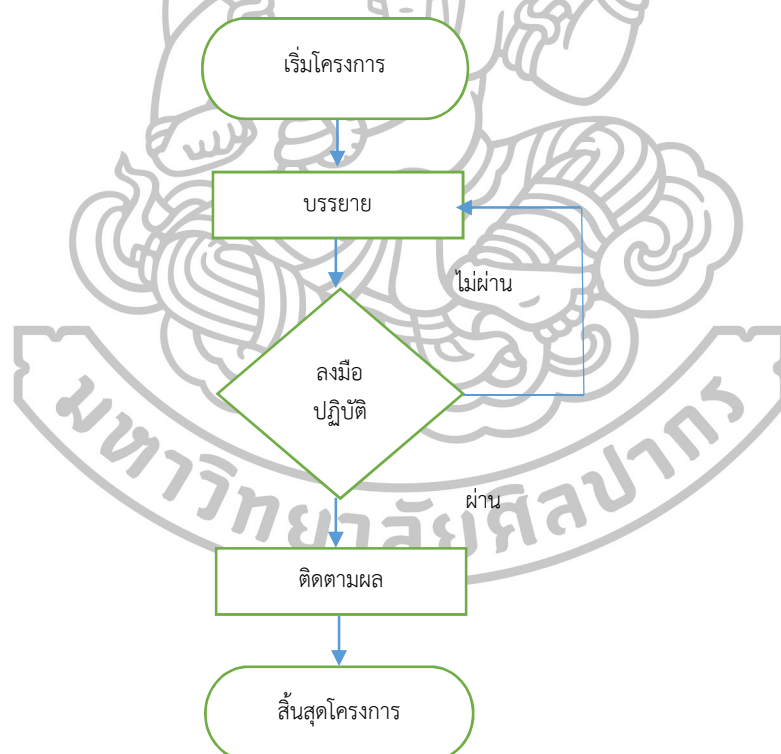
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรชำนาญการตามสายงาน

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยาย เพื่อเรียนรู้ถึงวิธีการทำงาน กระบวนการ และอุปกรณ์ในการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับโลกาภิวัตน์
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อลงมือปฏิบัติการตามเป้าหมายของโครงการ



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. โครงการอบรมการบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับผู้บริหาร

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้ผู้บริหารเรียนรู้และทราบถึงอิทธิพลของกระแสการเปลี่ยนแปลงและเหตุผลความจำเป็นที่ทุกองค์การต้องสร้างสรรคงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เรียนรู้เกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารงานบุคคลยุคใหม่ และการสร้างผลประโยชน์อย่างสมดุลระหว่างองค์การกับพนักงาน รวมถึงการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีความสุข

เป้าหมายของโครงการ

ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์การสามารถวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอกองค์การได้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานที่ทำอยู่ได้จริง

ข้อจำกัดของโครงการ

ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์การต้องเข้าอบรมโครงการอบรมพื้นฐานตามสายงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

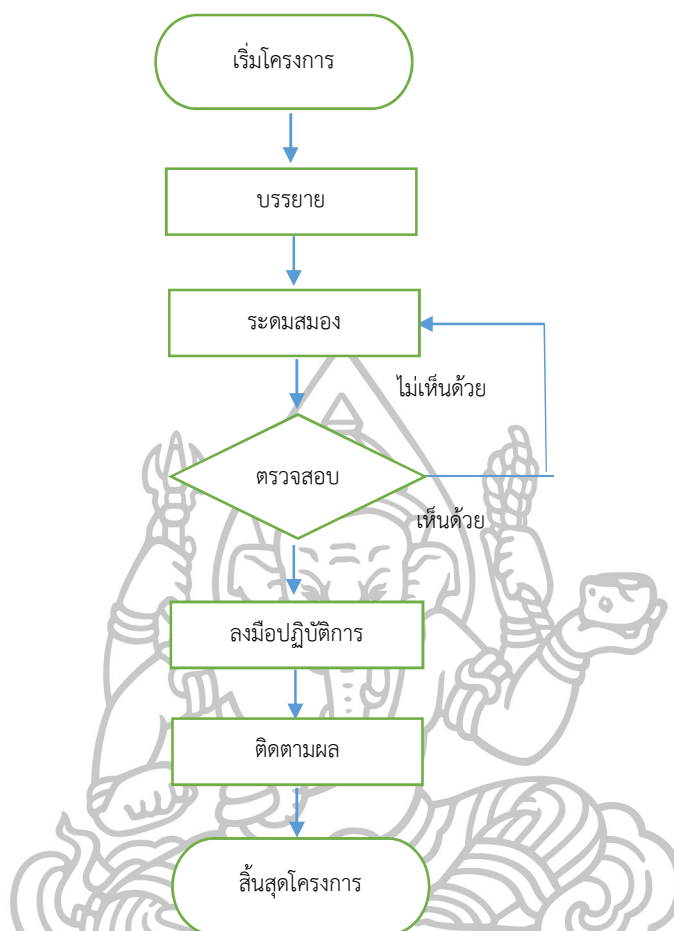
1. ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยายเกี่ยวกับอิทธิพลของกระแสการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้เกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารงานบุคคลยุคใหม่
2. การระดมสมอง (Brain storm)
3. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop)



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

3. โครงการอบรมจิตวิทยาการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อทำให้ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานขององค์กรเข้าใจความต้องการของคนและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม และเพื่อให้หัวหน้า หรือ ผู้บริหารมีเทคนิคในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน และสามารถนำภาวะผู้นำของตัวเองออกมาใช้ในการบริหารทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายของโครงการ

ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์การเข้าใจถึงความต้องการของคนและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม และมีภาวะผู้นำในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามได้

ข้อจำกัดของโครงการ

ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์การที่จะเข้าร่วมโครงการอบรมจิตวิทยาการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องเข้าร่วมโครงการศิลปะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและโครงการการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองมาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

1. ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์การ

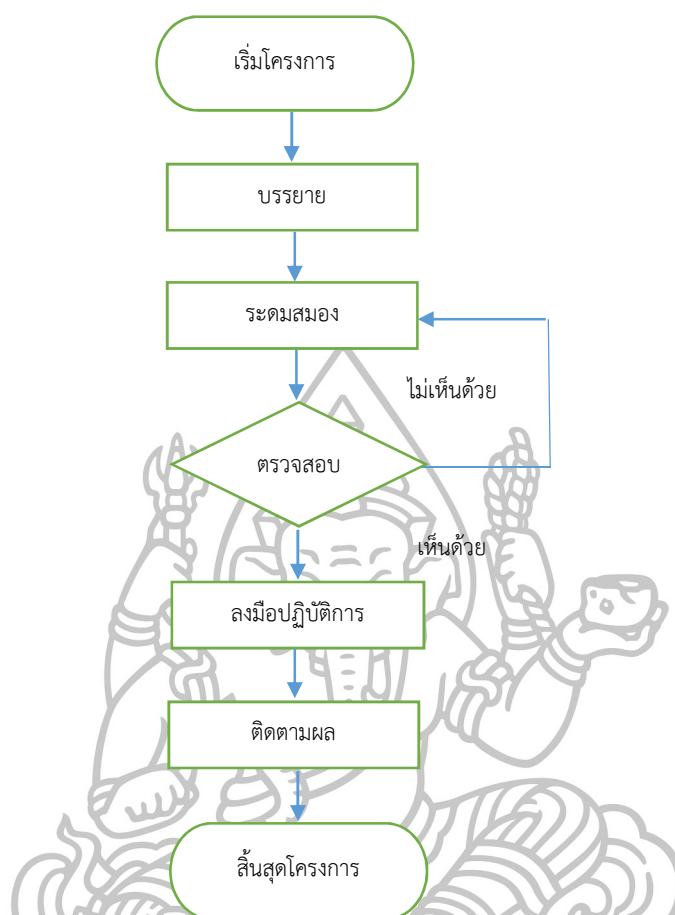
ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรชำนาญการตามสายงาน

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยาย
2. การระดมสมอง (Brain storm)
3. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop)





การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

4. โครงการพัฒนาทักษะหัวหน้างาน

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้หัวหน้างาน หรือผู้บริหารเข้าใจความต้องการของคนและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม และเพื่อให้หัวหน้า หรือ ผู้บริหารมีเทคนิคในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน และสามารถนำภาวะผู้นำของตัวเองออกมาใช้ในการบริหารทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายของโครงการ

ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์กรเข้าใจถึงความต้องการของคนและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม และมีภาวะผู้นำในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามได้

ข้อจำกัดของโครงการ

ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์กรที่จะเข้าร่วมโครงการพัฒนาทักษะหัวหน้างานต้องเข้าร่วมโครงการการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองและโครงการอบรมจิตวิทยาการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

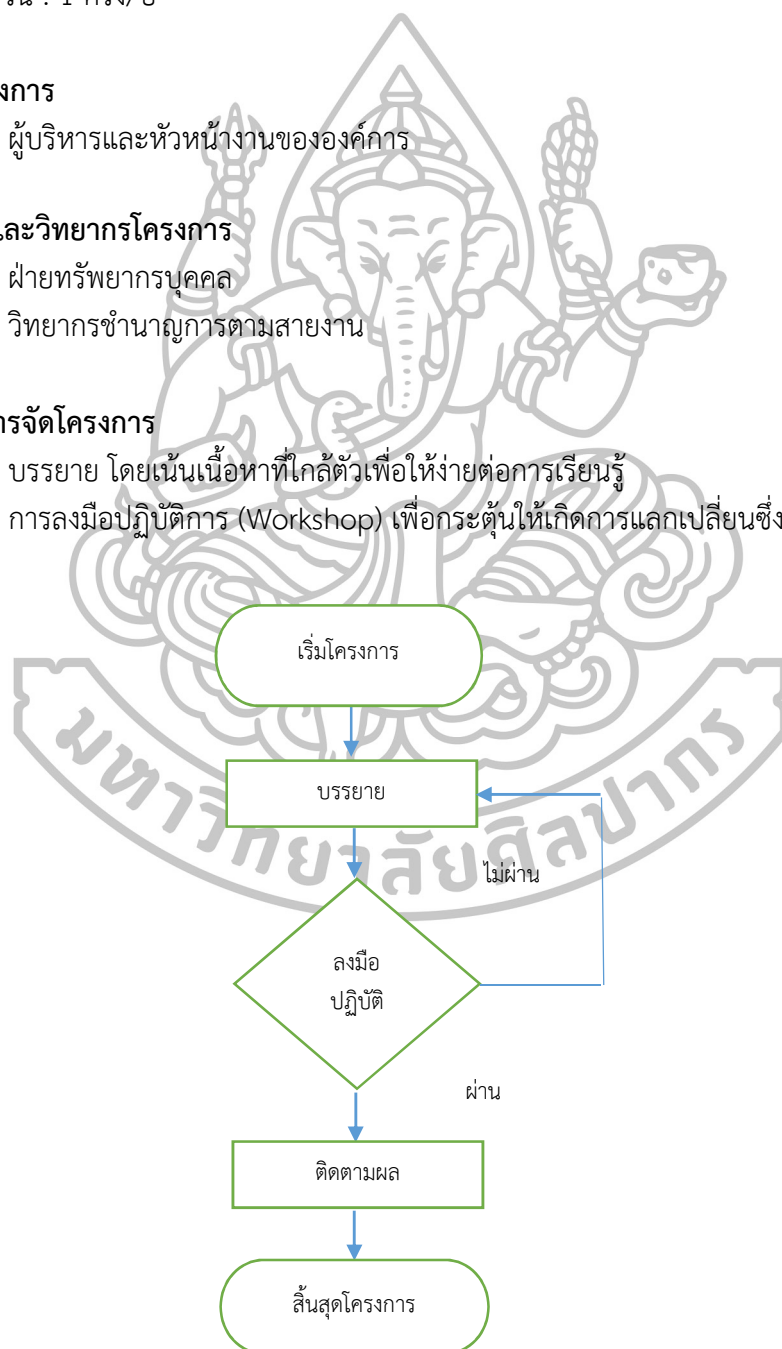
1. ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์กร

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรชำนาญการตามสายงาน

แนวทางในการจัดโครงการ

1. บรรยาย โดยเน้นเนื้อหาที่ใกล้ตัวเพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. ด้านเข้าใจองค์การ

ด้านเข้าใจองค์การ มุ่งให้ความสำคัญกับการเข้าใจองค์การ การเข้าใจนโยบาย การเข้าใจกลยุทธ์ และการเข้าใจพนักงาน โดยสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

2.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อให้องค์การกับพนักงานเป็นหนึ่งเดียวกัน

2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อสร้างนโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การและหน่วยงานอื่นๆได้

2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเข้าใจองค์การเป็นอย่างดีเพื่อทราบปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ

แผนกลยุทธ์ด้านเข้าใจองค์การ

แผนกลยุทธ์ด้านเข้าใจองค์การ

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การเข้าใจองค์การ	1. โครงการผู้บริหารพบพนักงาน

แผนงาน/โครงการด้านเข้าใจองค์การ

แผนงานโครงการด้านเข้าใจองค์การ

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการผู้บริหารพบพนักงาน	2 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

รายละเอียดและวัตถุประสงค์โครงการ

1. โครงการผู้บริหารพบพนักงาน

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้ผู้บริหารพบพนักงาน พูดคุยถึงปัญหาและแนวทางแก้ไข รวมทั้งผู้บริหารได้แสดงวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานทำตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์การตั้งเอาไว้

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรทุกคนต้องเข้าโครงการผู้บริหารพบพนักงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

3 ชั่วโมง : 2 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

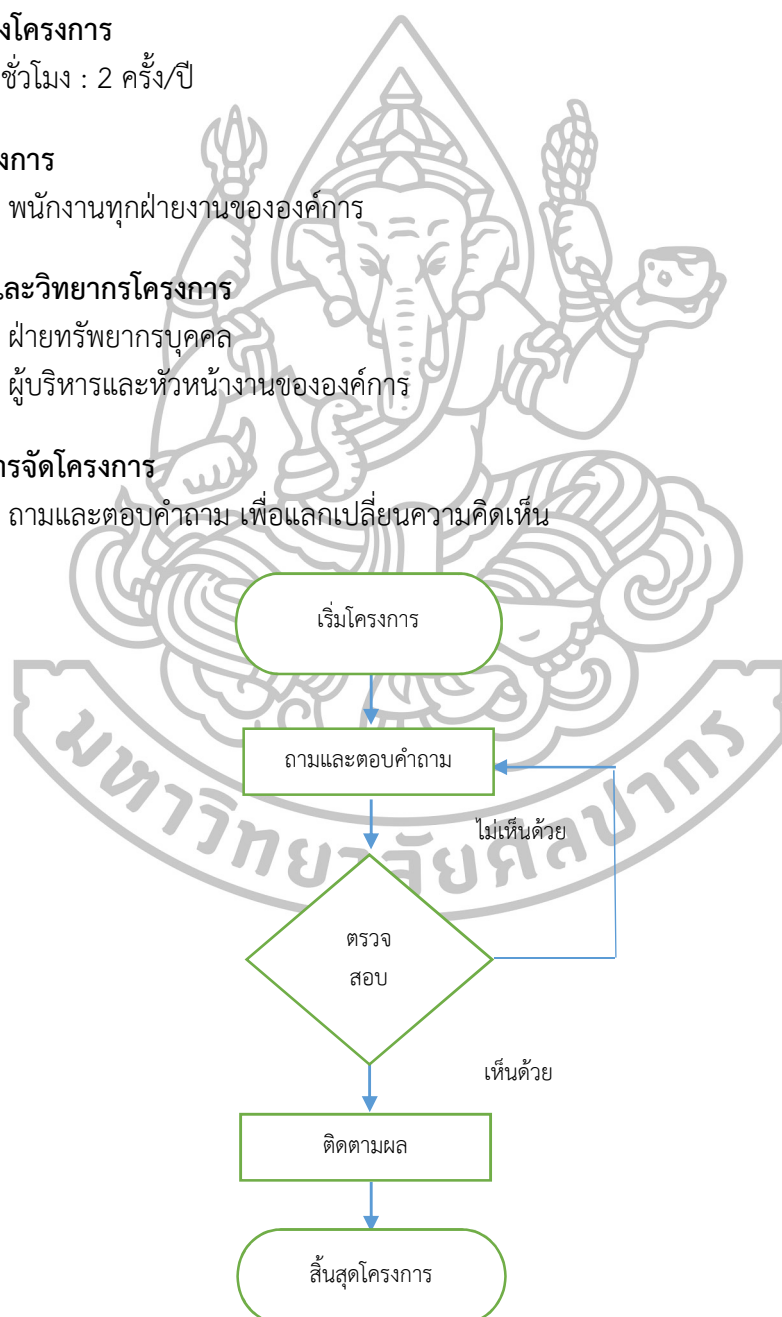
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์กร

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์กร

แนวทางในการจัดโครงการ

1. ถามและตอบคำถาม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

3. ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน

ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน มุ่งให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำเทคโนโลยีมาพัฒนางาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

- 3.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้งานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 3.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำเทคโนโลยีมาใช้จะทำให้การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเร็วขึ้น
 - 3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำเทคโนโลยีมาใช้จะทำให้การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลง่ายขึ้น
 - 3.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำเทคโนโลยีมาใช้จะช่วยประหยัดทรัพยากรขององค์การ
- แผนกลยุทธ์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้**

แผนกลยุทธ์ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การนำเทคโนโลยีมาใช้งาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการอบรมการใช้โปรแกรม software อย่างมีประสิทธิภาพ 2. โครงการอบรมการประเมินงานด้วยระบบคอมพิวเตอร์ 3. โครงการรณรงค์การใช้กระดาษให้น้อยลง (Paperless) 4. โครงการอบรมระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)

แผนงาน/โครงการด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้

แผนงานโครงการด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการอบรมการใช้โปรแกรม software อย่างมีประสิทธิภาพ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายสารสนเทศ
2. โครงการอบรมการประเมินงานด้วยระบบคอมพิวเตอร์	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายสารสนเทศ

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
3. โครงการรณรงค์การใช้กระดาษให้น้อยลง (Paperless)	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
4. โครงการอบรมระบบสารสนเทศ ทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ วิทยากรภายนอก

รายละเอียดและวัตถุประสงค์โครงการ

1. โครงการอบรมการใช้โปรแกรม Software อย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อเรียนรู้และเสริมสร้างการใช้โปรแกรม Software อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจและสามารถใช้โปรแกรม Software ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานที่ทำอยู่ปัจจุบันได้จริง

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรทุกคนต้องเข้าโครงการอบรมการใช้โปรแกรม Software อย่างมีประสิทธิภาพอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

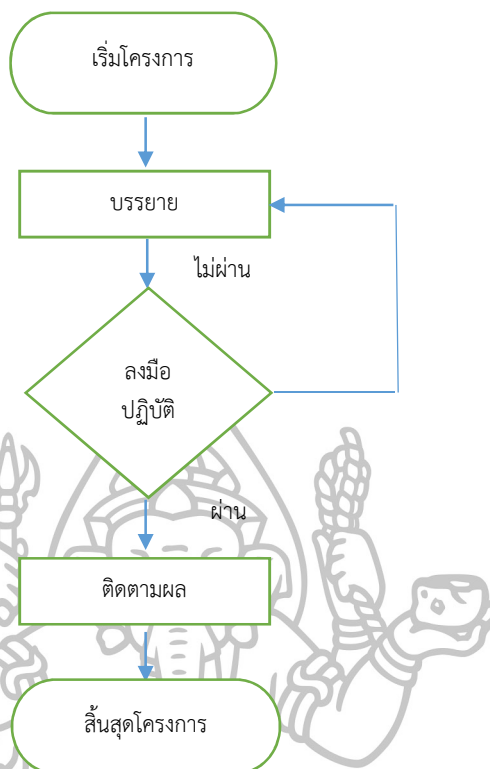
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. ฝ่ายสารสนเทศ

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยายการใช้โปรแกรม Software อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop)



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. โครงการอบรมการประเมินงานด้วยระบบคอมพิวเตอร์

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อเรียนรู้และเสริมสร้างการใช้โปรแกรมเพื่อการประเมินงานด้วยระบบคอมพิวเตอร์ และเพื่อทำให้การประเมินงานง่ายและรวดเร็วขึ้น รวมทั้งเรียนรู้การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยประหยัดทรัพยากรขององค์กร

เป้าหมายของโครงการ

ผู้บริหาร หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเข้าใจและสามารถใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประเมินบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดของโครงการ

ผู้บริหาร หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่จะเข้าร่วมโครงการอบรมการประเมินงานด้วยระบบคอมพิวเตอร์ต้องเข้าร่วมโครงการอบรมการใช้โปรแกรม Software อย่างมีประสิทธิภาพมาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

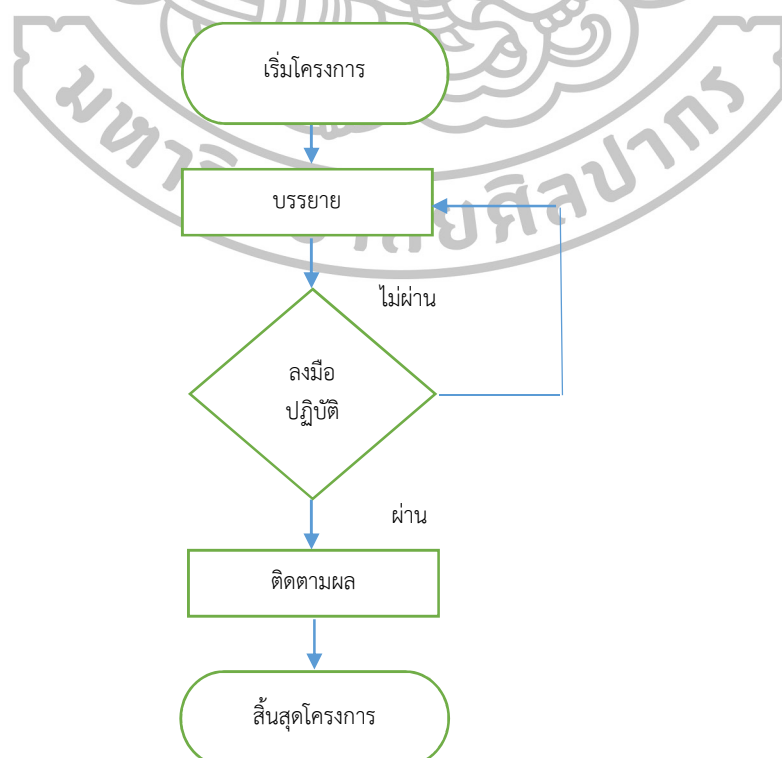
1. ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์การ
2. เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. ฝ่ายสารสนเทศ

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยายเกี่ยวกับการใช้โปรแกรมเพื่อการประเมินงานด้วยระบบคอมพิวเตอร์
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop)



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

3. โครงการอบรมระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้เข้าใจหลักการและเรียนรู้ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) เพื่อเป็นการพัฒนาองค์การ ส่งเสริมการสร้างงาน และเกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

เป้าหมายของโครงการ

เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเข้าใจและสามารถระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ได้ และนำไปประยุกต์ใช้กับงานปัจจุบันได้จริง

ข้อจำกัดของโครงการ

เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่จะเข้าร่วมโครงการอบรมระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ต้องเข้าร่วมโครงการอบรมการใช้โปรแกรม Software อย่างมีประสิทธิภาพมาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

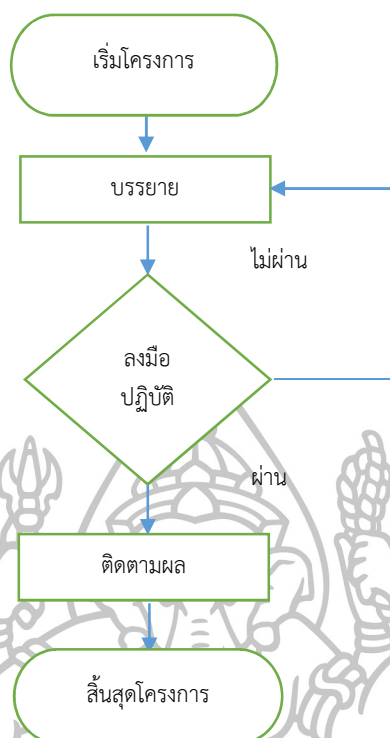
1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. ฝ่ายสารสนเทศ

แนวทางในการจัดโครงการ

1. บรรยายเกี่ยวกับหลักการและเรียนรู้ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS)
2. การลงมือฝึกปฏิบัติ (Workshop)



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

4. โครงการรณรงค์การไม่ใช้กระดาษ (Paperless)

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อรณรงค์ให้พนักงานทุกฝ่ายในองค์กรใช้ทรัพยากรให้น้อยลงโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เช่นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ หรือปลูกจิตสำนึกในการใช้กระดาษอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายของโครงการ

เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเข้าใจและสามารถระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ได้ และนำไปประยุกต์ใช้กับงานปัจจุบันได้จริง

ข้อจำกัดของโครงการ

เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่จะเข้าร่วมโครงการอบรมระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) ต้องเข้าร่วมโครงการอบรมการใช้โปรแกรม Software อย่างมีประสิทธิภาพมาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

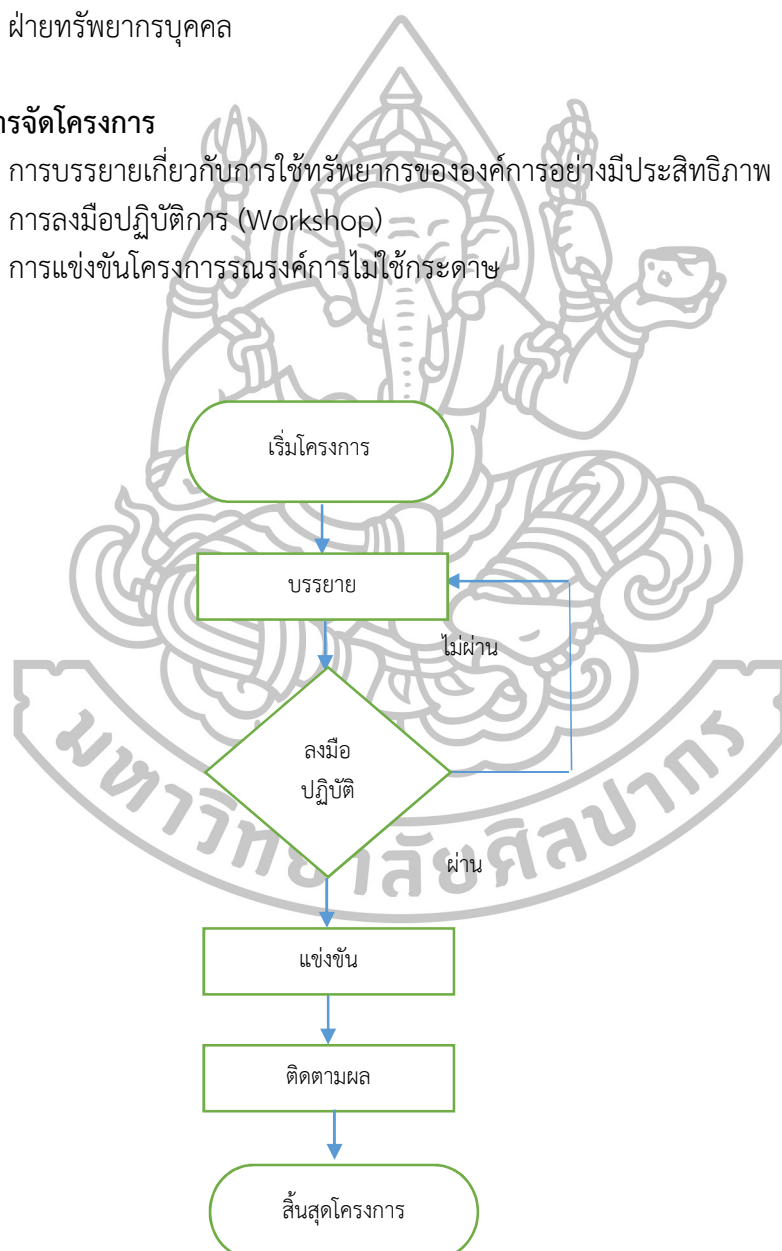
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยายเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop)
3. การแข่งขันโครงการรณรงค์การไม่ใช้กระดาษ



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

4. ด้านการจัดการคนเก่ง

ด้านการจัดการคนเก่ง มุ่งให้ความสำคัญกับการสร้างและหาคนเก่ง การพัฒนา และรักษาคนเก่ง โดยสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

- 4.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสร้างและปรับต้นแบบคนเก่งให้สอดคล้องหรือเข้ากับองค์การ
- 4.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องค้นหาคนเก่งในองค์การเพื่อนำไปพัฒนาให้เหมาะสมกับองค์การ
- 4.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องปรับปรุงและพัฒนาคนเก่งเพื่อให้คนเก่ง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรโดยใช้สิ่งจูงใจ
- 4.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรโดยทำให้คนเก่งมีความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์การ

แผนกลยุทธ์ด้านการจัดการคนเก่ง

แผนกลยุทธ์ด้านการจัดการคนเก่ง

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การจัดการคนเก่ง	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการพัฒนาแผนรายบุคคล 2. โครงการส่งเสริมเรียนรู้ด้วยตัวเอง 3. โครงการทุนการศึกษาพิเศษหรือศึกษาต่อ 4. โครงการสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง 5. โครงการดูงานในและต่างประเทศ

แผนงาน/โครงการด้านการจัดการคนเก่ง

แผนงานโครงการด้านการจัดการคนเก่ง

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการพัฒนาแผนรายบุคคล	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. โครงการส่งเสริมเรียนรู้ด้วยตัวเอง	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. โครงการทุนการศึกษาต่อ	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
4. โครงการสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
5. โครงการดูงานในและต่างประเทศ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ

รายละเอียดและวัตถุประสงค์โครงการ

1. โครงการพัฒนาแผนรายบุคคล

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อค้นหา สร้าง และปรับต้นแบบคนเก่งให้สอดคล้องและให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและองค์การ

เป้าหมายของโครงการ

เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบุคลากรช่วยกันสร้างต้นแบบคนเก่งให้สอดคล้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ

ข้อจำกัดของโครงการ

ไม่มี

ระยะเวลาของโครงการ

ตลอดทั้งปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

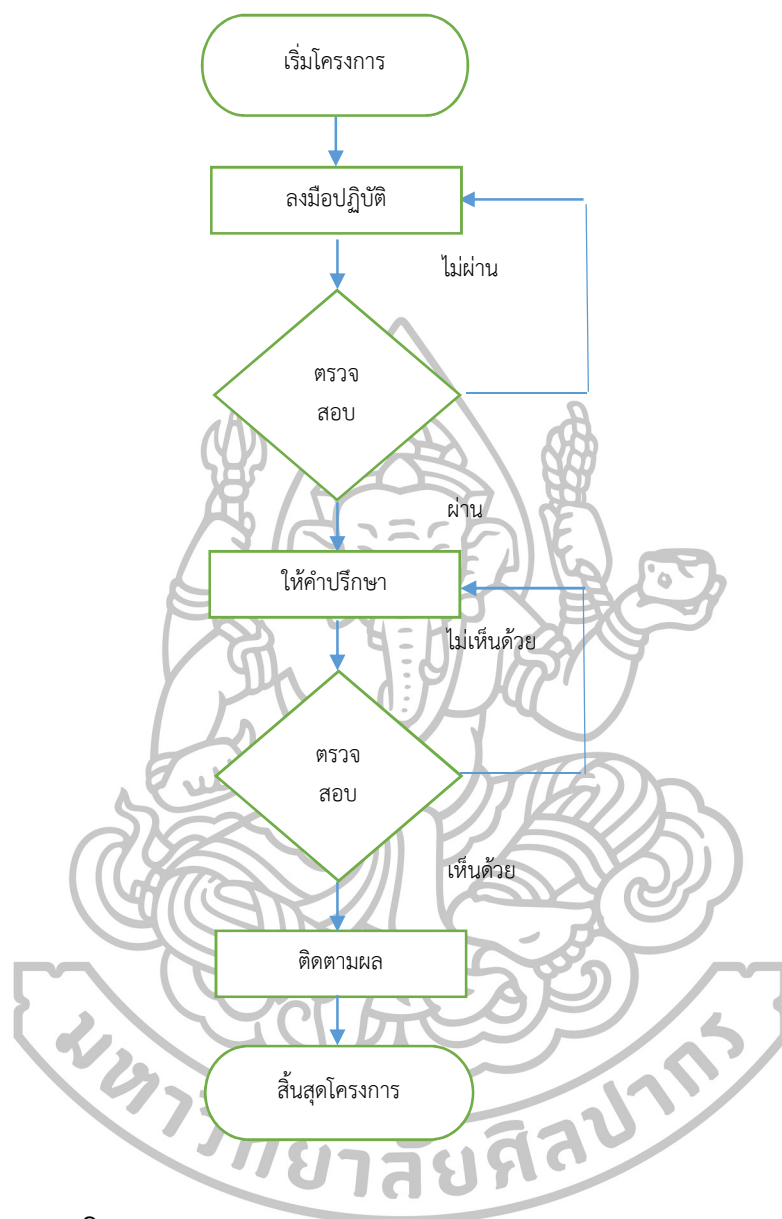
- พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวทางในการจัดโครงการ

- การลงมือปฏิบัติการ (Workshop)
- การให้คำปรึกษา เพื่อวางแผนร่วมกัน



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. โครงการส่งเสริมเรียนรู้ด้วยตัวเอง

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยองค์การส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้และสื่อต่าง ๆ รอบตัว และกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการเรียนรู้ระหว่างกัน และให้ใช้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายของโครงการ

เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบุคลากรช่วยกันสร้างต้นแบบคนเก่งให้สอดคล้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ

ข้อจำกัดของโครงการ

ไม่มี

ระยะเวลาของโครงการ

ตลอดทั้งปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

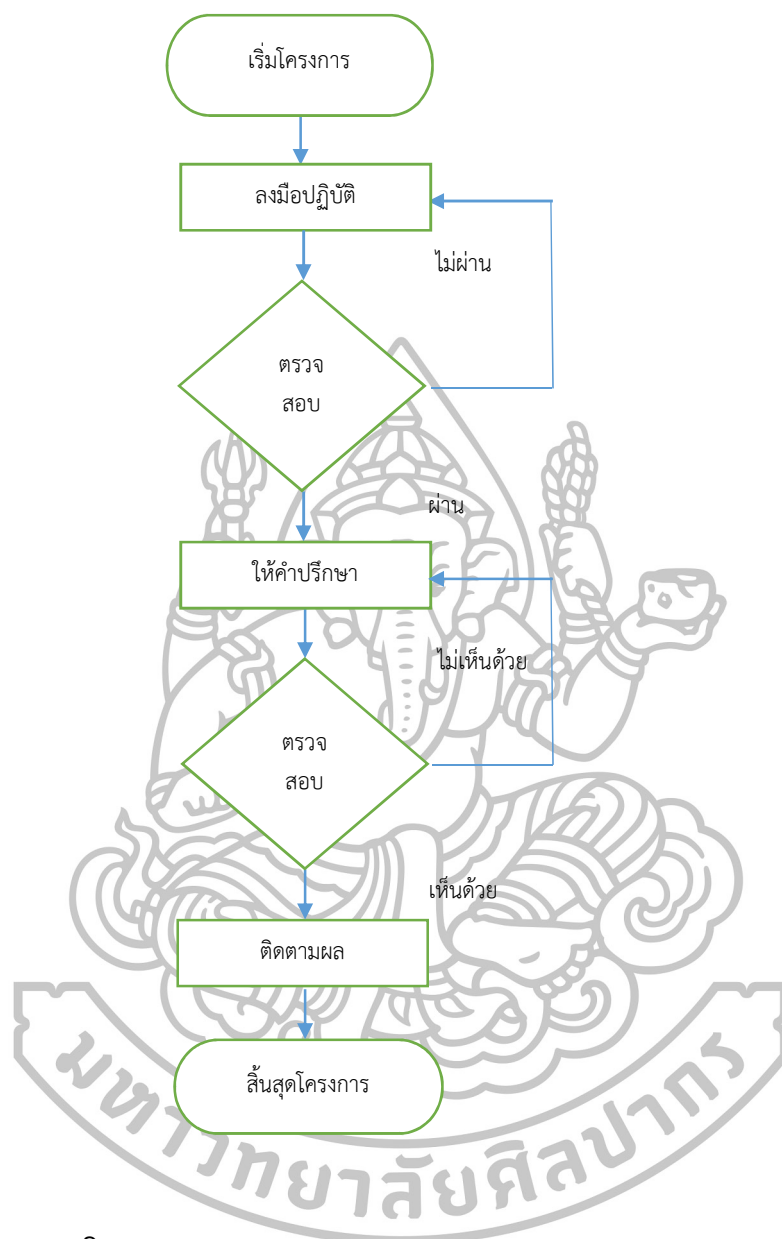
ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop)
2. การให้คำปรึกษา เพื่อวางแผนร่วมกัน





การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

3. โครงการทุนการศึกษาต่อ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มเติมโดยการให้ทุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น หรือเข้าโครงการอบรมตามความต้องการหรือตามความสนใจของบุคลากร

เป้าหมายของโครงการ

เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบุคลากรช่วยกัน

ข้อจำกัดของโครงการ

ไม่มี

ระยะเวลาของโครงการ

ตลอดทั้งปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์กร

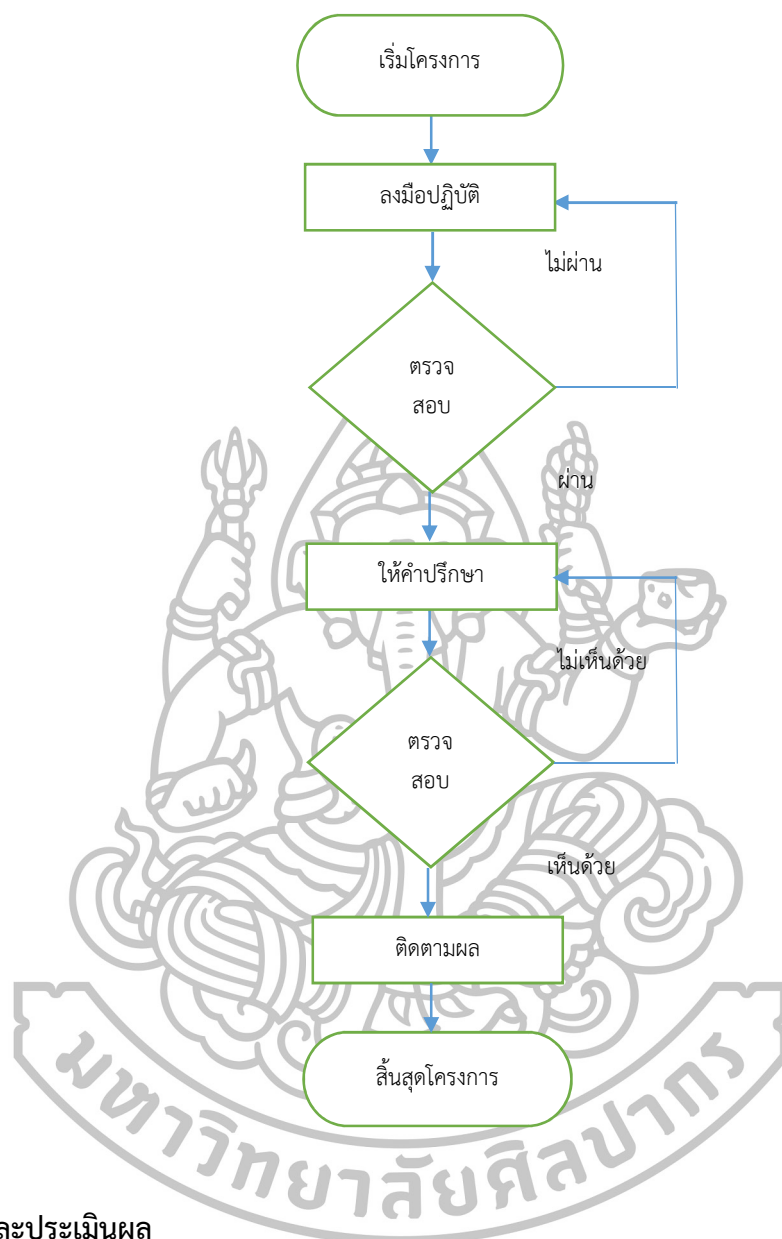
ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop)
2. การให้คำปรึกษา เพื่อวางแผนร่วมกัน





การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

4. โครงการสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของพี่เลี้ยง และเพื่อเป็นวิธีการในการเสริมสร้างความเข้าใจของบุคลากรในเรื่องการปฏิบัติงานในหน้าที่และการประพฤติตนตามกรอบวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งส่งผลให้เกิดระบบพนักงานสัมพันธ์ที่ดี และเป็นการพัฒนาคนเก่งในองค์การโดยการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง เป็นตัวแทนของหน่วยงาน/องค์กรในการให้ความรู้ ให้คำแนะนำ และสอนงานแก่พนักงานใหม่

เป้าหมายของโครงการ

เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบุคลากรช่วยกันสร้างต้นแบบคนเก่งให้สอดคล้องและเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ

ข้อจำกัดของโครงการ

ไม่มี

ระยะเวลาของโครงการ

ตลอดทั้งปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

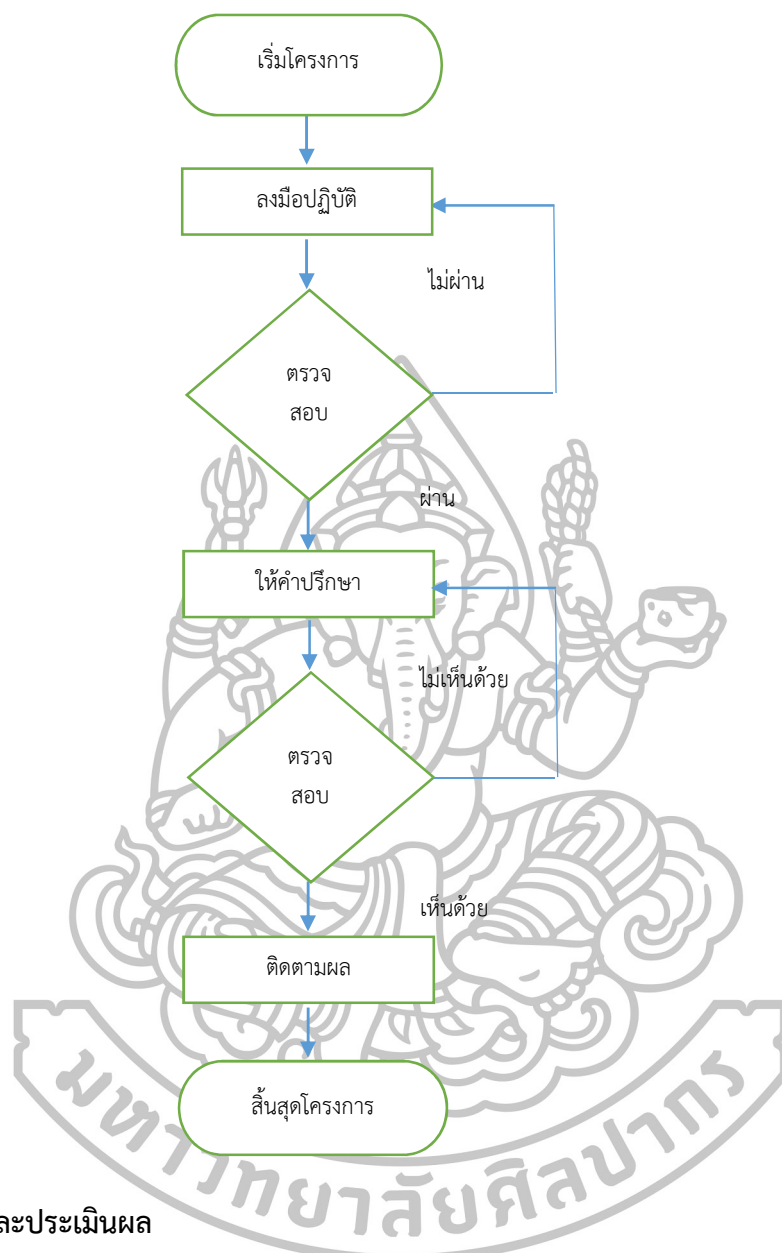
ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop)
2. การให้คำปรึกษา เพื่อวางแผนร่วมกัน





การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

5. โครงการดูงานในและต่างประเทศ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อเป็นการให้ขวัญและกำลังใจให้แก่คนเก่งในองค์กร โดยการให้ไปศึกษาดูงานตามสายงานที่เกี่ยวข้อง

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกัน และมีความรักในองค์กร รวมทั้งสามารถนำสิ่ง
 ที่ไปศึกษาดูงานมาประยุกต์ใช้กับงานปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

ข้อจำกัดของโครงการ

ไม่มี

ระยะเวลาของโครงการ

ตลอดทั้งปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

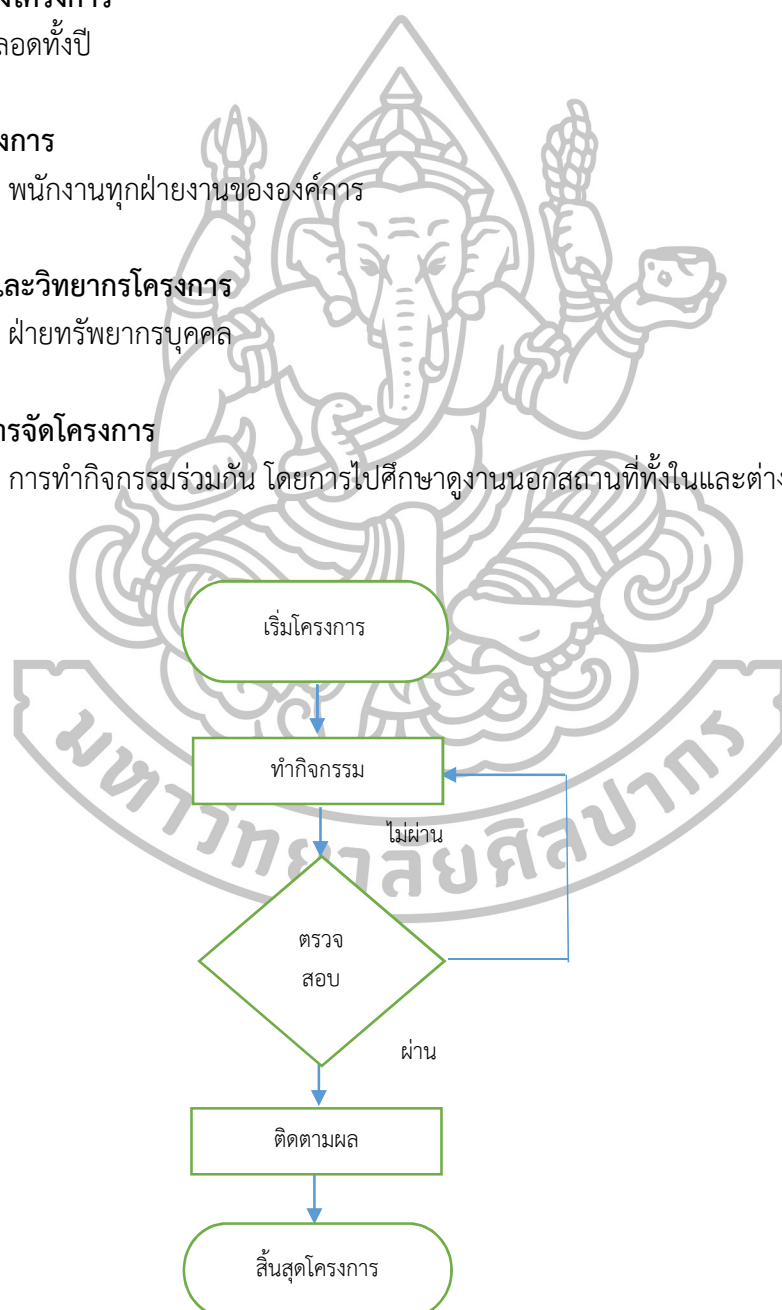
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์กร

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การทำกิจกรรมร่วมกัน โดยการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ทั้งในและต่างประเทศ



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

5. ด้านการจัดการความขัดแย้ง

ด้านการจัดการความขัดแย้ง มุ่งให้ความสำคัญกับการเป็นคนกลางในการจัดการความขัดแย้ง และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

- 5.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดการความขัดแย้งระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง
- 5.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสามารถหาวิธีในการจัดการความขัดแย้งเพื่อให้พนักงานทุกคนรู้สึกดีขึ้น
- 5.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้
- 5.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีเมื่อฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องแก้ปัญหาหรือจัดการความขัดแย้งในองค์การ

แผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความขัดแย้ง

ตารางที่ 54 แผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความขัดแย้ง

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การจัดการความขัดแย้ง	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการผู้บริหารพบพนักงาน 2. โครงการ HR พบพนักงาน 3. โครงการอบรมการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 4. โครงการอบรมทักษะการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ 5. โครงการอบรมทักษะการไกลเกลี่ย 6. โครงการอบรมทักษะการเจรจาต่อรอง

แผนงาน/โครงการด้านการจัดการความขัดแย้ง

ตารางที่ 55 แผนงานโครงการด้านการจัดการความขัดแย้ง

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการผู้บริหารพบพนักงาน	2 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. โครงการ HR พบพนักงาน	2 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. โครงการอบรมการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และวิทยากรภายนอก

ตารางที่ 55 แผนงานโครงการด้านการจัดการความขัดแย้ง (ต่อ)

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
4. โครงการอบรมทักษะการสื่อสารเชิง ปฏิสัมพันธ์	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และวิทยากรภายนอก
5. โครงการอบรมทักษะการไกล่เกลี่ย	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และวิทยากรภายนอก
6. โครงการอบรมทักษะการเจรจาต่อรอง	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และวิทยากรภายนอก

รายละเอียดและวัตถุประสงค์โครงการ

1. โครงการผู้บริหารพบพนักงาน

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้ผู้บริหารพบพนักงาน พูดคุยถึงปัญหาและแนวทางแก้ไข รวมทั้งผู้บริหารได้แสดงวิสัยทัศน์เพื่อให้พนักงานทำตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์กรตั้งเอาไว้

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรทุกคนต้องเข้าร่วมโครงการผู้บริหารพบพนักงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

3 ชั่วโมง : 2 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

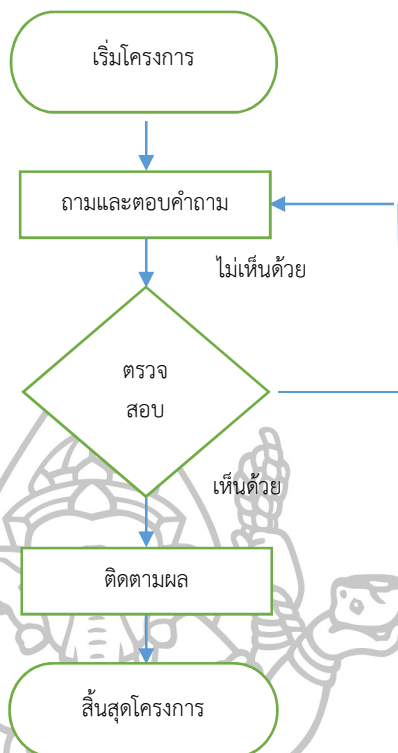
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์กร

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์กร

แนวทางในการจัดโครงการ

1. ถามและตอบคำถาม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

3. โครงการ HR พบพนักงาน

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้พบปะกับบุคลากรเพื่อแสดงวิสัยทัศน์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่มองไปพร้อมกับองค์กร ใช้วิสัยทัศน์สร้างแนวทางและสร้างพลังให้แก่ผู้ตามโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทุ่มเทเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลใช้วิสัยทัศน์สร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุ่มเททำงานตามวิสัยทัศน์

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรทุกคนต้องเข้าร่วมโครงการ HR พบพนักงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

3 ชั่วโมง : 2 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

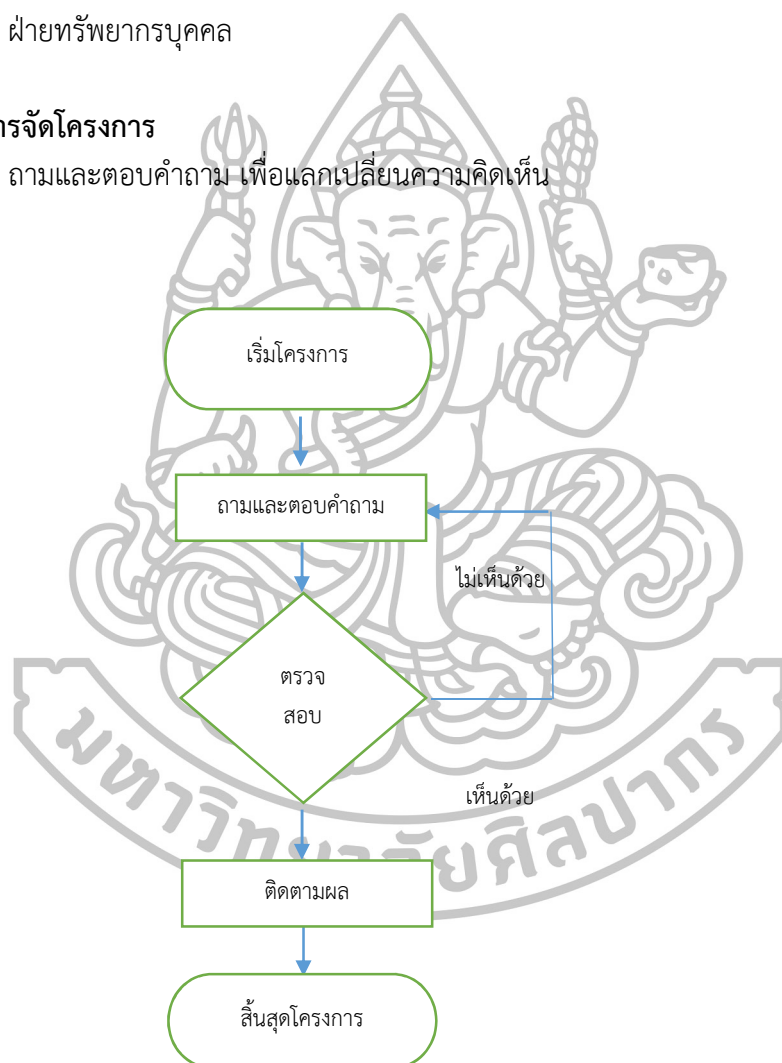
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวทางในการจัดโครงการ

1. ถามและตอบคำถาม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

3. โครงการอบรมการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อสร้างแนวความคิดในการบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับตัวเอง ผู้อื่น ทีมงาน และองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถมองเห็นสาเหตุของความขัดแย้ง เพื่อสร้างกลยุทธ์และให้คำปรึกษากับบุคคลากรเพื่อความขัดแย้งได้

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรสามารถนำแนวคิด และวิธีการจัดการความขัดแย้งไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดความขัดแย้งที่ไม่ก่อประโยชน์ให้น้อยลง

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรต้องเข้าร่วมโครงการอบรมการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

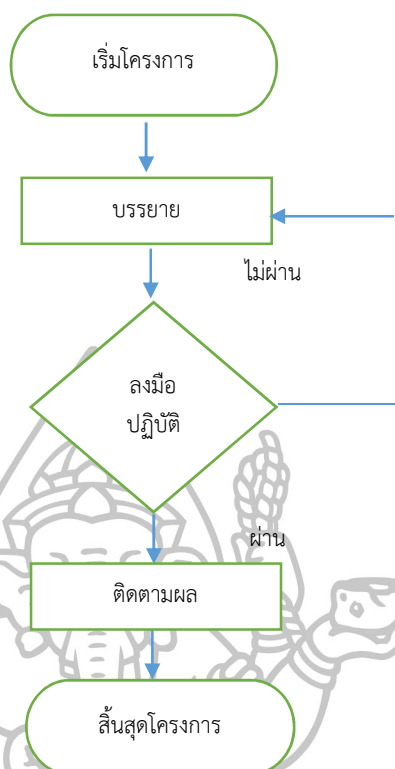
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์กร

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยายเกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้ง
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) สร้างสถานการณ์จำลอง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

4. โครงการอบรมทักษะการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้เรียนรู้ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปประยุกต์ใช้จริงในที่ทำงาน และเพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร และมีทักษะในการฟังข้อความจากผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดความขัดแย้ง

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน และการขัดแย้งระหว่างตัวบุคคลลดลง

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรต้องเข้าร่วมโครงการอบรมทักษะการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

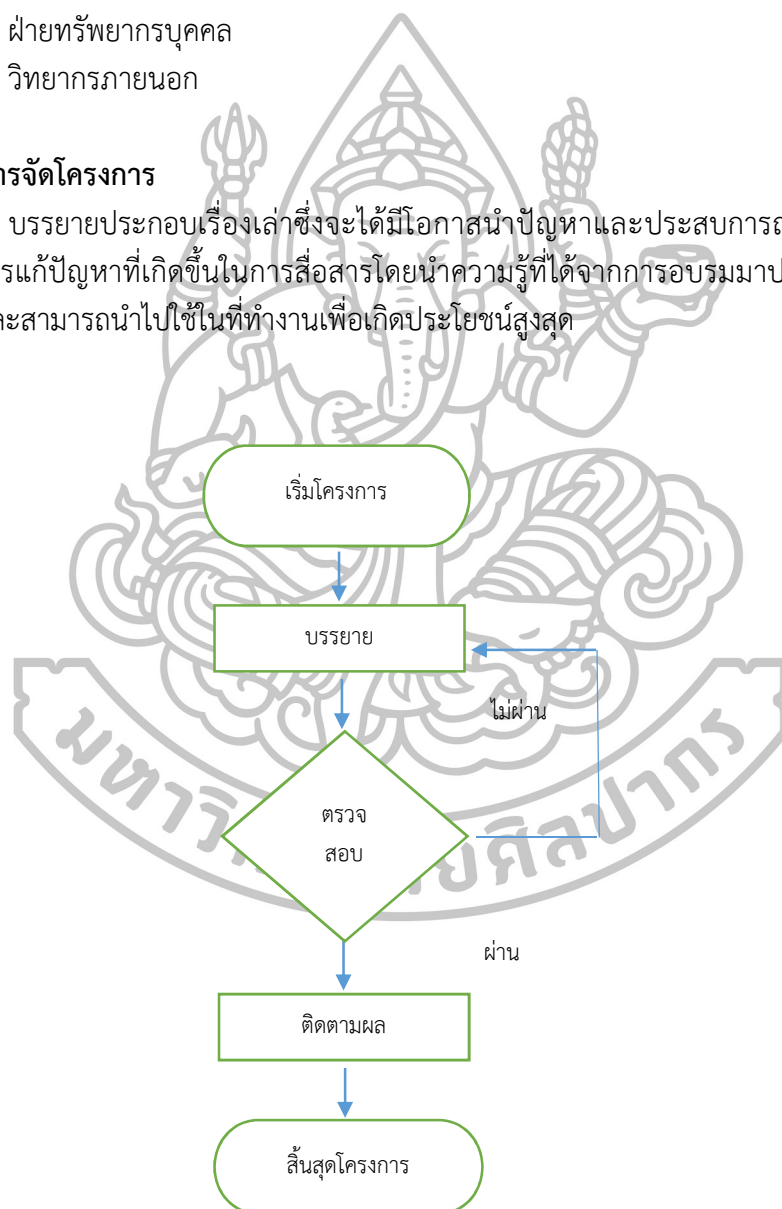
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. บรรยายประกอบเรื่องเล่าซึ่งจะได้มีโอกาสนำปัญหาและประสบการณ์มาแบ่งปันเพื่อสร้างวิธีจัดการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการสื่อสารโดยนำความรู้ที่ได้จากการอบรมมาประยุกต์เพื่อเกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ในที่ทำงานเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

5. โครงการอบรมทักษะการไกล่เกลี่ย

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานขององค์การมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความขัดแย้ง การเจรจาไกล่เกลี่ยเพื่อจัดการความขัดแย้ง

เป้าหมายของโครงการ

ผู้บริหารหรือหัวหน้างานขององค์การสามารถคิด วิเคราะห์ แยกแยะปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ และสามารถลดความขัดแย้งในองค์การให้น้อยลง

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรที่จะเข้าอบรมโครงการอบรมทักษะการไกล่เกลี่ยต้องเข้าร่วมโครงการอบรมทักษะการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์มาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

- 1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

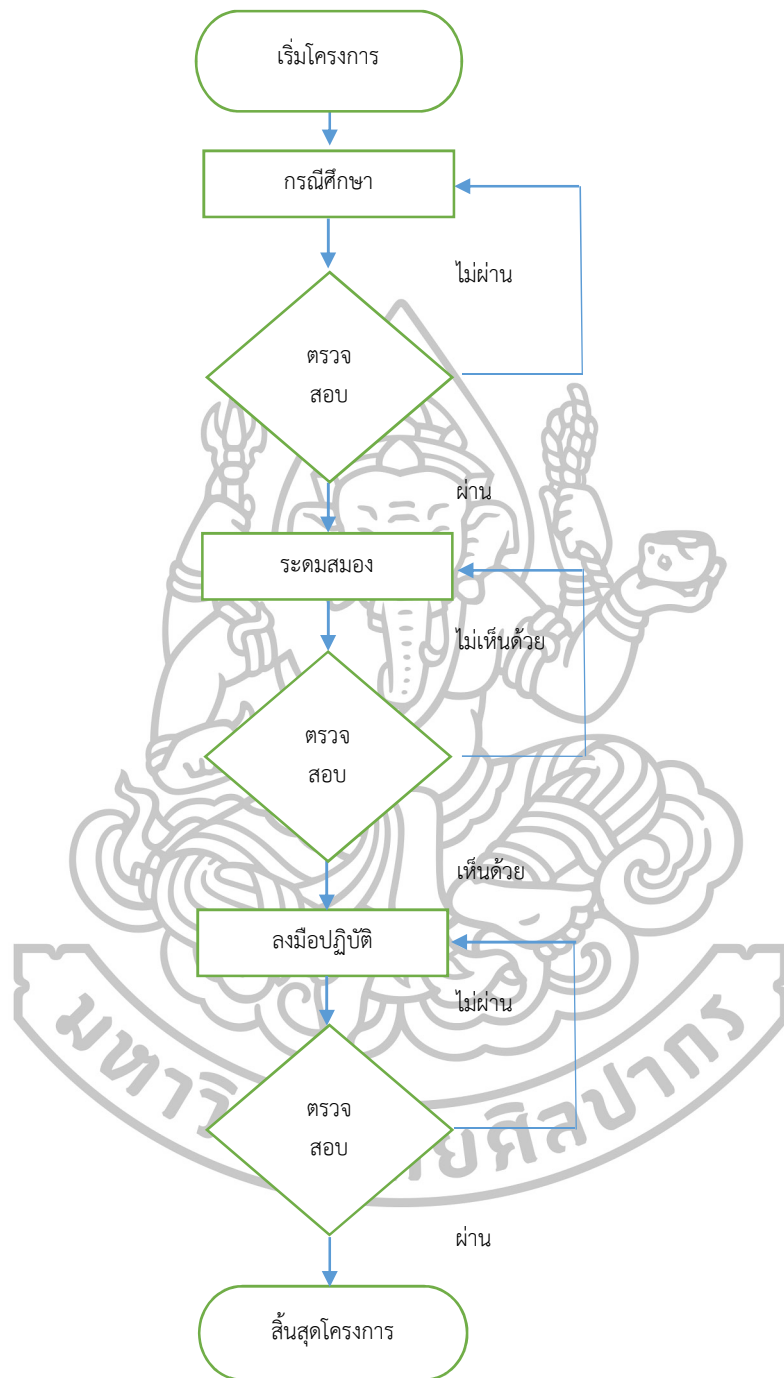
1. ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์การ
2. เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยายเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความขัดแย้งและการเจรจาไกล่เกลี่ย
2. กรณีศึกษา
3. ระดมสมอง (Brainstorm)
4. การลงมือปฏิบัติการ



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

6. โครงการอบรมทักษะการเจรจาต่อรอง

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้ได้รับความรู้ ความเข้าใจและเกิดทัศนคติที่ถูกต้องต่อหลักการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้เกิดทักษะในการเจรจาต่อรองและสามารถประยุกต์ใช้ทักษะการเจรจาต่อรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายของโครงการ

ผู้บริหารหรือหัวหน้างานขององค์การสามารถรู้ถึงหลักการในการเจรจากับผู้โต้แย้งกับปัญหา และเจรจาต่อรองอย่างสร้างสรรค์เพื่อลดปัญหาการขัดแย้งในองค์การ

ข้อจำกัดของโครงการ

ผู้บริหารหรือหัวหน้างานขององค์การที่เข้าร่วมโครงการอบรมทักษะการเจรจาต่อรองจะต้องเข้าร่วมโครงการอบรมทักษะการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์มาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

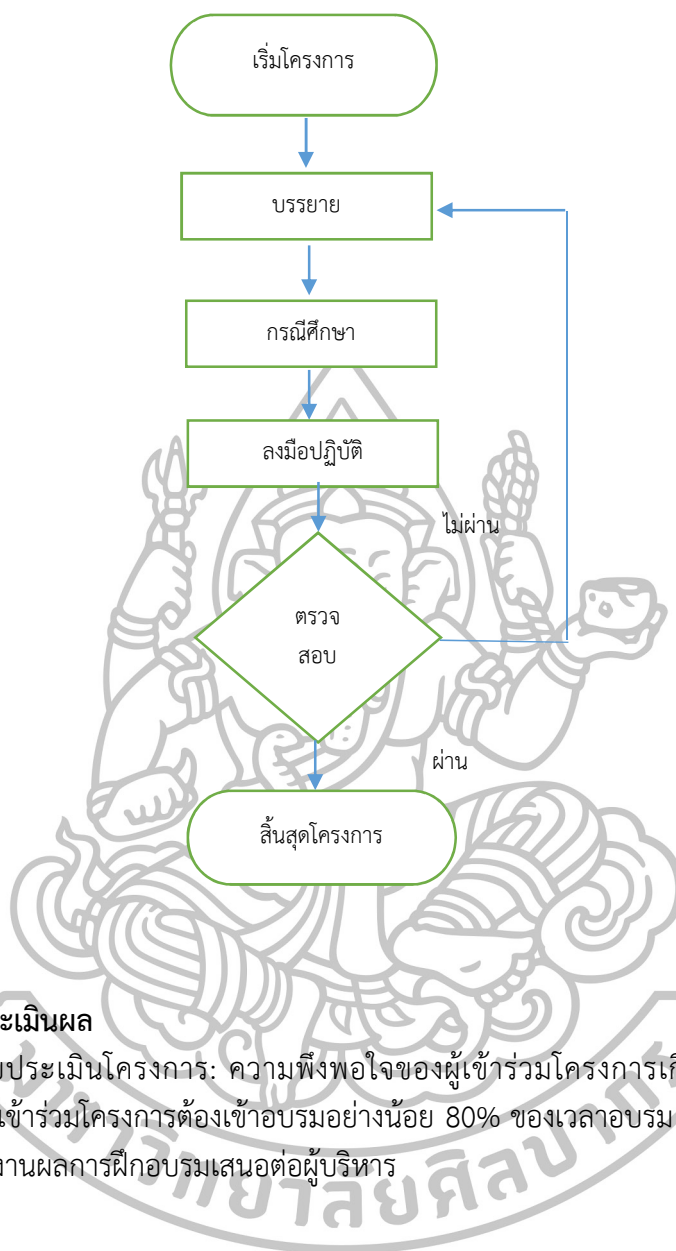
1. ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์การ
2. เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยายเกี่ยวกับหลักการเจรจาต่อรองและทักษะในการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ
2. กรณีศึกษา
3. การลงมือปฏิบัติ



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

บทที่ 5

ผู้ชนะใจพนักงาน Employee Champion

ผู้ชนะใจพนักงาน

องค์ประกอบย่อยของผู้ชนะใจพนักงาน ประกอบด้วย 1) การจงใจ 2) การเป็นที่ปรึกษาที่ดี และ 3) จริยธรรม ซึ่งแต่ละองค์ประกอบย่อยมุ่งให้ความสำคัญ ด้านการจงใจ มุ่งให้ความสำคัญกับการให้รางวัลพนักงานตามความเหมาะสมทั้งรูปแบบของตัวเงินหรือผลประโยชน์ การทำ career path ให้กับพนักงานเพื่อจะรับรู้ถึงการเติบโตของอาชีพ การเปิดโอกาสอย่างเหมาะสมให้พนักงานได้ประสบความสำเร็จในสายงาน และการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานโดยการส่งไปฝึกหรืออบรมความรู้เพิ่มเติม ด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี มุ่งให้ความสำคัญกับการเป็นที่ปรึกษาที่ดีทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เช่นการวางแผนชีวิต การเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้คนในองค์กรเห็น และการมีทักษะแนะแนวทางออกเมื่อพนักงานมีปัญหา ด้านจริยธรรม มุ่งให้ความสำคัญกับความยุติธรรมปฏิบัติกับพนักงานอย่างเสมอภาค ความโปร่งใสในการทำงานสามารถตรวจสอบได้ และความซื่อสัตย์ต่อพนักงานและองค์กร

1. ด้านการจงใจ

ด้านการจงใจ มุ่งให้ความสำคัญกับการให้รางวัลตามความเหมาะสม การชมเชย การสร้าง Career path และการพัฒนาสายอาชีพ โดยสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

1.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องให้รางวัลพนักงานตามความเหมาะสมทั้งรูปแบบของตัวเงินหรือผลประโยชน์

1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องทำ career path ให้กับพนักงานเพื่อจะรับรู้ถึงการเติบโตของอาชีพ

1.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเปิดโอกาสอย่างเหมาะสมให้พนักงานได้ประสบความสำเร็จในสายงานที่ทำ

1.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องวางแผนพัฒนาเส้นทางอาชีพหรือความก้าวหน้าของพนักงานเช่น การเลื่อนขั้นจากการวัดผลการทำงาน

1.5 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานโดยการส่งไปฝึกหรืออบรมความรู้เพิ่มเติม

1.6 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องชมเชยพนักงานเพื่อให้พนักงานรู้ว่าพนักงานมีความหมายและก่อประโยชน์ต่อองค์กร

แผนกลยุทธ์ด้านการจูงใจ

แผนกลยุทธ์ด้านการจูงใจ

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การจูงใจ	1. โครงการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีคิดบวก 2. โครงการดูงานทั้งในและต่างประเทศ 3. โครงการทุนการศึกษาของบุตร 4. โครงการเงินกู้ยืม 5. โครงการพัฒนาเส้นทางอาชีพของพนักงาน

แผนงาน/โครงการด้านการจูงใจ

แผนงานโครงการด้านการจูงใจ

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการอบรมสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีคิดบวก	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และวิทยากรภายนอก
2. โครงการดูงานทั้งในและต่างประเทศ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
3. โครงการทุนการศึกษาของบุตร	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
4. โครงการเงินกู้ยืม	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
5. โครงการพัฒนาเส้นทางอาชีพของพนักงาน	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

รายละเอียดและวัตถุประสงค์โครงการ

1. โครงการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีคิดบวก

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจโดยการสร้างเสริมทัศนคติเชิงบวกในการทำงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงตัวเองได้อย่างแท้จริงเกิดความอยากเปลี่ยนแปลงตัวเองด้วยการพัฒนาทัศนคติเชิงบวกในการทำงานและมีความสุขกับการทำงาน

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรมีความคิดด้านบวกกับเด็ก องค์กร และเพื่อนร่วมงาน และสามารถพัฒนาเปลี่ยนแปลงตัวเองให้มีความสุขกับการทำงานมากขึ้น

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรต้องเข้าร่วมโครงการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีคิดบวกอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง/ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

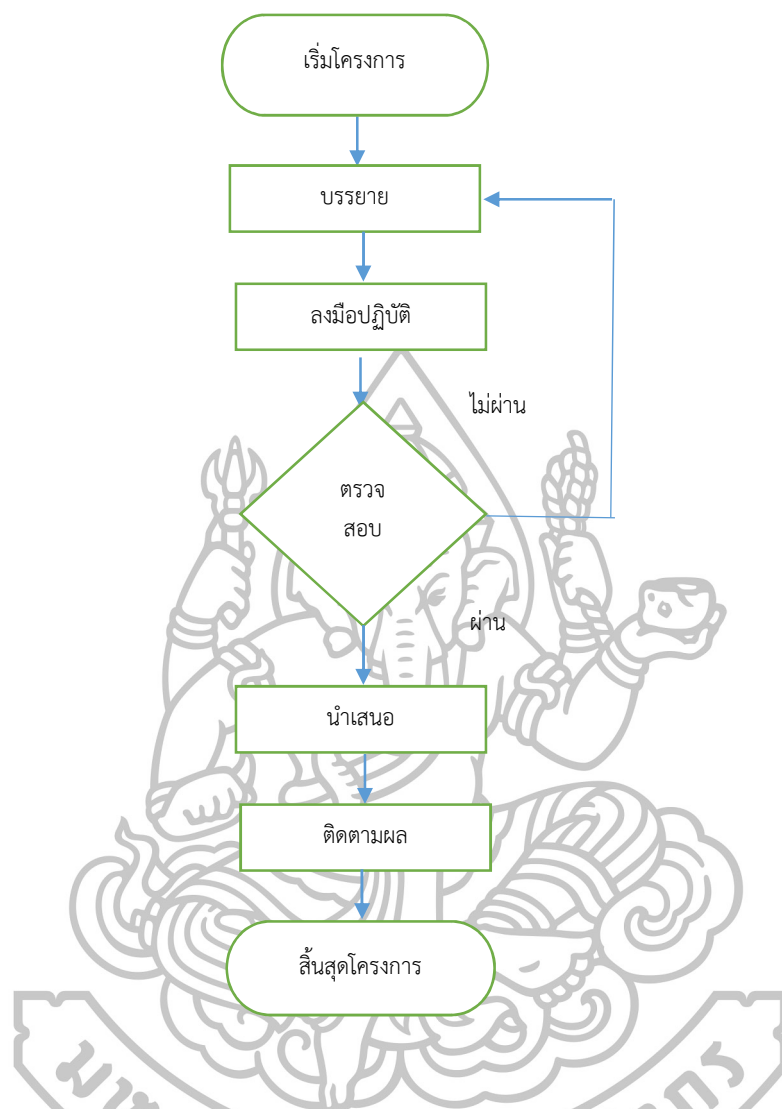
ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยายเกี่ยวกับการสร้างเสริมทัศนคติเชิงบวกในการทำงานโดยเน้นเนื้อหาที่ใกล้ตัวเพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้
2. การลงมือปฏิบัติ (Work Shop) เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน
3. การนำเสนอเพื่อเกิดการฝึกฝนการแสดงออกและทำงานเป็นทีม





การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. โครงการดูงานในและต่างประเทศ

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อเป็นการให้ขวัญและกำลังใจให้แก่คนเก่งในองค์กร โดยการให้ไปศึกษาดูงานตามสายงานที่เกี่ยวข้อง

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกัน และมีความรักในองค์กร รวมทั้งสามารถนำสิ่งที่ไปศึกษาดูงานมาประยุกต์ใช้กับงานปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

ข้อจำกัดของโครงการ

ไม่มี

ระยะเวลาของโครงการ

ตลอดทั้งปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

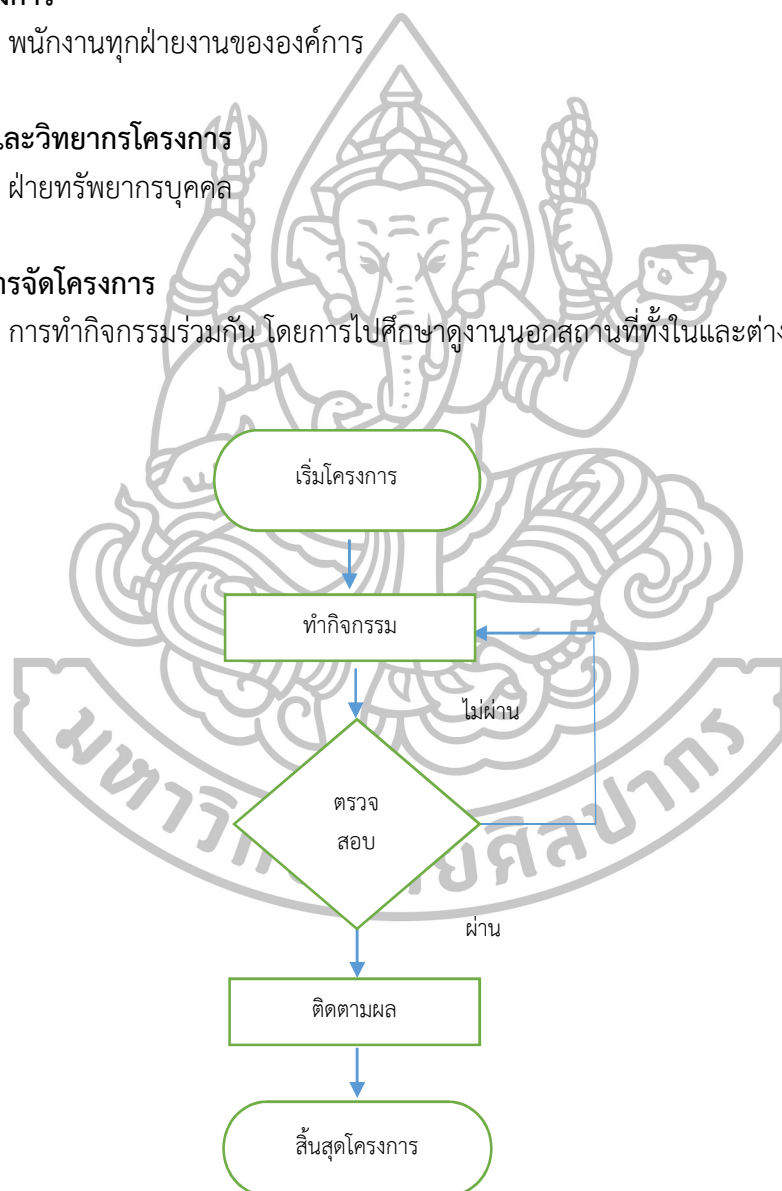
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การทำกิจกรรมร่วมกัน โดยการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ทั้งในและต่างประเทศ



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

3. โครงการทุนการศึกษาของบุตร

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อเป็นการให้ขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรขององค์การ โดยการให้ทุนการศึกษาของบุตรตามเงื่อนไขที่องค์การกำหนด

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรรักและซื่อสัตย์ต่อองค์การ และทำให้ครอบครัวของบุคลากรมีโอกาสทางการศึกษามากขึ้น

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรต้องทำงานกับองค์การมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

ระยะเวลาของโครงการ

ตลอดทั้งปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

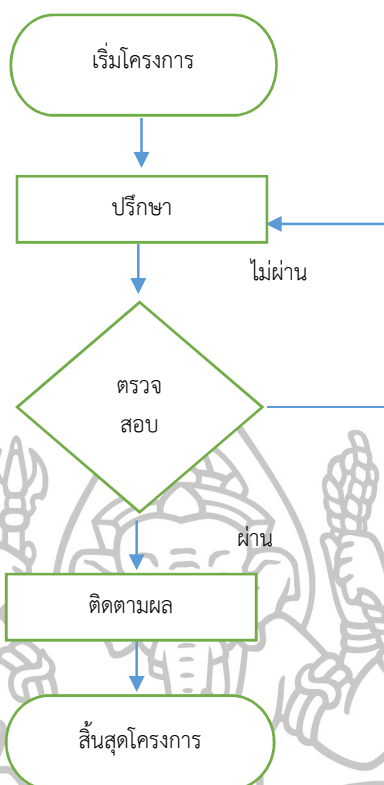
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวทางในการจัดโครงการ

1. ปรีक्षा และร่วมกันวางแผน



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

4. โครงการเงินกู้ยืม

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อเป็นการให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรขององค์การ โดยการให้บุคลากรกู้ยืมเงินฉุกเฉินตามเงื่อนไขขององค์การ

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรรักและซื่อสัตย์ต่อองค์การ และทำให้ครอบครัวของบุคลากรมีโอกาสทางการศึกษามากขึ้น

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรต้องทำงานกับองค์การมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

ระยะเวลาของโครงการ

ตลอดทั้งปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

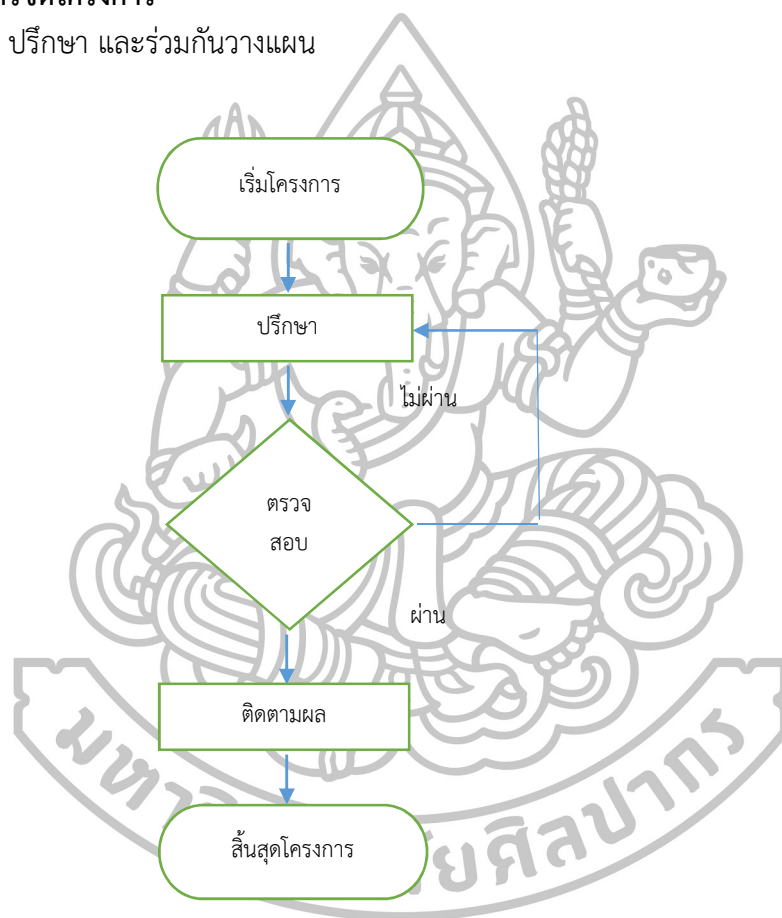
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวทางในการจัดโครงการ

1. ปรีกษา และร่วมกันวางแผน



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

5. โครงการพัฒนาเส้นทางอาชีพของพนักงาน

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อเรียนรู้และพัฒนาวิธีการ กระบวนการในการทำงานรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย และเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน และส่งเสริมการพัฒนาเส้นทางอาชีพของบุคลากร

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรสามารถรับรู้ถึงสมรรถภาพของตัวเอง และสามารถพัฒนาตัวเองต่อไปได้

ข้อจำกัดของโครงการ

ไม่มี

ระยะเวลาของโครงการ

ตลอดทั้งปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

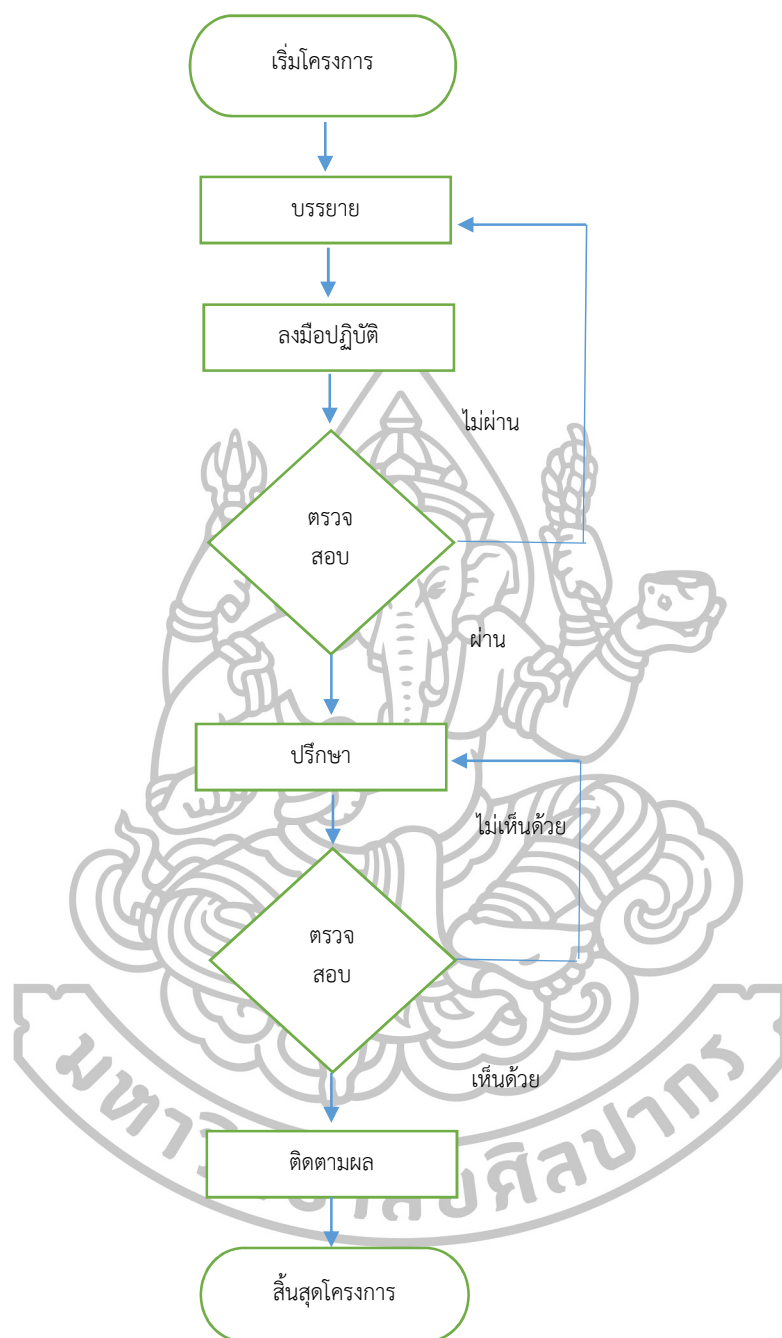
ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การบรรยายเกี่ยวกับวิธีการทำงาน กระบวนการในการทำงานใหม่ๆ
2. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อลงมือปฏิบัติการตามเป้าหมายของโครงการ
3. ปรีक्षा และร่วมกันวางแผน





การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. ด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี

ด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี มุ่งให้ความสำคัญกับการเป็นที่ปรึกษาที่ดี การเป็นแบบอย่างที่ดี การแนะนำและการวางแผนชีวิต โดยสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

2.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เช่นการวางแผนชีวิต

2.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นตัวอย่างและแบบอย่างที่ดีให้คนในองค์กรเห็น

2.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีทักษะแนะนำแนวทางออกเมื่อพนักงานมีปัญหา

แผนกลยุทธ์ด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี

แผนกลยุทธ์ด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การเป็นที่ปรึกษาที่ดี	1. โครงการคลินิกที่ปรึกษาภายในองค์กร 2. โครงการสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง

แผนงาน/โครงการด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี

แผนงานโครงการด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการคลินิกที่ปรึกษาภายในองค์กร	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และนักจิตวิทยา
2. โครงการสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง	ตลอดทั้งปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

รายละเอียดและวัตถุประสงค์โครงการ

1. โครงการคลินิกที่ปรึกษาภายในองค์กร

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้คำปรึกษาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว รวมทั้งการวางแผนการใช้ชีวิต การวางแผนครอบครัว และด้านการเงิน โดยนักจิตวิทยา และฝ่ายทรัพยากรบุคคล

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจถึงปัญหาของตัวเอง และปัญหาเรื่องงาน และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดของโครงการ

ไม่มี

ระยะเวลาของโครงการ

ตลอดทั้งปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

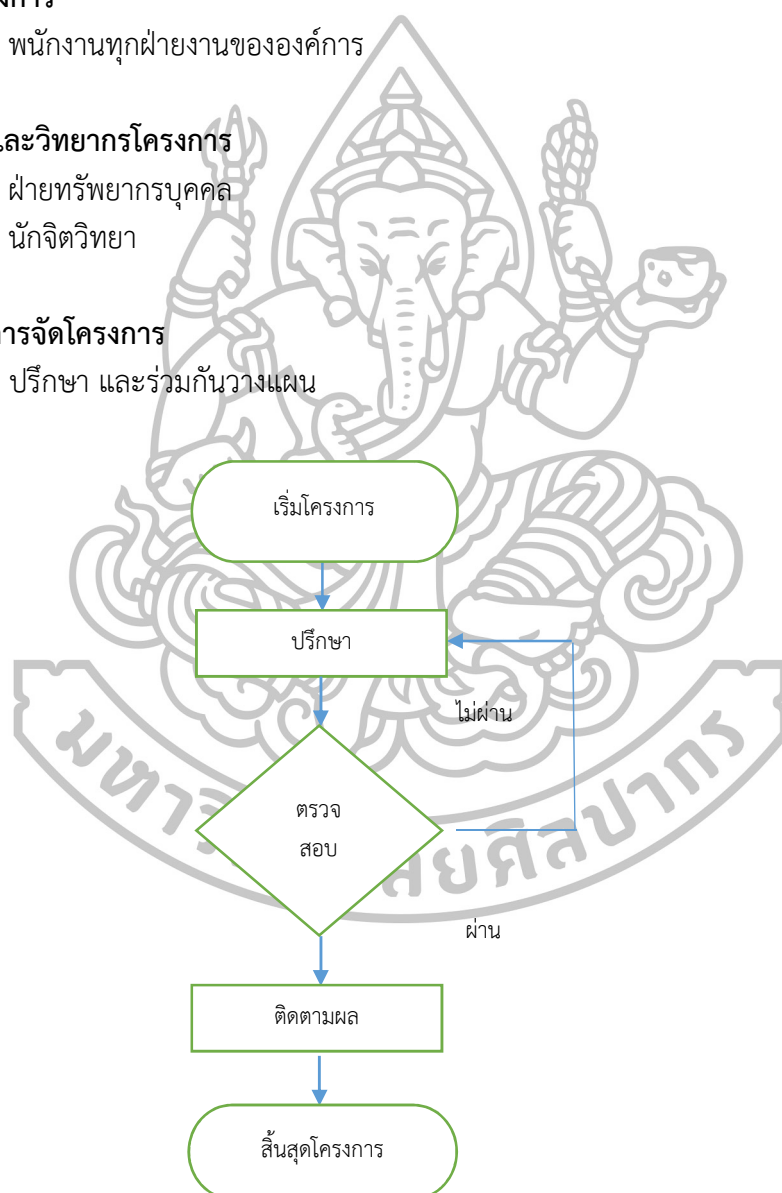
1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. นักจิตวิทยา

แนวทางในการจัดโครงการ

1. ปรีกษา และร่วมกันวางแผน



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. โครงการสอนงานด้วยระบบพี่เลี้ยง

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อให้เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของพี่เลี้ยง และเพื่อเป็นวิธีการในการเสริมสร้างความเข้าใจของบุคลากรในเรื่องการปฏิบัติงานในหน้าที่และการประพฤติตนตามกรอบวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งส่งผลให้เกิดระบบพนักงานสัมพันธ์ที่ดี และเป็นการพัฒนาคนเก่งในองค์การโดยการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง เป็นตัวแทนของหน่วยงานและองค์การในการให้ความรู้ ให้คำแนะนำ และสอนงานแก่พนักงานใหม่

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรเข้าใจถึงปัญหาของตัวเอง และปัญหาเรื่องงาน และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัดของโครงการ

ไม่มี

ระยะเวลาของโครงการ

ตลอดทั้งปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

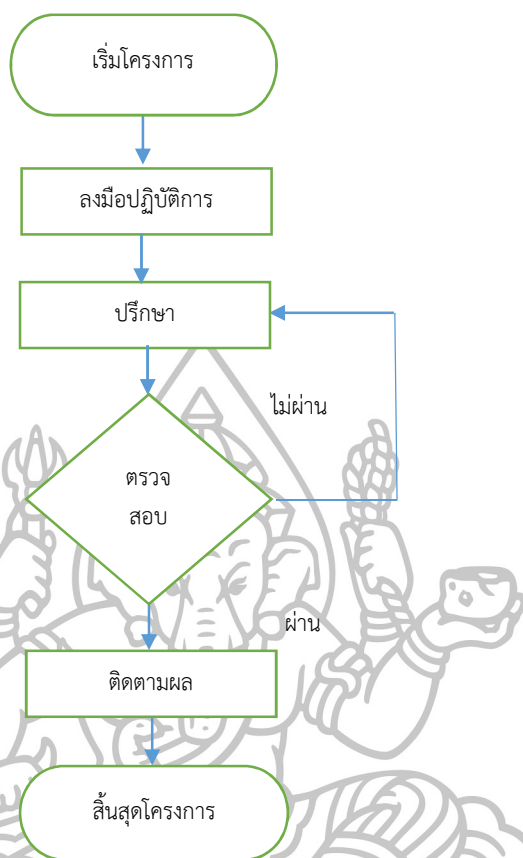
ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แนวทางในการจัดโครงการ

1. การลงมือปฏิบัติการ (Workshop)
2. ปรีกษา และร่วมกันวางแผน





การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

3. ด้านจริยธรรม

ด้านจริยธรรม มุ่งให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความโปร่งใส โดยสามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

- 3.1 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความยุติธรรมปฏิบัติกับพนักงานอย่างเสมอภาค
- 3.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้
- 3.3 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อพนักงานและองค์การ

แผนกลยุทธ์ด้านจริยธรรม

ตารางที่ 56 แผนกลยุทธ์ด้านจริยธรรม

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ
การเป็นที่ปรึกษาที่ดี	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการส่งเสริมจริยธรรมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์การ 2. โครงการอบรมคุณธรรมจริยธรรมของหัวหน้างานและผู้บริหาร

แผนงาน/โครงการด้านจริยธรรม

ตารางที่ 57 แผนงานโครงการด้านจริยธรรม

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการอบรมส่งเสริมจริยธรรมและ พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์การ	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และวิทยากรภายนอก
2. โครงการอบรมคุณธรรมจริยธรรมของ หัวหน้างานและผู้บริหาร	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และวิทยากรภายนอก

รายละเอียดและวัตถุประสงค์โครงการ

1. โครงการส่งเสริมจริยธรรมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์การ วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อส่งเสริมให้มีความรู้ในหลักจิตวิทยาด้านมนุษย์สัมพันธ์และการสร้างกำลังใจให้แก่ตนเองและผู้อื่นในการทำงาน เพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เกิดทักษะในการทำงานอย่างมีความสุข พัฒนาศักยภาพในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อส่งเสริมให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน เรียนรู้การสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมให้มีคุณธรรมและจริยธรรมในที่ทำงาน

เป้าหมายของโครงการ

บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อเด็ก องค์การ และการทำงาน ส่งผลให้การทำงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ข้อจำกัดของโครงการ

บุคลากรต้องเข้าโครงการส่งเสริมจริยธรรมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์การอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง / ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

1. พนักงานทุกฝ่ายงานขององค์การ

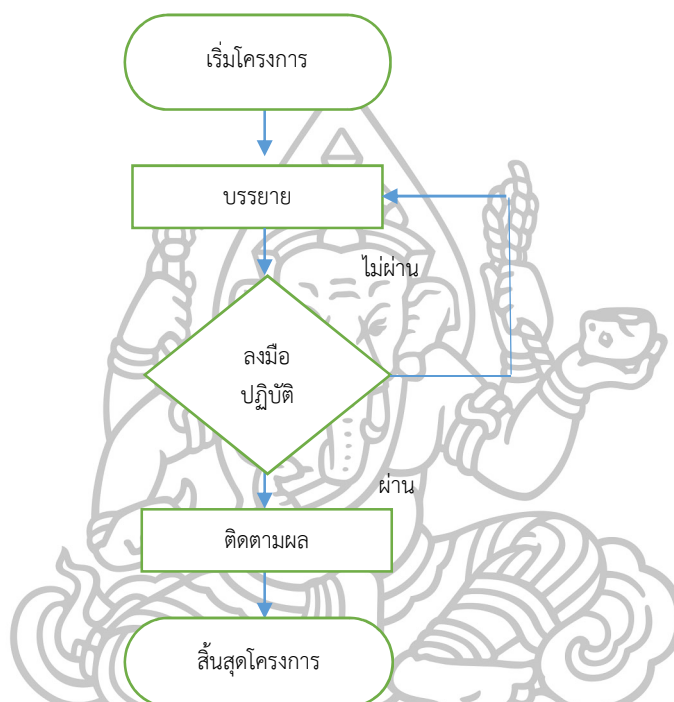
ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. บรรยายในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมและจริยธรรมในที่ทำงาน
2. การลงมือปฏิบัติ (Workshop)



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

2. โครงการอบรมคุณธรรมจริยธรรมของหัวหน้างานและผู้บริหาร

วัตถุประสงค์ของโครงการ

เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์การมีคุณธรรมและจริยธรรมในที่ทำงาน มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ และปฏิบัติกับพนักงานอย่างเสมอภาค ส่งเสริมให้ผู้บริหารและหัวหน้างานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เช่น เรื่องการประเมินผลงานของพนักงาน ซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธอันดีในหน่วยงาน

เป้าหมายของโครงการ

ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์การมีคุณธรรมและจริยธรรมต่อเด็ก องค์การ และผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์การมีส่วนกระตุ้นทำให้องค์การเป็นองค์การที่มีความยุติธรรมและโปร่งใส

ข้อจำกัดของโครงการ

ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์การที่เข้าร่วมโครงการอบรมคุณธรรมจริยธรรมของหัวหน้างานและผู้บริหารต้องเข้าร่วมโครงการส่งเสริมจริยธรรมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์การมาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง

ระยะเวลาของโครงการ

1 วัน : 1 ครั้ง / ปี

ผู้เข้าร่วมโครงการ

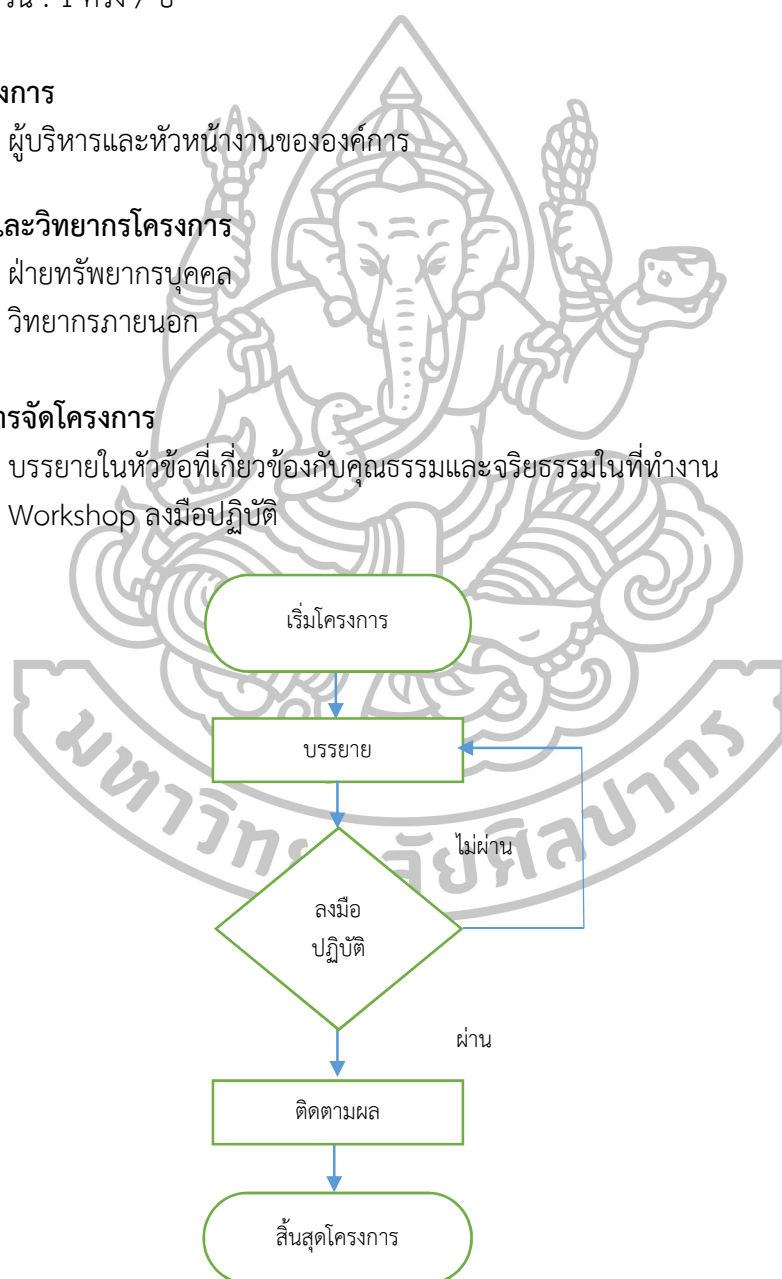
1. ผู้บริหารและหัวหน้างานขององค์การ

ผู้รับผิดชอบและวิทยากรโครงการ

1. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. วิทยากรภายนอก

แนวทางในการจัดโครงการ

1. บรรยายในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมและจริยธรรมในที่ทำงาน
2. Workshop ลงมือปฏิบัติ



การติดตามและประเมินผล

1. แบบประเมินโครงการ: ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการเกินกว่า 80 % ถือว่าโครงการผ่านและผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 80% ของเวลาอบรม ถือว่าผ่านโครงการ
2. รายงานผลการฝึกอบรมเสนอต่อผู้บริหาร

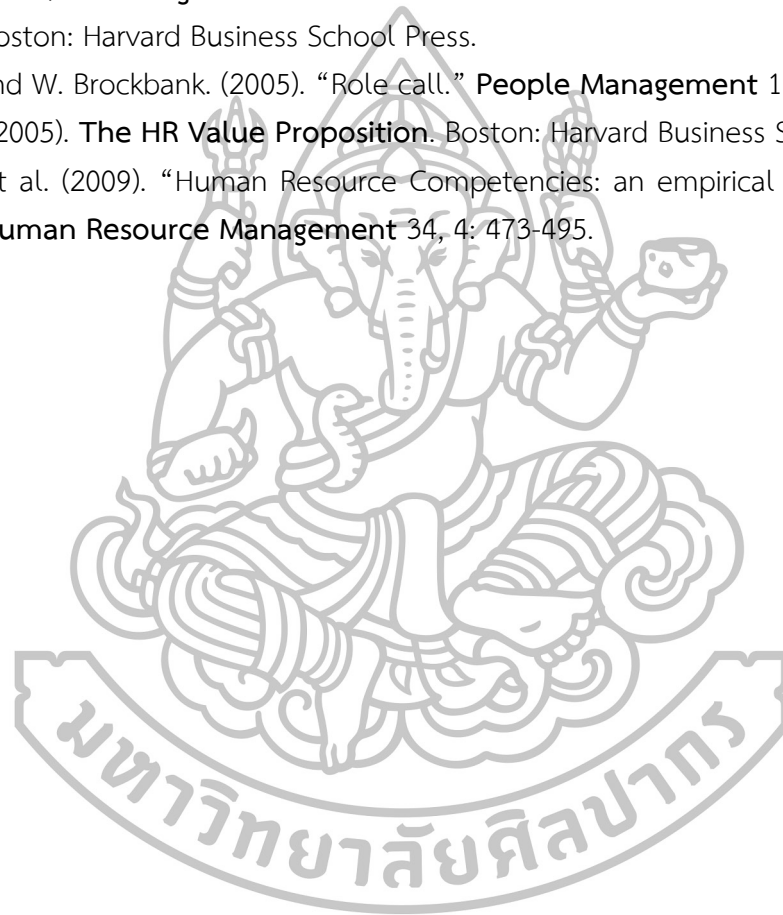
อ้างอิงภาษาไทย

- จรรยาศักดิ์ ฉวีศักดิ์. (2557). “HR: คู่คิดธุรกิจ.” 100 ข้อคิดบริหารคน จาก 100 ยอดนักบริหารไทย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2548). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น.
- _____. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์ตะวัน.
- พิภพ อุดร และ วิทยา ด้านจรัสกุล. (2557). 100 ข้อคิดบริหารคน จาก 100 ยอดนักบริหารไทย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุธรรม รัตน์โชติ (2552). *พฤติกรรมองค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ท้อป.

อ้างอิงภาษาต่างประเทศ

- Bas, A. (2012). “Strategic HR Management: Strategy Facilitation Process by HR.” *Procedia-Social and Behavior Sciences* 58: 313-321.
- Caldwell, R. (2003). “The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties.” *Journal of Management Studies* 40, 4: 983-1004.
- Conner, J. and D. Ulrich. (1996). “Human resource roles: creating value, not rhetoric.” *Human Resource Planning* 19, 3: 38-49.
- Jeanette, L. (2009). “From administrative expert to strategic partner.” *Employee Relation* 31, 2: 182-196.
- Joseph, C. S. and Gil. B. (2015). “How nonprofit organizations can ensure stability and sustainability through succession planning: make HR a strategic partner in the process.” *Strategic Review* 14: 6.
- Martell, K. and S. Corroll. (1995). “How strategic is HRM?.” *Human Resource Management* 34, 2: 253-267.
- Matthew, B. (2006). “Making the HR business partner transition at Vodafone.” *Strategic HR Review* 5, 3: 8-9.
- Peretti, J.M. (1998). “La performance de la fonction ressources humaines: 1978-1998.” *Economies et Societe, Sciences de Gestion* 8: 479-493.

- Schuler, R. (1992). "Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business." **Organizational Dynamics** 21, 1: 18-31.
- Ulrich, D. (1996). **Human Resource Champions**. Boston: Harvard Business Press.
- _____. (1997). **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and delivering Results**. Boston: Harvard Business School Press.
- _____. (1998). **Delivering Results. A New Mandate for Human Resource Professionals**. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. and W. Brockbank. (2005). "Role call." **People Management** 11, 12: 24-28.
- _____. (2005). **The HR Value Proposition**. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. et al. (2009). "Human Resource Competencies: an empirical assessment." **Human Resource Management** 34, 4: 473-495.



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	ปริญญา หรุ่นโพธิ์
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 18 ตุลาคม 2522
ที่อยู่ปัจจุบัน	60/72 หมู่ 7 ต.บางจาก อ.พระประแดง จ.สมุทรปราการ
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2546	สำเร็จการศึกษา B.A. in Business English, Assumption University
พ.ศ. 2549	สำเร็จการศึกษา M.B.A. in General Business, Charles Sturt university, Australia
พ.ศ. 2559	ศึกษาต่อระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

