

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล
ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก



วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎฐิบัณทิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กันยายน 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล
ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก



วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
กันยายน 2565
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

PROACTIVE STRATEGIES FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF
NURSING COLLEGES UNDER PRABOROMARAJCHANOK INSTITUTE



NATTIPORN ONDUANG

A Dissertation Submitted to University of Phayao
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Doctor of Philosophy Degree in Educational Administration
September 2022
Copyright 2022 by University of Phayao

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล
ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ของ ญัฐติพร อ้นด้วง

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร. จิตีมา วรณศรี)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัถ)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โสภา อำนวยรัตน์)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัชระ จตุพร)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

เรื่อง:	กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
ผู้วิจัย:	ณัฐดิพร อ้นด้วง, วิทยานิพนธ์: กศ.ต. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2565
อาจารย์ที่ปรึกษา:	รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัก อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภกา อำนวยรัตน์
คำสำคัญ:	กลยุทธ์, ทรัพยากรมนุษย์, เชิงรุก

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพแวดล้อมและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารและอาจารย์ จำนวน 320 คน การสนทนากลุ่มกับนักทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 33 คน และสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน 2) การสร้างและตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยยกร่างกลยุทธ์และตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และ 3) การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 60 คน

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สภาพแวดล้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีจุดแข็ง คือ ส่งเสริมให้อาจารย์ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาตนเองแก่บุคลากร จุดอ่อน คือ ระบบบริหารตำแหน่งล่าช้า โอกาส คือ มีอิสระในการบริหารงานและบุคลากรสายวิชาการมีความก้าวหน้าได้ด้วยตนเอง และภาวะคุกคาม คือ การปรับเปลี่ยนระเบียบและกฎหมายทำให้บริหารงานล่าช้า ส่วนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทักษะและสมรรถนะ การธำรงรักษา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก และ 14 กลยุทธ์ย่อย ดังนี้ 1) การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤตการณ์ 2) เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร 3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ 4) เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 5) พัฒนาระบบการธำรงรักษาบุคลากร มีความเหมาะสมในระดับมาก และ 3) ผลการประเมินกลยุทธ์พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

Title: PROACTIVE STRATEGIES FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF NURSING COLLEGES UNDER PRABOROMARAJCHANOK INSTITUTE

Author: Nattiporn Onduang, Dissertation: Ph.D (Educational Administration), University of Phayao, 2022

Advisor: Associate Professor Dr. Sombat Noparak Co–advisor Assistant Professor Dr.Namfon Gunma Assistant Professor Dr.Sopa Umnuayrat

Keywords: Strategies, Human Resource, Proactive

ABSTRACT

The purposes of this research were to construct a proactive strategies for human resource management of nursing colleges under the Prabommarajchanok Insitute. There were three steps. The initial one was exploring the current condition in proactive human resource management. Three hundred and twenty–two nursing instructors and administrators were asked to the answer questionnaires. The environment context was analyzed by thirty– three human resources. Also, eight executives and experts were interviewed about the human resource management guideline. The planning of a proactive strategies was in the second step. And then, a focus group discussion was organized among nine experts to provide suggestions and confirm the suitability of strategies. The final step was to evaluate the strategies by sixty administrators using the research questionnaires.

The results showed that the current state of proactive human resource management had average score at a high level. The SWOT analysis indicated that the strength were encouraging instructors to higher education and supporting budgets for personnel development. The weakness is delay in the position management system, while the opportunity is independence in personnel management and the threat is delayed administration after changing the laws. The guidelines for proactive human resource management consist of five parts including human resource management, developing skills and competencies, human resource retention, using technology and reinforcement the efficiency in human resource management. The strategy composes of five main strategies and 14 sub–strategies; strategy 1) Developing human resource management systems to be flexible for changes and crises. Strategy 2) Reinforcing potential and developing personnel competency. Strategy 3) Developing the system of information and technology to effective human resource management. Strategy 4) enhancing the efficiency of human resource management. Strategy 5) Developing the system for maintaining human resource. The appropriateness of strategy was at high level. Finally, the result after evaluating the strategies revealed that the feasibility was at high level and the utility was the highest.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภอ อำนวยรัตน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ ตลอดจนติดตามความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิด ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านในการพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงเครื่องมือวิจัย ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้ สัมภาษณ์แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม เพื่อทำ การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะในการ ปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ ในสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา และเจ้าหน้าที่วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยาทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในการสนับสนุนให้ผู้วิจัยได้ศึกษาและดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีพะเยา คณะพยาบาล ศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก ที่ได้สนับสนุนทุนการศึกษาให้กับผู้วิจัยในการศึกษา ขอกราบ ขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีพะเยา ตลอดจนผู้ที่ให้ ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยทุกท่าน และขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.รักษิต สุทธิพงษ์ ที่ให้ความกรุณาช่วยให้การดำเนินการสนทนากลุ่มสำเร็จไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณครอบครัวที่เป็นกำลังใจสำคัญให้ผู้วิจัย มีความมุ่งมั่น มีพลังและตั้งใจในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ รวมถึงเพื่อนร่วมงานเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และทุกท่านที่ไม่อาจกล่าวได้หมดในที่นี้ได้ช่วยเหลือ และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ณัฐติพร อ้นด้วง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฒ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย	8
นิยามศัพท์เฉพาะ	11
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย	15
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์	18
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	38
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	44
การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์และบุคลากรของสถาบันพระบรมราชชนก	116
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	121
กรอบแนวคิดในการวิจัย	128
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	129

ชั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและแนวทาง การ บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 132	132
ชั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์และตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 144	144
ชั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 148	148
จริยธรรมการวิจัย 151	151
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 153	153
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และแนวทาง ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรม ราชชนก..... 154	154
ตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลใน สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก..... 180	180
ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 261	261
บทที่ 5 บทสรุป 287	287
สรุปผลการวิจัย..... 288	288
อภิปรายผลการวิจัย..... 290	290
ข้อเสนอแนะ..... 300	300
บรรณานุกรม 302	302
ภาคผนวก..... 313	313
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ 314	314
ภาคผนวก ข รายงานผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก..... 315	315
ภาคผนวก ค รายงานผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม..... 316	316
ภาคผนวก ง แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย 317	317

ภาคผนวก จ ประเด็นการสนทนากลุ่ม	340
ภาคผนวก ฉ แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร มนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก	342
ภาคผนวก ช แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ประเมินความเป็นไปได้และ ความเป็นประโยชน์.....	355
ประวัติผู้วิจัย.....	374



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	26
ตาราง 2 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เดิม และแนวคิดปัจจุบัน.....	47
ตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในภาครัฐ.....	65
ตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกขององค์กรภาคเอกชน.....	87
ตาราง 5 แสดงการสังเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของสถานศึกษาใน ระดับอุดมศึกษา	96
ตาราง 6 แสดงการสังเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในภาพรวม	98
ตาราง 7 แสดงความถี่และร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	154
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากร มนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกในภาพรวม.....	156
ตาราง 9 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกด้านการวางแผน และบริหารอัตรากำลัง.....	157
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากร มนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการสรรหาเชิงรุก	158
ตาราง 11 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง	159
ตาราง 12 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการบริหาร ความหลากหลาย	160

ตาราง 13 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการพัฒนาค
 ความก้าวหน้าในสายอาชีพ..... 161

ตาราง 14 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการเสริมสร้าง
 ประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์..... 162

ตาราง 15 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการใช้
 เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์..... 163

ตาราง 16 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการพัฒน
 ทักษะและสมรรถนะของบุคลากร..... 164

ตาราง 17 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการธำรง
 รักษาบุคลากร..... 165

ตาราง 18 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการบริหาร
 ผลการปฏิบัติงาน..... 166

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากร
 มนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกด้านการสร้างสมดุลชีวิตและ
 การทำงาน..... 167

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากร
 มนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกด้านการบริหารค่าตอบแทน
 และสวัสดิการ..... 168

ตาราง 21 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง: Strengths/จุดอ่อน:
 Weaknesses) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์..... 171

ตาราง 22 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส: Opportunities/อุปสรรค:
 Threats) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์..... 174

ตาราง 23 แสดงความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก	182
ตาราง 24 แสดงผลการวิเคราะห์กลยุทธ์หลักโดยใช้เทคนิค TOWS Matrix	192
ตาราง 25 แสดง SWOT Matrix การสร้างกลยุทธ์เชิงรุกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	194
ตาราง 26 แสดง SWOT Matrix การสร้างกลยุทธ์เชิงรุกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	196
ตาราง 27 แสดง SWOT Matrix การสร้างกลยุทธ์เชิงแก้ไขด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	198
ตาราง 28 แสดง SWOT Matrix การสร้างกลยุทธ์เชิงป้องกันด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	199
ตาราง 29 แสดงยกร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลใน สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	206
ตาราง 30 แสดงการปรับแก้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลใน สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกร่างเดิมและปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ	216
ตาราง 31 แสดงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก.....	232
ตาราง 32 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ การ บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกใน ภาพรวม	240
ตาราง 33 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์ การ บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก วิสัยทัศน์.....	241
ตาราง 34 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์การ บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พันธ กิจ	241
ตาราง 35 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์การ บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป้าประสงค์.....	242

ตาราง 36 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ยุทธ์หลักที่ 1.....	244
ตาราง 37 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ยุทธ์หลักที่ 2	249
ตาราง 38 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ยุทธ์หลักที่ 3	253
ตาราง 39 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ยุทธ์หลักที่ 4.....	255
ตาราง 40 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ยุทธ์หลักที่ 5	256
ตาราง 41 แสดงความถี่ และร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	261
ตาราง 42 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวม	263
ตาราง 43 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก วิสัยทัศน์	264
ตาราง 44 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พันธกิจ.....	265
ตาราง 45 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป้าประสงค์	266

ตาราง 46 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กลยุทธ์หลักที่ 1	268
ตาราง 47 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กลยุทธ์หลักที่ 2.....	273
ตาราง 48 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กลยุทธ์หลักที่ 3.....	278
ตาราง 49 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กลยุทธ์หลักที่ 4.....	280
ตาราง 50 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กลยุทธ์หลักที่ 5.....	282



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 Seven-S-Framework of McKinsey.....	30
ภาพ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	128
ภาพ 3 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ขั้นตอนที่ 1.....	130
ภาพ 4 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ขั้นตอนที่ 2.....	131
ภาพ 5 ขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย ขั้นตอนที่ 3.....	132
ภาพ 6 การเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น.....	135
ภาพ 7 ร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระ บรมราชชนก.....	205
ภาพ 8 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระ บรมราชชนก.....	231



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

คนเป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่มีค่ายิ่งสำหรับองค์กรและเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย เนื่องจากในแต่ละบุคคลมีความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญที่เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานที่เพิ่มขึ้นตามระยะเวลา (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556, หน้า 75-76) และหากจะเปรียบเทียบกับเครื่องมือหรือเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่องค์กรมี จะเห็นได้ว่า มูลค่าของสิ่งเหล่านั้นยิ่งอยู่นานไปยิ่งลดลง และคุณภาพเสื่อมถอยลงไปตามกาลเวลา และยังไม่มีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใดในโลกที่จะสามารถทำงานทดแทนได้ทัดเทียมกับทรัพยากรมนุษย์ หากองค์กรใดที่เห็นความสำคัญของทรัพยากรบุคคลองค์การนั้นมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จสูง ดังเช่น บริษัทเอสซีจี ที่เห็นว่า คน คือทรัพยากรที่มีค่าและเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ (ทวิ มีเงิน และสมปรารถนา คล้ายวิเชียร, 2556, หน้า 2) ดังนั้น การบริหารทุนมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ที่นำมนุษย์เข้าสู่ยุคของเทคโนโลยีทำให้เกิดการหลอมรวมโลกทางกายภาพกับโลกของดิจิทัล (ประวิต เอราวรณ, 2563) ส่งผลให้มีการใช้อินเทอร์เน็ตในทุกสรรพสิ่ง (Internet of Things) วัฒนธรรมการทำงานจะเปลี่ยนไปและการเรียนรู้ผ่านโลกไซเบอร์จะกลายเป็นสิ่งสำคัญมากขึ้น (ณิชชา สุทธาธนะ, 10-11 กุมภาพันธ์ 2561) การที่โลกถูกเทคโนโลยีทำให้พลิกผันส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและการทำงานที่มุ่งสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม มีการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยเข้ามาแทนที่แรงงานมนุษย์ทำให้เกิดปัญหาการเลิกจ้างและบัณฑิตตกงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะแรงงานไทยปรับตัวไม่ทันกับความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี (วิทยา ต้านดำรงกุล, 2559; ไกรยส ภัทราวาท, 2561, สื่อออนไลน์; ประวิต เอราวรณ, 2563) ทำให้เกิดปัญหาช่องว่างทางทักษะ โดยพบว่า ช่องว่างทางทักษะที่สูงสุด 3 อันดับแรกคือ 1) ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศอื่น ๆ 2) ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ 3) การใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ส่วนช่องว่างทางทักษะของแรงงานที่อยู่ในจังหวัดที่มีการขับเคลื่อนเข้าสู่ Economy 4.0 ได้แก่ ความรู้เฉพาะทางของตำแหน่งที่ทำ การแก้ปัญหาในงานและความสามารถในการเรียนรู้งาน (เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว, 2559, สื่อออนไลน์) ซึ่งทักษะในอนาคตที่นายจ้างคาดหวังในปี 2020 ได้แก่ การแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน การคิดวิเคราะห์

การคิดสร้างสรรค์ การจัดการบุคคลและการทำงานร่วมกัน (ไกรยส ภัทราวาท, 2561, สื่อออนไลน์) ซึ่ง World Economic Forum ได้ชี้ว่า ทักษะสำคัญของคนในศตวรรษที่ 21 จะเปลี่ยนไปและมีความต้องการทักษะใหม่ขึ้นมาเรื่อย ๆ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Center for the Future of Work (2019) ระบุว่า การที่องค์กรไม่ได้วิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรบุคคลการเพื่อพัฒนาทักษะและการสร้างประสบการณ์รวมทั้งการไม่สนับสนุนให้บุคลากรมีการหมุนเวียนงานจะส่งผลต่อคุณภาพและความก้าวหน้าในงานของบุคลากรที่ถูกจำกัดแค่เส้นทางเดียว (Single Linear Career Path) ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กร

จากสถานการณ์และแนวโน้มที่กล่าวมาได้สร้างความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องปรับแนวคิดจากอดีตที่มองคนเป็นแค่เครื่องมือหนึ่งในการบริหารมีขอบเขตงานค่อนข้างแคบ ขาดความยืดหยุ่น เน้นการทำงานเชิงรับ ส่วนนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงไม่สามารถบริหารงานที่ตอบสนองต่อความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ได้ (นิภา วิริยพิพัฒน์, 2559, หน้า 228; เสาวนีย์ สมันตรีพร, 2560, หน้า 8) แต่ปัจจุบันต้องปรับบทบาทสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร มีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน มองภาพรวมขององค์กร มีการวางแผนระยะยาว เน้นการทำงานเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ คำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของพนักงาน ขับเคลื่อนคนไปพร้อมกับโลกดิจิทัลและบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานมากขึ้น (ชัชวาวรรณ มีทรัพย์ทอง, จิรวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน., 2559, หน้า 185-186; นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และวิชิต แสงสว่าง, 2559, สื่อออนไลน์; ภิราช รัตนันต์, 2560, หน้า 22-23; อุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์, 2562, หน้า 27) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ London Business School ระบุว่า ในทศวรรษที่ 20 องค์กรต่าง ๆ จะต้องปรับระบบการทำงานที่เน้นทักษะในการทำงาน (Skill Based Work) เนื่องจากมีการนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในการทำงานมากขึ้น (Gratton and Collin, 2012) เช่นเดียวกับ สุรพงษ์ มาลี (2563ก) ได้กล่าวถึงแนวโน้มในการบริหารทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์ใน ค.ศ. 2020 ว่า ประกอบด้วย 1) การเตรียมปรับทักษะของบุคลากร (Reskilling) ให้สอดคล้องกับงานและตำแหน่งงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 2) การเน้นความเป็นมนุษย์ในการทำงาน (Humanity) ที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลต้องให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ (Human Side) 3) การมุ่งเน้นจริยธรรมท่ามกลางระบบอัตโนมัติ (Ethic Automation) ซึ่งต้องกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับจริยธรรม 4) การให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์ของพนักงาน (Putting Experience First) เพื่อดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงไว้ และ 5) การใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีและผลการปฏิบัติงาน (Wellbeing and Performance) จะเห็นได้ว่า องค์กรต้องปรับปรุงระบบและรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ส่วนบริหารทรัพยากร

มนุษย์ต้องเตรียมความพร้อมสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานผ่านสื่อออนไลน์ และปรับเปลี่ยนหน้าไปเป็นผู้อำนวยความสะดวก (วิทยา ตานดำรงกุล, 2559)

สำหรับประเทศไทยได้ดำเนินการบริหารประเทศให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวโดยประกาศใช้โมเดลไทยแลนด์ 4.0 เพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล มีแผนกลยุทธ์การพัฒนากำลังคนภาครัฐที่นำทักษะดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2561ก, สื่อออนไลน์) นอกจากนี้ยังปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความทันสมัยโดยมีกฎหมายและนโยบายที่สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ที่มุ่งเน้นให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานและส่งเสริมให้เจริญก้าวหน้าในการทำงานตาม ความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคลเพื่อให้การปฏิบัติราชการและการบริหาร ราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 6 เมษายน 2560) ถ่ายทอดลงสู่แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่มุ่งเน้นพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสร้างความสามารถในการแข่งขัน ส่วนแผนศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้ให้ความสำคัญกับการผลิตและพัฒนากำลังคน โดยเฉพาะการพัฒนา ระบบการผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีมาตรฐานระดับสากล และได้รับการพัฒนา สมรรถนะตามมาตรฐาน (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579) เช่นเดียวกับการพัฒนา คุณภาพครูยุคใหม่ที่ต้องมีระบบพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน มีปริมาณอย่างเพียงพอตามเกณฑ์ ขณะเดียวกันต้องสามารถพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้ อย่างต่อเนื่อง และบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีความมั่นคง ในอาชีพ มีขวัญกำลังใจในการทำงานและอยู่ได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา, 2553)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับ สถานศึกษาทุกระดับ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรับผิดชอบบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับ บุคลากรภายในสถานศึกษาทั้งหมดรวมถึงอาจารย์ผู้สอน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ คุณภาพของบัณฑิต สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตให้ตอบสนองต่อความต้องการ กำลังคนของประเทศ ซึ่งตามพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 27 และ มาตรา 39 กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการให้คณาจารย์และบุคลากรอื่นมีความรู้ เท่าทันความก้าวหน้าทางวิชาการ พัฒนาการเรียนการสอน การวิจัยให้ทันสมัยสอดคล้องกับ

ความเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ สังคมโลกและเทคโนโลยี แต่ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการแข่งขันอย่างรุนแรงระหว่างสถาบันการศึกษาที่มากขึ้นทั้งภาครัฐและเอกชน ประกอบกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก (Global Trends) ที่ขับเคลื่อนด้วยเศรษฐกิจและเทคโนโลยี (ธีระ รุญเจริญ, 2561) ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาทั้งการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เรียนระบบของห้องสมุดหรือระบบห้องเรียนอัจฉริยะ การเปลี่ยนแปลงของตลาดงานงานเดิมอาจหายไปมีการสร้างงานหรืออาชีพใหม่เข้ามาแทน รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยีมากขึ้น กลุ่มผู้เรียนที่มีความหลากหลายมากขึ้น (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561, หน้า 73; โสภา อำนวนรัตน์, 2561) รูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ไม่จำเป็นต้องเรียนเฉพาะในห้องเรียนเท่านั้น แต่สามารถเรียนรู้ได้จากแหล่งเรียนรู้ภายนอกหรือสังคมรอบตัวโดยเฉพาะจากอินเทอร์เน็ตหรือโลกออนไลน์ ซึ่งความท้าทายของโลกาภิวัตน์ยังส่งผลต่อการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเนื่องจาก มีการศึกษาข้ามพรมแดนและการเคลื่อนย้ายนักศึกษาจากต่างชาติเข้ามาเรียนมากขึ้นทำให้มีการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2560, หน้า 11-12; ธีระ รุญเจริญ, 2561) และเมื่อปลายปี พ.ศ. 2562 มีการแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัสขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงส่งผลให้สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนจากการสอนในห้องเรียนไปสู่การสอนแบบออนไลน์เกือบทั้งหมด ทำให้บุคลากรทางการศึกษาต้องปรับตัวพร้อมกับเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ เพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสารกับผู้เรียน การทำงาน และการพัฒนาตนเอง

นอกจากปัญหาที่กล่าวมามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหลายแห่งมีจุดอ่อนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการปฏิบัติ โดยพบว่า ในด้านการบริหาร มีรูปแบบการบริหารไม่ทันสมัย โครงสร้างไม่เอื้อต่อการทำงาน ขาดการวิเคราะห์และวางแผน อัตราค่าจ้างที่ยี่ดหุ่่น บุคลากรมีไม่เพียงพอ ขาดระบบสรรหาและคัดเลือกเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และทักษะเฉพาะตำแหน่ง ขาดระบบการติดตามการพัฒนาตนเอง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับภาระงาน ความสามารถของบุคลากรไม่หลากหลาย การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร อาจารย์มีคุณวุฒิไม่ตรงกับตำแหน่ง บุคลากรมีช่วงอายุที่แตกต่างกัน วัยวุฒิที่สูงขึ้นทำให้พัฒนาช้า มีความรู้ไม่ตรงกับสาขาที่สอน ก้าวไม่ทันเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถเชื่อมโยงได้ทั้งมหาวิทยาลัย การเจ็บป่วยทางกายของบุคลากร ที่สำคัญยังพบว่า บุคลากรบางส่วนยังไม่พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้สิ่งใหม่ (กองทรัพยากร

บุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2558, สื่อบนออนไลน์; ถวิล คำโสภา, 2560, หน้า 178-181) เช่นเดียวกับสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศซาอุดีอาระเบีย พบว่า การสรรหาคัดเลือกยังไม่เหมาะสมและความทุ่มเทใส่ใจ การสร้างแรงจูงใจของงานบุคลากรที่มีต่ออาจารย์น้อย (Allui and Sahn, 2016) จากปัญหาที่กล่าวมาสถานศึกษาจำเป็นต้องเร่งปรับระบบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างการยอมรับและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของสถาบันการศึกษา

วิทยาลัยพยาบาลเป็นสถาบันการศึกษาเฉพาะทางด้านสุขภาพที่จัดการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการพยาบาล อยู่ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพในกำกับของกระทรวงสาธารณสุข มีฐานะเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติของสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2562 (สถาบันพระบรมราชชนก, 2562, หน้า ก) มีหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรวิจัย สนับสนุนการวิจัย พัฒนาการความรู้ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ บริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มีวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดทั้งหมด 30 แห่งกระจายอยู่ทุกภาคทั่วประเทศ มีบุคลากรทั้งหมด จำนวน 4,414 คน ประกอบด้วย สายสนับสนุน 2,197 คน สายวิชาการ จำนวน 2,211 คน (ฐานข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคล สถาบันพระบรมราชชนก, 2563, สื่อบนออนไลน์) ผลจากการวิเคราะห์ห้องค์กรเพื่อนำข้อมูลมาจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบัน พบว่า ระบบและกลไกในการพัฒนาองค์กรสู่การองค์กรสมรรถนะสูงยังไม่ชัดเจน ประกอบกับบุคลากรส่วนใหญ่มีสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารยังไม่ตอบสนองต่อการบริหารจัดการและพันธกิจของสถาบัน (สถาบันพระบรมราชชนก, 2562, หน้า ค) และผลสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ พบว่า การกำหนดแนวทางในการให้ค่าตอบแทนที่ชัดเจนและเหมาะสม และระบบการให้ค่าปรึกษาในด้านการปฏิบัติงานในองค์การมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำสุด (ณัฐपालิน นิลเบ็ง และคณะ, 2557, หน้า 21-36) ส่วนสภาพการบริหารจัดการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนกด้านการบริหารงานบุคคลยังไม่สามารถแสวงหาคนดีและคนเก่งเข้ามาทำงานได้ (ปัทมา ทองสม และคณะ, 2560, หน้า 100) และจากการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล พบว่า การแสวงหาอาจารย์ที่เป็นคนเก่ง/เชี่ยวชาญเฉพาะและคนดีเป็นองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบสถาบันอุดมศึกษาในกำกับกระทรวงสาธารณสุข (ปัทมา ทองสม และคณะ, 2560, หน้า 90) และแผนกลยุทธ์ระยะ 5 ปี

ของสถาบันพระบรมราชชนกมีแผนการเพิ่มสัดส่วนคณาจารย์ให้ได้ตามเกณฑ์ที่องค์กรวิชาชีพกำหนด และการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญของอาจารย์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์สถาบัน โดยเฉพาะกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะการสอนและยกระดับความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ (สถาบันพระบรมราชชนก, 2562, หน้า 37-38) ซึ่งคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนกจึงมีนโยบายการพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ และส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในงานเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของสถาบัน (ทัศนีย์ เกริกกุลธร, 1 กรกฎาคม 2563) ประกอบกับสถาบันพระบรมราชชนกมีแผนในการเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาจึงต้องเตรียมบุคลากรให้ความพร้อมทั้งคุณวุฒิ การมีตำแหน่งวิชาการและความเชี่ยวชาญของอาจารย์ จึงต้องเร่งผลักดันเพื่อให้อาจารย์ทำผลงานเพื่อประเมินเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการจัดการที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบโดยกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตไว้ซึ่งต้องมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนโอกาสและ อุปสรรค แล้วนำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ และคณะ, 2554, หน้า 30; จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556, หน้า 57) การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นรูปแบบการจัดการที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรที่สร้างขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด เมื่อเวลาล่วงเลยไปองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การกำหนดทิศทางขององค์กรโดยกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ซึ่งเป็นการตรวจสอบ ติดตามและประเมินว่าประสพผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2552, หน้า 20) ซึ่งหากองค์กรมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะช่วยนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ไปและมีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องค้นหาปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และนำมากำหนดทิศทางขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556, หน้า 56)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังที่กล่าวมา วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกจึงควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบัน รวมทั้งสอดคล้องบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง แต่จากการศึกษาที่ผ่านมาผู้วิจัยยังไม่พบว่า มีการศึกษาหรือการพัฒนาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อม การพัฒนาศักยภาพทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพเพื่อเตรียมรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้วิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกได้ใช้เป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาทักษะขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อช่วยนำพาองค์กรให้เกิดการยอมรับทั้งในระดับประเทศและนานาชาติและมีศักยภาพเหนือคู่แข่งขั้น

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพแวดล้อมและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จะเป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ควรเป็นอย่างไร
3. ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จะมีความเป็นไปได้และมีประโยชน์หรือไม่

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพแวดล้อมและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2. เพื่อสร้างกลยุทธ์และตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยตามขั้นตอนของการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพแวดล้อมและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 1,559 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เมื่อกำหนดความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% โดยใช้สูตรของ Yamane (1973, p. 727) ได้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ จำนวน 320 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา

สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ นักทรัพยากรบุคคล อาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกและตัวแทนคณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก

2. ตัวแปรที่ศึกษา

สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ และอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 8 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลหรือคณะพยาบาลทั้งภาครัฐและเอกชนและผู้บริหารในกระทรวงสาธารณสุข มีจำนวน 4 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 3 อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 2 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา

แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์และการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การสร้างกลยุทธ์และการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างกลยุทธ์การสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบของกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ 2) เป้าประสงค์ 3) มาตรการ และ 4) ตัวชี้วัด ในส่วนของกลยุทธ์ผู้วิจัยกำหนดร่างกลยุทธ์ เป็น 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) ยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ 2) เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ และ 4) พัฒนาระบบการธำรงรักษาบุคลากร

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ซึ่งได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มโดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก ขึ้นไป จำนวน 4 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐหรือเอกชน ที่ทำหน้าที่หรือมีประสบการณ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารวิทยาลัยพยาบาลไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกขึ้นไป จำนวน 2 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา

ความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประชากรในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีคุณสมบัติ คือ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด คือผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 30 แห่ง แห่งละ 2 คน จำนวนทั้งสิ้น 60 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

นียมคัพท์เฉพาะ

1. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก หมายถึง แนวทางหรือวิธีการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งตอบสนององกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตโดยวางแผนและเตรียมการในระยะยาวรวมทั้งการวิเคราะห์และวางแผนเพื่อพัฒนาไปข้างหน้าให้ก้าวทันกับสถานการณ์และการพัฒนาขีดความสามารถใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน มีกระบวนการ 12 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง 2) การสรรหาเชิงรุก 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง 4) การบริหารความหลากหลาย 5) การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ 6) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 8) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร 9) การดำรงรักษาบุคลากร 10) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 11) การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน 12) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ย่อย มาตรการ และตัวชี้วัด

2. สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก หมายถึง สภาพการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกตามกระบวนการ 12 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง 2) การสรรหาเชิงรุก 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง 4) การบริหารความหลากหลาย 5) การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ 6) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 8) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร 9) การดำรงรักษาบุคลากร 10) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 11) การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน 12) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

3. สภาพแวดล้อมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ภาวะคุกคาม และโอกาสขององค์การเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดอนาคตขององค์กรแล้วนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายในวิทยาลัยพยาบาลได้นำเอารูปแบบของ Seven-S-Framework of McKinsey มาใช้วิเคราะห์ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบ (System) 4) ค่านิยมร่วม (Share Value) 5) รูปแบบ (Style) 6) บุคลากร (Staff) 7) ทักษะ (Skill) ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกใช้ C-PEST Analysis ได้แก่ 1) C = Customer, Competititors คือ ผู้รับบริการ หรือคู่แข่ง 2) P= Political-

Legal Factors หรือปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย 3) E = Economic Factors ปัจจัยด้านเศรษฐกิจของประเทศหรือของโลกที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก 4) S = Sociocultural Factors หรือปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม 5) T = Technological Factors หรือปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี

4. แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก หมายถึง วิธีการ แนวทาง หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ

5. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก หมายถึง กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกประกอบด้วย กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 12 ด้าน ดังนี้

5.1 การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคตต่ออย่างเป็นระบบ โดยกำหนดคุณสมบัติ จำนวน ประเภทของบุคลากร ระยะเวลาที่ต้องการ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ต้องการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและภารกิจขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยวิเคราะห์บนพื้นฐานลักษณะโครงสร้าง ลักษณะงานขององค์การ เพื่อกำหนดคุณสมบัติให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์การ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มี 2 ระดับ คือ การวางแผนเพื่อคาดการณ์ถึงแนวโน้มอัตรากำลังในอนาคต และการวางแผนทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุ

5.2 การสรรหาเชิงรุก หมายถึง การปรับแนวทางการสรรหากำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางขององค์การโดยการเพิ่มช่องทางการสรรหาและวิธีการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด มีความหลากหลาย รวดเร็ว และยืดหยุ่น การพัฒนาเครื่องมือสรรหาให้ทันกับยุคดิจิทัลและเหมาะสมกับวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัว รวมทั้งการสร้างความน่าสนใจให้แก่องค์การเพื่อดึงดูดให้กลุ่มเป้าหมายให้เข้ามาสมัครงานมากขึ้น

5.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง หมายถึง กระบวนการในการดึงดูดและรักษาคณบดี คนเก่งเอาไว้ในองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนเพื่อเตรียมทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง การกำหนดคุณลักษณะและสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ที่พึงประสงค์ การคัดเลือก การพัฒนาและส่งเสริมประสบการณ์อย่างเป็นระบบให้แก่บุคลากรที่มีศักยภาพสูง และดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์การด้วยการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสม ตลอดจนการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

5.4 การบริหารความหลากหลาย หมายถึง การบริหารและเคารพในความแตกต่างหลากหลายของบุคลากร โดยมีแนวทางการบริหารความหลากหลายของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้โดยไม่นำความแตกต่างของอายุ เพศ วัฒนธรรม เชื้อชาติหรืออื่น ๆ มาก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน มีความเคารพซึ่งกันและกัน บุคลากรต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันภายใต้มาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรเดียวกัน และ ไม่มีการเลือกปฏิบัติ

5.5 การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ หมายถึง การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของบุคลากรโดยกำหนดเป้าหมายและวางแผนความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากร การดำเนินไปตามเส้นทางอาชีพ (Career Path) พร้อมกับวางแผนการพัฒนาและส่งเสริมการส่งเสริมประสบการณ์ที่จำเป็นในตำแหน่งงานที่ต้องการเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด

5.6 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและการปรับบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดเป็นภารกิจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนได้รับการส่งเสริมพัฒนาให้มีศักยภาพและสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย และปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นเชิงรุกมากขึ้นตลอดจนการปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง

5.7 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ตัดสินใจ ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานรวมทั้งการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการทำงานโดยการพัฒนาและสร้างทักษะการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายให้แก่บุคลากร

5.8 การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะและทัศนคติของบุคลากรโดยการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบแล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนาตนเอง การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่ที่ทันสมัยรวมทั้งพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่สอดคล้องกับตำแหน่งและกลยุทธ์ขององค์กรโดยนำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการพัฒนาบุคลากร การเรียนรู้ด้วยตนเอง

การพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5.9 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่องค์กรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อธำรงรักษาบุคลากรไว้กับองค์กรโดยการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน พัฒนาระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม การส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีและมีความสุข รวมทั้งการสร้างสมดุลชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน

5.10 การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานตามตำแหน่งงานโดยมีเครื่องมือและระบบการวัดที่ชัดเจน บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และมีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกันล่วงหน้า มีระบบการประเมินที่ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการสื่อสารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรทราบถึงผลการตัดสินเพื่อนำไปวางแผนพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงการปฏิบัติงาน การพิจารณาค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจอื่น ๆ แก่บุคลากร

5.11 การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน หมายถึง การจัดสรรเวลาในการดำเนินชีวิตและการทำงานให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมสำหรับงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง และมุ่งเน้นให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จตามที่ต้องการส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความพึงพอใจในงาน

5.12 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง กระบวนการในการบริหารค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในรูปของตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงิน เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ประกอบด้วย เงินเดือนหรือค่าจ้าง ค่าตอบแทนลักษณะอื่น ๆ สวัสดิการและผลประโยชน์ และเงินรางวัลประจำปี

6. วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก หมายถึง วิทยาลัยพยาบาลที่อยู่ภายใต้คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 30 แห่ง

7. ความเหมาะสมของกลยุทธ์ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นว่ามีความเหมาะสมตามสภาพบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และถูกต้องตามหลักการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์

8. ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัย พยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสอดคล้องกับบริบทของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก

9. ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัย พยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกที่มีต่อกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกมีความเป็นประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติ บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ด้านนโยบาย

1.1 สถาบันพระบรมราชชนกได้แนวทางที่เกิดจากการวิจัยอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ ประกอบในการวางแผน การพัฒนาปรับปรุง และการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ให้มีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยผลักดันให้บรรลุพันธกิจได้ตามเป้าหมายของสถาบันที่ตั้งไว้

1.2 หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ปัจจุบัน

1.3 สถาบันพระบรมราชชนกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นแนวทาง ในการนิเทศ การกำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุนและให้คำปรึกษาในด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์แก่หน่วยงานในสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.4 สามารถเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่หน่วยงานภาครัฐ และเอกชนเพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานให้ทันสมัย และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

2. ด้านบริหารและการปฏิบัติ

2.1 สถาบันพระบรมราชชนกได้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก เพื่อนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับสถานศึกษาในสังกัดของสถาบัน ต่อไป

2.2 วิทยาลัยพยาบาลและสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกหรือสถาบันการศึกษาพยาบาลอื่น ๆ สามารถนำกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล
ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา ทฤษฎีและงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งครอบคลุมหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์
 - 1.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 1.2 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 2.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 2.3 ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 2.4 กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 2.5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก
 - 3.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก
 - 3.2 การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน
 - 3.3 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย
 - 3.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ
 - 3.5 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคเอกชน
 - 3.6 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา
4. การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์และบุคลากรของสถาบันพระบรมราชชนก
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า กลยุทธ์ หรือ ยุทธวิธี ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นคำที่ถูกใช้ในทางการทหาร เกี่ยวกับการสงคราม และแนวทางในการเอาชนะศัตรู โดยรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “Strategia” หมายถึง “Generalship” หรือศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพ วิธีการทำงานเพื่อบรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ (ธนาชัย อรัณยกานนท์ และ พรชัย อรัณยกานนท์, 2557, หน้า 1; อภรณ์ ภูวิชัยพันธุ์, 2558, หน้า 14)

สำหรับความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม, วิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ, เล่ห์เหลี่ยม ในการต่อสู้

อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ไว้ ดังนี้ ทอมป์สัน สตรีคแลนด์และแกมเบิล (Thomson, Stricland and Gamble, 2004, p. 3) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) ว่า หมายถึง กลวิธีในการวางแผนการบริหารจัดการที่ใช้ในการกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันที่จะช่วยดึงดูดความสนใจและความพึงพอใจของลูกค้า การบริหารจัดการจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สมยศ นาวิกาน (2545, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง วิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การภายใต้อุปสรรคและโอกาสภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และทรัพยากร และความสามารถภายในองค์การ ตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมี 3 อย่าง คือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และวัตถุประสงค์ขององค์กร

อภรณ์ ภูวิชัยพันธุ์ (2558, หน้า 14) ได้อธิบายความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง แนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานเพื่อให้เป้าหมายที่องค์การกำหนดขึ้นมาประสบความสำเร็จ

ธนาชัย อรัณยกานนท์ และพรชัย อรัณยกานนท์ (2557, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) ว่า หมายถึง วิธีทางที่องค์การจะดำเนินตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ภายใต้อุปสรรคและโอกาส สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากรและความสามารถภายในองค์การ กลยุทธ์จะให้ความเข้าใจพื้นฐานว่า องค์การจะแข่งขันอย่างไร ตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมี 3 อย่าง คือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายในและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 18) ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

พิชิต เทพวรรณ (2554, หน้า 52-53) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง แผนงานหลักขององค์การที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน และกลยุทธ์นั้นต้องมีองค์ประกอบหลัก ๆ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ เป้าหมาย (End) วิธีการไปสู่เป้าหมาย (Way) และเครื่องมือ (Tool) ที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมุ่งเน้นไปที่การกำหนดเป้าหมายระยะยาว พร้อมทั้งวิธีการ และการระดมทรัพยากรที่จะทำให้เป้าหมายดังกล่าวบรรลุผล

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2554, หน้า 19) ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ ว่า หมายถึง แนวทางที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน

บุญ เกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2559, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ (Strategies) ว่า หมายถึง การมุ่งเน้นหรือผลักดันเพื่อให้องค์กรหรือกิจการได้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิธีการมุ่งเน้นหรือผลักดันทำได้โดยการจัดสรรทรัพยากรลงไป ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

พยัต วุฒิรงค์ (2559, หน้า 60) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการบริหารองค์การที่ก่อให้เกิด ความได้เปรียบขององค์การหรือสามารถให้ประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องภายใต้ข้อจำกัดของ สิ่งแวดล้อมขององค์การตลอดจนการคำนึงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ โดยการประยุกต์ใช้ กลยุทธ์มีเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายภายใต้ข้อจำกัด องค์กรสามารถ ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ภายใต้อุปสรรคและโอกาส ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากรและความสามารถภายใน องค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์การ โดยแต่ละกลยุทธ์ประกอบด้วย เป้าหมาย (End) วิธีการหรือมาตรการไปสู่เป้าหมาย และตัวชี้วัดที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์การ

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

กรีโกรี (Gregory, 2012, p. 8) ได้อธิบายความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่า หมายถึง การวิเคราะห์ การตัดสินใจและการบริหารองค์การ ในความรับผิดชอบเพื่อที่จะสร้างคุณค่าและดำรงไว้ซึ่งประโยชน์ขององค์กรอย่างยั่งยืน

โดยการวิเคราะห์เป้าหมายของกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร และใช้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ภายใต้มุมมองทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 17) ได้สรุปความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางในการดำเนินการ และการควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่า องค์กรสามารถจะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างและดำรงความสามารถในการแข่งขันและสร้างคุณค่าแก่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Shareholder) ตลอดจนสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของธุรกิจ

พิชิต เทพวรรณ (2554, หน้า 60-61) ได้สรุปความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถทำแผนดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2554, หน้า 30) ได้สรุปความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่า หมายถึง การจัดการธุรกิจอย่างเป็นระบบโดยกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตไว้ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์กรสำหรับกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ แล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางตามที่กำหนดไว้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 8) ได้อธิบายความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง กระบวนการบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่น ๆ โดยต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกและกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้น ๆ เพื่อให้

สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์การอย่างยั่งยืนได้ในระยะยาว

ธนาชัย อรัญยกานนท์ และ พรชัย อรัญยกานนท์ (2557, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์การ

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2559, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การจัดการตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยทบทวนให้เหมาะสมตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเริ่มตั้งแต่การประเมินสถานการณ์ของปัจจัยแวดล้อมก่อนการนำเอายุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและการประเมินผล

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 64) กล่าวสรุปไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการจัดการที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การโดยพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะกดดัน และสภาพการแข่งขันแล้วกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย สร้างกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการบริหารองค์การอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดทิศทางการดำเนินการขององค์การภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตลอดจนมีการติดตามประเมินผลอย่างเหมาะสม

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบการจัดการที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การที่สร้างขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์การจะดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวตามที่ต้องการ กลยุทธ์ที่เหมาะสมจะใช้ได้กับองค์การในระยะเวลาที่กำหนดเท่านั้น เมื่อเวลาผ่านไปองค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในเวลานั้น โดยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังที่นักวิชาการหลายท่านได้ระบุไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิกาน (2545, หน้า 10) อธิบายว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ 7 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์การ (SWOT) 2) การกำหนดภารกิจขององค์การ 3) การกำหนดปรัชญา

และนโยบายขององค์การ 4) การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 5) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ 6) การดำเนินกลยุทธ์ขององค์การ 7) การควบคุมกลยุทธ์ขององค์การ

ปกรณ ปรียากร (2551, หน้า 93-95) ได้สรุปกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ว่าประกอบด้วยขั้นตอนหลัก รวม 10 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดข้อตกลงหรือแนวคิดเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์ เช่น การกำหนดนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาประเทศ 2) พิจารณาอำนาจหน้าที่ขององค์การในรูปของอำนาจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ 3) การกำหนดภารกิจและค่านิยมขององค์การ 4) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ 5) การระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ 6) การกำหนดกลยุทธ์ 7) ทบทวนและอนุมัติกลยุทธ์และแผน 8) การกำหนดและประกาศวิสัยทัศน์ขององค์การ 9) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ 10) การประเมินผล

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 20) อธิบายว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มีส่วนประกอบดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ขององค์การ โดยทำการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์การอย่างไร

2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) สามารถกระทำได้โดยการกำหนดภารกิจและเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment)

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม

5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดมีความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง และประเมินผลการดำเนินงานกลยุทธ์ว่าประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ เพียงใดเพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

ขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องและสอดคล้องกัน โดยหากมีการเปลี่ยนแปลงของขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบ

ต่อขั้นตอนอื่น ๆ ในกระบวนการบริหารการจัดการกลยุทธ์ ตลอดจนมีผลกระทบต่อกระบวนการจัดการกลยุทธ์โดยรวมขององค์การ

สุพานี สฤกษ์วานิช (2553, หน้า 9) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักที่มีความต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา ประกอบด้วย

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนที่สำคัญโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์การ และภารกิจเพื่อจะบอกขอบเขตของกิจกรรมที่จะทำ และวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์การต้องการ หลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) โดยขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ ไปปฏิบัติแต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร โครงสร้างองค์การ ระบบงานต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จมากขึ้น

3. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) จะเป็นการติดตามและตรวจสอบผลของการดำเนินงานตามที่ได้ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อจะได้แก้ไขให้เหมาะสม

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 57-61) อธิบายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การ การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินผล ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกิจกรรมสนับสนุนกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นทิศทาง การดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกจนได้กลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ แล้วนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ โดยมีการควบคุมประเมินผลเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ให้มั่นใจว่า กลยุทธ์นั้นจะประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง โดยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนดำเนินการ 9 ประการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ (Internal and External Environment Analysis) เป็นขั้นตอนที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน คู่แข่ง ภาวะการณ์แข่งขัน คุณภาพ วิฤติ และโอกาส เนื่องจากผู้บริหารสามารถนำผลการวิเคราะห์ ไปพิจารณากำหนดเป็นพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนจนการสร้างกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์การ

2. การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Mission and Strategic Goal Identification) เป็นการกำหนดกรอบแนวการดำเนินงาน และเป้าหมายที่องค์กรประสงค์จะให้ไปถึงบนพื้นฐานของเหตุผลและความเป็นจริง ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ขององค์กร

3. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การสร้างกลยุทธ์จะเป็นวิธีการนำพาองค์กรนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ซึ่งหากเลือกกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรอาจนำมาซึ่งปัญหาและล้มเหลวในที่สุด

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรตามพันธกิจและเป้าหมายแล้ว ผู้บริหารต้องนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดขึ้น ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สำเร็จนั้นผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ การประสานสอดคล้องกันในองค์กร การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการจูงใจ

5. การประสานสอดคล้องกันในองค์กร (Organization Alignment) สิ่ง que ผู้บริหารจะต้องพิจารณา เพื่อให้เกิดการประสานสอดคล้องกันประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบต่าง ๆ ขององค์กร (System) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ทักษะของบุคลากร (Skills) สไตล์การทำงาน (Style) และคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Share Value) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และสอดคล้องซึ่งกันและกัน

6. การเปลี่ยนแปลง (Change) การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้ง 7 ประการข้างต้นเป็นไปตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ซึ่งปัจจัยบางประการเปลี่ยนแปลงง่าย ในขณะที่ปัจจัยบางประการเปลี่ยนแปลงยาก จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาเปลี่ยนแปลงที่ยาวนาน

7. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) ภาวะผู้นำสำคัญที่สุดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเนื่องจากมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทั้ง 7 ประการข้างต้น อีกทั้งจำเป็นต้องทราบว่าควรใช้อำนาจใดในการเปลี่ยนแปลงหรือการกำหนดบทบาทและแสดงพฤติกรรมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้

8. การจูงใจ (Motivation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญมากที่จะช่วยให้บุคลากรยินดีปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนด

9. การควบคุมและประเมินผล (Controlling and Evaluation) เมื่อองค์การได้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้ว จะต้องกำหนดวิธีการควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ ตลอดจนประเมินผลว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่ ตลอดจนมีข้อเสนอแนะอื่นใดเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในโอกาสต่อไป เครื่องมือที่นิยมใช้ในการควบคุมประเมินผลแผนกลยุทธ์ขององค์การ ได้แก่ การจัดทำ การวัดผลเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) โดยมีการจัดทำตัวชี้วัด ด้านการเงิน ด้านผู้ให้บริการ ด้านกระบวนการและด้านความรู้

ธนาชัย อรัณยกานนท์ และพรชัย อรัณยกานนท์ (2557, หน้า 86) ได้ระบุถึงกระบวนการจัดการกลยุทธ์ว่าประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) 2) การกำหนดทิศทางขององค์การ (Establishment of an Organizational Direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 5) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

ถวิล คำโสภา (2560, หน้า 31) ได้สรุปว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร และการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กรที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายในการจัดการเพื่อให้บรรลุภารกิจ 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการวางแผนหรือแนวทางการดำเนินงานอย่างมีทิศทางในการพัฒนาองค์กรให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของส่วนงาน โดยให้ตรงกับเป้าหมาย 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies) เป็นการวางแผนใช้ทรัพยากร ทั้งด้านการเงินบุคลากร วัสดุอุปกรณ์การสร้างเครือข่ายหรือการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมเพื่อให้สามารถนำแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ไปปฏิบัติได้ 5) การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) หมายถึง วิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

ทอมป์สัน สตรีคแลนด์และแกมเบิล (Thompson, Strickland and Gamble (2007, p. 12) อธิบายถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดทิศทาง (Developing a Strategic Vision) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) การกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ (Crafting a Strategy to Achieve the Objectives and Vision) การนำกลยุทธ์ไปบริหารและปฏิบัติ (Implementing and

จากตาราง 1 แสดงให้เห็นว่า ตามความคิดเห็นของนักวิชาการได้แบ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การสร้างกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ขององค์กร

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กิจกรรมสนับสนุนกระบวนการบริหารโดยกระบวนการบริหารกลยุทธ์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วยกิจกรรมการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กร การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ มีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Environment) เป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมีความถูกต้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT ถือว่าเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำผลที่ได้ในรูปแบบของ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) มากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผนและพัฒนาองค์กร (เอกชัย บุญยาธิษฐาน, 2553, หน้า 4) ซึ่งจะช่วยให้ทราบสภาพปัจจุบันขององค์กร การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้รู้โอกาสที่ดี และภัยคุกคามที่มี และส่งผลต่อองค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อให้รู้จุดแข็งจุดอ่อนของเราเอง ผลที่ได้ของ SWOT คือ SWOT Metrix จะทำให้ได้กลยุทธ์ออกมาเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในเพื่อนำโอกาสที่ดีจากภายนอกมาใช้ พูด่าง ๆ คือ เป็นการ “นำโอกาสมาใช้”
2. กลยุทธ์ WO กลยุทธ์ที่ใช้ลดจุดอ่อนภายในโดยใช้โอกาสที่ดีจากภายนอก หรือการ “ปรับปรุงตนเอง”
3. กลยุทธ์ ST กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในเพื่อลดทอนหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามจากภายนอก หรือ “กำจัดภัยคุกคาม”
4. กลยุทธ์ WT กลยุทธ์ที่ใช้ลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามจากภายนอก หรือ “หลีกเลี่ยงหรือหนี”

ในการบริหารเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายในการทำงาน และสร้างความสมบูรณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในกรณีที่องค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ไว้อยู่แล้ว (เอกชัย บุญยาธิษฐาน, 2553, หน้า 28-29)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องทำการประมวลข้อมูลเกี่ยวกับ สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย รัฐบาลและแนวโน้มการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ (สารโจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, 2553, หน้า 55) ซึ่งแรงผลักดันทางด้านเศรษฐกิจจะบ่งชี้ให้เห็นถึงปริมาณการจัดสรรและการใช้ทรัพยากร มีผลกระทบการดำเนินงานของธุรกิจและแรงดึงดูดของกลยุทธ์ที่หลากหลาย เช่น อัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น ส่วนการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และสิ่งแวดล้อมมีผลกระทบต่อสินค้าและบริการ ตลาดและลูกค้า องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ ถูกทำลายโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม (สารโจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, 2553, หน้า 58-60) ส่วนกฎหมายและการเมือง องค์กรต้องติดตามการดำเนินงานทางการเมืองเพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์กลยุทธ์ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น กฎหมายแรงงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องยอมรับว่า ปัจจัยภายนอกอาจจะสร้างทางเลือกให้กับการบริหารกลยุทธ์ได้ด้วย ซึ่งสภาพแวดล้อมเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคของการบริหารกลยุทธ์ และผู้บริหารต้องรู้ว่าอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อการบริหารกลยุทธ์อย่างไรจึงจะกำหนดกลยุทธ์ที่ดีที่สุด โดยอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อกลยุทธ์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นผู้วางรูปแบบการแข่งขัน หรือเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ของการแข่งขันในธุรกิจนั้น โดยสามารถเป็นผู้เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมการแข่งขัน สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อการแสวงหาหรือการได้มาซึ่งทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร และก่อให้เกิดผลกระทบต่ออัตราผลตอบแทนจากการลงทุนเพราะในธุรกิจต่าง ๆ ย่อมต้องการผลตอบแทนให้แก่การลงทุนของตัวเองให้มากที่สุด (ณัฐพันธ์ เขจรันท์, 2552, หน้า 82-83)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร นอกจากจะใช้การวิเคราะห์ SWOT แล้วยังมีรูปแบบอื่น ๆ อีกหลายรูปแบบ เอกชัย บุญยาธิษฐาน (2553, หน้า 47-48) ได้อธิบายถึงรูปแบบที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในที่ครอบคลุมปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ PEST Analysis ซึ่งคำว่า PEST เป็นตัวย่อ 4 ตัว ที่เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในภาพรวมขนาดใหญ่ ซึ่งหากเป็นภาคธุรกิจจะไปเชื่อมโยงกับด้านการตลาดโดยตรง ทำให้สามารถเข้าใจว่าตลาดกำลังเติบโต หรือกำลังหดตัว สถานภาพ แนวโน้มและทิศทางในธุรกิจเป็นอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย

P = Political – Legal Factors หรือปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงผลักดันทางการเมืองและการออกกฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มาส่งผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจทั้งในแง่บวกและแง่ลบ แรงผลักดันนี้มักมีพลังค่อนข้างสูง สิ่งที่ควรนำมาพิจารณามักประกอบด้วย ระบบการปกครอง นโยบายของรัฐบาล การตลาดความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน การก่อการร้าย

E = Economic Factors ซึ่งจะต้องดูเกี่ยวกับเศรษฐกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งในและต่างประเทศ เช่น สถานการณ์ทางการค้า การอุดหนุนหรือแทรกแซงทางการค้าของรัฐ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ แนวโน้มเศรษฐกิจระดับโลก อัตราดอกเบี้ย ค่าครองชีพ และภาษี

S = Sociocultural Factors หรือปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ วัฒนธรรม ความเชื่อ ศาสนา ภาษา ชีวิตความเป็นอยู่ของผู้บริโภค อายุ อัตราการเกิดและอัตราการตาย สิ่งแวดล้อม การใช้แรงงาน สถานการณ์ด้านแรงงาน สื่อ ช่องทางโฆษณา และระดับการศึกษาของคนในชาติ

T = Technological Factors หรือปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งมีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญของความเป็นโลกาภิวัตน์ เช่น เทคโนโลยีในการผลิต การจำหน่ายหรือเทคโนโลยีที่ทำให้เข้าถึงผู้บริโภค การใช้เทคโนโลยีสร้างความสะดวกแก่ลูกค้า นวัตกรรมหรือการมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ การสื่อสารโทรคมนาคม และการถ่ายทอดเทคโนโลยี

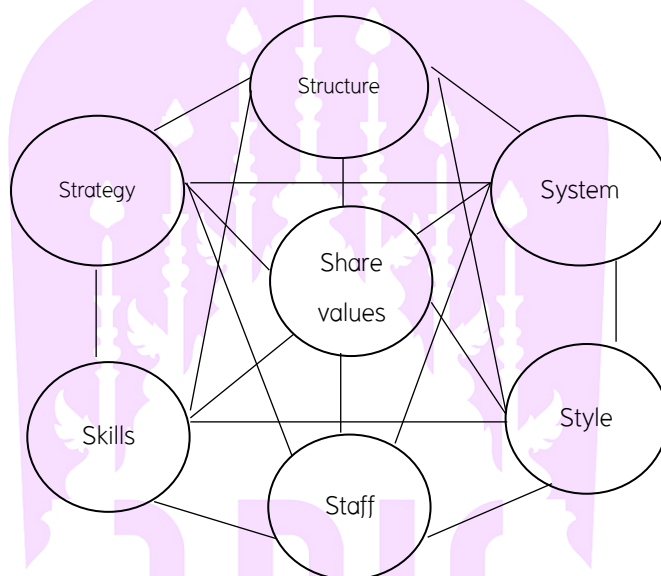
ส่วน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555, หน้า 88-90) ได้กล่าวถึง C-PEST ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นการพิจารณาและวิเคราะห์หาโอกาส (Opportunities: O) และภาวะคุกคาม (Threats: T) ขององค์การทั้ง 5 ประเด็น ประกอบด้วย

C = Customer, Competitors คือ ผู้รับบริการ หรือคู่แข่ง ได้แก่ นักเรียน นักศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนโดยรอบสถานศึกษา สถาบันการศึกษาอื่นที่เป็นคู่แข่ง

ส่วนอีก 4 ประเด็น คือ PEST ได้แก่ Politics, Environment, Society และ Technology รายละเอียดได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เป็นการตรวจสอบและประเมินความสามารถและข้อบกพร่องขององค์การเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดอนาคตขององค์การตลอดจนส่งเสริมความเข้มแข็งและลดความอ่อนแอของธุรกิจ ผู้บริหารสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การและนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ โดยใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์และหลีกเลี่ยงจุดอ่อน หรือป้องกันการโจมตีจากคู่แข่ง

โดยการแก้ไขจุดอ่อนนั้น (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552, หน้า 94-95) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมีหลายรูปแบบ ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบต่อไปนี้ PRIMO-F analysis (People-Resource-Innovation and Ideas-Marketing-Operations-Finance), 4P analysis, Seven-S-Framework of McKinsey และ MMPF (Marketing-Management- Production-Finance) (เอกชัย บุญยาธิษฐาน, 2553, หน้า 78-90) ส่วนการศึกษาครั้งนี้จะนำเอารูปแบบของ Seven-S-Framework of McKinsey โดยรูปแบบนี้มาจากตัวของ 7 ปัจจัยด้วยกัน ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 Seven-S-Framework of McKinsey

ที่มา: เอกชัย บุญยาธิษฐาน, 2553, หน้า 83

จากภาพ 1 รูปแบบนี้ถูกสร้างขึ้นมาจากหลักการที่ว่าต้องการให้องค์กรเกิดความเข้าใจว่าแต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์กันอย่างไร โดยตัวของทั้ง 7 ตัว มีรายละเอียดดังนี้

Strategy - กลยุทธ์ หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นเพื่อสร้างหรือคงไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือหาช่องทางอย่างอื่น

Structure - โครงสร้าง หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่องค์กรถูกจัดสร้างขึ้นเป็นตัวที่จะบอกลายในการบังคับบัญชา ความชัดเจนของโครงสร้าง

System - ระบบ หมายถึง กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำวันที่บุคลากรในองค์กร ต้องดำเนินการให้ลุล่วง

Share Value – คำนียมร่วม หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร หรือทัศนคติ หรือความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่ไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยนี้ถูกนำมาจัดวางไว้ตรงกลาง แสดงว่ามีความสำคัญอย่างมาก เท่ากับเป็นเป้าหมายสำคัญที่องค์กรจะต้องบรรลุถึง

Style – รูปแบบ หมายถึงรูปแบบของควมมีภาวะผู้นำที่ผู้บริหารนำมาใช้

Staff – บุคลากร หมายถึง พนักงานหรือลูกจ้างที่รวมถึงความสามารถหรือสมรรถนะด้วย เช่น การมีความรู้ ความชำนาญในงานมากน้อยแค่ไหน ขวัญและกำลังใจของบุคลากร เป็นอย่างไร

Skill – ทักษะ หมายถึง ความรู้ ความชำนาญของพนักงาน หรือลูกจ้างที่มีต่องานที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง การตรวจสอบและประเมินความสามารถ สภาพปัจจุบันและข้อบกพร่องขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดอนาคตขององค์กรแล้วนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร โดยในการศึกษาค้างนี้ ใช้การวิเคราะห์ SWOT ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ภาวะคุกคาม (Threat) และโอกาสขององค์กร (Opportunity) ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรใช้ C-PEST Analysis ประกอบด้วย 1) C = Customer, Competititors คือ ผู้รับบริการ หรือคู่แข่ง 2) P = Political – Legal Factors หรือปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย 3) E = Economic Factors ปัจจัยด้านเศรษฐกิจของประเทศหรือของโลกที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก 4) S = Sociocultural Factors หรือปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม 5) T = Technological Factors หรือปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในได้นำเอากรอบแบบของ Seven-S-Framework of McKinsey มาวิเคราะห์ด้วย ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบ (System) 4) คำนียมร่วม (Share Value) 5) รูปแบบ Style 6) บุคลากร (Staff) 7) ทักษะ (Skill)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction)

การกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นการกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินการ และเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะไปถึง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 175) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพความคิดและความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายที่มี

ลักษณะกว้าง ไม่เจาะจงและไม่ได้กำหนดวิธีดำเนินงานที่ชัดเจน ส่วนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ เป็นความคาดหวังที่องค์การต้องการจะเป็นในอนาคต

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553, หน้า 18-21) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพอนาคตที่เป็นอุดมคติและน่าดึงดูดที่กิจการมุ่งหวังจะไปให้ถึง โดยวิสัยทัศน์จะนำทางปัจจุบันไปสู่อนาคต ช่วยกำหนดทิศทางและการเดินทางขององค์การ ช่วยบอกภาพอนาคตขององค์การและค่านิยมบางอย่างที่องค์การจะยึดเป็นแนวปฏิบัติให้บรรลุสิ่งที่มุ่งหวัง ซึ่งจะช่วยสร้างพลังผลักดันให้แก่บุคลากร สร้างศรัทธาและความหวังและก่อให้เกิดพลังการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่อนาคตที่ดีกว่า วิสัยทัศน์ประกอบด้วยแนวคิด 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนแรกเป็นเสมือนลัทธิหรือความเชื่อหลัก ได้แก่ ค่านิยมหลัก (Core Value) ขององค์การและความมุ่งหมายหลัก (Core Purpose) ส่วนที่สอง คือ ส่วนที่เป็นอนาคตที่มุ่งหวังไว้ (Envision Future) อยากรให้องค์การเป็น ซึ่งอาจจะเป็นเป้าหมายระยะยาวที่ต้องการ และมักจะเป็นเป้าหมายที่กล้าหาญมาก ๆ หรือเจตจำนงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent)

ปกรณัม ปรียากร (2559, หน้า 7) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง เจตจำนงหรือความตั้งใจที่กว้างขวาง ครอบคลุมทุก ๆ เรื่องขององค์การ ที่สำคัญมาก ได้แก่ การคิดไปข้างหน้า โดยวิสัยทัศน์เป็นการแสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในอนาคตโดยไม่ได้ระบุวิธีดำเนินงาน

กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดความมุ่งหวังที่องค์การต้องการจะเป็นในอนาคต

2. พันธกิจ (Mission)

ณัฐพัทธ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 176) กล่าวว่า พันธกิจ หมายถึง จุดมุ่งหมายเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ เป็นเครื่องกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์การ หรืออาจกล่าวว่า พันธกิจเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์การโดยที่พันธกิจเป็นการกำหนดสาเหตุที่องค์การดำเนินงานและเป็นเครื่องกำหนดทิศทางขององค์การก่อนการกำหนดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและโครงสร้างการบริหาร การกำหนดพันธกิจที่กว้างหรือแคบจะมีผลต่อการดำเนินงานและการเจริญเติบโตขององค์การเนื่องจากพันธกิจขององค์การ คือ กลุ่มเป้าหมายระยะยาวที่จำเพาะเจาะจงของแต่ละองค์การ

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553, หน้า 23-26) กล่าวว่า ภารกิจหรือพันธกิจ คือ ข้อความที่จะพรรณนาเพื่อให้ทราบว่าองค์การนั้น ๆ ตั้งขึ้นมาเพื่อทำอะไร ทำอย่างไร และทำเพื่อใคร เนื้อหาของภารกิจมักจะครอบคลุมขอบเขตในการดำเนินงาน ปรัชญาความเชื่อของกิจการ เป้าหมายพื้นฐานและผลประโยชน์สำคัญที่จะมอบให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

ขององค์การนั้น ๆ โดยภารกิจประกอบด้วย 1) ขอบเขตการดำเนินงานของธุรกิจทั้งในปัจจุบัน และขอบเขตที่จะเป็นในอนาคตหรือขอบเขตที่ควรจะทำเนิงานในอนาคตควรเป็นอย่างไร 2) ปรัชญา ความเชื่อ และค่านิยมร่วมของกิจการ จะเป็นความเชื่อหรือการให้คุณค่าอันเป็นผลให้เกิดรูปแบบการทำงานซึ่งคนส่วนใหญ่ขององค์การยอมรับและถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ในการดำเนินงาน 3) ผลประโยชน์ที่จะตอบสนองให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ทั้งภายนอกองค์การ ได้แก่ ชุมชนและประเทศชาติ สมาชิกภายในองค์การ และตัวองค์การเอง ภารกิจจะช่วยเป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายหลักขององค์การให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ทำให้คนในองค์การทราบทิศทาง เป้าหมายและนโยบายหลักขององค์การ และสามารถทุ่มเทการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งจะสามารถสื่อสารไปยังกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์หรือภาพพจน์ตามที่องค์การต้องการได้

ปกรณ์ ปรียากร (2559, หน้า 9) กล่าวถึง พันธกิจว่าคือ ข้อความที่แสดงแนวคิด และวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ซึ่งประกอบด้วย ปณิธาน แนวทาง ในการบริหารกิจการที่ชี้ให้เห็นขอบเขตของกิจการ มาตรฐานและพฤติกรรมในการดำเนินงาน รวมทั้งค่านิยมที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร

กล่าวโดยสรุป พันธกิจ หมายถึง จุดมุ่งหมายเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ ประกอบด้วย ปณิธานหรือความมุ่งมั่นในการดำเนินงานที่มีขอบเขตการดำเนินงานที่ชัดเจน มีปรัชญาความเชื่อและค่านิยมร่วมขององค์การในการปฏิบัติงาน

3. เป้าประสงค์ (Goal)/วัตถุประสงค์ (Objective)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 177-183) กล่าวว่า เป้าประสงค์หรือเป้าหมาย หมายถึง จุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์การ โดยปกติทุกองค์การต่างมีเป้าหมายเพื่อการอยู่รอด การเจริญเติบโต การทำกำไรและการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมจะทำให้ผู้บริหารถูกผลักดันให้ดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและใช้เป้าหมายในการประเมินผลงาน เป้าหมายที่ดีจะต้องดึงดูดและกระตุ้น การทำงานขององค์การ ส่วนวัตถุประสงค์หมายถึง เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงและมีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมเมื่อเทียบกับจุดมุ่งหมายขององค์การในระดับอื่น โดยปกติวัตถุประสงค์จะถูกกำหนดในรูปของความต้องการภายใต้กำหนดระยะเวลาที่แน่นอน โดยวัตถุประสงค์จำแนกตามระยะเวลาแบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ วัตถุประสงค์ระยะสั้น จะครอบคลุมระยะเวลาไม่นาน ปกติไม่เกิน 1 ปี และวัตถุประสงค์ระยะยาวที่ครอบคลุม ระยะเวลามากกว่า 1 ปี วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องชัดเจน เป็นรูปธรรม มีเงื่อนไขเวลา สามารถวัดได้ สร้างความเข้าใจร่วมกันและต้องใช้ความพยายามในการดำเนินการ

พิชิต เทพวรรณ (2554, หน้า 64) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ คือ เป้าหมายที่องค์การตั้งไว้เพื่อต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยวัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บอกว่าองค์การต้องการประสบความสำเร็จในด้านใดและเมื่อไหร่ ซึ่งควรเขียนเป็นตัวเลขที่ชัดเจน ทำทนายต่อการค้าดำเนินงาน สามารถวัดได้และสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ อย่างไรก็ตามอาจพบว่าคำที่มักใช้แทนวัตถุประสงค์บ่อยครั้ง ซึ่งจะใช้คำว่า “เป้าหมาย” ซึ่งเป้าหมาย คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้บรรลุความสำเร็จในระยะยาวโดยไม่ระบุสิ่งที่ต้องการให้บรรลุที่ชัดเจนทั้งด้านปริมาณและช่วงเวลาว่าจะสำเร็จเมื่อใด

ปกรณ์ ปรียากร (2559, หน้า 13) กล่าวถึง เป้าหมาย ว่าเป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่องค์การวางไว้ล่วงหน้าเพื่อการบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป เป้าหมายประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์การที่วางไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นตัวชี้บอกว่าองค์การบรรลุความสำเร็จตามพันธกิจที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง การกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินการและเป้าหมายที่องค์การต้องการจะไปถึง ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การสร้างกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆมาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคตซึ่งการสร้างกลยุทธ์เป็นวิธีที่จะนำพาให้องค์การดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารจะต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์การมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ การจัดบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีกลยุทธ์หลายระดับที่องค์การจำเป็นต้องพิจารณาเลือกใช้ ซึ่งกลยุทธ์ทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556, หน้า 58-59) ได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานในภาพรวมขององค์การ ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์การควรอยู่ภายใต้กรอบของวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การ เป็นไปตามแนวคิดของทฤษฎีระบบที่ส่วนต่าง ๆ ต้องส่งเสริมสนับสนุนกัน มีความสอดคล้องกับโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก และคุณค่าของกลยุทธ์ระดับองค์การต้องสูงกว่าต้นทุนที่ใช้ไป (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2553, หน้า 129) โดยกลยุทธ์ระดับองค์การยังแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2552, หน้า 186-192; ปกรณ์ ปรียากร, 2559, หน้า 137-139) ดังนี้

1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) เป็นการดำเนินการขององค์การ เพื่อสร้างการเจริญเติบโตให้ธุรกิจโดยการให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่ตนชำนาญ ในแต่ละธุรกิจ มุ่งเน้นด้านความเชี่ยวชาญเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในด้านนั้น ๆ และมุ่งด้านการกระจายธุรกิจโดยสร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน

1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) หรือการตรึงอยู่ในที่มั่น เป็นการดำเนินการด้วยความระมัดระวังเมื่อองค์การได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ หรือองค์การมีการเผชิญกับความไม่แน่นอน เช่น สภาพเศรษฐกิจตกต่ำ หรืออาจใช้กลยุทธ์ไม่เปลี่ยนแปลงหรือดำเนินการตามกลยุทธ์เดิมเมื่อการทำงานแบบเดิมประสบผลสำเร็จด้วยดีหรือสภาพแวดล้อมขององค์การไม่เปลี่ยนแปลง และ กลยุทธ์การทำกำไรซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่องค์การพยายามลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง ส่งผลให้กำไรขององค์การสูงขึ้น

1.3 กลยุทธ์การตัดทอนหรือการถอนตัว (Retrenchment Strategy) เป็นทางออกในการแก้ไขปัญหาขององค์การที่ไม่ประสบผลสำเร็จโดยการพยายามรักษาองค์การเอาไว้ โดยการใช้กลยุทธ์ดังนี้ 1) กลยุทธ์การฟื้นฟูด้วยการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง และทำการปรับโครงสร้างองค์การ 2) กลยุทธ์บริษัทชดเชย เป็นการที่องค์การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ให้แก่ลูกค้าเพียงรายเดียวทำให้สภาพภาพขององค์การขึ้นกับความเข้มแข็งของลูกค้า 3) กลยุทธ์การขายทิ้งหรือถอนทุน 4) กลยุทธ์การล้มละลายหรือเลิกกิจการ กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับองค์การที่อยู่ตำแหน่งทางการแข่งขันที่อ่อนแอ และไม่มีควมดึงดูด

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่แต่ละหน่วยธุรกิจขององค์การเลือกใช้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การโดยจะกำหนดวิธีการหรือข้อได้เปรียบที่จะใช้แข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ เช่น การมุ่งเน้นให้เป็นผู้มีต้นทุนต่ำ การสร้างความแตกต่าง การมุ่งเน้นการจำกัดขอบเขตหรือการตอบสนองของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เป็นต้น (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2553, หน้า 186-189) โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะต้องตอบสนองการเปลี่ยนแปลงภายในอุตสาหกรรม มีการกำหนดสถานการณ์การดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ ซึ่งต้องสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานและ ลดความเสี่ยงเปรียบและสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงานแก่หน่วยธุรกิจ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2552, หน้า 185)

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การสร้างขึ้นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจขององค์การ เป็นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมี

ประสิทธิภาพ โดยแต่ละองค์การมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและมีการจัดสรรลงสู่หน่วยงานตามลำดับความสำคัญ กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะดำเนินการภายใต้กรอบของกลยุทธ์ในระดับองค์การและระดับธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องประสานในทิศทางที่เหมาะสม (ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์, 2552, หน้า 185)

ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

พิชิต เทพวรรณ (2554, หน้า 66) กล่าวว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นเป็นกระบวนการในการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำเป็นโปรแกรมงบประมาณ และวิธีการดำเนินงานซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างและ ระบบการจัดการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์นั้นจะมีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในงานประจำวันในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 59-60) เมื่อองค์การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์การแล้ว ผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปปฏิบัติตามแผนที่กำหนดซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จนั้นค่านึงถึงปัจจัย 4 ประการได้แก่ การประสานสอดคล้องกัน ในองค์การ การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการจูงใจ

เกริกยศ ชลาชนเดชะ (2563, สื่อออนไลน์) ได้สรุปความหมายของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติว่า หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนและมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผลซึ่งส่งเสริมให้องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ โดยกระบวนการดังกล่าวจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งองค์กรจะต้องสามารถแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีความเป็นนามธรรมไปสู่เป้าหมายความสำเร็จในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรมโดยผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมเป้าหมายที่สำคัญในการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ มีการปรับปรุงกิจกรรมทางการบริหารรวมทั้งกิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนจะต้องมีความมุ่งมั่นและมีพันธะผูกพันต่อกระบวนการต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีความเป็นนามธรรม ไปสู่เป้าหมายความสำเร็จในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรมโดยผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมเป้าหมายที่สำคัญ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน

เป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ชัดเจน รวมถึงการถ่ายทอดการรับรู้ ความมุ่งมั่นและพันธะผูกพันที่มีต่อกระบวนการลงไปสู่ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

พิชิต เทพวรรณ (2554, หน้า 67) กล่าวว่า การประเมินผลและการควบคุมเป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่วางไว้บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาแก้ไข ปรับปรุงและหาทางแก้ไขปัญหาดต่อไป โดยมีรูปแบบการควบคุม 3 ประการ ได้แก่

1. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นการประเมินกลยุทธ์ซึ่งทำภายหลังที่ได้จัดทำกลยุทธ์เสร็จ ในระหว่างการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและหลังจากนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์นั้นเหมาะสมกับภารกิจขององค์การหรือไม่

2. การควบคุมการบริหาร (Management Control) เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ระบบงานย่อยต่าง ๆ นำไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นที่น่าพอใจหรือไม่

3. การควบคุมการปฏิบัติ (Operational Control) เป็นกระบวนการที่ทำให้้องค์การมั่นใจได้ว่า บทบาทในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน แต่ละกลุ่มงาน ทำงานได้ตามลักษณะงานที่กำหนดไว้หรือไม่

กล่าวโดยสรุป การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นการ ตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนที่วางไว้ว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาแก้ไข ปรับปรุง โดยสามารถควบคุมได้ 3 ประการ ได้แก่ การควบคุมระหว่างการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และหลังจากนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมการบริหาร และการควบคุมการปฏิบัติว่าสามารถดำเนินงานได้ตามกำหนดหรือไม่

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินการในขั้นตอนนี้จะช่วยชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้ว และยังเป็นสิ่งที่กระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์การ ให้เริ่มต้นการดำเนินการใหม่อีกครั้งต่อไปเพื่อให้ผลการประเมินและควบคุมได้ผลดีอย่างแท้จริง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารบุคลากร (Personnel Management หรือ Human Resource Management) บางตำราเรียกว่า การบริหารงานบุคคล การบริหารทรัพยากรบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามหรือความหมายไว้จำนวนมาก เช่น

ชูชัย สมิทธิไกร (2550, หน้า 7) อธิบายความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่า หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การจูงใจ การรักษา และการยุติการจ้างบุคลากรขององค์การ จุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดการทรัพยากรบุคคล คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การภายใต้จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

พยอม วงศ์สารศรี (2552, หน้า 5) ได้อธิบายความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การพร้อมทั้งสนใจการดำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ชำนาญ ปิยวิษพงษ์ และคณะ (2552, หน้า 2) ได้อธิบายความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง นโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลในการทำงาน ที่ผู้จัดการจะต้องดำเนินการให้บรรลุสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะในเรื่องของการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน รางวัล ความปลอดภัย จริยธรรม และสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นธรรมต่อพนักงาน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 76) กล่าวสรุปไว้ว่า การบริหารบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้องค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำรงรักษา และพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงตนในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559, หน้า 16) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ได้ทั้งคนดีและคนมีความสามารถ ใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีความมีประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน เพื่อป้องกันสภาวะคนล้นงานหรืองานล้นคน

ถวิล คำโสภา (2560, หน้า 6) ได้สรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการบริหารบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่องค์กร โดยวางแผนการใช้กำลังคนให้เหมาะสมกับงาน และการดำรงรักษาคนดีมีความสามารถให้อยู่กับองค์กร

จากนิยามดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์การร่วมกันปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรในการวางแผนกำลังคน การสรรหา และคัดเลือก การพัฒนาให้บุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงาน การดำรงรักษา การส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน และสามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขในอนาคต

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์การ และเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะการที่องค์การหนึ่งจะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จนั้นจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะ (Competency) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ โดยบุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ในทุก ๆ องค์การมีปัจจัยอื่น ๆ ของการดำเนินงาน อันได้แก่ เงิน วัสดุดิบ เครื่องจักร การตลาด และการบริหารจัดการแล้ว ทรัพยากรมนุษย์ยังถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งหากองค์การต่าง ๆ มีทรัพยากรด้านอื่น ๆ เหมือนกันแต่มีผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารแตกต่างกันแล้วผลการดำเนินงานย่อมมีความแตกต่างกัน ซึ่งการที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมีคุณภาพที่แตกต่างกัน มีสาเหตุมาจากการมีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน (ชูชัย สมितिไกร, 2550, หน้า 7)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น หากองค์การต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีสมรรถนะตามความต้องการจึงต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ตั้งแต่กระบวนการเลือกสรรคนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาอยู่ในองค์การ และต้องมีการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างต่อเนื่องไม่ใช่แค่รับเข้ามาแล้วสิ้นสุดกระบวนการ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและมีการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานจะช่วยดำรงรักษา และสร้างความจงรักภักดีต่อ

องค์การ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตขององค์การ การพิจารณาค่าตอบแทนทั้งในขณะปฏิบัติงานและเมื่อพ้นจากสภาพการปฏิบัติงานไปแล้ว (พยอม วงศ์สารศรี, 2552, หน้า 6)

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Philosophy of Human Resource Management)

การที่มนุษย์จะตัดสินใจทำอะไรใดจะต้องกระทำตามแนวความคิด ความเชื่อและค่านิยมที่มีอยู่ในตัวโดยมีแนวคิดพื้นฐานว่า สิ่งที่ได้เลือกทำเป็นสิ่งที่มีความมากที่สุดซึ่งสิ่งที่เป็นพื้นฐานความคิด คือ ฐานของความคิดคือปรัชญาประจำตัว ปรัชญาการศึกษา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน ผู้บริหารก็ต้องมีปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวปฏิบัติเช่นกัน (พยอม วงศ์สารศรี, 2552, หน้า 8) โดยปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์มี ดังนี้

1. องค์การที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์การพัฒนาและเจริญเติบโต ถ้าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อและยอมรับข้อความนี้จะดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์การ ทำให้องค์การไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนด

2. องค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การ จากความคิดดังกล่าว จะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสาร การสร้างขวัญ กำลังใจให้แก่สมาชิกในองค์การเพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

3. การจัดให้บุคคลทำงานตรงตามความถนัด ความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจ และมีความสุขในการทำงาน ดังนั้น การพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้ายงาน ควรคำนึงถึงแนวคิดข้อนี้เพื่อก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต อย่าคิดว่าเขามาง้องานทำ เพราะจะเกิดปัญหาในการให้ออก ปลดออก คนงานที่เราไม่พอใจเสมอ

5. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ ระหว่างสมาชิกกับองค์การ องค์การกับสังคมจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยรวม

6. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นวิทยาการใหม่ ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

7. องค์การเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์การเกิดอันตรายต่าง ๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงาน

ครบเกษียณที่จะต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปดำเนินชีวิตในอนาคต การดำเนินการนี้จะสะท้อนให้บุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจ และมองเห็นว่า องค์กรเอาใจใส่พวกตนซึ่งจะช่วยเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรและยังเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อสมาชิกในสังคม

กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

เกสต์ (Guest and Wright, 2013) ได้กล่าวถึง กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงาน การฝึกอบรม การดำรงรักษา และแรงงานสัมพันธ์

ซูซีย์ สมิทธิโกโร (2550, หน้า 9-10) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่าง ๆ โดยทั่วไปประกอบไปด้วยภารกิจที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) การสรรหากระบวนการค้นหา และจงใจบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาสมัครงานกับองค์กร ส่วนการคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการพิจารณาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมมากที่สุดจากกลุ่มบุคคลที่ได้เลือกสรรไว้

2. การพัฒนาบุคลากร (Development) เป็นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบขององค์กรเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม

3. การกระตุ้นจูงใจบุคลากร (Motivation) คือ การจูงใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นทุ่มเทพลังกายใจให้แก่การทำงาน

4. การบำรุงรักษาบุคลากร (Maintenance) คือ การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีการจัดการความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพการทำงาน เป็นต้น

5. การยุติจ้างงาน หมายถึง การยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานเนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ เช่น เกษียณอายุ การลาออก หรือการเลิกสัญญาจ้างงาน เป็นต้น

พยอมน วงศ์สารศรี (2552, หน้า 10-15) ได้อธิบายกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างครบวงจร ประกอบด้วย ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงาน การวิเคราะห์งาน การจำแนกตำแหน่ง การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ค่าตอบแทน การประเมินผลพนักงาน การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

การรวมพลังทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ การพ้นจากงานและบำเหน็จบำนาญ การวิจัยกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ชำนาญ ปิยวณิชพงษ์ และคณะ (2552, หน้า 2) ได้กล่าวถึง นโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน และการสรรหาการคัดเลือก การปฐมนิเทศและฝึกอบรมพนักงานใหม่ การประเมินผล การปฏิบัติงาน ค่าจ้างและเงินเดือน สิ่งจูงใจและผลประโยชน์เกื้อกูล การสื่อสาร การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน จริยธรรม สุขภาพอนามัยและความปลอดภัย การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม การร้องทุกข์ และแรงงานสัมพันธ์

เมธี ดิษฐ์สวัสดิ์ (2553, หน้า 109) ได้สรุปกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรบุคคล การกำหนดนโยบายทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์งานและออกแบบงาน การสรรหาทรัพยากรบุคคล การคัดเลือกทรัพยากรบุคคล ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูล แรงงานสัมพันธ์ วินัยและร้องทุกข์ ความปลอดภัยและสุขอนามัย การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาสายอาชีพ การจัดการสื่อสารภายในองค์กร การวิจัยทรัพยากรบุคคลและการออกจากงาน

พิชิต เทพวรรณ (2554, หน้า 28-30) ได้อธิบายถึงกระบวนการดำเนินงานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ว่า ประกอบด้วย ภารกิจหลัก 6 ประการที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การวิจัยทรัพยากรมนุษย์

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 85-86) ได้อธิบายถึงกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า มีดังต่อไปนี้

1. การวางแผนบุคลากร (Human Resource Planning) เป็นการคาดคะเนกำลังคน การจัดทำโครงสร้างขององค์การ การเตรียมกำลังคนที่มีอยู่ การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงกำลังคนในปัจจุบัน การทำโปรแกรมสนับสนุนและเพิ่มพูนกำลังคนและการวางแผนควบคุมกำลังคน

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment of Personnel) ซึ่งได้แก่ การแสวงหากำลังคน การวางแผนนโยบายการสรรหา และการจัดกระบวนการสรรหา

3. การคัดเลือกบุคลากร (Selection of Personnel) ได้แก่ การรวบรวมรายละเอียดของผู้สมัคร การประเมินผลผู้สมัคร และการจัดกระบวนการคัดเลือกต่าง ๆ

4. การปฐมนิเทศและพัฒนาบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน (Induction of Personnel) ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับองค์กรของบุคลากรใหม่ การปรับตัวเข้ากับระบบงาน การปรับตัวเข้ากับตำแหน่ง และการปรับตัวเข้ากับบุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงานรวมถึงวัฒนธรรมองค์การ

5. การประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร (Appraisal of Personnel Performance) ได้แก่ แผนการประเมินผลการประเมินการปฏิบัติงานต่าง ๆ การวัดการประสานงาน การพิจารณาผลต่าง ๆ จากการประเมินค่า

6. การพัฒนาบุคลากร (Development of Personnel) ได้แก่ การฝึกงาน การศึกษา การพัฒนาวิชาชีพ และการเรียนรู้

7. ผลตอบแทนให้กับบุคลากร (Compensation of Personnel) ได้แก่ เงินเดือน ค่าแรง รายได้ที่มีใช้เงินเดือน เงินปันผล

8. สวัสดิการ (Security) การให้สวัสดิการด้านสุขอนามัยด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และบริการต่าง ๆ การจ้าง การป้องกัน การขู่เชิญเพื่ออิสรภาพทางวิชาการ (Academic Freedom)

9. การให้บริการต่อเนื่องแก่บุคลากร (Continuity of Personnel Service) ได้แก่ การให้การศึกษาเพิ่มเติม การให้บริการชดเชย การให้ความรู้และบริการสุขภาพและความปลอดภัย รวมถึงการใช้บริการหลังเกษียณด้วย

ถวิล คำโสภา (2560, หน้า 78) ได้สรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การนำบุคลากรเข้าสู่งาน การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการทำงาน การให้สวัสดิการ และการเกษียณอายุงานหรือออกจากราชการ

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการตามภารกิจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกระบวนการในการดำเนินงาน 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การสรรหาและการคัดเลือก 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การรักษาทรัพยากรมนุษย์ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) สภาพแรงงาน และการพนักงานสัมพันธ์ และ 7) การเกษียณอายุงาน/การออกจากงาน

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

วีเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2001, p. 4) กล่าวว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ชุดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจและการดำเนินการ ประกอบด้วย การติดตามตรวจสอบสิ่งแวดล้อม การพัฒนากลยุทธ์ (การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือการวางแผนระยะยาว) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

ชำนาญ ปิยวณิชพงษ์และคณะ (2552, หน้า 18) ได้อธิบายความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ระบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการกำหนดกลยุทธ์ (Formulating) และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Executing) โดยการสร้างนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะและพฤติกรรมตรงตามเป้าหมายแห่งความสำเร็จของบริษัท

พิชิต เทพวรรณ (2554, หน้า 72-73) ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) เป็นแผนของกิจกรรมรวมถึงการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์การ

อุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์ (2562, หน้า 32) ได้สรุปว่า กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างนโยบายและวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างเสริมสมรรถนะและพฤติกรรมปฏิบัติงานให้สอดคล้องและตรงตามเป้าหมายขององค์การตามกลยุทธ์ที่ได้ร่วมกำหนดกับองค์การ

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (2557, หน้า 331) ได้สรุปว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการสร้างนโยบายและวิธีปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะและพฤติกรรมในการทำงานตรงตามเป้าหมายตามกลยุทธ์ขององค์การ

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การอย่างเป็นระบบโดยใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะและพฤติกรรมปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่กำหนดขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

ความหมายของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

โกเมซและคาร์ดี (Gomez, Balkin and Cardy, 2016, p. 49) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resource Strategy) ว่าหมายถึง การมองไปข้างหน้าเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการไปให้ถึงและจะบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไรเพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการวางแผนและเตรียมการในระยะยาว ส่วนการบริหารในเชิงรับ (Reactive) เป็นการตอบสนองหรือแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

ซึ่งบางครั้งทำให้องค์กรต้องยอมเสียค่าใช้จ่ายเพื่อจ้างคนเก่งมาบริหารงานเพื่อให้ผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบากไปได้

โคคิมูเลอร์ (Kokemuller, 2020, Online) ได้กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive or Preventive Human Resource Strategy) ว่าเป็นการวางแผนกลยุทธ์เพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหา คัดเลือก การบริหารและจูงใจบุคลากร โดยมีการสรรหาพนักงานที่ดีที่สุดและเหมาะสมในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกนั้นจะต้องมีการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน แข่งขันได้และการจูงใจให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดให้แก่องค์กร ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรับ (Reactive HR Basics) นั้น หมายถึงเป็นกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เมื่อเกิดวิกฤติการณ์ขึ้น หรือเป็นการเพิ่มนโยบายและการเพิ่มการดำเนินการใหม่ ๆ เข้าไปเพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งเปรียบเสมือนเป็นการดับไฟหรือการแก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้าเท่านั้น สำหรับความแตกต่างของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกและเชิงรับแตกต่างกันตรงที่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นนำเอาแผนการปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกไปใช้ก่อนจะเกิดปัญหาซึ่งรวมถึงการมีเจตนาในการจ้างและจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจแก่พนักงานในการทำงานในขณะเดียวกัน กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรับจะรอจนกระทั่งพนักงานร้องทุกข์เพื่อขอให้แก้ไขเรื่องค่าแรง เป็นต้น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2560, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy) ของการจัดระบบงานบุคคลเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบของงานบุคคลในด้านต่าง ๆ ให้สามารถทำงานรองรับกับนโยบาย กลยุทธ์และเป้าหมายธุรกิจมากขึ้น เป็นการวางแผนการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานที่เป็นกลุ่มลูกค้าของตน โดยไม่ต้องรอให้เกิดปัญหาถึงจะเข้าไปดำเนินการให้

สิริรัตน์ อนุรัตน์พานิช (2558, หน้า 10-11) ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ว่า องค์กรจัดทำยุทธศาสตร์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นนักสร้างกิจกรรมเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นผู้สร้างความสามารถในการผลิตผลงานของบุคลากร การบริหารผลงานที่มีประสิทธิภาพตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมที่ดีขององค์กรและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงานเพื่อให้งานด้าน HR มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สมพิศ ทองปาน (2559, หน้า 252) ได้สรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกไว้ว่า เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การมากขึ้น มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ เช่น การเตรียมบุคลากรภายในองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอย่างทันที่ หรือมีการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า แล้วเตรียมวางแผนกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้รองรับเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และการอยู่รอดของธุรกิจ

สุรมงคล นิมจิตต์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559, หน้า 9) ได้กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในการสร้างองค์การศักยภาพสูงว่า องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน โดยการดึงศักยภาพสูงสุดของบุคลากร สร้างและรักษาคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แรงงานสัมพันธ์ การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์การที่รองรับความหลากหลายของคนในองค์การ สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การและต้องมีแนวทางการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการหลักที่สอดคล้องกัน

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (2557, หน้า 331) ได้สรุปความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่ว่า หมายถึง การดำเนินภารกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ตามกลยุทธ์ขององค์การ มีเป้าหมายเพื่อความอยู่รอด เพื่อความก้าวหน้าและความมั่นคงขององค์การในอนาคต

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก หมายถึง แนวทางหรือวิธีการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งตอบสนองกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตโดยวางแผนและเตรียมการในระยะยาวรวมทั้งการวิเคราะห์และวางแผนเพื่อพัฒนาไปข้างหน้าให้ก้าวทันกับสถานการณ์และการพัฒนาขีดความสามารถใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (สมพิศ ทองปาน, 2559, หน้า 245-258; ภิราช รัตนันต์, 2560, หน้า 21-38) ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ กำลังแรงงาน ทิศทางและนโยบายของประเทศ กฎหมาย สังคมและวัฒนธรรม สภาพแรงงานนอกองค์การ ผู้ร่วมลงทุน การแข่งขันและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

2. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ สไตล์การบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง เพื่อร่วมงาน สสภาพแรงงาน ลักษณะของงาน ตัวพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะนิสัย ท่าทางของพนักงาน ความสามารถและเชี่ยวชาญ ทักษะคติและค่านิยม และการจูงใจ ลักษณะความสัมพันธ์ภายในองค์การ

3. แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดในอดีตองค์การมองคนเป็นแค่เครื่องมือหนึ่งในการบริหารขององค์การเท่านั้น ดำเนินการเพียงแต่การสรรหา การพัฒนา การดำรงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ ส่วนแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะให้ความสำคัญกับคนเพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ ทำให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาเหนือองค์การอื่น ๆ โดยพัฒนาสิ่งจูงใจ การพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ และการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้้องค์การบรรลุสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ โดย ภิราช รัตนันต์ (2560, หน้า 63) ได้เปรียบเทียบแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เดิมและแนวคิดปัจจุบัน

การจัดการงานบุคคล (แนวคิดเดิม)	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (แนวคิดปัจจุบัน)
1. พนักงานในองค์การเป็นผู้ถูกควบคุมให้ทำงาน	1. พนักงานในองค์การควบคุมตนเองในการทำงาน
2. เน้นการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	2. เน้นการป้องกันทำงานเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ
3. การวางแผนดำเนินงานเป็นแผนระยะสั้น	3. การวางแผนดำเนินงานเป็นการวางแผนระยะยาว
4. มีบทบาทหน้าที่การทำงานจำกัดเฉพาะงานบุคคล	4. มีบทบาทหน้าที่การทำงานที่หลากหลายสายงาน
5. มีรูปแบบบริหารงานทื่อทะ ไม่คล่องตัว	5. มีรูปแบบการบริหารที่กระชับ ชัดเจน เป็นสัดส่วน
6. ไม่คำนึงถึงสิทธิพนักงาน	6. คำนึงถึงสิทธิของพนักงานในองค์การ

ตาราง 2 (ต่อ)

การจัดการงานบุคคล (แนวคิดเดิม)	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (แนวคิดปัจจุบัน)
7. การบริหารงานแบบท้องถิ่น	7. การบริหารงานแบบองค์กรข้ามชาติ
8. ใช้ระบบการบันทึกข้อมูล	8. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยดำเนินการ
9. สภาพแวดล้อมคงที่	9. สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
10. การลดต้นทุน	10. แร่งงานมีความหลากหลายทั้งเพศ เชื้อชาติ ศาสนา
11. แร่งงานไม่มีความหลากหลาย	11. ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าให้มากที่สุด
12. เป็นหน่วยงานที่ใช้เงิน	12. เป็นหน่วยงานที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร

ที่มา: ภิราช รัตนันต์, 2560, หน้า 23)

จากตาราง 2 แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนในแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมและแนวคิดปัจจุบันเมื่อสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเปลี่ยนไปทำให้ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับสมบัติ กุสุมาวลี (2559, สื่อออนไลน์) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้กล่าวถึงพัฒนาการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละยุคไว้ ดังนี้

1. HR 1.0 ยุคเริ่มแรกของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีลักษณะงานเป็นงานบุคคล (Personnel) หรือเป็นงานธุรการ ซึ่งให้ความสำคัญในการทำงานเกี่ยวกับการจ่ายเงินเดือน รับคนเข้า เอาคนออก เช็กบัตรตอก ออกใบเดือน โดยไม่ได้มองว่าคนในองค์กรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด

2. HR 2.0 เป็นยุคที่มีการแข่งขันสูง องค์กรเริ่มเห็นว่าคนเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่สำคัญในการสรรหาคัดเลือก และรักษาบุคลากรรวมทั้งต้องมีความสามารถในการช่วยองค์กรคิดไปยังอนาคตด้วย ดังนั้น นักทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทในการเป็นคู่คิดทางธุรกิจ/คู่คิดเชิงกลยุทธ์ (Business Partner/Strategic Partner) และต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเตรียมพร้อมคนเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง

3. HR 3.0 คือ การทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน ที่ต้องกำหนดสมรรถนะของคนทำงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Competency) อย่างชัดเจน และการมีคุณสมบัติของการเป็นนักทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพโดยต้องให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมภายนอกกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้วย (HR from the Outside-In)

ไม่ใช่มองแต่ปัจจัยภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ยัง ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้ในการทำงาน เป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นนักสร้างขีดความสามารถขององค์กร คิดค้นนวัตกรรม ออกแบบเครื่องมือบริหารในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเองได้ ตลอดจนเป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและเสนอแนะแนวทางให้แก่ผู้บริหารได้

เมื่อสถานการณ์แวดล้อมในทุก ๆ ด้านของโลกมีการเปลี่ยนแปลง การจัดการทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปและพร้อมจะปรับตัว พัฒนาคนให้ทันกับสถานการณ์ เพื่อให้องค์กรอยู่ได้และมีศักยภาพในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสังคมเข้าสู่โลกในศตวรรษที่ 21 ยุคแห่งความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการแข่งขันทางธุรกิจที่มากขึ้น ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมในการดำรงอยู่ วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมในการทำงาน วัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจ มีการเกิดขึ้นของนวัตกรรมมากมายและเกิดกระแสของนวัตกรรมแบบเปิดผ่านหลักการคิด NEA (Nobody Owns, Everybody can Use It, Anybody can Improve It) (ณิชชา สุทธาธนะ, 10-11 กุมภาพันธ์ 2561) และทุกองค์การต้องแข่งขันกันค่อนข้างสูงเพื่อที่จะมีศักยภาพความสามารถเหนือคู่แข่งและเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ดังนั้นทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและเอกชนจะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและอย่างที่เราทราบกันดีว่าประเทศไทยกำลังเข้าสู่โมเดลประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) รัฐบาลได้กำหนดให้มีแผนงานในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลซึ่งเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญของรัฐบาลให้สอดคล้องการแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ประกาศยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580, 13 ตุลาคม 2561) ภายใต้วิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศไทยไปสู่ “ดิจิทัลไทยแลนด์” หรือประเทศไทยที่สามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพ โดยแนวโน้มสำคัญที่จะเกิดขึ้นเมื่อประเทศไทยเข้าสู่ยุคของไทยแลนด์ 4.0 (วิทยา ด่านดำรงกุล, 2559) ดังนี้

1. ประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัวในปี 2574 ทำให้องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีองค์ความรู้ประสบการณ์ เทคนิค เคล็ดลับต่าง ๆ ที่สั่งสมในตัวบุคลากรเหล่านั้นไปด้วย ดังนั้นนักทรัพยากรมนุษย์ต้องหาหนทางให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากพนักงานรุ่นเก่าไปสู่พนักงานรุ่นใหม่ และอาจยืดเวลาออกไปได้ตามความเหมาะสม ไม่จำเป็นต้องอายุ 60 ปี เท่านั้น

2. Millennials in the Workplace คน Gen Y หรือ Millennials จะกลายเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ในองค์กร ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องหาวิธีการปรับองค์กรให้เหมาะสมกับคนยุคใหม่ ไม่ใช่คาดหวังให้คนรุ่นใหม่เป็นฝ่ายปรับตัวเข้าหาองค์กรเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้จะต้องมีความเข้าใจในตัวพนักงานและมีความยืดหยุ่นสูงขึ้นด้วย การใช้วิธีการดูแล/ฝึกอบรมกับคนรุ่นใหม่ต้องมีการออกแบบให้เหมาะกับพนักงานแต่ละคน (Tailor-Made)

3. รูปแบบของเศรษฐกิจกำลังจะเปลี่ยนไป การเข้าสู่ยุค 4.0 ของประเทศไทยทำให้รูปแบบเศรษฐกิจเปลี่ยนจากอุตสาหกรรมที่เน้นการผลิตปริมาณมากและใช้แรงงานราคาถูกไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ฉะนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพคนให้สูงขึ้น และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

4. โลกาภิวัตน์ (Globalization) การเชื่อมโยงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดไม่ถึง (Rapid and Unpredictable Change) มากขึ้น การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือการดำเนินธุรกิจของบริษัทข้ามชาติขนาดเศรษฐกิจใหญ่อาจสร้างผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องรู้ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในโลกและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

5. วัฒนธรรมการทำงานชุดใหม่ การเกิดที่ทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace คำว่า “Internet of Things” จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่โลกอย่างมาก ข้อมูลแทบทุกอย่างในอนาคตจะถูกเชื่อมโยงอยู่ในโลกอินเทอร์เน็ต การมีดิจิทัลเทคโนโลยีทำให้เราสามารถทำกิจกรรมหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน (Multiplexing) มีการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายมากขึ้น การทำงานบนดิจิทัลแพลตฟอร์มเป็นระบบเปิดมากขึ้น และมีการแบ่งปันกันมากขึ้น งานในลักษณะของ Routine Job จะค่อย ๆ ลดลง และอาจถูกแทนที่ด้วยหุ่นยนต์ และงานในลักษณะของ Non-routine Job จะมากขึ้น (ณิชา สุทธาธนะ, 10-11 กุมภาพันธ์ 2561) ดังนั้น ในอนาคต นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนในการขับเคลื่อนคนให้พร้อมไปกับโลกยุคดิจิทัลหรือมีบริหารการทำงานผ่านระบบออนไลน์อย่างไร และจะบริหารจัดการดิจิทัลคอนเทนต์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร

6. ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตจะอยู่ใน Mobile Technology เช่น นโยบาย National e-Payment หรือพร้อมเพย์ (Prom Pay) ของรัฐบาล ไม่ว่าจะเป็นการทำธุรกรรมหรือการทำงาน จะดำเนินการผ่าน Mobile Technology นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเตรียมเปลี่ยนวิธีการทำงานของตัวเอง ทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการ การฝึกอบรมพนักงานอาจต้องกระทำผ่าน Mobile Technology เพิ่มขึ้น

7. วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกัน (A Culture of Connectivity) วัฒนธรรมการเชื่อมโยงกันของคนในอนาคตจะเป็นการติดต่อที่ทำได้ตลอด ทุกที่ทุกเวลา เป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า The Hyperconnected และเปลี่ยนจากแนวคิด Work-Life Balance ไปสู่คำว่า “Weisure Time” (เป็นคำศัพท์ที่เกิดจากการนำตัวอักษร W ในคำว่า Work มารวมเข้ากับคำว่า Leisure ที่แปลว่า เวลาว่าง) ที่ขอบเขตระหว่างโลกส่วนตัวและโลกของงานไม่มีเส้นแบ่งชัดเจนอีกต่อไป คนทำงานอาจใช้โซเชียลมีเดียส่วนตัวในเวลาทำงานและติดต่อเรื่องงานผ่านโปรแกรมแชตเมื่อกลับบ้าน คำว่า Work-Life Balance อาจหายไป ฉะนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเตรียมที่จะปรับวิธีในการดูแลพนักงานที่มีรูปแบบต่างไปจากเดิม

8. สังคมของการมีส่วนร่วม ในอนาคตสังคมจะต้องการการมีส่วนร่วมมากขึ้น นักทรัพยากรมนุษย์จึงต้องพร้อมที่จะสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างโอกาสให้พนักงาน รวมถึงลูกค้าที่ซื้อสินค้าและบริการขององค์กร สามารถแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้และความคิดสร้างสรรค์กันได้ตลอดเวลา

9. การเรียนรู้ผ่าน Social จะกลายเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก โลกยุคใหม่จะเปลี่ยนจาก The ‘e’ decade (ยุค e เช่น e-Learning, e-Book, e-Commerce ฯลฯ) ไปสู่ The ‘s’ decade หรือยุคของ Social ไม่ว่าจะเป็น Social Networking, Social Media หรือ Social Learning สิ่งสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ของพนักงานยุคใหม่คือการเรียนรู้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ที่เขาสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง หน้าที่ของ HR จึงต้องเปลี่ยนจาก Trainer หรือ Instructor ไปสู่ Facilitator หรือเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวก หาช่องทางในการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเอง

10. องค์กรในอนาคตต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ในอนาคต องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกจะไม่สามารถดำเนินธุรกิจโดยสนใจผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่มีแนวโน้มต้องปรับตัวไปสู่องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน โลกยุคใหม่กำลังขับเคลื่อนจาก CSR (Corporate Social Responsibility) ไปเป็น CSV (Creating Shared Value) ที่ปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยมในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ชีวิต สิ่งแวดล้อม และธรรมชาติ ผนวกรวมเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในการทำธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ทุนนิยมในโลกอนาคตจะต้องปรับตัวไปสู่ “ทุนนิยมที่มีจิตสำนึก” ซึ่ง HR ต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในการนำพาคนและองค์กรไปสู่จุดนั้นให้ได้

11. การเกิดปัญหาช่องว่างทางทักษะเนื่องจากผู้เรียนที่จบไม่สามารถปรับตัวเข้ากับโลกของการทำงานได้ เศรษฐกิจปรับตัวแต่แรงงานไทยปรับตัวไม่ทัน โดยพบว่า ช่องว่างทางทักษะที่สูงสุด 3 อันดับแรก คือ 1) ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศอื่น ๆ 2) ทักษะการใช้

ภาษาอังกฤษ 3) การใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต นอกจากนั้นยังพบช่องว่างทางทักษะสำหรับแรงงานที่อยู่ในจังหวัดที่มีการขับเคลื่อนเข้าสู่ Economy 4.0 ได้แก่ ความรู้เฉพาะตำแหน่ง การแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน และความสามารถในการเรียนรู้งาน (เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว, 2559, สืบออนไลน์)

12. สถานการณ์การเลิกจ้างและตัวเลขบัณฑิตตกงาน จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจโลกที่กำลังเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ในอีก 5 ปี โดยจะมีการใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรเข้ามาแทนที่แรงงานมนุษย์ โดยเฉพาะทักษะแรงงานที่ทำซ้ำเป็นประจำ (Routine Skill) จะถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยในปี 2563 (ไกรยศ ภัทราวาท, 2561, สืบออนไลน์)

จากสถานการณ์และแนวโน้มที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคของการเปลี่ยนแปลงต้องเผชิญกับความท้าทายที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมของธุรกิจที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นการบริหารเชิงรุก ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร มีความพร้อมในการเผชิญกับความท้าทายดังกล่าว เพื่อดำเนินงานอย่างยั่งยืนของธุรกิจ บนพื้นฐานของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวโน้มในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย

จากการศึกษาสถานการณ์และแนวโน้มที่เกิดขึ้นดังกล่าวและอาจมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องเตรียมรับมือกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และนำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีความสอดคล้องและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคตมี ดังต่อไปนี้

1. **ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบงานจะเป็นยุคบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้วยความเข้าใจมนุษย์** โดยในอีก 6 ปีข้างหน้า คือ ปี ค.ศ. 2026 แนวโน้มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นยุคบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT: Information Technology) และการสื่อสารด้วยความเข้าใจมนุษย์ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยจิตสำนึกและความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ลักษณะคนทำงานทรัพยากรบุคคลจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำเน้นค่าจ้างสูงเกณฑ์การคัดเลือกคนเน้นทัศนคติเป็นคนดีมากกว่าคนเก่ง ลักษณะงานเป็นการทำงานหลากหลายวัฒนธรรมต้องปรับให้เข้ากับบริบท และจะให้ความสำคัญกับมาตรฐานแรงงานสากลสอดคล้องกับองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization: ILO)

เพื่อรองรับแรงงานจากประเทศอื่นทั้งด้านกฎหมายแรงงานและการจัดการโรคระบาด (วันสนันต์ วงศ์ประสิทธิ์ และวิจิต แสงสว่าง, 2559, สื่อออนไลน์) เทคโนโลยีสารสนเทศจะกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพและความคล่องตัวให้แก่องค์กร บุคลากรจะใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานมากขึ้น ปัจจุบันมีบริษัทชั้นนำหลายแห่งในประเทศไทยมีการปรับโครงสร้างการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Information System: HRIS) เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องพัฒนาตนเองและเรียนรู้ที่จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และพัฒนาสร้างทักษะหลากหลาย (Multi-skilled) ให้แก่บุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ รวมไปถึงการให้ความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อสารกับคนรุ่นเก่าหรือกลุ่ม Baby Boomer ในองค์กรเพื่อที่จะทำงานและสื่อสารกับ Generation อื่น ๆ ได้ ตลอดจนออกแบบโครงสร้างงานใหม่ วางแผนกำลังคน และแผนการจ่ายค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับลักษณะของงาน เปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นต้น (สมพิศ ทองปาน, 2559, หน้า 245-258)

2. ลักษณะของงานมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร ส่งผลต่อรูปแบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไป เช่น จากเต็มเวลาในที่ทำงาน เป็นการเปิดโอกาสให้มีการอบเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เกิดสภาพทางการทำงานแบบทุกสถานที่และทุกเวลา บุคลากรสามารถเลือกทำงานในสถานที่ใดก็ได้แม้แต่ที่บ้าน หรือการประชุมบนเครือข่าย ซึ่งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีใช้ในการทำงานทำให้แนวคิดการทำงานในลักษณะที่ให้ความสำคัญของความยืดหยุ่นในการทำงาน (Work-Life Flexibility) ก็เป็นความท้าทายของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มาถึงพร้อมกับบุคลากรยุคใหม่และค่านิยมที่เปลี่ยนไป ทำให้คนทำงานสามารถเลือกและค้นหาความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work Life Balance) ได้ตลอดเวลา เช่น บุคลากรอาจขอลาหยุดทำกิจกรรมที่ตนเองชอบได้ช่วงหนึ่ง หรือกำหนดเวลาการทำงานแบบยืดหยุ่น โดยมีการกำหนดช่วงเวลาเช้างานและเลิกงานที่แตกต่างกันได้ ตามแต่บุคลากรจะสะดวก เพียงแต่ให้แต่ละวันครบตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนดไว้ โดยไม่จำเป็นต้องทำงานแบบ 8.00-17.00 น. (สมพิศ ทองปาน, 2559, หน้า 245-258) ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะออกแบบระบบงานให้เครื่องจักรต่าง ๆ และคอมพิวเตอร์สามารถสนับสนุนการทำงานของผู้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาทักษะของพนักงานให้มี

ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อสร้างความสำเร็จในการทำงาน (ปาริฉัตร สาน้อย, 2558, สื่อออนไลน์)

3. การสร้างความยืดหยุ่นและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลาย
 การทำงานในปัจจุบันองค์กรแต่ละที่มีบุคลากรหลากหลายช่วงอายุและอยู่ในยุคที่แตกต่างกันในการทำงานมากขึ้นจากการที่มีบุคลากรทั้ง Generation Y ที่ต้องการงานที่ยืดหยุ่นและมีความเป็นส่วนตัวมากขึ้น อีกทั้งงานบุคลากรต้องวางแผนการบริหารงานเพื่อให้คนยุคเก่าหรือ กลุ่ม Baby Boomer ให้สามารถปรับตัวในการทำงานให้เข้ากับคนยุคใหม่หรือ Generation Y รวมถึงการก้าวตามให้ทันเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้งาน เพื่อให้เกิดความสุขในการทำงานและธำรงรักษาบุคคลกลุ่มนี้ไว้ในองค์กร (วิทยา ตำนาดำรงกุล, 2559; สมพิศ ทองปาน, 2559, หน้า 245–258) นอกจากนั้นแล้ว ในองค์กรต่าง ๆ ยังมีความหลากหลายของคนทำงานทั้งทางด้าน ภาษา วัฒนธรรมประเพณี เชื้อชาติ จากการเข้าสู่โลกาภิวัตน์และการเปิดประเทศเข้าสู่อาเซียน ซึ่งเป็นความท้าทายของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องวางแผนอย่างเหมาะสมถึงจะทำให้คนในองค์กรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและอยู่ในองค์กรได้นานขึ้น การบริหารความหลากหลาย สามารถดำเนินการผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ แต่การจะทำให้การบริหารความหลากหลายประสบความสำเร็จนั้นองค์กรควรจัดให้มีการฝึกอบรมเรื่องความหลากหลายทางวัฒนธรรมให้กับคนในองค์กร (กณิกนาฏ รักรอดสุทธิลักษณ์, 2558)

4. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibilities: CSR) กับ การสร้างที่ยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability) ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกต่างให้ความสำคัญกับการมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ซึ่งการสร้าง “ความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability)” เป็นแนวคิดที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ แนวคิดนี้เสนอว่าการเติบโตและผลกำไรขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญแต่ก็ไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดอย่างยั่งยืนได้ หากจะให้องค์กรธุรกิจดำเนินไปอย่างยั่งยืน องค์กรจำเป็นต้องมีเป้าหมายเชิงสังคมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วย (Sustainable Development) เช่น การปกป้องสิ่งแวดล้อม การสร้างความเสมอภาค เป็นต้น อาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การดำเนินธุรกิจขององค์กรในยุคปัจจุบันไม่เพียงแต่จะตอบสนองความต้องการของคนในยุคปัจจุบันแต่ก็ต้องไม่กระทบต่อการดำเนินชีวิตของคนรุ่นต่อไป และส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของคนในสังคมด้วย (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550) ซึ่งกิจกรรม CSR สามารถลดความขัดแย้งระหว่างกิจการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมากจากการศึกษาแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ ในประเทศอาเซียนปี พ.ศ. 2557–2558 พบว่า

ผลการสำรวจแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของไทย มีระดับแนวโน้มสูงสุดถึง 83.40% กิจกรรม CSR อันดับหนึ่ง คือ การดูแลสิ่งแวดล้อม อันเป็นกิจกรรมที่บุคลากรในองค์การสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมเช่นนี้ อีกทั้งยังเป็นโอกาสในการสร้างสัมพันธ์กับชุมชนในพื้นที่และส่งผลให้ผู้บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ได้เข้าไปร่วมสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การในการทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น ผลของบทบาทนี้นอกจากส่งผลต่อเป้าหมายของการทำธุรกิจที่ต้องดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม แล้วยังมีผลต่องานด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรอีกด้วย (จิรประภา อัครบวร, 2558, หน้า 1-33)

5. การให้ความสำคัญกับงานทรัพยากรมนุษย์ที่มากขึ้น งานทรัพยากรมนุษย์จะสำคัญเทียบเท่างานบริหารหลักๆ ขององค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ปรับเปลี่ยนจากการบริหาร (Administration) มาเป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ผู้ทำงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ในการจัดการองค์การ และการจะเป็นคู่คิดที่ดีจะต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องธุรกิจ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ต้องมีความรู้ในการจัดการเพียงพอและพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแก่พนักงาน เพื่อพัฒนาให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีความสามารถพร้อมจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2555; วนัสนันต์ วงศ์ประสิทธิ์ และวิจิต แสงสว่าง, 2559, สื่อออนไลน์)

6. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันกับองค์กร (Culture and Engagement) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด เนื่องจากสภาพขององค์กรในปัจจุบันทำให้ผู้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว ทั้งการเผยแพร่ในเอกสารอย่างเป็นทางการและผ่านทางโซเชียลมีเดีย โดยพนักงานในองค์กรนั้น ๆ มีข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานรวมทั้งความผูกพันกับองค์กรจึงเผยแพร่สู่ภายนอก โดยไม่สามารถปิดบังได้อีกต่อไป สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการตัดสินใจเปลี่ยนงานหรือเริ่มงานใหม่กับองค์กร โดยร้อยละ 87 ขององค์กรที่ให้ข้อมูลระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันกับองค์กรเป็นปัญหาระดับต้น ๆ และองค์กรร้อยละ 66 มีการปรับกลยุทธ์การสร้างความผูกพันและธำรงรักษาพนักงานไว้กับองค์กร นอกจากนี้ หลายผลการศึกษายังพบอีกว่า บริษัทที่สามารถสร้างความผูกพันกับองค์กรในระดับสูงจะสรรหาพนักงานได้ง่ายกว่าพนักงานให้บริการลูกค้าดีกว่า มีอัตราการลาออกต่ำ และมีกำไรมากกว่าในระยะยาว (ปาริฉัตร สาน้อย, 2558, สื่อออนไลน์)

7. การศึกษาข้อมูลจากภายนอกขององค์กร (People data Everywhere) การใช้ข้อมูลภายในองค์กรไม่เพียงพออีกต่อไปแล้วสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมี

ประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องแสวงหาข้อมูลจากภายนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้ สนับสนุนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาพนักงาน การรักษาพนักงานไว้กับองค์กร การพัฒนาพนักงาน องค์กรต้องเรียนรู้ที่จะสืบค้นข้อมูลบริหารจัดการ และนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ โดยข้อมูลจากเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่าง ๆ และ แหล่งข้อมูลออนไลน์อื่น ๆ ช่วยให้องค์กรสามารถติดตามดูแลและสร้างภาพลักษณ์องค์กร ในการจ้างงานได้ โดยดูจากข้อความที่พนักงานเขียนแสดงความพอใจหรือไม่พอใจต่อองค์กร รวมทั้งประเด็นอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

8. การสร้างกระบวนการพัฒนาผู้นำทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ
จากคนภายในองค์กร โดยพัฒนาหรือคัดเลือกจากคนเก่งในองค์กรนั้น ๆ เพื่อนำมาพัฒนา หรือการดึงดูพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาทำงาน (Talent Management) เนื่องจากองค์กรก็มี ลักษณะเฉพาะตัวและต้องการผู้นำที่มีทักษะและประสบการณ์เฉพาะที่แตกต่างกัน

9. ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาพนักงาน (Learning and Development)
การเรียนรู้และพัฒนาพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก ทั้งนี้บริษัทที่ประสบความสำเร็จ ในการพัฒนาพนักงานนอกจากจะทำให้องค์กรมีความสามารถเพิ่มขึ้นแล้ว ยังทำให้พนักงาน มีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้นและมีอัตราการลาออกที่ลดลงด้วย ทั้งนี้แนวโน้มการพัฒนา พนักงานมุ่งสู่การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งหลาย เช่น วิดีโอ โปรแกรมจำลอง สถานการณ์ต่าง ๆ (Simulation) ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้แม้กระทั่งจากโทรศัพท์มือถือ อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่แค่รูปแบบการเรียนรู้เท่านั้นที่เปลี่ยนแปลงไป บริษัทชั้นนำหลายแห่ง ได้ปรับกลยุทธ์ด้านการพัฒนาพนักงาน บางแห่งมีการออกแบบหลักสูตรใหม่ โดยลดความซ้ำซ้อนของเนื้อหาในหลักสูตรต่าง ๆ การเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ วัฒนธรรม องค์กร และการสร้างความผูกพันกับองค์กร รวมทั้งการพัฒนาภาวะแวดล้อมและการสร้าง แรงบันดาลใจให้พนักงานกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองด้วย (ปาริฉัตร สาณ้อย, 2558, สื่อออนไลน์)

10. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อการสร้างความผูกพันกับองค์กร การรักษาพนักงานไว้กับองค์กร และการพัฒนา ความรู้ความสามารถของพนักงาน ดังนั้น ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีเกณฑ์ที่ชัดเจนและพนักงานมีส่วนร่วมจึงจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับการพิจารณาหลาย ๆ ด้าน ควบคู่กันไป โดยระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ดีไม่ควรให้ความสำคัญเฉพาะการปรับ ผลตอบแทนเท่านั้น และมีช่องทางในการรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากพนักงานด้วย เนื่องจากปัจจุบันพนักงานโดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ต้องการคำแนะนำเกี่ยวกับการเติบโตในอนาคต

ซึ่งพนักงานจะแสดงศักยภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อได้ทำงานที่ตนเองรู้สึกว่ามีความหมายหรือความสำคัญ และเป็นงานที่สอดคล้องกับความสามารถส่วนตัวหรือแรงบันดาลใจส่วนตัว ระบบการประเมินผลงานอย่างหยาบ ๆ โดยเทียบกับเป้าหมายขององค์กรจึงไม่ใช่คำตอบอีกต่อไป แต่ต้องมุ่งไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำให้พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนไปสู่ตำแหน่งที่พวกเขาจะประสบความสำเร็จได้

11. พนักงานเฉพาะกิจ (Workforce on demand) องค์กรต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะจ้างพนักงานเป็นรายชิ้นรายโครงการ หรือการจ้างตามสัญญาเฉพาะมากขึ้นเนื่องจาก การจ้างงานในลักษณะนี้ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น ซึ่งแนวโน้มความต้องการที่จะจ้างพนักงานในลักษณะนี้เพิ่มขึ้นในช่วง 3-5 ปีข้างหน้า แต่องค์กรต้องกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เช่น การจ่ายผลตอบแทน การกำหนดชั่วโมงการทำงาน การติดตามผลการทำงาน เป็นต้น นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มนี้ย่อมมีความแตกต่างจากพนักงานประจำ ทั้งนี้องค์กรต้องระบุให้ได้ก่อนว่าองค์กรต้องการ Competency อะไร งานใดจำเป็นต้องมีพนักงานประจำ งานใดที่มีลักษณะเป็นงาน Routine ที่ควรให้บริษัทอื่นดำเนินการแทน และงานใดควรจ้างพนักงานเฉพาะกิจเหล่านี้

12. คุณลักษณะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมพบว่า ในปี 2568 แนวโน้มของคุณลักษณะนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นคนชอบอ่านหนังสือ ชอบพัฒนาตนเอง มีบุคลิกภาพดี เป็นคนซื่อสัตย์ในหน้าที่ มีสานักหน้าที่รับผิดชอบ ตรงต่อเวลา และมีวินัย เป็นคนรักงานและให้เกียรติงาน เป็นนักสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) และมีความสามารถสร้างเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ (วันสนันต์ วงศ์ประสิทธิ์และวิจิต แสงสว่าง, 2559, สื่อออนไลน์) ซึ่งสอดคล้องกับที่ อูริช (Ulrich, 1986) ได้สรุปไว้ว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนไปเป็นผู้มีส่วนร่วมในการทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นผู้บริหารจัดการที่เชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ปกป้องหรือเป็นปากเป็นเสียงให้แก่พนักงาน และต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

13. การปฏิวัติ HR ในองค์กร (Reinventing HR) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ ต้องวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ มีความสามารถที่จะสรรหาพนักงานที่มีศักยภาพ พัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน และทำให้พวกเขาไม่ลาออกจากองค์กร ดังนั้น องค์กรต้องปรับทักษะของพนักงานที่เป็น HR จากผู้ให้บริการพนักงาน (Service Provider) ไปสู่ผู้กำหนดกลยุทธ์

ระดับองค์กร ซึ่งผู้บริหารสูงสุดด้าน HR ในยุคปัจจุบันจะต้องมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความเชี่ยวชาญในเชิงธุรกิจโดยต้องยืนเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้บริหารองค์กรได้แบบไม่น้อยหน้ากัน (ปาริฉัตร สาน้อย, 2558, สื่อออนไลน์)

14. การออกแบบระบบงานให้ง่ายขึ้น (Simplification of Work) พนักงานในองค์กรยุคปัจจุบันทำงานมากเกินไป โดยต้องทำงานที่ไม่จำเป็นเนื่องจากความซับซ้อนของกระบวนการทำงานและขั้นตอนการอนุมัติเอกสารต่าง ๆ

15. การวิเคราะห์พนักงานและระบบ HR (HR and People Analytics) การวิเคราะห์ข้อมูลมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน องค์กรควรที่จะลงทุนในสิ่งเหล่านี้เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ HR สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและทันท่วงที โดยการวิเคราะห์ข้อมูลนำมาใช้ในหลากหลายส่วน การวิเคราะห์พฤติกรรม ทักษะ และคุณลักษณะส่วนตัว ซึ่งได้มาจากการเก็บข้อมูลในช่วงเวลาที่ผ่านมา การวิเคราะห์ต้นทุนด้านบุคลากรในการดำเนินการต่าง ๆ (ปาริฉัตร สาน้อย, 2558, สื่อออนไลน์)

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 โลกของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารที่ไร้พรมแดน และยุคของความหลากหลายของวัฒนธรรมของปัจเจกวัฒนธรรมทั้งปัจเจกภายในและปัจเจกภายนอกที่ส่งผลต่อองค์การเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่สร้างความท้าทายให้กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่าง ๆ ให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องจะเร่งปรับกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองและก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เพื่อสร้างโอกาสให้องค์กรสามารถสรรหา สร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ รวมทั้งธำรงรักษาบุคลากรที่มีค่าเหล่านั้นไว้กับองค์การเพื่อเป็นพลังสำคัญในการผลักดันให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคงต่อไป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยมีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามมาตรฐานคำตอบแทนตลอดจนการวางแผนอัตรากำลังของบุคลากร และในด้านอื่น ๆ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน การกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ และมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551, หน้า 3) สำนักงานคณะกรรมการ

ข้าราชการพลเรือน (2561ก, ลี้ออนไลน์) ได้จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนา กำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561-2565 เพื่อให้สอดคล้อง กับยุคของการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 ประเด็นการพัฒนาบริการประชาชน และการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้กล่าวถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ ในการบริหารราชการแผ่นดินและจัดทำบริการสาธารณะ รวมถึงการบูรณาการฐานข้อมูล ของหน่วยงานของรัฐเข้าด้วยกัน เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐเข้า ยกระดับงานบริการ ประชาชนสู่ความเป็นเลิศ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส ซึ่งมติการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2561 ได้พิจารณา และเห็นชอบแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) โดยมีการปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลและพัฒนากำลังคนให้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจ และสังคมดิจิทัลซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนั้น เพื่อสนับสนุน ทิศทางในการพัฒนาประเทศดังกล่าว จึงมีการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการสร้างและพัฒนา กำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้าง และพัฒนากำลังคนเพื่อสร้างระบบงานที่มีคุณสมบัติของดิจิทัลให้แก่องค์กรภาครัฐและพัฒนา กำลังคนภาครัฐให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและนำทักษะดิจิทัล โดยมีความมุ่งหมายเพื่อสร้าง และพัฒนากำลังคนภาครัฐให้มีทักษะ ในการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งให้การสนับสนุนและ การมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนภาครัฐเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ ซึ่งจะทำให้ภาครัฐ เกิดคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ การเป็นรัฐบาลเปิดและเชื่อมโยงกัน (Open and Connected Government) การเป็นรัฐบาลที่ทันสมัย ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Smart Government for Citizen) และการมีวัฒนธรรมดิจิทัลภาครัฐ (Digital Government Culture) ประกอบด้วย 4 ประเด็นและแนวทาง 14 วิธีการ ดังนี้

1. การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนดิจิทัล ไทยแลนด์ (Mindset) มี 3วิธีการ ได้แก่ 1) ปรับกรอบความคิด (Mindset) สร้างความตระหนักรู้ ให้การสนับสนุนผู้บริหารสูงสุดเพื่อนำการปรับเปลี่ยนภาครัฐเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ 2) เตรียมความพร้อมผู้ที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ให้มีความสามารถในการนำองค์กร สู่ดิจิทัลไทยแลนด์ 3) พัฒนาและจัดเตรียมผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง (Chief Information Officer: CIO) ที่มีวิสัยทัศน์และคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อการปรับเปลี่ยนไปสู่ ดิจิทัลไทยแลนด์

2. การเสริมสร้างกำลังคนศักยภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Strengthen)

3. การสรรหาและพัฒนากำลังคนที่มีทักษะแบบใหม่เพื่อรองรับการทำงานในบริบทดิจิทัลไทยแลนด์ (Skillset) ประกอบด้วย 4 วิธีการ คือ 1) ระบุทักษะที่จำเป็น วางแผน สร้างและพัฒนา เคลื่อนย้ายกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทในการทำงานและการเข้าสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ 2) สร้างและพัฒนาคนให้มีกรอบความคิดให้ทันสมัย พร้อมปรับตัว และมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานแบบใหม่ 3) สรรหาและดึงดูดคนพันธุ์ใหม่เข้าสู่ระบบราชการทุกระดับตำแหน่ง 4) กระตุ้นให้บุคลากรภาครัฐมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนผ่าน

4. การสร้างระบบนิเวศเพื่อการสร้างและพัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์ (Ecosystem & Digital Culture) ประกอบด้วย 4 วิธีการ ดังนี้ 1) ปรับบริบทองค์กรและกฎระเบียบเพื่อรองรับดิจิทัลไทยแลนด์ 2) สร้าง Digital Environment เพื่อสร้างความคุ้นเคยในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ 3) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็นสถานที่ทำงานแห่งการเรียนรู้ 4) ยกมาตรฐานและคุณภาพการพัฒนาและประเมินทักษะดิจิทัล/ทักษะแบบใหม่สำหรับบุคลากรภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2561ข, สื่อออนไลน์) ได้จัดทำยุทธศาสตร์ในระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) โดยกำหนดให้มีกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์การปรับปรุงระบบการสรรหาเพื่อให้ส่วนราชการเป็นองค์กรทางเลือกแรกของคนดีคนเก่ง (First Choice Civil Service) ได้แก่ ระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าสู่ระบบราชการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการจ้างงานที่หลากหลายและยืดหยุ่น

2. กลยุทธ์การกระจายอำนาจและเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (Department focused HR Platform) ประกอบด้วย

2.1 ระบบจำแนกตำแหน่ง ที่รองรับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่คล่องตัว สนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

2.2 ระบบค่าตอบแทนที่เพิ่มความสามารถของส่วนราชการในการดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพ

2.3 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

2.4 ระบบการแต่งตั้ง ย้าย โอน เลื่อน ที่คล่องตัว โปร่งใส เป็นธรรม

3. กลยุทธ์การเสริมสร้างเกียรติภูมิและคุณภาพข้าราชการ (Civil Service of Integrity & Passion) โดยดำเนินการในเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ ระบบทุนรัฐบาล ที่ดึงดูดและรักษาคนเก่ง และดี ระบบบริหารกำลังคนคุณภาพและศักยภาพสูง (Talent Inventory Management) ระบบพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ 4.0 (Competency Management System for Civil Service 4.0) และกลไกส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมให้หน่วยงานของรัฐ การปรับปรุงกฎหมาย และกระบวนการดำเนินการทางวินัย ระบบให้คำปรึกษาข้าราชการ: Civil Service Counseling System ระบบกรรมการสอบสวนกลาง

4. กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนานโยบายทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (Smart HR Policy) โดยดำเนินการในเรื่องสำคัญ ได้แก่

4.1 การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือนให้ทันสมัย สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

4.2 ระบบการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลของราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพ

4.3 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ในระดับภูมิภาคและระดับโลก ที่ส่งเสริมบทบาทของประเทศไทยในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในเวทีโลก

สุรพงษ์ มาลี (2563ข, ลีออนไลน์) ได้นำเสนอแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาครัฐยุคใหม่ กลยุทธ์และแผนงานสำคัญด้านทรัพยากรบุคคล ตามแผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ดังนี้

1. จัดกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการในการบริการสาธารณะที่สำคัญ และขับเคลื่อนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทของภาครัฐ ทิศทางการปฏิรูปประเทศและยุทธศาสตร์ชาติ

2. ดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสาธารณะเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐโดยการเพิ่มช่องทางและรูปแบบ การจ้างงานเพื่อดึงดูด และจูงใจผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในภาครัฐ สร้างแรงดึงดูดผู้สมัครงานโดยการพัฒนาจุดเด่นของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) เพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการสรรหาและเลือกสรรบุคลากรเข้าสู่ภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

3. พัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่เพื่อสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ให้กับกำลังคนภาครัฐ (New Mindsets and Skillsets) โดยพัฒนาขีดความสามารถ ทักษะและสมรรถนะของบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล และประเทศไทย 4.0 (Digital Skills and Literacy)

และพัฒนาปรับเปลี่ยนทักษะและสมรรถนะกำลังคน เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงบริบท การจัดการภาครัฐ (New Ability)

4. พัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มีขีดความสามารถและความผูกพันต่อองค์กร โดยพัฒนาบุคลากรทุกระดับและสายอาชีพเพื่อสร้างการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงาน

5. พัฒนาผู้นำที่เป็นตัวอย่าง (Leadership by Example) โดย พัฒนาผู้บริหารทุกระดับ ให้เป็นผู้นำที่เป็นตัวอย่าง (Leadership by Example) และ พัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรให้เป็นผู้ นำ การเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมภาครัฐ (Change and Innovative Leaders)

6. พัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพและสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่ง โดยพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Talent Management) เพื่อให้เป็นผู้นำขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ พัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพและสร้างความต่อเนื่อง ในการดำรงตำแหน่ง (Career Advancement & Succession Planning) และส่งเสริมการหมุนเวียนบุคลากรในแต่ละสายอาชีพ ข้ามหน่วยงานในภาครัฐ

7. ส่งเสริม จูงใจ และรักษาผู้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสาธารณะไว้ในภาครัฐ โดยพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) พัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการภาครัฐโดยรวม (Total Compensations) ให้ใกล้เคียงกับอัตราตลาดและตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของเจ้าหน้าที่รัฐกลุ่มต่าง ๆ

บรรณัตร์ จันทร์แดง และยุภาพร ยุภาศ (2560, หน้า 29-44) ได้นำเสนอแนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้กระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีดังนี้

1. การกำหนดและสรรหาบุคคลที่มีความสามารถที่ดีที่สุด การสรรหาและคัดเลือกมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงหรือมีความสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้ตามทิศทางที่องค์กรต้องการ คุณสมบัติของบุคลากรจะถูกกำหนดพร้อมแหล่งสรรหาที่เฉพาะเจาะจง รวมทั้งการพิจารณาคุณสมบัติที่มีความหลากหลายผู้ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในธุรกิจจะได้รับความสนใจมากขึ้น

2. การพัฒนาศักยภาพ โดยการมุ่งเน้นการพัฒนาจากบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านมาเป็นการพัฒนาเพื่อสร้างทักษะที่หลากหลาย (Multi-skilled) โดยผ่านการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถและคุณลักษณะอย่างเป็นระบบ วิธีการพัฒนาจะใช้เทคโนโลยี

มากขึ้น และผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดไว้ และมีกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งองค์ประกอบในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์มีดังนี้

2.1 การพัฒนารายบุคคลด้วยการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถตามตำแหน่ง

2.2 การพัฒนาสายอาชีพ เป็นการกำหนดผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ไม่ใช่เพียงแค่เลื่อนตำแหน่งงานแต่รวมถึงการโอนย้ายงานซึ่งสมรรถนะจะใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความพร้อมของบุคลากรไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้ยังมีการจัดทำแผนพัฒนาคนเก่งและดี (Talent Management) โดยองค์การจะสรรหาคนเก่งและดีเพื่อจะได้เพื่อหาวิธีธำรงรักษาให้อยู่กับองค์การได้นานที่สุดซึ่งบุคคลเหล่านี้จะได้รับการเตรียมให้เป็นผู้สืบทอดทายาทหรือผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Successors) สำหรับตำแหน่งในการบริหารต่อไป

2.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในปัจจุบันว่ามีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังมากน้อยแค่ไหน

2.4 การพัฒนาองค์การ (Organization Development) ที่เน้นการนำเครื่องมือด้านการบริหารบุคลากรมาใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์การ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การตามแบบอย่างที่คุณบริหารต้องการ

3. การบริหารค่าจ้าง โดยผลประโยชน์ตอบแทนถูกออกแบบเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการจูงใจเฉพาะบุคคล ซึ่งมี ทั้งรูปแบบโดยตรงคือเงินเดือนและค่าจ้าง ส่วนรูปแบบโดยอ้อมคือ การประกันชีวิต ค่ารักษาพยาบาล การพักผ่อน และประกันสังคม

4. การจูงใจ เป็นการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยมีแนวทางในการจูงใจ ได้แก่ การสื่อสารอย่างชัดเจนระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนของบุคลากร การสร้างความมั่นใจในการประเมินการปฏิบัติงาน ขจัดอุปสรรคในการทำงาน การเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน การติดตามและพัฒนาบรรยากาศในการทำงาน และการมุ่งเน้นผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินเท่านั้น เช่น โอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน

กระทรวงสาธารณสุข (2560, สื่อออนไลน์) ได้จัดทำยุทธศาสตร์บุคลากรคุณภาพในระยะ 20 ปี (People Excellence Strategy) (พ.ศ. 2560-2579) โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. การพัฒนาระบบและกลไกการขับเคลื่อนงานกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (HRH Strategy and Organization) ประกอบด้วย 1) พัฒนากลไกการขับเคลื่อนและการบริหารจัดการกำลังคน ให้เข้มแข็งและมีเอกภาพ 2) วางแผนกำลังคนอย่างสอดคล้องกับภารกิจ และตอบสนองความต้องการของประชาชน และ 3) พัฒนาระบบสารสนเทศกำลังคนให้มีประสิทธิภาพ โดยจัดทำระบบฐานข้อมูลกลางด้านกำลังคนสุขภาพ และมีการเชื่อมโยงข้อมูล รวมทั้งระบบรายงานด้านกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การผลิตและพัฒนาากำลังคนอย่างเพียงพอและมีคุณภาพ (HRH Development) ประกอบด้วย 1) พัฒนากำลังคนคุณภาพ สอดคล้องกับภารกิจและการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยการพัฒนาขีดความสามารถของผู้นำในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยง การบริหารคนต่างช่วงอายุ พัฒนาขีดสมรรถนะของกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจ ทิศทางการพัฒนา ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นเฉพาะบุคคล 2) พัฒนาศักยภาพกำลังคนสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยพัฒนากระบวนการค้นหาและสร้างคนเก่ง High Performance Personnel ในองค์กร ปรับปรุงระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหา พัฒนา รักษา และจูงใจกำลังคนคุณภาพ สร้างความชัดเจนในความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) 3) เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้และนวัตกรรม โดยสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมหลักองค์กร (Core Value) พัฒนาระบบกลไกที่จะส่งเสริม สนับสนุน การสร้าง Innovative People และพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning)

3. การบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดึงดูดและธำรงรักษากำลังคนคุณภาพ (HRH Management) ประกอบด้วย 1) ปรับปรุงระบบการสรรหา และการคัดเลือก แต่งตั้งให้โปร่งใสเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ โดยให้เป็นการสรรหาและคัดเลือกเชิงรุก วางแผนสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Succession Plan) 3) พัฒนาระบบค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์แรงจูงใจในการทำงาน และความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างเป็นธรรม โดยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข การจัดทำเส้นทางและวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าทั้งสมรรถนะและผลงาน (Career Planning and Development) และทบทวนค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับตลาดหลายของกำลังคน 4) พัฒนาระบบบริหารผลงาน

4. การสร้างภาคีเครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพให้เข้มแข็งและยั่งยืน (HRH Network) ประกอบด้วย 1) สร้างความเข้มแข็งของกำลังคนด้านสุขภาพในกลุ่ม Informal Sector พัฒนาระบบฐานข้อมูล สร้างเสริม สนับสนุน การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร

ในการสร้างคลัง ความรู้ การจัดการความรู้และสื่อการเรียนรู้ด้านสุขภาพ 2) สร้างเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย กำลังคนด้านสุขภาพ และการสื่อสารองค์การที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษารวบรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในภาครัฐตามความคิดเห็นของนักวิชาการสามารถสังเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในภาครัฐ ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงการสังเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในภาครัฐ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	กระทรวงสาธารณสุข 2560	ปัฐฉัตร และ ยูภาพร 2560	สำนักงานคณะกรรมการ	ข้าราชการพลเรือน 2561ก	สำนักงานคณะกรรมการ	ข้าราชการพลเรือน 2561ข	สุรพงษ์ มาลี 2563ข	รวม
1. การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง	/	/	/	/	/	/	/	5
2. การสรรหาเชิงรุก	/	/	/	/	/	/	/	5
3. การบริหารบุคลากรที่หลากหลายและต่างช่วงอายุ	/						/	2
4. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Planning) เพื่อเพิ่มความสามารถตามตำแหน่งด้วยหลักสมรรถนะ (Competency)	/	/						2
5. การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)	/	/					/	3
6. การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	/	/			/	/	/	4
7. การบริหารกำลังคนที่มีศักยภาพสูง (Talent Management)	/	/	/	/	/	/	/	5
8. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล	/				/	/	/	3
9. การพัฒนาทักษะและสมรรถนะข้าราชการ 4.0 ให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานแบบใหม่	/	/	/	/	/	/	/	5
10. การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	/		/				/	3
11. การพัฒนาองค์การ ศูนย์องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างวัฒนธรรมองค์กร	/	/						2

ตาราง 3 (ต่อ)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	กระทรวงสาธารณสุข 2560	บูรฉัตร และ ยูภาพร 2560	สำนักงานคณะกรรมการ	ข้าราชการพลเรือน 2561ก	สำนักงานคณะกรรมการ	ข้าราชการพลเรือน 2561ข	สุรพงษ์ มาลี 2563ข	รวม
12. การจัดการความรู้	/				/			2
13. การบริหารผลการปฏิบัติงาน	/	/			/	/		4
14. การธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีจิตสาธารณะไว้ในองค์กร	/	/	/		/	/		5
15. การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์	/	/			/	/		4
16. ส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมให้หน่วยงานของรัฐ					/			1
17. ปรับปรุงระเบียบ พ.ร.บ.ข้าราชการพลเรือน ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง				/	/			2
18. ใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารและพัฒนา กำลังคนให้มีประสิทธิภาพ	/		/		/			3
19. สร้างการมีส่วนร่วมและการสื่อสารภายในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ	/		/					2
20. การสร้างเครือข่ายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	/							1

จากตาราง 3 สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในภาครัฐตามความเห็นของนักวิชาการและแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ พบว่า ประกอบด้วยการบริหารทั้งหมด 12 ด้าน ได้แก่

1. การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง
2. การสรรหาเชิงรุก
3. การบริหารกำลังคนที่มีศักยภาพสูง
4. การพัฒนาทักษะและสมรรถนะข้าราชการ 4.0 ให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานแบบใหม่
5. การธำรงรักษาบุคลากร

6. การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ
7. การบริหารผลการปฏิบัติงาน
8. การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์
9. การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง
10. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล
11. การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง
12. ใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารและพัฒนากำลังคนให้มีประสิทธิภาพ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคเอกชน

ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กรต่างก็ต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดโดยเฉพาะองค์กรธุรกิจซึ่งทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยองค์กรธุรกิจในภาคเอกชน ได้นำเอากลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายมาปรับใช้เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากหลายท่านได้ทำการศึกษาของนักวิชาการ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาคเอกชนซึ่งได้ วิเคราะห์และสรุปเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

พิชิต เทพวรรณ (2554, หน้า 110-111) ได้สรุปเกี่ยวกับกลยุทธ์เฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องนำมาใช้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูงภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมซึ่งองค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด สำหรับกลยุทธ์เฉพาะด้านทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรธุรกิจในประเทศไทยนิยมนำมาใช้ ได้แก่

1. กลยุทธ์องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. กลยุทธ์การจัดการความรู้
3. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถสูง
4. กลยุทธ์ความผูกพันในงาน
5. กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคม
6. กลยุทธ์ทุนมนุษย์

นอกจากนั้นแล้วในด้านผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับบทบาทใหม่ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้ประสานความร่วมมือ การจัดการความหลากหลาย เป็นต้น

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2555, หน้า 55-59) ได้สรุปเกี่ยวกับทิศทางและการวางกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อเตรียมรับ AEC ว่า แผนกลยุทธ์ HR & OD ของธนาคารระหว่างปี 2555-2559 ให้ความสำคัญกับ 5 ยุทธศาสตร์หลัก คือ

การวางแผนอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากร การพัฒนาและกลยุทธ์การรักษาบุคลากร คุณภาพภาวะผู้นำ การบริหารผลงาน การยกย่องและให้รางวัลผลงาน และการมีส่วนร่วม และผูกพันของพนักงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและการสรรหาบุคลากร (Strategic Staffing & Talent Sourcing) การปรับเปลี่ยนการวางแผนจากการจ้างงานตามความจำเป็นเป็นการเตรียมแผนกำลังคนในระยะยาว (Strategic Staffing) สอดคล้องกับนโยบายของธนาคารฯ ใน 3-5 ปีข้างหน้า การสรรหาคนเก่ง (Talent Sourcing) จะมีลักษณะเชิงรุกมากขึ้น มีการใช้กลยุทธ์ด้าน Corporate Branding เพื่อสร้างความน่าสนใจขององค์กรทำให้สามารถเจาะการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ

2. การพัฒนากลยุทธ์การรักษาบุคลากร (Development & Retention) เป้าหมายไม่จำกัดแค่พัฒนาศักยภาพ (Competency-based) สำหรับพนักงานได้แต่จะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยจัดระบบบริหารจัดการองค์ความรู้แบบองค์รวม พัฒนพนักงานให้มีองค์ความรู้ทั้งภายนอกและภายในธนาคารฯ มีระบบประเมินศักยภาพพนักงานเบื้องต้นก่อนจะส่งเสริมให้มีประสบการณ์พร้อมทักษะที่หลากหลาย และมีศักยภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้จริง (Practically) ซึ่งต้องอาศัยระบบพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentoring/ Coaching) ที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) มีการสนับสนุนย้ายข้ามสายงาน (Cross-Functional Rotation) มีการวางระบบการบริหารเส้นทางอาชีพ (Career Path Management) ในตำแหน่งบริหารที่สำคัญ (Succession Planning) ซึ่งเป็นโอกาสสร้างความก้าวหน้าและเป็นวิธีหนึ่งในการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ

3. การพัฒนาคุณภาพภาวะผู้นำ (Quality of Leadership) การมีแผนพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบ ให้มีความรู้หลากหลาย ไม่ใช่แค่เป็นผู้จัดการที่ดีแต่ต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่ถึงพร้อมด้านภาวะผู้นำ กล้าผลักดันการเปลี่ยนแปลง และมีโลกทัศน์กว้าง

4. การบริหารผลงาน การยกย่องและให้รางวัลผลงาน (Performance & Reward System) การใช้ Balance Scorecard (BSC) เพื่อเชื่อมโยงผลงานขององค์กรกับค่าตอบแทนตามผลงานแทนการจ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน มีระบบการประเมินผลงานและพฤติกรรมที่ได้มาตรฐานและสอดคล้องกับลักษณะงานที่แตกต่างกัน

5. การมีส่วนร่วมและผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) การปลุกฝังให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในวัฒนธรรมการทำงานและมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและผูกพัน (Engagement) และการเป็น Brand Ambassador ให้กับ

องค์กร การไม่เลือกปฏิบัติ โปร่งใสในการทำงานซึ่งจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบและบรรยากาศของที่ทำงาน

จิรประภา อัครบวร (2558, หน้า 1-33) ได้ศึกษาเปรียบเทียบแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียน ปี พ.ศ. 2557-2558 ผลการศึกษา พบว่า แนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม พบว่า แนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ที่สูงขึ้นเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยที่สุด ดังนี้

1. งานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)
2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) โดยแนวโน้มในการพัฒนาองค์กร อันดับ 1 คือ องค์กรมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร รองลงมา ได้แก่ การบริหารความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรมและความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร อันดับ 3 คือ องค์กรคาดหวังให้ผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมากขึ้น อันดับ 4 องค์กรมีการนำการวิจัยมาใช้วางแผนในการพัฒนาองค์กร และอันดับ 5 คือ การบริหารจัดการความรู้
4. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) แนวโน้มการพัฒนาสายอาชีพที่ต่างประเทศให้ความสำคัญที่สุด คือ การพัฒนาสายอาชีพในกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) รองลงมา คือ กลุ่มคนเก่ง (Talents)
5. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ประเด็นแนวโน้มที่สำคัญ อันดับ 1 คือ การฝึกอบรมพัฒนาตามกฎหมายกำหนด รองลงมาได้แก่ การพัฒนาให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานพัฒนา และการพัฒนาที่เน้นเรื่อง Soft Skills ตามลำดับ
6. การจัดค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefit)
7. พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations) ประเด็นที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ได้แก่ องค์กรให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างความสุขในการทำงาน และการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต
8. การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning)
9. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) ช่องทางในการสรรหาของประเทศในอาเซียน ช่องทางที่มีแนวโน้มในการใช้งานมากที่สุด คือ อินเทอร์เน็ต รองลงมา คือ การใช้เครือข่ายทางสังคม ภาพลักษณ์องค์กร

นิภา วิริยะพิพัฒน์ (2559, หน้า 228-235) ได้เสนอแนวทางในการปรับเปลี่ยนบทบาทในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนไว้ ดังนี้

1. การปรับบทบาทของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่พร้อมจะเกิดขึ้นตลอดเวลา รับรู้และตื่นตัวเปิดรับข้อมูล ข่าวสารใหม่ๆ

2. ผู้บริหารต้องเข้าใจทิศทางการดำเนินงานด้านธุรกิจขององค์กรอย่างแท้จริงและสร้าง แผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Plan) ให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับ แผนกลยุทธ์หลักขององค์กรอย่างเหมาะสม

3. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นการพยากรณ์ ความต้องการด้านทรัพยากรมนุษย์โดยกำหนดสมรรถนะ (Competency ของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กรอย่างชัดเจน ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะสำคัญของ ตำแหน่งงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์พร้อมทั้งการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เพื่อทบทวนและคาดคะเนกำลังคนในสายงานต่าง ๆ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ นอกจากนี้ยังต้องจัดทำแผนรองรับการขาดแคลนกำลังคนที่เกี่ยยณอายุ

4. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection) โดยการกำหนด นโยบายการสรรหาบุคลากรในเชิงรุกในตำแหน่งต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสมรรถนะและ ความต้องการของตลาดแรงงานในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ การสรรหาอาชีพงาน ระบบเปิด การพัฒนาช่องทางการสรรหาบุคลากรผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การส่งเสริม ภาพลักษณ์องค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจหรือดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย การสร้างเครือข่ายกับ สถาบันการศึกษา การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการคัดเลือกบุคลากรที่สอดคล้องกับ สมรรถนะในตำแหน่งงานต่าง ๆ

5. การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ของบุคลากรในองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plans: IDP) และจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมภาคบังคับเพื่อยกระดับสมรรถนะของบุคลากร ทั้งระบบให้มีความพร้อมต่อการแข่งขัน หลักสูตรอบรมดังกล่าวประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ด้าน ได้แก่

5.1 ความเป็นมืออาชีพ (Professional Employee) โดยฝึกอบรมเพื่อพัฒนา สมรรถนะของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพและสามารถแข่งขันได้ ในระดับสากล ได้แก่ การฝึกอบรมด้านกลยุทธ์การตลาดเชิงรุกแก่ผู้บริหาร และบุคลากรที่มี คุณภาพ (Talent People) การฝึกอบรมด้านผลิตภาพ การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยี โดยฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในสายงานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพ

และประสิทธิผล ก่อให้เกิดความถูกต้อง รวดเร็ว คล่องตัวและตอบสนองต่อการแข่งขันของธุรกิจระหว่างประเทศ

5.2 ความเป็นนานาชาติ (International) ได้แก่ การฝึกอบรมด้านภาษาโดยเฉพาะภาษาอังกฤษซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเข้าถึงองค์ความรู้ที่หลากหลาย ที่จะนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะในการทำงานมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมการทำงานข้ามวัฒนธรรมเพื่อตอบสนองการขยายการลงทุนระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานรายบุคคลยึดหลักความโปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ พร้อมทั้งจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานล่วงหน้า (Performance Agreement: PA) ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อสร้างความเข้าใจและยอมรับในผลการประเมินร่วมกัน ซึ่งผลการประเมินจะนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การโยกย้ายงาน การต่อสัญญาจ้าง การพิจารณาค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจอื่น ๆ เครื่องมือที่องค์การควรนำมาใช้ ได้แก่ ระบบการบริหารแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ที่เน้นการแปลงแผนกลยุทธ์หลักขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใช้การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Scorecard: HRS) เพื่อประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

7. การรักษาบุคลากรในองค์กร (Employee Retention) สามารถปฏิบัติได้ดังนี้

7.1 ศึกษา เปรียบเทียบและปรับปรุงระบบค่าจ้างงานและผลตอบแทนขององค์กรทั้งในและต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับภาวะการแข่งขันของตลาดแรงงาน ได้แก่ การปรับโครงสร้างบัญชีเงินเดือนของบุคลากร ทบทวนค่าตอบแทนสายอาชีพที่ขาดแคลน การพิจารณาค่าตอบแทนที่จูงใจทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

7.2 การวางระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่มีลักษณะยืดหยุ่น มีรูปแบบหลากหลายครอบคลุมทุกช่วงอายุของบุคลากร

7.3 พัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย สร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

7.4 การพัฒนาความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Path) ของบุคลากรในสายงานต่าง ๆ โดยพิจารณาจากสมรรถนะในสายอาชีพและสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง

7.5 การสร้างความผูกพันและความภักดีต่อองค์กรโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรให้ความสำคัญต่อความคาดหวังของบุคลากรด้วยการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ ควบคู่ไปกับการพิจารณาในด้านอื่น ๆ เช่น ข้อร้องเรียนและอัตราการลาออกของบุคลากร เป็นต้น และนำผลมาปรับปรุงแก้ไขในหัวข้อที่เป็นจุดอ่อน

สมพิศ ทองปาน (2559, หน้า 245-258) ได้นำเสนอแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกว่า ประกอบด้วย การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน โดยการปรับแนวทางการสรรหาให้เป็นการสรรหาเชิงรุกมากขึ้น และมีช่องทางการเข้าถึงให้หลากหลายมากยิ่งขึ้น เช่น การให้ทุนการศึกษาขณะทำงานเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา การเป็นแหล่งฝึกงาน การสร้างแบรนด์นายจ้าง เป็นต้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร และสอดคล้องกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถที่องค์กรต้องการทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) ความสามารถทางเทคนิคเฉพาะงาน (Functional Competency) และความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Management Competency) โดยใช้สารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การเรียนรู้แบบ e-learning การจัดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวางแผนเส้นทางสายอาชีพ (Career Path Development) การดูแลรักษาบุคลากรและการสร้างความผูกพันของบุคลากร และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สุรพงษ์ นิมจิตต์และ ชีรวัดน์ จันทิก (2559, หน้า 1-13) ได้กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์กรศักยภาพสูงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและบทบาทการทำงานด้านบุคลากรให้เป็นเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งการมองงานทุกด้าน การกำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับองค์กร รวมทั้งการมองงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 5 ประการในเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวางแผนอัตรากำลังและการจัดคน 2) การเรียนรู้และการพัฒนา 3) แรงงานสัมพันธ์ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 5) การพัฒนาองค์การให้เป็นไปเพื่อสนับสนุนความสามารถหลัก (Core Competencies) สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและสภาพแวดล้อมขององค์กรการสรรหาบุคลากรโดยอาศัยช่องทางที่หลากหลายและเป็นผู้มีความสามารถ มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ ที่สำคัญคือการ เข้าใจและบริหารผู้มีศักยภาพหลายด้านและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อดึงศักยภาพในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งการสร้างและธำรงรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ซึ่งการพัฒนาองค์การนั้นต้องรองรับความหลากหลายของคนในองค์กรด้วย

เสาวนีย์ สมันตรีพร (2560, หน้า 13) ได้สรุปถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลงว่า ควรมีการบริหารและพัฒนาในหลาย ๆ ด้านควบคู่กันไปดังต่อไปนี้

1. การดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาร่วมงานเนื่องจากพนักงานที่มีศักยภาพสูงจะมีส่วนช่วยให้องค์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หากองค์การสามารถดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงเข้ามาสมัครทำงานได้ จะทำให้มีโอกาสเลือกคนได้มากขึ้น สามารถทำได้โดยการปรับแนวทางการสรรหาให้มีการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต หรือมีการเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลาย

2. การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน โดยเฉพาะในด้านการสื่อสาร รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมรับกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นและเกี่ยวข้องกับการทำงาน และพัฒนาทักษะที่หลากหลายให้แก่บุคลากรเพื่อมีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่รองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

3. พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับขีดความสามารถที่องค์การต้องการอย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากความสามารถหลัก ความสามารถทางเทคนิคเฉพาะงานที่ทำและความสามารถในการบริหารจัดการ

4. การธำรงรักษาบุคลากรโดยการดูแลเอาใจใส่และให้ค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากการตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน เช่น การให้โอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน การมอบหมายงานที่สำคัญ การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

5. การสร้างความผูกพันของบุคลากร เพื่อสร้างผลงานและความก้าวหน้าในชีวิตของบุคลากรและองค์กร ซึ่งการสร้างความผูกพันและความเชื่อมั่นไว้วางใจในองค์กรต้องใช้ระยะเวลาและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

6. บริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มาดำเนินการช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการวางแผนระยะยาวและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจในฐานะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์

จตุรงค์ นภาธร (2561, หน้า 33-51) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับบริษัทข้ามชาติที่มีธุรกิจและสินค้าหลากหลาย: กรณีศึกษาของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือไมเนอร์กรุ๊ป จำแนกออกเป็น 3 ส่วนที่มีความสำคัญกับความอยู่รอดและ

ความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน การบริหารความหลากหลายของพนักงานและ การบริหารพนักงานดาวเด่น (Talent Management) ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน

เนื่องจากการให้บริการของบริษัทในเครือไมเนอร์กรุ๊ปมีการดำเนินธุรกิจโรงแรมซึ่งเน้นการให้บริการแบบ 5 ดาว ดังนั้น กลยุทธ์ในการสรรหาจึงเน้นการจ้างผู้เชี่ยวชาญทั้งคนไทยและต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์บริหารในโรงแรมระดับ 5 ดาว สำหรับธุรกิจร้านอาหารก็เน้นการสรรหาผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในร้านอาหารเข้ามาร่วมบริหารกิจการ

2. การบริหารความหลากหลายของพนักงาน

เนื่องจากบริษัทในเครือไมเนอร์กรุ๊ป มีความหลากหลายของพนักงานมากถึง 85 เชื้อชาติ การบริหารและการเคารพในความแตกต่างหลากหลายของเพศ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ นิสัย เชื้อชาติ และสถานภาพสมรสของพนักงานจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท โดยพนักงานต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติต่อกัน และอยู่ภายใต้มาตรฐานการปฏิบัติงานของแบรนด์เดียวกัน ห้องครัวของโรมแรมในเครือไมเนอร์กรุ๊ปทั่วโลกจะต้องมีป้ายแสดงภาษาไว้อย่างน้อย 3 ภาษา คือ ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน และภาษาอารบิก เพื่อให้พนักงานในทุกเชื้อชาติสามารถเข้าใจได้ตรงกันเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของบริษัท

3. การบริหารพนักงานดาวเด่น (Talent Management)

การบริหารพนักงานดาวเด่นของบริษัทจะต้องมีจำนวนพนักงานที่เป็นดาวเด่น (Talent) อย่างน้อย 5-10% ของพนักงานทั้งหมด ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้ต้องมีทั้งผลการปฏิบัติงานที่ดี (High Performance) และมีโอกาสก้าวขึ้นไปเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานและของเครือไมเนอร์กรุ๊ปได้ โดยซึ่งบริษัทจะแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีผลงานดีจะมีโอกาสพัฒนาให้ก้าวไปเป็นผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพอใจ

จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือไมเนอร์กรุ๊ปทั้ง 3 ด้าน สะท้อนให้เห็นว่า กลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่จำเป็นต้องปรับตามแนวคิดในเรื่องกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดเสมอไป

แต่ควรเป็นกลยุทธ์และแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ควรปรับให้สอดคล้องกับบริบทหรือสถานการณ์ในแต่ละองค์การ

ธาดา ราชกิจ (2562, สื่อออนไลน์) ได้เสนอกฎยุทธ์เชิงปฏิบัติการแห่งอนาคตที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากฝ่าย HR ยุคปัจจุบันต้องทำงานเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) แตกต่างไปจากเมื่อก่อนและยังมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพราะทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรและหลายองค์กรต่างก็พยายามแข่งขันเพื่อดึงคนที่มีศักยภาพให้มาร่วมงานกับองค์กรให้ได้มากที่สุด ดังนั้น หากฝ่าย HR ไม่พร้อม หรือมีกลยุทธ์ในการทำงานที่ไม่ดี หรือมีกลยุทธ์ที่ดีแต่ไม่นำไปปฏิบัติ ก็ไม่มีประโยชน์กับองค์กร ดังนั้น เทรนด์ของ HR ในยุคใหม่ที่กำลังได้รับการใส่ใจมากขึ้นเรื่อย ๆ นี้ก็คือ การวางกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการที่นำไปสู่การใช้งานได้จริง มีทิศทางในการลงมือปฏิบัติที่สำคัญมีกลยุทธ์ที่สร้างสรรค์แตกต่างไม่เหมือนใคร เพื่อสร้างให้องค์กรมีจุดเด่นที่แตกต่าง มีศักยภาพที่เพิ่มขึ้นในการสรรหาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ตลอดจนมีการดูแลพนักงานให้มีความสุขกับการทำงานในองค์กรให้มากที่สุดอีกด้วย โดยกลยุทธ์ดังกล่าว ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การประเมินเงินเดือนให้กับพนักงานอย่างเป็นแบบแผน (Salary Evaluation Strategy) โดยการนำการประเมินเงินเดือนตามผลงานและความสามารถในการทำงานมาใช้ในรูปแบบที่เป็นแบบแผนและเป็นทางการมากขึ้น เช่น ประเมินผลทุก 3 เดือน หรือประเมินผลทุก 6 เดือน และประเมินผลตามความสามารถจริง ๆ กลยุทธ์นี้จะทำให้เกิดการพัฒนาในการทำงานเป็นอย่างมาก หรือองค์กรขนาดเล็กบางองค์กรอาจมีระบบการพิจารณาเงินเดือนเป็นแบบเฉพาะตัวของตัวเอง อย่างเช่น มีอัตราก้าวหน้าเพิ่มเงินเดือนให้ทุกเดือน (จากการคำนวณอัตราโดยรวมที่เหมาะสม) โดยอาจมีฐานเงินเดือนในอัตราคงที่ แต่ใช้วิธีการเพิ่มด้วยอย่างอื่นแทน เพื่อลดความยุ่งยากในการจัดการเรื่องภาษี เป็นต้น สิ่งสำคัญของกลยุทธ์ในการประเมินเงินเดือนนี้คือองค์กรจะต้องมีความจริงใจต่อบุคลากร มีความตั้งใจที่จะขึ้นเงินเดือนให้อย่างแท้จริง

2. กลยุทธ์ด้านสวัสดิการใหม่ๆ (New Benefit Strategy) เป็นกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการที่เห็นผลได้ชัดเจนที่สุดในยุคนี้ ซึ่งหลายองค์กรที่เปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างองค์กรใหม่และสร้างสวัสดิการให้เหมาะสมกับยุคสมัยและพฤติกรรมของคนที่เปลี่ยนแปลง หลายองค์กรพยายามสร้างสรรค์สวัสดิการแปลกใหม่ที่มีประโยชน์กับพนักงานที่แท้จริงเพื่อดึงดูดให้พนักงานอยากมาร่วมทำงานด้วย ซึ่งสวัสดิการที่สร้างสรรค์ได้ดีเยี่ยมยังสามารถเผยแพร่เพื่อใช้ดึงดูดให้คนมีคุณภาพมาสมัครงานให้เพิ่มขึ้น เป็นประโยชน์ต่อการสรรหา และผลพลอยได้ที่

ตามมา คือ การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดี ไปจนถึงสร้างแบรนด์องค์กรให้เป็นที่รู้จัก และได้รับการยอมรับ เช่น อาหารกลางวันฟรี การมีฟิตเนสในที่ทำงาน อุปกรณ์ IT ที่เหมาะสม เป็นต้น

3. กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลด้วยเทคโนโลยี (HR Tech for HRM) การใช้เทคโนโลยีทันสมัยต่าง ๆ ที่สามารถช่วยประโยชน์ในด้านงาน HRM ได้ เพื่อให้การทำงานบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น กลยุทธ์นั้นนอกจากจะสร้างประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีให้กับ HR แล้ว ก็ยังสามารถสร้างความสุขให้กับบุคลากรได้ด้วยเพราะเทคโนโลยีหลายอย่างนั้นสามารถนำมาช่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์กับบุคลากรและองค์กร

4. กลยุทธ์ด้านการสรรหาบุคลากรที่เก่งและมีพรสวรรค์ (Genius Scout & Talent Recruiting) หลายองค์กรพัฒนาการสรรหาเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพเพื่อที่จะดึงให้คนทำงานที่มีศักยภาพมาร่วมงานกับองค์กรของตน HR ยุคใหม่ควรมีกลยุทธ์ในการสรรหาที่ก้าวหน้ากว่าเดิม เช่น การสรรหาเชิงรุกเพื่อตามหาบุคลากรที่เก่งร่วมงานด้วย อาจเป็นการเข้าไปตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อติดต่อข้อเสนอกับนิสิตนักศึกษาที่มีศักยภาพก่อนเรียนจบ หรือแม้แต่การที่ HR ใช้เครือข่าย Social Media อย่าง LinkedIn เพื่อติดต่อไปยังผู้มีศักยภาพต่าง ๆ เพื่อยื่นข้อเสนอโดยตรง นอกจากนี้ก็ยังมี การคัดสรรคนที่มีพรสวรรค์ด้านต่าง ๆ มาร่วมงานด้วย

5. กลยุทธ์ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Working System) พฤติกรรมมนุษย์ในยุคดิจิทัลจะเปลี่ยนไป พฤติกรรมการทำงานของคนทำงานยุคใหม่ก็เปลี่ยนไปเช่นกัน หลายองค์กรต่างปรับระบบการทำงานให้ยืดหยุ่นเพื่อรองรับการทำงานให้เหมาะสมกับแรงงานแต่ละคนให้มากที่สุด ระบบการทำงานแบบนั่งประจำออฟฟิศเริ่มลดความจำเป็นและปรับเปลี่ยนไปตามโลกยุคใหม่ เพื่อช่วยลดงบประมาณของสำนักงาน และการปรับตามพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง แต่สามารถช่วยให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นนี้อาจมีตั้งแต่การทำงานแบบ Work from Home หรือ Remote Working ที่สามารถให้พนักงานทำงานที่ไหนก็ได้ เพียงแต่ทำงานให้สำเร็จทันตามกำหนด ซึ่งวิธีการนี้จะเหมาะกับการจ้างงานบุคลากรที่มีศักยภาพแต่ไม่ชอบระบบการทำงานที่ประจำหรือจำเจ ตลอดจนไม่สะดวกในการเดินทางมาทำงาน แล้วก็ยังรวมไปถึงการจ้างงานข้ามประเทศโดยที่ไม่ต้องย้ายถิ่นฐานไปไหนอีกด้วย

6. กลยุทธ์การสร้างสรรค์ตำแหน่งใหม่ (New Position Creating) อีกหนึ่งกลยุทธ์ที่กำลังได้รับความสนใจในยุคนี้ก็คือการสร้างสรรค์ตำแหน่งการทำงานใหม่ขึ้นมาในองค์กร อาจเป็นตำแหน่งที่ไม่เคยมีมาก่อนบนโลก ตำแหน่งที่ปรับปรุงรายละเอียดการทำงานเดิมใหม่ หรือแม้แต่ชื่อตำแหน่งใหม่แต่ทำงานในลักษณะเดิม เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ ไม่เบื่อหน่าย

และสร้างความสนใจให้กับคนที่อยากสมัครงานเข้าร่วมงานกับองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในคนรุ่นใหม่ รวมถึงอาจเป็นการสร้างองค์ความรู้ขึ้นมาใหม่ในองค์กร สร้างวิธีการบริหารที่ไม่เหมือนใคร และสร้างเอกลักษณ์ขององค์กร

7. กลยุทธ์การช่วยเหลือฉุกเฉิน (Emergency Benefit) กลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ ที่ช่วยเหลือบุคลากรในยามจำเป็น คือ กลยุทธ์ช่วยเหลือยามฉุกเฉินต่าง ๆ ตั้งแต่การให้เงินกู้ฉุกเฉิน การให้ประกันอุบัติเหตุ การให้ความช่วยเหลือฉุกเฉินเมื่อมีสมาชิกครอบครัวเสียชีวิต และการให้บริการสวัสดิการยุคใหม่ด้านการเงินที่เข้ามาช่วยยามฉุกเฉินอย่างการเบิกเงินเดือนล่วงหน้า เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจเป็นส่วนช่วยให้เกิดการตัดสินใจร่วมงานกับองค์กรได้ดี และยังเป็น การช่วยเหลือพนักงานในยามยากที่สามารถสร้างความประทับใจให้กับองค์กรได้อีกด้วย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (ปตท.สผ.)

บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) หรือ ปตท.สผ. ได้ดำเนินธุรกิจในการสำรวจและผลิตปิโตรเลียมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสร้างความมั่นคงทางพลังงานให้ประเทศไทยมากกว่า 33 ปี ซึ่งประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก และได้รับการยอมรับจากหลายองค์กรทั้งในและต่างประเทศ อาทิ เช่น การบริหารจัดการความยั่งยืนในภาพรวมซึ่งสะท้อนผ่านการได้รับคัดเลือกให้เป็นสมาชิกในกลุ่มดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ หรือ Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ในกลุ่มธุรกิจน้ำมันและก๊าซฯ ประเภทธุรกิจขั้นต้นและธุรกิจครบวงจร (World Oil and Gas Upstream and Integrated Industry) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 5 โดยในปีนี้ ปตท.สผ. ได้รับการจัดอันดับด้านความยั่งยืนระดับ Silver Class จากผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศใน Sustainability Yearbook 2562 ซึ่ง ปตท.สผ. ถือว่า “ทรัพยากรบุคคล” เป็นรากฐานที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ ปตท.สผ. และทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรคือ การลงทุนเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน สร้างกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย พร้อมรองรับความท้าทาย และการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ รวมถึงร่วมกันพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน ปตท.สผ. จึงมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญ ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรเดียวกัน เรียนรู้จากความหลากหลาย ทั้งต่างมุมมอง ต่างประสบการณ์ และต่างวัย เพื่อร่วมปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงด้วยผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศในทุกองค์ประกอบของการดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลง (Competitive Performance) (บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม

จำกัด (มหาชน), 2561, สื่อออนไลน์) โดยมีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ก้าวทันกับความท้าทาย ดังนี้

1. ปรับปรุงแนวทางการสรรหาบุคลากรเพื่อดึงดูดกลุ่มคนรุ่นใหม่ โดยเพิ่มช่องทางการสรรหาผ่านสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ ทั้ง LinkedIn (PTTEP) และ Facebook (PTTEP Career)
2. การบริหารความหลากหลายเนื่องจากแนวโน้มการเพิ่มสูงขึ้นของสัดส่วนกลุ่มคนรุ่นใหม่ (Generation Y และ Generation Z) ในตลาดแรงงาน บริษัทจึงทบทวนและปรับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและวิถีชีวิตของกลุ่มคนรุ่นใหม่มากยิ่งขึ้น โดยปรับสภาพแวดล้อมการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มคนรุ่นใหม่ ปรับเวลาทำงานให้มีความยืดหยุ่น (Flexible Hours)
3. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารบุคลากร โดยนำเทคโนโลยี Chatbot มาใช้ในงานบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการแก่พนักงาน รวมถึงการขออนุมัติการลาผ่านหน้าจอบริการลูกค้าส่วนบุคคลแท็บเล็ต และโทรศัพท์มือถือ
4. วางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Successor Plan) และพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการขึ้นดำรงตำแหน่งระดับบริหาร เพื่อสร้างความต่อเนื่องให้การดำเนินธุรกิจโดยตั้งเป้าสัดส่วนผู้สืบทอดตำแหน่งเป็น 1.5 เท่าของตำแหน่งเป้าหมาย บริษัทได้จัดให้มีการทบทวนรายชื่อพนักงานที่มีศักยภาพสูงเข้ามาอยู่ในกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่งเป็นประจำทุกปี เพื่อป้องกันผลกระทบจากการเกษียณอายุหรือการลาออกของผู้บริหาร และจัดให้มีโครงการพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง (Talent Management Program) ขึ้น
5. พัฒนาขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ (New ability) และองค์กรโดยพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลและการทำงานในรูปแบบใหม่แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับโดยการจัดตั้ง The Digital Academy
6. การพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร โดยจัดอบรมต่อเนื่องทุกปีเพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรได้ตามที่องค์กรคาดหวัง
7. การพัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อรองรับการแข่งขันหรือการขยายธุรกิจในอนาคต
8. ดำเนินแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Competency Development Plan – ICDP) โดยใช้หลักการพัฒนา 70-20-10 (เรียนรู้งานจากการปฏิบัติจริง 70% เรียนรู้ ผ่านการสอนงาน และการให้คำแนะนำ 20% และเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม 10%)
9. การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยการเพิ่มสวัสดิการและสิ่งจูงใจ โดยบริษัทได้ปรับสภาพแวดล้อมการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการ

ของกลุ่มคนรุ่นใหม่ ปรับเวลาทำงานให้มีความยืดหยุ่น (Flexible Hours) อนุญาตให้พนักงานใส่ชุดลำลองมาทำงานในวันศุกร์ (Casual Friday) นำรูปแบบ Innovative and Digital Workplace มาจัดพื้นที่ส่วนกลางให้มีความสะดวกสบาย สร้างสรรค์ และทันสมัย ภายใต้ชื่อ “Innovation Playground” หรือ “iPlay” โดยแบ่งเป็นโซนพักผ่อน โซนบริการอาหารและเครื่องดื่ม โต๊ะทำงานเคลื่อนที่ (Mobile Office) ห้องประชุม Co-WorkingSpace และโซนกิจกรรมนันทนาการ การสื่อสารและการทำกิจกรรมในหลายรูปแบบ เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

10. การสร้างวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยแก่พนักงานและผู้รับเหมาในทุกกระบวนการดำเนินการ บริษัทยังดูแลและเฝ้าระวังด้านสุขภาพและอาชีวอนามัยของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

นอกจากที่ได้กล่าวสรุปมาข้างต้น ผู้วิจัยยังได้ไปศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกขององค์กรเอกชนอีก 2 บริษัท ได้แก่ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย มหาชน จำกัด และ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) โดยมีรายละเอียดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่น่าสนใจ ดังนี้

1. บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท เอสซีจี หรือบริษัทเครือซีเมนต์ไทยเป็นกลุ่มบริษัทชั้นนำในภูมิภาคอาเซียนที่ดำเนินธุรกิจมากกว่า 100 ปี มีบริษัทที่อยู่ภายใต้แบรนด์มากกว่า 200 บริษัท มีกิจการใน 3 กลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่ เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง เอสซีจี เคมิคอลส์และเอสซีจี แพคเกจจิ้ง บริษัทได้รับการยอมรับในวงกว้าง และเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่น ๆ ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ได้รับการจัดอันดับเป็นที่ 1 ของโลกในสาขาอุตสาหกรรมก่อสร้าง และยังเป็นองค์กรแรกในประเทศไทยที่ได้รับการคัดเลือกให้อยู่ในดัชนีความยั่งยืนของ DJSI และได้รับการจัดอันดับต่อเนื่องยาวนานที่สุด 14 ปีติดต่อกัน ตั้งแต่ปี 2547 เป็นบริษัทยอดเยี่ยมอันดับ 1 ของประเทศไทย ติดต่อกันเป็นปีที่สามจากหนังสือพิมพ์ The Asian Wall Street Journal นอกจากนี้ในปี 2559 บริษัทยังได้รับรางวัลพระราชทานจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี Thailand Corporate Excellence Awards 2016 จากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยร่วมกับ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความเป็นเลิศด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ได้รับรางวัลต่อเนื่อง เป็นปีที่ 15 และในปี 2560 ผลการสำรวจของบริษัทจัดหางานจ๊อบส์ ดีพี (ประเทศไทย) จำกัด เอสซีจีเป็นหนึ่งในบริษัทที่มีผู้ต้องการเข้าทำงานมากที่สุดในประเทศไทย (ออนไลน์จาก www.scg.com)

ในด้านการดูแลพนักงาน เอสซีจีถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด เป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในทุกธุรกิจและทุกประเทศที่เข้าไปดำเนินการ ซึ่งจากการศึกษานวัตกรรมกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในประชาคมอาเซียน ของ รวิภา ธรรมโชติ (2561, หน้า 191-192) และจากการศึกษาเอกสารรายนงานการพัฒนายั่งยืน ปี 2560 (บริษัทปูนซีเมนต์ไทยมหาชน จำกัด, 2560, สื่อออนไลน์) พบว่า บริษัทเอสซีจี มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

1. การสรรหาบุคลากรเชิงรุกเพื่อให้ได้คนเก่งและคนดีเข้าร่วมงานกับบริษัท จากการจัดโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการ “Drawing Your Career with SCG Career Camp” เพื่อจูงใจผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจากสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศไทยให้มาทำงานกับบริษัท ซึ่งถือว่าการสรรหาบุคลากรเชิงรุก นอกจากนี้ยังมีโครงการ “Top Ten University Recruitment” เพื่อสรรหาผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจจากมหาวิทยาลัยชั้นนำท็อป 10 ในสหรัฐอเมริกาหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำในยุโรปอีกด้วย

2. วิธีพัฒนาบุคลากรทั้งแบบให้ทุนการศึกษาและอบรม โดยการอบรมนั้นแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ Business Knowledge และ Leadership Skills สำหรับผู้ที่ผ่านหลักสูตรทั้งหมดแล้วจะได้ขึ้นเป็นผู้บริหารและบริษัทจะจัดหลักสูตรอบรมเพิ่มเติม ได้แก่ Advance Management Program (AMP) และ Executive Development Program (EDP) การพัฒนาความสามารถของพนักงานและผู้นำ พนักงานทุกคนจะได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถที่ตอบโจทย์การแข่งขันทางธุรกิจรวมทั้งพัฒนาผู้นำให้มีทัศนคติ ความรู้และความสามารถ และสามารถพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพขึ้นเป็นกำลังสำคัญของเอสซีจีได้

3. การพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอและต่อเนื่องและสอดคล้องกับ Competency ของพนักงานและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานโดยการสร้างปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้โดยปรับปรุงการอบรมในห้องเรียนด้วยระบบดิจิทัล ใช้ระบบการบริหารจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System: LMS) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและมาตรฐานเดียวกันทั้งภูมิภาค และเกิดประสิทธิผลสูงสุดพร้อมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการเรียนรู้ เช่น E-learning, Micro Learning หรือ Gamification เพื่อไม่ให้เบียดเบียนเวลาทำงานและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและเกิดความคล่องตัวในการทำงาน

4. การสร้างคุณค่าขององค์กร (Branding) เพื่อดึงดูดผู้มีความสามารถและสามารถเข้ามาร่วมงานเสริมสร้างคุณค่าขององค์กรอย่างต่อเนื่องและดึงดูดผู้มีความสามารถในทุกระดับสาขาอาชีพ ให้เข้าร่วมทำงานกับเอสซีจี

5. กลวิธีในการให้บุคลากรอยู่กับองค์กรนาน ๆ ทั้งการดูแลพนักงานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยการสำรวจความผูกพันต่อองค์กร การพัฒนาพนักงานทุกวิชาชีพ ทุกระดับและทุกคน มีการสร้าง Health Center เพื่อให้บริการอย่างครบวงจรทั้งด้านสุขภาพและคุณภาพชีวิต

6. Re-Employment Program เนื่องจากแต่ละปีมีพนักงานที่อายุครบเกษียณจำนวนมาก แต่พนักงานหลายคนเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งยังสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและถ่ายทอดวิธีการทำงานแก่พนักงานรุ่นหลังได้เป็นอย่างดี เอสซีจีจึงเล็งเห็นความสำคัญของการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงและสร้างคุณค่าแก่องค์กรไว้ จึงจัดทำโครงการ Re-Employment Program ขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้มีการจ้างงานหลังเกษียณอายุ โดยเริ่มใช้ตั้งแต่ปี 2560

7. มีมาตรฐานในการพัฒนาพนักงานด้วยมาตรฐานเดียวกันทั้งภูมิภาค ยึดหลักการพัฒนาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Role-based Competency) เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถเพื่อตอบสนองต่อโจทย์ธุรกิจอย่างแท้จริงและพร้อมรับมือกับความท้าทายและการเติบโตที่รวดเร็วของธุรกิจ เพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานให้มีความพร้อมตอบสนองโจทย์ได้ทันกับทิศทางของธุรกิจและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

8. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และบทบาทในการเป็นโค้ชของผู้บังคับบัญชา พนักงานต้องรับผิดชอบและขับเคลื่อนการเรียนรู้และการพัฒนาของตนเอง โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สนับสนุนรวมทั้งให้คำปรึกษาและคำแนะนำต่าง ๆ

9. เชื่อมโยงการเรียนรู้ของพนักงานเข้ากับระบบบริหารจัดการ Talent และระบบ HR อื่น ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ของพนักงานขับเคลื่อนได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมรองรับความจำเป็นของธุรกิจ โดยเชื่อมโยงการเรียนรู้พัฒนาพนักงานกับระบบ HR อื่น ๆ ขององค์กร เช่น การเจริญเติบโตของพนักงานรวมทั้งระบบบริหารจัดการ Talent เป็นต้น

10. การประเมินสมรรถนะและการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลประจำปี

11. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและเป็นธรรมเพื่อส่งเสริมให้มีการเติบโตตามสายอาชีพและได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม

12. การนำแนวทางในการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรด้วยกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยน โดยถือว่าการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายองค์กร มีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้โดยมีผู้บริหารเป็นแบบอย่าง และให้การสนับสนุน และให้ถือว่าการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำไม่ใช้ภาระงานที่เพิ่ม มีระบบเทคโนโลยีที่เป็นระบบเดียวที่องค์กรทำให้สะดวกในการสืบค้น มีระบบการให้รางวัลและการยกย่องในรูปแบบต่าง ๆ ที่ทำให้คนสนใจแบ่งปันความรู้

13. กลยุทธ์ในการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้แก่พนักงานโดยใช้แบบทดสอบจริยธรรมเป็นส่วนหนึ่งในเครื่องมือระบบเชิงป้องกันในการประเมิน การตรวจสอบและการสร้างความรู้ความเข้าใจด้านจริยธรรมให้แก่พนักงาน

2. บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด มหาชน

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด มหาชน (เอไอเอส) เริ่มพัฒนาการจากการเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถืออันดับ 1 ของประเทศไทย สู่การเป็นผู้ให้บริการด้านดิจิทัลไลฟ์ และการเป็นองค์กรยุคใหม่ที่ต้องขับเคลื่อนไปด้วยความรวดเร็วให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเทคโนโลยี “คน” คือ องค์ประกอบสำคัญที่สุด ที่จะทำให้อีไอเอสเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีผลประกอบการที่แข็งแกร่ง และเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), 2559, ออนไลน์) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด มหาชน หรือ เอไอเอส มีกลยุทธ์ในการพัฒนาและดูแลบุคลากรแบบองค์รวมเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการรองรับการขยายตัวของธุรกิจโดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจด้านดิจิทัล จากการดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้เอไอเอสได้รับคัดเลือกจากนิตยสารฟอร์บส (Forbes) ให้ติดอันดับ 169 ของการจัดอันดับสุดยอดนายจ้างแห่งระดับโลก Global 2000:World’s Best Employers 2019 รางวัลดีเด่นด้านการตลาด (Marketing Excellence) และการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management Excellence) จาก Thailand Corporate Excellence Awards 2019 โดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) ร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และรางวัล No.1 Brand Thailand 2019 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 8 ติดต่อกัน โดยพิจารณาจากความมุ่งมั่นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและเป็นองค์กรนายจ้างที่ดี รวมถึงสามารถดึงดูดคนรุ่นใหม่และบุคลากรที่มีขีดความสามารถและมีศักยภาพให้เข้ามาร่วมงานกับบริษัทได้ (บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), 2562, สื่อออนไลน์) ซึ่งจากการศึกษานวัตกรรมกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในประชาคมอาเซียน

ของ วริภา ธรรมโชติ (2561, หน้า 192-193) และจากการศึกษา วิเคราะห์รายงานรายงานพัฒนาความยั่งยืน ปี 2562 พบว่า เอไอเอสมีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความโดดเด่นที่นำมาใช้กับองค์กร ดังนี้

1. การมีแนวทางในการสรรหาบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพเข้าร่วมงานกับองค์กร โดยการสรรหาบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัล (New Ability) โดยร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศด้วยการจัดกิจกรรมเพื่อแนะนำองค์กรพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้นักศึกษาที่มีความสามารถเฉพาะทางในสาขาวิชาชีพที่เป็นที่ต้องการในยุคดิจิทัล เช่น Blockchain, AI, Data Analytics ได้เข้ามาร่วมงานกับเอไอเอส

2. การบริหารความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์โดยการวิเคราะห์ลักษณะคนทำงานจึงพบว่า เอไอเอสเป็นศูนย์รวมพนักงานที่มาจากหลากหลายเจเนอเรชัน (Multigenerational workforce) เช่น Baby Boomer, Gen X, Gen Y และ Gen Z โดยส่วนใหญ่เป็นคน Generation Y มากกว่า 70% ส่งผลให้เอไอเอสต้องปรับกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาบุคลากรโดยใช้ระบบออนไลน์และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรใหม่ภายใต้แนวความคิด “FIT FUN FAIR” โดยสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดที่สร้างสรรค์และเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพเพื่อตอบรับความท้าทายของโลกยุคดิจิทัล และสนับสนุนคนทุกเจเนอเรชันในการทำงานอย่างเปิดกว้างและเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้แสดงความสามารถและศักยภาพอย่างเต็มที่โดยได้เปิดโอกาสให้ Generation Z ได้ร่วมงานกับองค์กรและแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ที่สำคัญมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ที่ลดลำดับชั้น (Hierarchy) ในการทำงานเพื่อให้กระบวนการทำงานรวดเร็วขึ้น คนในองค์กรเข้าถึงกันได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้ผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์กับเด็กที่สามารถปรับตัวกับเทคโนโลยีเชื่อมเข้าหากัน (Generation Connected)

3. การสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) โดยส่งเสริมให้พนักงานวางแผนการเติบโตในองค์กร และการพัฒนาศักยภาพให้สอดคล้องกับสายอาชีพ โดยพนักงานจะได้รับข้อมูลและคำแนะนำจากหัวหน้างาน เพื่อวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ และสนับสนุนการวางแผนพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างยั่งยืน การสร้าง Career Model ให้สามารถเติบโตได้ตามแนวสูงหรือการเติบโตโดยการเปลี่ยนสายงาน โดยให้พนักงานสร้างโอกาสเติบโตได้ด้วยตนเอง

4. การธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าขององค์กร โดยเน้นกิจกรรมเพื่อรักษาและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถอยู่กับองค์กรและเติบโตไปกับธุรกิจของบริษัทอย่างยั่งยืน อาทิเช่น การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน รวมไปถึง การให้

สวัสดิการที่ดีต่อพนักงานทุกระดับชั้นเช่น ประกันสุขภาพ คุนย์สุขภาพที่ได้มาตรฐาน ให้การดูแลแบบองค์รวมทั้งด้านสุขภาพและสุขภาพะของพนักงาน เป็นต้น

5. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Successor Plan) เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องโดยจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งครอบคลุมตำแหน่งสำคัญทั่วทั้งองค์กร โดยกำหนดเกณฑ์และกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถอย่างโปร่งใส และเป็นธรรมเพื่อแต่งตั้งเป็น “ผู้สืบทอดตำแหน่ง” (Successor) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำและความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าว

6. การจัดการผู้มีความสามารถเป็นเลิศ (Talent Management) โดยวางแผนการเติบโตในสายอาชีพสำหรับบุคลากรกลุ่มบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพของพนักงาน ซึ่งพนักงานจะได้รับข้อมูลและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากหัวหน้างาน เพื่อวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ ในปีที่ผ่านมาบริษัทมี “AIS Career Framework” ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยแนะนำกระบวนการและขั้นตอนให้พนักงาน และหัวหน้างานใช้ในการพัฒนาการเติบโตในอาชีพ และช่วยในการระบุพนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพ

7. การพัฒนาพนักงานด้วยวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแบบไร้ขีดจำกัด (Life Long Learning) โดยการจัดหลักสูตรอบรมที่จำเป็นให้พนักงานเรียนรู้ผ่านแอปพลิเคชัน Learn-Di และ Read-Di ทั้งนี้ Learn-Di เป็นเครื่องมือที่รวบรวมหลักสูตรอบรมและความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล เทรนด์ และข้อมูลข่าวสารสำคัญต่าง ๆ รวมทั้งเป็นห้องสมุดออนไลน์ เพื่อให้พนักงานสามารถค้นคว้าข้อมูลและศึกษาเรียนรู้ได้ตลอดเวลาโดยมีหลักสูตรการพัฒนาและฝึกอบรมออนไลน์ (AIS Academy) หลายหลักสูตร เช่น หลักสูตรที่จำเป็นสำหรับหัวหน้างาน หลักสูตรที่จำเป็นในการทำงาน หลักสูตรสำหรับพนักงานกลุ่ม Talent และพนักงานที่มีศักยภาพสูงและสามารถเติบโตไปเป็นผู้บริหารในอนาคตหลักสูตรส่งเสริม New Ability เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของบุคลากรที่ส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่และเปิดโอกาสให้พนักงานเป็นเจ้าของความก้าวหน้าและควบคุมทิศทางการเรียนรู้ด้วยตัวเอง นอกจากนี้ยังมี กำหนดให้มีการประเมินผลเพื่อวัดประสิทธิภาพของการฝึกอบรม เอไอเอสใช้ Kirk Patrick Model ซึ่งมีการวัดผล 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับ 1 การวัดความพึงพอใจ ระดับ 2 การวัดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมหลังจากได้รับการอบรม ไปจนถึงระดับ 5 คือ การวัดอัตราส่วนผลตอบแทนจากการลงทุน

8. การกำหนดแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) โดยกำหนดเป้าหมาย แผนการพัฒนา และวัตถุประสงค์ร่วมกับหัวหน้างาน พร้อมทั้งมีการพัฒนาโมเดล

ในด้านสมรรถนะของพนักงาน (Competency Model) ซึ่งเป็นการวางแผนพัฒนาและวิเคราะห์ร่วมกันระหว่างพนักงาน หัวหน้างาน และทีมงานบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อวางรากฐานสำหรับทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการเติบโตในสายอาชีพ (Career Development)

9. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) บริษัทให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรม โดยประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การประเมินตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันของหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา และการประเมินพฤติกรรมการทำงาน ผลการประเมินจะถูกนำไปประกอบการพิจารณาผลตอบแทนและมีการสื่อสารให้พนักงานทราบเพื่อวางแนวทางในการพัฒนาร่วมกันอย่างยั่งยืนต่อไป

10. การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม ยึดตามนโยบาย หลัก 3P ดังนี้

10.1 Pay for Performance คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน

10.2 Pay for Position คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามตำแหน่งงาน

10.3 Pay for People คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะเฉพาะที่เป็นที่ต้องการขององค์กร

ทั้งนี้จะมีการเทียบค่าตอบแทนในอุตสาหกรรมเดียวกันและต่างกัน ยึดหลักความเท่าเทียม ความสอดคล้องกับผลประกอบการขององค์กรและเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การติดตามการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารค่าตอบแทนและรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนในองค์กรชั้นนำต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์และพัฒนารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานให้มีความเหมาะสมและยกระดับขีดความสามารถในการรักษาไว้ซึ่งกลุ่มพนักงานปัจจุบันรวมถึงดึงดูดกลุ่มที่สนใจร่วมทำงานกับบริษัทในอนาคต

11. การสร้างภาพลักษณ์ชื่อเสียงของหน่วยงาน (Branding)

12. การนำแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพนักงานของเอไอเอสจะใช้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการจัดการความรู้หรือ KM เป็นกลยุทธ์ในการรักษาความสำเร็จของบริษัทในฐานะผู้นำตลาด เพื่อสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรผลงานดี (High Performance Organization) มีเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะในด้านความรู้ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุด โดยให้มีการจัดการความรู้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่รวบรวมความรู้จากบุคลากรทุกคน ทั้งยังสนับสนุนให้บุคลากรได้แบ่งปัน

และแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ความคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดการต่อยอดความรู้ และเพิ่มความสามารถในการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัทเอไอเอส ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ 1) การจัดเก็บรวบรวมความรู้ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ 2) การนำความรู้มาใช้ให้เป็นรูปธรรม และ 3) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยมี KM Portal ชื่อ Nokhook เป็นคลังความรู้เป็นศูนย์กลางของ 2 หลักแรก คือ การจัดเก็บความรู้และการนำความรู้มาใช้และมี Web Board เป็นสื่อกลางของหลักที่ 3 คือ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ทั้ง Nokhook และ Web Board จะอยู่ในระบบ Intranet ซึ่งเข้าถึงได้เฉพาะบุคลากรของเอไอเอสเท่านั้น

13. การปรับบทบาทของ HR ในการดูแลพนักงาน จากผู้ช่วย ผู้สนับสนุนมาเป็น Strategic Partner สามารถทำงานเชิงกลยุทธ์ได้ซึ่งต้องเข้าใจและร่วมกำหนดทิศทางขององค์กร และปรับความเชื่อ(Mindset) ไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยทำแล้วประสบความสำเร็จ และต้องหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาทักษะ

จากการศึกษารวบรวมจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคิดเห็นของนักวิชาการสามารถสังเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกขององค์กรภาคเอกชน ดังแสดงในตาราง 4



ตาราง 4 แสดงการสังเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกขององค์กรภาคเอกชน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	1. พิเชิต เทพวรรณ 2554	2. ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ 2555	3. จิรประภา อัศวพร 2558	4. นิภา วิริยะพิพัฒน์ 2559	5. สมพิศ ทองปาน 2559	6. สุรมงคล และ ชีววัฒน์ จันทร์ทิพย์ 2559	7. เสาวนีย์ สมนัดรีพร 2560	8. บริษัทปูนซีเมนต์ไทย มหาชน จำกัด 2561	9. บริษัท ปตท.สม. 2561	10. จตุรงค์ นภธร 2561	11. ธาดา ราชกิจ 2562	12. AIS 2562	รวม
1. การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	10
2. การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	11
3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์		/	/	/		/	/	/		/	/		8
4. การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากรที่จำเป็นสำหรับธุรกิจและสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน			/	/	/	/	/	/				/	8
5. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล			/	/	/	/	/	/				/	7
6. การธำรงรักษาบุคลากร	/	/	/	/	/	/	/	/			/	/	11
7. การบริหารผลการปฏิบัติงาน		/	/	/		/	/	/				/	7
8. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง	/	/	/	/		/	/	/	/	/		/	9
9. การบริหารจัดการความรู้	/	/						/				/	5
10. การพัฒนาองค์การ: องค์การแห่งการเรียนรู้	/	/				/	/					/	6
11. ความรับผิดชอบต่อสังคม	/	/	/					/	/			/	6
12. จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ		/	/	/				/				/	6
13. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล			/					/	/			/	5

ตาราง 4 (ต่อ)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก												
	1. พิษิต เทพวรรณ 2554	2. ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ 2555	3. จิรประภา อัศวปร 2558	4. นิภา วิริยะพิพัฒน์ 2559	5. สมพิศ ทองปาน 2559	6. สุสมงคล และ ธิรวัดณ์ จันทร์ทิพย์ 2559	7. เสาวนีย์ สมันตรีพร 2560	8. บริษัทปูนซีเมนต์ไทย มหาชน จำกัด 2561	9. บริษัท ปตท.สม. 2561	10. จตุรงค์ นภากาศ 2561	11. ธาดา ราชกิจ 2562	12. AIS 2562	รวม
14. การสร้างสมดุลของคุณภาพชีวิต และการทำงาน		/	/	/		/	/	/		/	/		8
15. การบริหารความหลากหลาย	/	/			/		/	/	/		/		7
16. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง		/	/				/	/			/		6
17. การบริหารทุนมนุษย์	/												2
18. การสร้างภาพลักษณ์องค์กรและ แบรนด์นายจ้าง		/	/	/			/	/		/	/		8
19. การพัฒนาผู้นำและศักยภาพผู้บริหาร	/		/				/	/			/		5
20. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ		/	/				/	/	/		/	/	8
21. การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม								/					1
22. แรงงานสัมพันธ์และการสื่อสาร ในองค์กร		/				/	/	/	/		/		6

จากตาราง 4 สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในภาคเอกชนที่ผู้วิจัยได้ศึกษามาจากแหล่งข้อมูลจำนวน 12 แหล่ง ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้วยเกณฑ์ 50% ของจำนวนนักวิชาการ นักวิจัยและหน่วยงานต่าง ๆ (จำนวนความถี่ตั้งแต่ 6 แหล่งขึ้นไป) โดยมี กลวิธีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในภาคเอกชนที่ผ่านเกณฑ์ทั้งหมด จำนวน 17 กระบวนการ เรียงลำดับจากมากที่น้อยที่สุดดังนี้ จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

1. การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง
2. การสรรหาบุคลากรเชิงรุก
3. การธำรงรักษาบุคลากร
4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
5. การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากรที่จำเป็นสำหรับธุรกิจและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง
7. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล
8. การสร้างสมดุลของคุณภาพชีวิตและการทำงาน
9. การสร้างภาพลักษณ์องค์กรและแบรนด์นายจ้าง
10. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ
11. บริหารการปฏิบัติงาน
12. การบริหารความหลากหลาย
13. แรงงานสัมพันธ์และการสื่อสารในองค์กร
14. การพัฒนาองค์กร
15. การจัดการความรู้
16. จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ
17. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ของนักวิชาการ และศึกษาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา หลังจากนั้น จึงได้วิเคราะห์และสรุปเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล (2558, สื่อออนไลน์) ได้มีการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2559-พ.ศ. 2562 โดยมี ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบ การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง (Workforce Planning) 2) การสร้างเสริมศักยภาพ และพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Workforce Development) 3) การพัฒนาคุณภาพ ชีวิตการทำงาน ของบุคลากร (Work Life Balance) มีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาระบบการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง (Workforce Planning) โดยมี เป้าประสงค์เพื่อวางแผน และบริหารกำลังคนให้มีความเหมาะสมกับภารกิจของแต่ละส่วนงาน

เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจอย่างยั่งยืน โดยดำเนินพัฒนาระบบบริหาร อัตรากำลัง และ พัฒนาระบบสรรหาคัดเลือกบุคลากรเชิงรุก (Proactive Recruitment)

2. การสร้างเสริมศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร (Workforce Development) มีเป้าประสงค์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยวางแผนดำเนินการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนา (Training Roadmap) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) และการจัดตั้งศูนย์พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (Training Center) เพื่อเป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ด้านการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

3. การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร (Work Life Balance) มีเป้าประสงค์เพื่อจัดปัจจัยเกื้อหนุนที่เอื้อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ โดยวางแผนในการดำเนินการโครงการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีความสามารถสูง (Talent Workforce) การสร้างความสมดุลระหว่างการงานและชีวิต (Work-Life Balance) ของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล และ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (MUERP-HR)

นอกจากดำเนินการตาม 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ข้างต้น มหาวิทยาลัยมหิดล ยังเน้นการสร้างเครือข่าย (Networking) เพื่อ ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อน การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ถวิล คำโสภา (2560, หน้า 51-52) ได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 7 กลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสอบคัดเลือกและสรรหา การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการทำงาน การให้สวัสดิการ และการเกษียณ และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านการวางแผนอัตรากำลัง เพื่อให้มีกรอบโครงสร้างของอัตรากำลังที่เหมาะสมกับแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร ยกกระดับคุณภาพมาตรฐานการพัฒนาบุคลากรบุคลากรมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพตามเกณฑ์ อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการตามมาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาประกอบด้วย ยุทธวิธี ดังนี้

- 1.1 จัดกรอบโครงสร้างอัตรากำลังที่เหมาะสมกับแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร
- 1.2 การจัดสรรอัตรากำลังตามแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร
- 1.3 พัฒนาคณาจารย์มืออาชีพ
- 1.4 เร่งพัฒนาคณาจารย์ให้มีตำแหน่งทางวิชาการ

1.5 เร่งรัดพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนเข้าสู่ตำแหน่งชำนาญการ/เชี่ยวชาญ/เชี่ยวชาญพิเศษ

2. กลยุทธ์ด้านการสอบคัดเลือกและการสรรหาบุคคล เพื่อให้ได้คนเก่ง คนดี มีคุณภาพ มีความรู้ตรงกับตำแหน่ง ได้บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีบุคลากรที่มีความรู้ มีความจริงใจ ซื่อตรง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ สามารถทำงานได้หลากหลายประกอบด้วย มียุทธวิธี ดังนี้

- 2.1 พัฒนาการสอบคัดเลือกบุคคล
- 2.2 ใช้วิธีที่หลากหลายแสวงหาบุคคล
- 2.3 พัฒนาหลักการสรรหาบุคลากรให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมมากขึ้น
- 2.4 กระบวนการสอบคัดเลือกมีความหลากหลาย
- 2.5 สร้างและพัฒนาระบบการสอบคัดเลือกให้เปิดกว้างมากขึ้น

3. กลยุทธ์ย่อยด้านการจัดบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงาน เพื่อให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานตรงตามคุณวุฒิที่กำหนดและได้ทำงานตรงตามสายงาน มียุทธวิธี ดังนี้

- 3.1 พัฒนาหลักเกณฑ์การนำบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งงานให้ตรงตามคุณวุฒิที่กำหนด
- 3.2 ทำแผน 1 คน 1 งาน เพื่อพัฒนาสมรรถนะการทำงาน
- 3.3 จัดทำภาระงานให้ได้ทำงานตรงกับสายงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในสายงาน

4. กลยุทธ์ย่อยด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวัดได้ บุคลากรทุกสายงานมีวุฒิการศึกษาสูงขึ้นและตรงกับสายงาน บุคลากรมีศักยภาพและ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสู่ระดับสากล บุคลากรมีสมรรถนะ (Competencies) และมีนักรักวิจัยมืออาชีพเพิ่มขึ้น และมหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของสังคม ประกอบด้วย 9 ยุทธวิธี ดังนี้

- 4.1 ส่งเสริมให้ศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 4.2 ส่งเสริมให้ทุนการศึกษาทุกระดับชั้น
- 4.3 ส่งเสริมให้เข้าอบรม ศึกษาดูงาน ตามสายงานที่ขาดแคลน
- 4.4 จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
- 4.5 จัดหลักสูตรอบรมบุคลากรใหม่
- 4.6 พัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล

4.7 เพิ่มศักยภาพบุคลากร

4.8 จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4.9 มีผลงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้หรือเป็นนวัตกรรมใหม่

5. กลยุทธ์ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความพอใจต่อผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีการพัฒนาการปฏิบัติงานและมีผลการปฏิบัติงานที่ประสิทธิภาพ ประกอบด้วยยุทธวิธี ดังนี้

5.1 พัฒนาขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับเปลี่ยนกรรมการประเมิน

5.2 ใช้วิธีประเมินแบบมีส่วนร่วมและตรงตามความเป็นจริง

5.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของการประเมินผล

5.4 การกำหนดขอบเขตของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.5 การวัดและรวบรวมข้อมูลของปัญหาการประเมินผลสู่ระดับสากล

5.6 การประเมินตนเองโดยวิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างสภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและเป้าหมายที่คาดหวังและคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

6. กลยุทธ์ย่อยด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากรเพื่อให้บุคลากรได้รับสวัสดิการที่ดีตลอดการทำงาน และมีขวัญและกำลังใจในการทำงานประกอบด้วย 3 ยุทธวิธี ดังนี้

6.1 พัฒนาหลักการให้สวัสดิการทุกประเภท

6.2 จัดทำแผนพัฒนาสวัสดิการภายในให้บุคลากรได้รับประโยชน์ที่หลากหลาย

6.3 เพิ่มงบประมาณด้านสวัสดิการทุกปี

7. กลยุทธ์ย่อยด้านการให้กำลังใจแก่ผู้เกษียณเพื่อให้บุคลากรผู้เกษียณอายุงานมีขวัญกำลังใจดีและผู้เกษียณอายุงานพอใจต่อค่าตอบแทน และเงินชดเชยที่ได้รับเมื่อเกษียณอายุงาน ประกอบด้วยยุทธวิธี ดังนี้

7.1 จัดโครงการสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรวัยเกษียณในหลากหลายวิธี

7.2 จัดสรรงบประมาณเพิ่มค่าตอบแทนและเงินชดเชยแก่ผู้เกษียณ

7.3 จัดอบรมบุคลากรวัยใกล้เกษียณ

7.4 ให้บุคลากรตำแหน่งวิชาการระดับ รศ.ดร.เกษียณอายุ 65

อุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์ (2561, หน้า 1-9) ได้เสนอการนำใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ในการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมาย

ขององค์กร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ด้านการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและคุณค่าที่เพิ่มขึ้นแก่องค์กร การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองการใช้งานอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาความรู้ทักษะและสมรรถนะของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการสร้างสภาวะแวดล้อมที่เกื้อหนุน การสร้างแรงจูงใจรายบุคคล

กิมพิพัฒน์ มโนมัยกุล พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์และ วราภรณ์ บวรศิริ (2562, หน้า 140-141) ได้ศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ผลการศึกษาพบ ดังนี้

1. แนวโน้มทิศทางการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ได้แก่

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีทิศทางระยะเวลาที่สั้นขึ้น ลักษณะการวางแผนจะเป็นการควบคุมอนาคตซึ่งจะใช้ความพยายามที่จะทำให้อนาคตที่ต้องการเกิดขึ้นตามที่ปรารถนา

1.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้น เนื่องจากในอนาคตสถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมากขึ้น

1.3 การให้ความสำคัญกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูง (Talent) เพื่อช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับสถาบันการศึกษาอื่น

1.4 การให้ความสำคัญกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับ บุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายทั้งเชื้อชาติ ศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม

1.5 การขยายสัญญาจ้างหรือการเกษียณอายุราชการของบุคลากรสายวิชาการ นานกว่าปกติ

2. แนวโน้มทิศทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ได้แก่

2.1 การปรับเปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาให้มีความคล่องตัว รวดเร็วและมุ่งเข้าหาผู้สมัครตามแหล่งต่าง ๆ มากขึ้นเพื่อให้ได้บุคลากรตามที่ต้องการ

2.2 ความต้องการบุคลากรสายวิชาการมีแนวโน้มความเป็นนานาชาติหรือเป็นคนต่างชาติมากขึ้น เพราะรูปแบบการศึกษาเปิดโอกาสและขยายไปสู่ชาวต่างชาติมากขึ้น

2.3 สรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ

2.4 ความต้องการบุคลากรสายวิชาการกลุ่มวิทยาศาสตร์มากขึ้นตามนโยบายและความต้องการของตลาดแรงงาน

2.5 การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มีความเป็นเลิศและมีคุณภาพมากขึ้น

2.6 การจ้างงานของบุคลากรสายวิชาการมีลักษณะการจ้างแบบพาร์ทไทม์มากขึ้น เพื่อช่วยประหยัดต้นทุนเนื่องจากจำนวนผู้เรียนลดลง

3. แนวโน้มทิศทางการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน ได้แก่

3.1 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันโดยกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้เลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการด้วยตนเอง

3.2 การให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความปลอดภัยในการทำงานหรือบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น

3.3 การปรับขึ้นอัตราค่าจ้างตามความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรสายวิชาการอย่างต่อเนื่องเนื่องจากค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้น

3.4 การปรับค่าตอบแทนให้กับบุคลากรสายวิชาการสำหรับตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้นเพื่อเป็นการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

3.5 การให้สิ่งจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นแก่บุคลากรสายวิชาการเพื่อป้องกันการถูกแย่งชิงตัวจากสถาบันการศึกษาอื่นและเพื่อรักษาบุคลากรสายวิชาการให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ

4. แนวโน้มทิศทางการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

4.1 บุคลากรสายวิชาการต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามเงื่อนไขและกฎเกณฑ์ของ สกอ.

4.2 บุคลากรสายวิชาการเลือกหัวข้อในการพัฒนาตนเองได้ตามต้องการ

4.3 การมุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่าน E-learning มากขึ้น

4.4 การจ้างบริษัทหรือบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ เป็นการเฉพาะเข้ามาดูแลเรื่องการฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการในเรื่องที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่มีความรู้หรือเชี่ยวชาญ

4.5 การสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศมากขึ้น

4.6 การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับองค์กรภายนอกมากขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีคุณภาพมากขึ้น

4.7 การพัฒนาทักษะด้าน soft skill ให้กับบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น เช่น ทักษะการสื่อสาร การคิดวิพากษ์ การวิเคราะห์ การสอนงาน การทำงานเป็นทีม การพัฒนาภาวะผู้นำ เทคโนโลยีและภาษา

5. แนวโน้มและทิศทางการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร ได้แก่

5.1 การให้ทรัพยากรที่จำเป็นในการใช้งานเพื่อสร้างความสุขและความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมการไปเป็นวิทยากรและที่ปรึกษาองค์กรต่าง ๆ เพื่อนำประสบการณ์มาพัฒนาองค์กรและใช้กับผู้เรียน

5.2 การส่งเสริมและสร้างความตระหนักให้บุคลากรสายวิชาการมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น โดยช่วยเหลือสังคมผ่านกิจกรรมนักศึกษา

5.3 การจัดทำความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจนให้แก่บุคลากรสายวิชาการเพื่อให้เห็นโอกาสและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง

5.4 การจัดกิจกรรมในสถาบันการศึกษาอย่างมากขึ้นและต่อเนื่องเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร

5.5 การบริการวิชาการแก่บุคคลภายนอกเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร

6. แนวโน้มและทิศทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

6.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการมีความใกล้เคียงกับ 360 องศา มากขึ้น

6.2 การค้นหาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงออกจากบุคลากรอื่น ๆ เพื่อรองรับสำหรับการวางแผนทดแทนตำแหน่ง

6.3 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้สามารถประเมินบุคลากรได้ง่ายและสะดวกขึ้น

6.4 การเปิดโอกาสให้บุคลากรสายวิชาการมีส่วนร่วมในการวางแผนเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

6.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบทีมโดยการเปรียบเทียบ Performance

จากการศึกษา วิเคราะห์รวบรวมการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากงานวิจัย หน่วยงาน การศึกษาและจากการวิเคราะห์ตามความคิดเห็นของนักวิชาการผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลมาสังเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของสถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 แสดงการสังเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของสถานศึกษาใน
ระดับอุดมศึกษา

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล 2558				รวม
	ถวิล คำโสภา 2560	อุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์ 2561	กิมพิพัฒน์ มโนมัยกุลและคณะ 2562		
1. การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง	/	/	/	/	4
2. การสรรหาบุคลากรเชิงรุก	/	/		/	3
3. พัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์			/		1
4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง	/			/	2
5. การอำนวยการรักษาบุคลากร	/		/	/	3
6. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ		/		/	2
7. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	/	/	/	/	4
8. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามสายงานและสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและพัฒนาทักษะ soft skills	/	/		/	3
9. จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ	/	/		/	3
10. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล	/	/			2
11. การสร้างสมดุลของคุณภาพชีวิตและการทำงาน	/		/	/	3
12. การบริหารผลการปฏิบัติงาน		/		/	2
13. การบริหารความหลากหลาย				/	1
14. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	/			/	2
15. การให้ขวัญกำลังใจและจ้างงานผู้เกษียณ		/		/	2
16. ความรับผิดชอบต่อสังคม				/	1

จากตาราง 5 สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

1. การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง
2. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. การสรรหาบุคลากรเชิงรุก
4. การดำรงรักษาบุคลากร
5. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามสายงานและสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและพัฒนาทักษะ Soft Skills
6. จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ
7. การสร้างสมดุลของคุณภาพชีวิตและการทำงาน
8. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง
9. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ
10. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
11. การบริหารผลการปฏิบัติงาน
12. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
13. การให้ขวัญกำลังใจและจ้างงานผู้เกษียณ

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกขององค์การในภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันอุดมศึกษาและวิสาหกิจที่เป็นเลิศของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส โดยการศึกษามาจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้ทำการสังเคราะห์เป็นตารางแยกของแต่ละองค์กร นอกจากนั้นแล้วผู้วิจัยจึงยังได้ดำเนินการสังเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมเพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 แสดงการส่งเสริมการบริการชุมชนในรูปแบบภายในสถานศึกษา

การบริการ ทรัพยากรมนุษย์ เชิง บริการ	รศ
1. พิธีเปิดเทวาลัย 2554	16
2. อนุรักษ์วังหลัง 2555	9
3. อนุรักษ์วัดโพธิ์ 2558	20
4. กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล 2558	8
5. อนุรักษ์วัดโพธิ์ 2559	17
6. สโมสรฟุตบอล 2559	10
7. อนุรักษ์วัดโพธิ์ 2559	10
8. อนุรักษ์วัดโพธิ์ 2560	10
9. อนุรักษ์วัดโพธิ์ 2560	10
10. อนุรักษ์วัดโพธิ์ 2560	10
11. อนุรักษ์วัดโพธิ์ 2561	10
12. อนุรักษ์วัดโพธิ์ 2561	10
13. อนุรักษ์วัดโพธิ์ 2561	10
14. อนุรักษ์วัดโพธิ์ 2561	10
15. อนุรักษ์วัดโพธิ์ 2561	10
16. อนุรักษ์วัดโพธิ์ 2561	10
17. อนุรักษ์วัดโพธิ์ 2561	10
18. อนุรักษ์วัดโพธิ์ 2561	10
19. อนุรักษ์วัดโพธิ์ 2562	10
20. อนุรักษ์วัดโพธิ์ 2562	10
21. อนุรักษ์วัดโพธิ์ 2563	10

ตาราง 6 (ต่อ)

การบริการ	ทรัพยากรมนุษย์	เงิน	วัสดุ
1. พืชน้ำ 2554	/	/	/
2. อนุรักษ์ พงศ์สัตว์ 2555	/	/	/
3. อุปกรณ์ 2558	/	/	/
4. กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล 2558	/	/	/
5. ฝึกหัด 2559	/	/	/
6. สหภาพ 2559	/	/	/
7. คุ้มครอง 2559	/	/	/
8. บุคลากร 2560	/	/	/
9. ศึกษานิเทศน์ 2560	/	/	/
10. ฝึกอบรม 2560	/	/	/
11. อนุรักษ์สัตว์ 2561	/	/	/
12. ทรัพยากรสัตว์ 2560	/	/	/
13. อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมไทย มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ 2561	/	/	/
14. สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ 2561	/	/	/
15. 14. สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ 2561	/	/	/
16. อนุรักษ์ 2561	/	/	/
17. อนุรักษ์ 2561	/	/	/
18. อนุรักษ์สัตว์ 2561	/	/	/
18. อนุรักษ์ 2562	/	/	/
19. อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 2562	/	/	/
20. อนุรักษ์สัตว์ 2562	/	/	/
21. อนุรักษ์ สัตว์ 2562	/	/	/

ตาราง 6 (ต่อ)

การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เชิง การบริการ	งบ งบ
1. พิธีเปิด เทวาคาร 2554	9
2. อนุรักษ์ศิลป 2555	13
3. อนุรักษ์ศิลป 2558	8
4. กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล 2558	7
5. นิเทศ 2559	12
6. สัมมนา 2559	
7. อนุรักษ์ศิลป และศิลปะ 2559	
8. บุคลากร 2560	
9. เสริมสร้าง 2560	
10. อนุรักษ์ศิลป 2561	
11. อนุรักษ์ศิลป 2561	
12. อนุรักษ์ศิลป 2560	
13. อนุรักษ์ศิลป มหาวิทยาลัยมหิดล 2561	
14. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร 2561	
15. 14. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร 2561	
16. อนุรักษ์ศิลป 2561	
17. อนุรักษ์ศิลป 2561	
18. อนุรักษ์ศิลป 2561	
18. อนุรักษ์ศิลป 2562	
19. อนุรักษ์ศิลป 2562	
20. อนุรักษ์ศิลป 2562	
21. อนุรักษ์ศิลป 2563	

ตาราง 6 (ต่อ)

การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เชิง การบริการ	รหัส
1. พืชนิทา เทววรรณ 2554	/
2. ณัฐวิไล พงศ์ศิริ 2555	/
3. อรุณภา อัครบวร 2558	/
4. กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล 2558	/
5. นิภา วิริยะพิพฒน์ 2559	/
6. สมพิศ ทองปทุม 2559	/
7. สุรเมศ นุ่มจุฑา และธิดาวิไล นุ่มจุฑา 2559	/
8. บุรฉัตร จันทร์แดง 2560	/
9. เสาวนีย์ สมนศิริพร 2560	/
10. ถวิล คำใสภา 2560	/
11. อุทัยวรรณ พงษ์ปรีดิ์ 2561	/
12. กระหวางสารณัฐ 2560	/
13. ปรีชญ์ปิ่นชูเมธไทย มหาวิทยาลัย จุฬาลงคร 2561	/
14. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2561ก	/
15. 14. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2561ข	/
16. จตุรงค์ ภาภาธร 2561	/
17. ปรีชญ์ ปตท.สผ. 2561	/
18. อุทัยวรรณ พงษ์ปรีดิ์ 2561	/
18. ธาดา ราชกิจ 2562	/
19. ปรีชญ์ปิ่นชูเมธไทย มหาวิทยาลัย จุฬาลงคร (มหาวิทยาลัย) 2562	/
20. สัมพันธ์ 2562	/
21. สุรพงษ์ มวลี 2563ข	/
16. การจัดการคุณภาพบริการ และส่งเสริมศักยภาพติดต่อ องค์กร	19
17. การบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์	14
18. การสร้างสมเด็ชีวิตและ การทำงาน	11
19. ส่งเสริมมาตรฐานทาง จริยธรรมให้หน่วยงาน	2

๒) 6.๒.๒๒๒๒

รหัสวิชา และรายวิชา	ปริญญา	ปี
1. วิชาพื้นฐาน 2554	/	/
2. วิชาพื้นฐาน 2555	/	/
3. วิชาพื้นฐาน 2558	/	/
4. วิชาพื้นฐาน 2558	/	/
5. วิชาพื้นฐาน 2559	/	/
6. วิชาพื้นฐาน 2559	/	/
7. วิชาพื้นฐาน 2559	/	/
8. วิชาพื้นฐาน 2560	/	/
9. วิชาพื้นฐาน 2560	/	/
10. วิชาพื้นฐาน 2560	/	/
11. วิชาพื้นฐาน 2561	/	/
12. วิชาพื้นฐาน 2560	/	/
13. วิชาพื้นฐาน 2561	/	/
14. วิชาพื้นฐาน 2561	/	/
15. วิชาพื้นฐาน 2561	/	/
16. วิชาพื้นฐาน 2561	/	/
17. วิชาพื้นฐาน 2561	/	/
18. วิชาพื้นฐาน 2561	/	/
19. วิชาพื้นฐาน 2562	/	/
20. วิชาพื้นฐาน 2562	/	/
21. วิชาพื้นฐาน 2563	/	/

ข้อมูลจากตาราง 6 สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในภาพรวมที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์จากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและองค์การที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้วิจัยได้ศึกษามาจากแหล่งข้อมูลจำนวน 21 แหล่ง ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้วยเกณฑ์ 50% ของจำนวนนักวิชาการ นักวิจัยและหน่วยงานต่าง ๆ (จำนวนความถี่ตั้งแต่ 10 แหล่งขึ้นไป) โดยมีกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่ผ่านเกณฑ์ทั้งหมด จำนวน 12 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง
 2. การบริหารความหลากหลาย
 3. การสรรหาเชิงรุก
 4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง
 6. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 7. การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร
 8. การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ
 9. การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร
 10. การบริหารผลการปฏิบัติงาน
 11. การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน
 12. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- โดยมีรายละเอียดของแต่ละด้านดังนี้

1. การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง

พยอม วงศ์สารศรี (2552, หน้า 62) ได้สรุปความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning: HRP) หรือบางครั้งเรียกว่า การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ว่า หมายถึง กระบวนการคาดการณ์ตามความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อใด และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559, หน้า 84-85) สรุปความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่า คือ การคาดการณ์ความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ขององค์การไว้ล่วงหน้าว่าองค์การจะต้องการจำนวนคนเท่าใด มีคุณสมบัติอย่างไร และมีวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่ง

บุคลากรอย่างไร ซึ่งต้องวิเคราะห์บนพื้นฐานลักษณะโครงสร้าง ลักษณะงานขององค์การ เพื่อกำหนดคุณสมบัติให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มี 2 ระดับ คือ การวางแผนเพื่อคาดการณ์ถึงแนวโน้มอัตรากำลังในอนาคตและการวางแผน เพื่อเตรียมการทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 88) สรุปความหมายของการวางแผนทรัพยากร มนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรในอนาคต อย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวน ประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ต้องการเพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติงานในอนาคต พร้อมกับกำหนดแนวทางปฏิบัติ และแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

กระทรวงสาธารณสุข (2560, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึง การบริหารและวางแผน กำลังคนว่าเป็นกระบวนการที่มีการวางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจตอบสนอง ความต้องการของประชาชน โดยการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและติดตามประเมินความสอดคล้อง ของกำลังคนกับทิศทางการพัฒนางานขององค์กรรวมทั้งการจัดทำระบบสารสนเทศกำลังคน ให้มีคุณภาพสามารถเชื่อมโยงข้อมูลถึงกันได้

กันยารัตน์ จันทร์สว่าง และ สุภาวดี พรหมบุตร (2562, หน้า 216) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ว่า เป็นการวางแผนทุนมนุษย์ที่ตรงกับความต้องการ ขององค์กร โดยการกำหนดคุณสมบัติ จำนวน และคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้เพียงพอ กับที่องค์กรต้องการและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2563ข, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึง การวางแผนอัตรากำลังว่า เป็นการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงานและ องค์กรที่สะท้อนถึงจำนวนที่เหมาะสม ระยะเวลาที่ต้องการและความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้รู้ทั้งปริมาณและคุณภาพ ของบุคลากรที่ส่วนราชการต้องการ

สรุปได้ว่า การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ และคาดการณ์ความต้องการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดคุณสมบัติ จำนวน ประเภทของบุคลากร ระยะเวลาที่ต้องการ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ต้องการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและภารกิจขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยวิเคราะห์บนพื้นฐานลักษณะโครงสร้าง ลักษณะงานขององค์การ เพื่อกำหนดคุณสมบัติให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์การ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

มี 2 ระดับ คือ การวางแผนเพื่อคาดการณ์ถึงแนวโน้มอัตรากำลังในอนาคต และการวางแผนทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุ

2. การสรรหาเชิงรุก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2563ก, สื่อออนไลน์) ได้สรุปความหมายของการสรรหาเชิงรุก (Proactive Recruitment) ว่าเป็นการปรับแนวทางในการสรรหาให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีการวิเคราะห์ห้อัตรากำลังที่ต้องการทั้งจำนวนที่เหมาะสมและความรู้ความสามารถที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการพัฒนาวิธีการและเพิ่มช่องทางการสรรหาที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุดและรวดเร็วที่สุด การพัฒนาเครื่องมือการสรรหาให้ทันกับยุคดิจิทัล และเหมาะสมกับกลุ่มคนยุคใหม่ที่ต้องการความคล่องตัวและยืดหยุ่น รวมทั้งการสร้างแบรนด์หรือความน่าสนใจให้แก่องค์กรเพื่อดึงดูดคนเก่งเข้ามาสมัครงาน

เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร (2560, หน้า 13) ได้กล่าวถึงการสรรหาเพื่อดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพสูงเข้ามาร่วมงานนั้น องค์กรจะต้องปรับแนวทางการสรรหาให้เข้มข้นขึ้น โดยการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลาย และสร้างแรงดึงดูดใจให้ผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาสมัครงานที่องค์กรให้ได้เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้ารับการคัดเลือก

Kimberlee (2020, Online) ได้กล่าวถึงการสรรหาเชิงรุกว่า เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการจัดการ ดึงดูดและจูงใจผู้สมัครให้เข้ามาสมัครงานก่อนที่จะมีการจ้างงานโดยการค้นหา กลุ่มเป้าหมาย ทำความรู้จัก ติดต่อผู้สมัคร การสร้างสัมพันธภาพและสร้างความน่าสนใจขององค์กรเพื่อดึงดูดให้คนเก่งเข้ามาสมัครงาน

สรุปได้ว่า การสรรหาเชิงรุกหมายถึง การปรับแนวทางการสรรหากำลังคนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และทิศทางขององค์กรโดยการเพิ่มช่องทางการสรรหาและวิธีการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด มีความหลากหลาย รวดเร็ว และยืดหยุ่น การพัฒนาเครื่องมือการสรรหาให้ทันกับยุคดิจิทัลและเหมาะสมกับวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความคล่องตัว รวมทั้งการสร้างความน่าสนใจและสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กรเพื่อดึงดูดให้กลุ่มเป้าหมายให้เข้ามาสมัครงานมากขึ้น

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง

Schweyer (2004) ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการคนเก่งว่า เป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนที่มีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (Sourcing) กลั่นกรอง (Screening) การคัดเลือก (Selecting) การนำมาใช้ (Deployment) การพัฒนา (Development)

และการทำให้คงอยู่ (Retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2555ก, หน้า 9-18) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการบริหารกำลังคนคุณภาพว่า เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการดึงดูดและรักษากำลังคนคุณภาพเอาไว้ในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการกำหนดคุณลักษณะ สมรรถนะของกำลังคนคุณภาพที่พึงประสงค์ ทำการประเมินและคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ การวางแผนกำลังคนเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารตำแหน่งสำคัญ การพัฒนากำลังคนคุณภาพเพื่อทดแทนการสูญเสียผู้บริหารระดับต่าง ๆ และธำรงรักษากำลังคนคุณภาพให้อยู่กับองค์กร และติดตามผลการดำเนินงาน

ฤาษุดา เทพยากุล และอิศรัฎฐ์ รินโธสง (2559, หน้า 80-81) ได้สรุปความหมายของการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ว่าหมายถึง ระบบหรือกระบวนการดำเนินงานที่บูรณาการ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทุนมนุษย์ในบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจทักษะความสามารถ ผลการปฏิบัติงานและมีศักยภาพสูงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จสูงสุดขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการค้นหาคนเก่งจากการระบุคุณสมบัติ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การธำรงรักษา การบริหารค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนความสำเร็จในคนเก่ง

สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง หมายถึง กระบวนการในการดึงดูดและรักษาคนดี คนเก่งเอาไว้ในองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนเพื่อเตรียมทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง การกำหนดคุณลักษณะ สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงที่พึงประสงค์ การประเมินและคัดเลือก การพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์อย่างเป็นระบบให้แก่บุคลากรที่มีศักยภาพสูง และธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร ด้วยการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

4. การบริหารความหลากหลาย

Cox (1994) ได้ให้ความหมายของการบริหารความหลากหลาย ไว้ว่า หมายถึง การกำหนดแผนและวางแนวปฏิบัติของบุคลากรที่มีความหลากหลายให้มีระบบในการบริหารคนในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ รวมไปถึงจัดการให้ความหลากหลายกลายเป็นข้อได้เปรียบและลดข้อเสียเปรียบจากความหลากหลายให้น้อยที่สุด

ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วการบริหารความหลากหลายจะทำให้องค์การสามารถปรับตัวและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

Gomez, Belkin and Cardy (2016, p. 148) ได้กล่าวถึงการบริหารความหลากหลายว่า การที่องค์กรได้ใช้ประโยชน์ความหลากหลายของพนักงานในการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจากความแตกต่างกันและทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยไม่คำนึงถึง เชื้อชาติ เพศ อายุ และอื่น ๆ

สมพิศ ทองปาน (2559, หน้า 248) ได้กล่าวถึง การบริหารความหลากหลายว่าเป็นการออกแบบกลยุทธ์ในด้านการบริหารความหลากหลายของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่มีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ สามารถทำงานในองค์กรได้ โดยไม่นำความแตกต่างของวัฒนธรรม เชื้อชาติ หรืออื่น ๆ มาก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันและได้รับความพึงพอใจในการทำงานเหมือนกัน

จตุรงค์ นภาพร (2561, หน้า 45) ได้กล่าวถึง การบริหารความหลากหลายของพนักงาน ว่า การบริหารและเคารพในความหลากหลายทางเพศ อายุ นิสัย เชื้อชาติ และสถานภาพสมรสของพนักงาน โดยพนักงานต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติต่อกันและอยู่ภายใต้มาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรเดียวกัน

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2563, สื่อออนไลน์) ได้สรุปความหมายของการบริหารความหลากหลายว่า หมายถึง การวางแผนและปรับใช้แนวปฏิบัติและระบบขององค์กรในการที่จะบริหารจัดการคนในองค์กรเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบสูงสุดจากความหลากหลายให้เหลือน้อยที่สุด การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรมีการปรับตัวและสามารถในการสร้างสรรค์ที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

สุรพงษ์ มาลี (2563ค, สื่อออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการบริหารความหลากหลายว่า หมายถึง การที่องค์กรเห็นคุณค่าของความแตกต่างและมีแนวทางในการดึงดูดเชิงจากลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานออกมาใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การบริหารความหลากหลาย หมายถึง การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เคารพในความแตกต่างของบุคลากรโดยมีแนวทางในการบริหารความหลากหลายของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้โดยไม่นำความแตกต่างของอายุ เพศ วัฒนธรรม

เชื้อชาติหรืออื่น ๆ มาก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน มีความเคารพซึ่งกันและกัน บุคลากร ต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันภายใต้มาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรเดียวกัน

5. การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ธาดา ราชกิจ (2563, สื่อออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ว่า หมายถึง ความก้าวหน้าหรือการเติบโตของพนักงานในการทำงานใด งานหนึ่ง โดยมีปัจจัยสำคัญคือ การกำหนดเป้าหมายของอาชีพ (Career Goal) ตลอดจน มีการวางแผนทางด้านอาชีพ (Career Planning) เพื่อให้ดำเนินไปตามเส้นทางอาชีพ (Career Path) ที่วางทิศทางไปสู่เป้าหมายไว้ การที่จะดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ได้ด้วยดีนั้นย่อมจะต้อง มีการบริหารอาชีพ (Career Management) ที่ดีด้วย โดยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องกัน ของแต่ละกระบวนการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2563ข, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ว่า เป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการวิเคราะห์ เพื่อจัดทำทางก้าวหน้าสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย ซึ่งมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ อันจะเป็นกลไก สำคัญในการส่งเสริมให้มีการส่งมอบประสบการณ์ที่จำเป็น รวมทั้งวางแผนเพื่อเตรียมกำลังคน ทดแทน หรือเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2560, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึง การจัดทำผังความก้าวหน้า ในสายอาชีพว่า เป็นการกำหนดโอกาสหรือทิศทางที่พนักงานสามารถก้าวเดินต่อไปได้ ซึ่งครอบคลุมถึงสายอาชีพในแนวดิ่ง การเลื่อนตำแหน่งงาน และสายอาชีพในแนวนอน ได้แก่ การโอนย้ายงาน ซึ่งการจัดทำ career Path ให้แก่พนักงานจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความสามารถ ของกลุ่มงานในการกำหนดกลุ่มงานและพิจารณาสายอาชีพของแต่ละตำแหน่งงานว่าสามารถ เลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายไปยังกลุ่มงานใดได้บ้าง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (10 กันยายน 2563) ได้อธิบายความหมายของการวางแผน ความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล ว่า หมายถึง กระบวนการวางแผนความก้าวหน้า ในตำแหน่งงานของบุคลากร มีการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว พร้อมทั้งวางแผนทางในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จโดยคำนึงถึงความสามารถ และความสนใจของบุคลากร

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ หมายถึง การจัดทำเส้นทาง ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานโดยกำหนดเป้าหมายและวางแผนความก้าวหน้าในการทำงาน ของบุคลากร การดำเนินไปตามเส้นทางอาชีพ (Career Path) ร่วมกับการวางแผนทางพัฒนา

และส่งเสริมการสั่งสมประสบการณ์ที่จำเป็นในตำแหน่งงานที่ต้องการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

6. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ชัชวาวรรณ มีทรัพย์ทอง และคณะ (2559, หน้า 183-197) ได้กล่าวถึง ขอบเขตงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันว่า ต้องเข้ามาดำเนินบทบาทความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร การมีส่วนร่วมกับผู้บริหารในการวางแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรและช่วยในการผลักดันองค์กรให้ดำรงอยู่ได้ รวมทั้งการดำเนินบทบาทในด้านการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร และการเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

บุรฉัตร จันทร์แดง และ ยุภาพร ยุภาศ (2560, หน้า 40-42) ได้กล่าวถึง การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ว่า ผู้บริหารองค์กรต้องทำงานต้องทำงานอย่างใกล้ชิดกับนักทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีศักยภาพมากขึ้น ปรับเปลี่ยนบทบาทในการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

อุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์ (2561, หน้า 4) ได้กล่าวถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องนำแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและนำกลยุทธ์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์มากำหนดเป็นภารกิจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการใช้ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานและใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย รวมทั้งมีสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กล่าวโดยสรุป การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของวิทยาลัย และการปรับเปลี่ยนบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีส่วนร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ของวิทยาลัย รวมทั้งนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์มากำหนดเป็นภารกิจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนได้รับการส่งเสริมพัฒนาให้มีความรู้และสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย และปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นเชิงรุกมากขึ้นตลอดจนการปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง

7. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

อุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์ (2561, หน้า 5) ได้กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นการบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบที่หลากหลายของวัตถุประสงค์การใช้งานซึ่งเทคโนโลยีและ

นวัตกรรมจะพัฒนาเพื่อตอบสนองการใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากที่สุด

เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร (2560, หน้า 13) ได้กล่าวถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานรวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ และสร้างทักษะที่หลากหลายให้แก่บุคลากรเพื่อให้มีความพร้อมที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

วาสนา ศรีจักรลาภและ จิรวรรณ คงคล้าย (2559) ได้กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการข้อมูลสารสนเทศจากเทคโนโลยีคลื่นลูกใหม่ ว่า เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การสรรหาโดยอาศัยสื่อโซเชียลมีเดียในการเข้าถึงประวัติผู้สมัครงาน การสร้างแรงงานสัมพันธ์และการสื่อสารในองค์กร และการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการจัดอบรมออนไลน์และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์

ภาวิณ ชินะโชติ และคณะ (2562, หน้า 181) ได้สรุปความหมายของระบบสารสนเทศด้านทรัพยากร ว่า หมายถึง ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ที่ถูกพัฒนาเพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การวางแผนอัตรากำลังคน การออกแบบงาน การจ้างงาน การพัฒนา ค่าจ้างค่าตอบแทน และสวัสดิการ ความปลอดภัย และสุขภาพเป็นต้นเพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจตลอดจนอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

สรุปได้ว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การวางแผน สรรหาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ตัดสินใจตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานรวมทั้งการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการทำงานโดยการพัฒนาและสร้างทักษะการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายให้แก่บุคลากร

8. การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี (2552, หน้า 157) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสพผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 116) สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559, หน้า 107) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะและทัศนคติของบุคคล ให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

บุรฉัตร จันทร์แดง และยุภาพร ยุภาศ (2560, หน้า 29-44) ได้กล่าวถึง การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาจากบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านมาเป็นการพัฒนาเพื่อสร้างทักษะที่หลากหลาย (Multi-skilled) โดยผ่านการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถและคุณลักษณะอย่างเป็นระบบ วิธีการพัฒนาจะใช้ เทคโนโลยีมากขึ้น และผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดไว้ และมีกิจกรรม การจัดการความรู้ รวมทั้งการพัฒนารายบุคคลด้วยการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถตามตำแหน่ง

สุรพงษ์ มาลี (2563ข, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึงพัฒนาทักษะและสมรรถนะว่า สามารถทำได้โดยการพัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่เพื่อสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ให้กับ กำลังคนภาครัฐ (New Mindsets and Skillsets) การพัฒนาขีดความสามารถ ทักษะและ สมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล และประเทศไทย 4.0 (Digital Skills and Literacy) พร้อมกับพัฒนาปรับเปลี่ยนทักษะและสมรรถนะกำลังคน ให้พร้อมรับ การเปลี่ยนแปลงบริบทการจัดการภาครัฐ (New ability)

สรุปได้ว่า การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร หมายถึง กระบวนการ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถตามตำแหน่ง ทักษะ สมรรถนะและทัศนคติของบุคลากร โดยการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบแล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนาตนเอง การส่งเสริมให้บุคลากร ได้พัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่ที่ทันสมัยรวมทั้งพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ สอดคล้องกับตำแหน่งงานและกลยุทธ์ขององค์กรโดยมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการพัฒนา บุคลากร การการเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาทักษะและสมรรถนะด้านดิจิทัลของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

9. การธำรงรักษาบุคลากร

ชูชัย สมितिไกร (2550, หน้า 9-10) ได้สรุปความหมายของการการบำรุงรักษา บุคลากร (Maintenance) ว่า คือ การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีการจัดการความปลอดภัยในการทำงาน การส่งเสริมสุขภาพการทำงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2552, หน้า 218) กล่าวว่า การธำรงรักษา คือ การที่องค์กร จัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนาและแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกายและจิต ที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้สามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรด้วยความปลอดภัยทั้งร่างกายและสุขใจ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 110) สรุปว่า การธำรงรักษา หมายถึง กระบวนการที่จะรักษาบุคลากรให้มีความจงรักภักดีและอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ

กระทรวงสาธารณสุข (2560, สื่อออนไลน์) กล่าวถึง การดึงดูดและการธำรงรักษากำลังคนคุณภาพว่าประกอบด้วย กระบวนการในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การสร้างความพึงพอใจในสวัสดิการและผลประโยชน์รวมทั้งการมีสมดุลชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน

สุรพงษ์ มาลี (2563ข, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึง การส่งเสริม จูงใจ และรักษา ผู้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสาธารณะไว้ในภาครัฐ โดยการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการภาครัฐโดยรวม ให้ใกล้เคียงกับอัตราตลาดและตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของเจ้าหน้าที่รัฐกลุ่มต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่องค์กรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อธำรงรักษาบุคลากรไว้กับองค์กรโดยการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน พัฒนา และสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม การส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดีและมีความสุข รวมทั้งการสร้างสมดุลชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน

10. การบริหารผลการปฏิบัติงาน

Mathis and Jackson (2004, p. 277) ได้กล่าวถึงความหมายของ การประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการประเมินผลการทำงานของบุคลากรว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานหลังจากนั้นจึงสื่อสารไปยังบุคลากรให้ทราบผลการพิจารณา

Gomez, et al. (2016, p. 233) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ประกอบด้วยการจำแนกงานที่จะใช้ประเมินให้ชัดเจน (identification) โดยมีระบบการวัดที่ชัดเจน ซึ่งขึ้นกับการวิเคราะห์งานของหน่วยงาน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement) ที่สามารถตัดสินว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรแบบไหนที่ถือว่าดี

หรือไม่ดี ซึ่งต้องมาจากเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานในการแบ่งแยก และการบริหารจัดการ (Management) เป็นเป้าหมายสำคัญในการประเมิน นอกจากการยกย่องชื่นชมในการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรแล้ว สิ่งสำคัญคือการประเมิน ทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นและมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

ซูซัย สมิทธิไกร (2550, หน้า 366–369) ได้กล่าวถึงความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า คือ การพิจารณาตัดสินว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยกระบวนการกำหนดเครื่องมือหรือเกณฑ์ในการประเมินให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติและการประชาสัมพันธ์การประเมินให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง การดำเนินการประเมินและการพิจารณาผลการประเมินในรูปของคณะกรรมการที่ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการให้ข้อมูลย้อนกลับให้แก่บุคลากรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง และวางแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป

บุรฉัตร จันทร์แดง และยุภาพร ยุภาศ (2560, หน้า 29–44) ได้สรุปความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ว่าเป็นการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่ามีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังมากน้อยแค่ไหน

ณัฐภูมิ พงศ์ศิริ (2555) ได้กล่าวถึง การบริหารผลงาน ว่าเป็นการเชื่อมโยงผลงานขององค์กรกับค่าตอบแทนตามผลงานแทนการจ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน มีระบบการประเมินผลงานและพฤติกรรมที่ได้มาตรฐานและสอดคล้องกับลักษณะงานที่แตกต่างกัน

บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (2562, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึงการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การประเมินตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันของหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา และการประเมินพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งผลการประเมินจะถูกนำไปประกอบการพิจารณาผลตอบแทนและมีการสื่อสารให้พนักงานทราบเพื่อวางแผนทางในการพัฒนาร่วมกันอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานตามตำแหน่งงาน โดยมีเครื่องมือและระบบการวัดที่ชัดเจน บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกันล่วงหน้า มีระบบการประเมินที่ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการสื่อสารให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรทราบถึงผลการตัดสินผล

เพื่อนำไปวางแผนพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงการปฏิบัติงาน การพิจารณาค่าตอบแทน และรางวัลจูงใจอื่น ๆ ของบุคลากร

11. การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน

กนกวรรณ ศรีวิรัตน์ (2559, หน้า 10) ได้สรุปความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ว่า หมายถึง การบริหารเวลาในการดำเนินชีวิตและการทำงานให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมและมุ่งเน้นให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการทำให้ได้รับการยอมรับและถือเป็นบรรทัดฐานที่เป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งบุคคลองค์กรและสังคมนำมาซึ่งความสุขความสำเร็จที่ยั่งยืนและสมบูรณ์ต่อไป

Greenhaus, et al. (2004) ได้แยกองค์ประกอบของสมดุลชีวิตกับการทำงานไว้ 3 ส่วน คือ สมดุลด้านเวลาที่ใช้ระหว่างงานกับชีวิต (Time Balance) สมดุลด้านการมีส่วนร่วม (Involvement Balance) และสมดุลด้านความพึงพอใจ (Satisfaction Balance) ซึ่งการจัดสรรเวลา การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจที่มีให้กับการทำงานและการใช้ชีวิตกับครอบครัวอย่างสมดุลจะเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นได้งาน และชีวิตส่วนตัว

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2563ค, สื่อออนไลน์) ได้สรุปความหมายของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ว่าหมายถึง การกำหนดเวลาในการดำเนินชีวิตให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมสำหรับงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง

กล่าวโดยสรุป การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน หมายถึง การจัดสรรเวลาในการดำเนินชีวิตและการทำงานให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมสำหรับงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง และมุ่งเน้นให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ ส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความพึงพอใจในงาน

12. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ธวัชชัย สมตระกูล (2563, สื่อออนไลน์) ได้สรุปความหมายของการบริหารค่าตอบแทน ว่าเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนตั้งแต่การวางแผน การจัดการระบบ การควบคุมให้สามารถใช้ค่าตอบแทนซึ่งไม่ว่าจะเป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน ให้เป็นประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมกับตัวพนักงานผู้ปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกับองค์กร โดยเป็นไปตามนโยบายขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2555ข, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึงความหมายของค่าตอบแทน (Compensation) ว่า คือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญกำลังใจ

ของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยค่าตอบแทนมี 4 ประเภท ได้แก่ 1) เงินเดือน 2) ค่าตอบแทนลักษณะอื่น เช่น เงินประจำตำแหน่ง 3) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เครื่องราชอิสริยาภรณ์ และ 4) เงินรางวัลประจำปี

สรุปได้ว่า การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง กระบวนการในการบริหารค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในรูปของตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ประกอบด้วย เงินเดือนหรือค่าจ้าง ค่าตอบแทนลักษณะอื่น ๆ สวัสดิการ และผลประโยชน์ และเงินรางวัลประจำปี

การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์และบุคลากรของสถาบันพระบรมราชชนก

สถาบันพระบรมราชชนกเป็นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการในกำกับของกระทรวงสาธารณสุขแห่งแรกตามพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2562 (ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 43 ก เมื่อวันที่ 5 เมษายน 2562) เพื่อให้การดำเนินการของสถาบันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์สถาบันพระบรมราชชนกเพื่อกำหนดทิศทางในการดำเนินการของสถาบันในอนาคต

การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์สถาบันพระบรมราชชนก (สถาบันพระบรมราชชนก, 2562)

ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์และ พันธกิจ

ปรัชญา “ความสำเร็จที่แท้จริงอยู่ที่การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ”

ปณิธาน “ปัญญาของชุมชน เพื่อชุมชน”

วิสัยทัศน์ “สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางชั้นนำของอาเซียน สร้างกำลังคนด้านสุขภาพเพื่อชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน”

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐเพื่อให้ความรู้ ความสามารถทางวิชาการและทักษะในวิชาชีพ มีคุณธรรม มีความสำนึกต่อสังคม และเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

2. จัดการศึกษา วิจัย ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยเพื่อสร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

3. พัฒนาองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพให้มีมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการให้เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและนานาชาติ

4. ส่งเสริมให้เกิดโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาตามความต้องการของชุมชน

5. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมโดยเน้นความร่วมมือกับชุมชน

6. ให้บริการด้านการแพทย์และการสาธารณสุข

7. ส่งเสริมและทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างกำลังคนด้านสุขภาพที่มีคุณภาพมาตรฐาน
สู่ชุมชน

กลยุทธ์

1. พัฒนาอาจารย์ให้มีสมรรถนะการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของ
นักศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านสุขภาพเพื่อพัฒนา
สุขภาพของชุมชนและสังคมอาเซียน

กลยุทธ์

2. เร่งรัดการผลิต เผยแพร่ผลงานวิจัย ผลงานวิชาการและนวัตกรรมที่มีคุณภาพ
ในระดับชาติ/อาเซียน

3. เร่งรัดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อแสวงหาทุนจากภายนอก

4. พัฒนาความร่วมมือการผลิตผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ และนวัตกรรมกับ
สถาบันต่างประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ระดับสากลด้านบริการวิชาการ
และให้บริการทางการแพทย์

กลยุทธ์

1. เป็นศูนย์กลางการพัฒนาศูนย์บริการด้านสุขภาพที่ได้รับการยอมรับระดับชาติหรือ
นานาชาติ

2. ยกกระดับความเชี่ยวชาญของบุคลากรของสถาบันให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ/
อาเซียน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงภายใต้หลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์

1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมในทุกประเด็น
2. พัฒนาการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพภายใต้ค่านิยมร่วมและอัตลักษณ์ของสถาบัน

แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก (คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก, 2564)

คณะพยาบาลศาสตร์เป็นหน่วยงานใหม่ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัยพัฒนาองค์ความรู้ บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีเป้าหมายการพัฒนาคณะพยาบาลศาสตร์เพื่อมุ่งสู่การเป็นคณะพยาบาลศาสตร์ที่ “เป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลชั้นนำของอาเซียน สร้างกำลังคนทางการพยาบาล เพื่อชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน” ภายในปี 2567 อีกทั้งได้กำหนดวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของคณะพยาบาลศาสตร์ว่า “บริหารทรัพยากรบุคคลแบบมีอาชีพ มีขีดความสามารถอยู่ในระดับสากล เพื่อความสุขและสมดุลของชีวิต” ปัจจุบันคณะพยาบาลศาสตร์มีวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดจำนวน 30 วิทยาลัย กระจายอยู่ทั่วทุกภาคของประเทศไทย ในปีการศึกษา 2562 เปิดสอน 1 หลักสูตร คือ หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ที่ดำเนินการสอนโดยวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด

นโยบายการบริหารคณะพยาบาลศาสตร์

1. พัฒนาการจัดการศึกษาทุกหลักสูตรให้ทันสมัย ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มาตรฐานระดับนานาชาติ
2. ยกกระดับการผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมเผยแพร่ในระดับนานาชาติเพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวางในการแก้ปัญหาสุขภาพ
3. ส่งเสริมการจัดบริการวิชาการแก่สังคมหลากหลายรูปแบบให้มีความโดดเด่นมุ่งสู่การเป็นศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการเฉพาะสาขาสอดคล้องกับแผนบริการสุขภาพ
4. พัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพและมีความก้าวหน้าในสายงาน
5. สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและกระบวนการคุณภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจทุกด้านภายใต้หลักธรรมาภิบาลและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

6. เสริมสร้างพลังและแรงจูงใจให้บุคลากรมีการทำงานอย่างมีความสุขและมีความสมดุลในชีวิตการทำงาน

วิสัยทัศน์ พันธกิจของการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

วิสัยทัศน์ (Vision) งานบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก ปี 2563–2567

“บริหารทรัพยากรบุคคลแบบมืออาชีพ มีขีดความสามารถอยู่ในระดับสากล เพื่อความสุขและสมดุลของชีวิต”

พันธกิจ (Mission)

1. สร้างระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถาบัน
3. ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมร่วมให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถาบัน
4. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้ทำงานอย่างมีความสุข

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

1. การสร้างระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถาบัน
3. การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมร่วมให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถาบัน
4. การส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานอย่างมีความสุข

เป้าประสงค์ (Goal)

1. คณะมีระบบการวางแผนและบริหารอัตรากำลังที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาสถาบัน
2. มีระบบสารสนเทศการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สามารถบริหารจัดการและการตัดสินใจ รองรับระบบสารสนเทศของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญเชิงวิชาการและวิชาชีพ และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
4. บุคลากรของสถาบันมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
5. บุคลากรมีคุณภาพชีวิต และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

6. บุคลากรของคณะปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบรวมถึงการก่อให้เกิดความเสียหายแก่ภาครัฐ

กลยุทธ์ (Strategy)

1. บริหารอัตรากำลังที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาสถาบัน
2. บริหารระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ
3. เร่งรัดการดำเนินงานเพื่อเพิ่มคุณวุฒิของบุคลากร
4. สนับสนุนอาจารย์ประจำของสถาบันในการเลื่อนระดับทางวิชาการ
5. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับในการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง
6. ยกกระดับคุณภาพการผลิตผลงานวิชาการที่มีคุณภาพระดับสากล
7. จัดทำช่องทางสำหรับ การร้องเรียน ร้องทุกข์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
8. ส่งเสริมสนับสนุนการเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร
9. สร้างระบบและกลไกการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทุกระดับ

การวิเคราะห์บุคลากรของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก
(คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก (คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก, 2564)

ปัจจุบันคณะพยาบาลศาสตร์มีอาจารย์พยาบาลที่มีคุณสมบัติเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรตามเกณฑ์สภาการพยาบาลที่ปฏิบัติงานจริง โดยรวมทั้ง 30 วิทยาลัย จำนวนทั้งสิ้น 1,476 คน จำแนกเป็นอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานจริง จำนวน 1,379 คน โดยมีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโท จำนวน 1,050 คน และระดับปริญญาเอก จำนวน 329 คน และลาศึกษาต่อ จำนวน 97 คน

ในปีการศึกษา 2562 อัตราร้อยละจำนวนอาจารย์พยาบาลประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลา เทียบเท่า โดยเฉลี่ยรวมทุกวิทยาลัยเท่ากับ 1:6.18 โดยมีวิทยาลัยที่มีอัตราร้อยละจำนวนอาจารย์พยาบาลประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และจากการวิเคราะห์แผนกรอบอัตราร้อยละและความต้องการอาจารย์ประจำหลักสูตรที่มีวุฒิปริญญาเอกคณะพยาบาลศาสตร์มีเป้าหมายการผลิตระดับบัณฑิตศึกษา จึงจำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบหลักสูตรและอาจารย์ประจำหลักสูตรที่ตรงสาขา และมีวุฒิปริญญาเอก จำนวนอย่างน้อยสาขาละ 3 คน ทั้งนี้หากวิทยาลัยต้องการจะเป็นศูนย์ในการผลิต

ระดับบัณฑิตศึกษา จำเป็นต้องมีแผนการพัฒนาให้อาจารย์มีวุฒิระดับปริญญาเอก จำนวนอย่างน้อยสาขาละ 3 คน ดังนั้นในภาพรวมของคณะพยาบาลศาสตร์ จำเป็นต้องพัฒนาให้อาจารย์ประจำหลักสูตรที่ตรงสาขามีวุฒิระดับปริญญาเอกให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนด และทุกวิทยาลัยต้องมีจำนวนอาจารย์วุฒิปริญญาเอกอย่างน้อยร้อยละ 40

ส่วนกรอบอัตรากำลังและความต้องการบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งทุกวิทยาลัยในสังกัดจะต้องมีบุคลากรสายสนับสนุน ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตของแต่ละวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ โดยมีจำนวนอัตรารวมตามสถาบันที่ครองอยู่ จำนวน 847 คน จำนวนอัตราปัจจุบัน จำนวน 714 คน จำนวนอัตราที่คาดหวังอีก จำนวน 133 คน โดยขาดแคลนตำแหน่งเกือบทุกตำแหน่ง เช่น นักจัดการงานทั่วไป เจ้าหน้าที่ธุรการ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

จิรประภา อัครบวร (2558, หน้า 1-33) ได้ศึกษาเปรียบเทียบแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียน ปี พ.ศ. 2557-2558 ผลการศึกษา พบว่า แนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม ได้แก่ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) โดยแนวโน้มการพัฒนาสายอาชีพที่ต่างประเทศให้ความสำคัญที่สุด คือ การพัฒนาสายอาชีพในกลุ่มผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) รองลงมา คือ กลุ่มคนเก่ง (Talents) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ประเด็นแนวโน้มที่สำคัญอันดับ 1 คือ การฝึกอบรมพัฒนาตามกฎหมายกำหนด รองลงมา ได้แก่ การพัฒนาให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงาน และการพัฒนาที่เน้นเรื่อง Soft Skills ตามลำดับ การจัดค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefit) พนักงานสัมพันธ์ และแรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations) ประเด็นที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ได้แก่ องค์การให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างความสุขในการทำงาน และการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต การวางแผนกำลังคน (Workforce Planning) และการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) ช่องทางในการสรรหาของประเทศในอาเซียน ช่องทางที่มีแนวโน้มในการใช้งานมากที่สุด คือ อินเทอร์เน็ต รองลงมา คือ การใช้เครือข่ายทางสังคม และภาพลักษณ์ขององค์กร

วันสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และวิจิต แสงสว่าง (2559, สื่อออนไลน์) ศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคต ผลการศึกษา พบว่า แนวโน้มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอีก 10 ปีข้างหน้าในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะมีการออกแบบงานที่บูรณาการกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้วยความเข้าใจมนุษย์ มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยจิตสำนึกและเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ เกณฑ์ในการคัดเลือกคนเน้นคนดีมากกว่าคนเก่ง ลักษณะงานเป็นการทำงานหลากหลายวัฒนธรรม และให้ความสำคัญกับมาตรฐานแรงงานสากลเพื่อให้สอดคล้องกับองค์การแรงงานระหว่างประเทศ ในด้านคุณลักษณะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมพบว่า ควรชอบอ่านหนังสือ ชอบพัฒนาตนเอง มีบุคลิกภาพดี ซื่อสัตย์ในหน้าที่ มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลาและมีวินัยรักและให้เกียรติงาน ที่สำคัญควรเป็นนักสร้างการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ

ถวิล คำโสภา (2560, หน้า 51-52) ได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 7 กลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสอบคัดเลือกและสรรหา การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการทำงาน การให้สวัสดิการ และการเกษียณ

จตุรงค์ ภาธร (2561, หน้า 33-51) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับบริษัทข้ามชาติที่มีธุรกิจและสินค้าหลากหลาย: กรณีศึกษาของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) โดยบริษัทมีปรัชญาและกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจของเครือไมเนอร์กรุ๊ปคือ Think Local, Act Global ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือไมเนอร์กรุ๊ป จำแนกออกเป็น 3 ส่วนที่มีความสำคัญกับความอยู่รอดและความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน การบริหารความหลากหลายของพนักงานและ การบริหารพนักงานดาวเด่น (Talent Management) ดังนี้ การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน การบริหารความหลากหลายและการบริหารพนักงานดาวเด่น (Talent Management)

รวิภา ธรรมโชติ (2561, หน้า 192-193) ทำการศึกษานวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ทั้งสองบริษัทมีการนำเอาแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อการแข่งขัน และสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม และจากการศึกษายังพบอีกว่า บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้ใช้

นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แนวคิดของสมรรถนะมาใช้เป็นหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) การสรรหาบุคคลเชิงรุกเพื่อให้ได้คนเก่งและคนดี 2) การใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการอบรมและการให้ทุนการศึกษา 3) การมีเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำของบริษัทซึ่งใช้การวางแผนระยะยาว การพัฒนาพนักงานอย่างทั่วถึงทุกระดับทุกวิชาชีพและทุกคน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับ Competency ที่สำคัญบริษัทส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเองมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) แนวทางการสร้างและพัฒนาผู้นำอย่างเป็นระบบและมีต้นแบบของผู้นำที่ดี ส่วนบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ กระบวนการจัดการผู้มีความสามารถที่เป็นเลิศ (Talent Management) วัฒนธรรมองค์กรที่เห็นความสำคัญของบุคลากร (Organization Culture) และ ชื่อเสียงของหน่วยงาน (Branding) นอกจากนั้นแล้ว บริษัทยังมีการนำเอากระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่งผลอย่างชัดเจนว่า พนักงานบริษัทเอไอเอสใช้ KM เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา โดยมีองค์กรคอยสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

ภิรมพิพัฒน์ มโนมัยกุล, พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ และวราภรณ์ บวรศิริ (2562, หน้า140-141) ได้ศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ผลการศึกษาพบดังนี้

1. แนวโน้มทิศทางการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้น มีระยะเวลาสั้นขึ้น ให้ความสำคัญกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สายวิชาการที่มีศักยภาพสูง (Talent) เพื่อช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับสถาบันการศึกษาอื่น การขยายสัญญาจ้างหรือการเกษียณอายุของบุคลากรสายวิชาการนานกว่าปกติและการให้ความสำคัญกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายทั้งเชื้อชาติ ศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม

2. แนวโน้มทิศทางการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ การปรับเปลี่ยนขั้นตอนการสรรหาให้มีความคล่องตัว รวดเร็วและมุ่งเข้าหาผู้สมัครตามแหล่งต่าง ๆ มากขึ้นเพื่อให้ได้บุคลากรตามที่ต้องการ ความต้องการบุคลากรสายวิชาการที่มีความเป็นเลิศและมีคุณภาพมากขึ้น และมีแนวโน้มความเป็นนานาชาติหรือเป็นคนต่างชาติมากขึ้นเพราะรูปแบบการศึกษาเปิดโอกาสและขยายไปสู่ชาวต่างชาติมากขึ้น สรรหาและคัดเลือกบุคลากรสายวิชาการที่มี

ความหลากหลายมากขึ้นเพื่อช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ การมีความต้องการบุคลากรสายวิชาการกลุ่มวิทยาศาสตร์มากขึ้นตามนโยบายและความต้องการของตลาดแรงงาน ลักษณะการจ้างงานของบุคลากรสายวิชาการจะเป็นการจ้างแบบพาร์ทไทม์มากขึ้น เพื่อช่วยประหยัดต้นทุนเนื่องจากจำนวนผู้เรียนลดลง

3. แนวโน้มทิศทางการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารค่าตอบแทน โดยบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันโดยกำหนดงบประมาณของแต่ละบุคคลและให้เลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการด้วยตนเอง การให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความปลอดภัยในการทำงานหรือบรรยากาศในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น ปรับขึ้นอัตราค่าจ้างตามความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรสายวิชาการอย่างต่อเนื่องเนื่องจากค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้น ปรับค่าตอบแทนให้กับบุคลากรสายวิชาการสำหรับตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้นเพื่อเป็นการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และ เพิ่มสิ่งจูงใจในการทำงานแก่บุคลากรสายวิชาการเพื่อป้องกันการถูกแย่งชิงตัวจากสถาบันการศึกษาอื่นและเพื่อรักษาบุคลากรสายวิชาการให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ

4. แนวโน้มทิศทางการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยให้บุคลากรสายวิชาการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามเงื่อนไขและกฎเกณฑ์ของ สกอ. การให้เลือกหัวข้อในการพัฒนาตนเองได้ตามต้องการ มุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ผ่าน E-learning มากขึ้น จ้างบริษัทหรือบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ เป็นการเฉพาะเข้ามาดูแลเรื่องการฝึกอบรมบุคลากรสายวิชาการในเรื่องที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ไม่มีความรู้หรือเชี่ยวชาญ มีการสร้างความร่วมมือกับต่างประเทศมากขึ้น และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับองค์กรภายนอกมากขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีคุณภาพมากขึ้นและพัฒนาทักษะด้าน Soft Skill ให้กับบุคลากรสายวิชาการมากขึ้น เช่น ทักษะการสื่อสาร การคิดวิพากษ์ การวิเคราะห์ การสอนงาน การทำงานเป็นทีมการพัฒนาภาวะผู้นำ เทคโนโลยีและภาษา

5. แนวโน้มและทิศทางการมีส่วนร่วมในงานและการสร้างความผูกพันในองค์กร ได้แก่ การให้ทรัพยากรที่จำเป็นในการใช้งานเพื่อสร้างความสุขและความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมการไปเป็นวิทยากรและที่ปรึกษาองค์กรต่าง ๆ เพื่อนำประสบการณ์มาพัฒนาองค์กรและใช้กับผู้เรียน การส่งเสริมและสร้างความตระหนักให้บุคลากรสายวิชาการมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้นโดยช่วยเหลือสังคมผ่านกิจกรรมนักศึกษา การจัดทำความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจนให้แก่บุคลากรสายวิชาการเพื่อให้เห็น

โอกาสและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง การจัดกิจกรรมในสถาบันการศึกษา มากขึ้นและต่อเนื่องเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร

6. แนวโน้มและทิศทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการมีความใกล้เคียงกับ 360 องศา มากขึ้น การค้นหา บุคลากรที่มีศักยภาพสูงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจำแนกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ออกจากบุคลากรอื่น ๆ เพื่อรองรับสำหรับการวางแผนทดแทนตำแหน่ง การนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ประเมินบุคลากรได้ง่ายและสะดวกขึ้น และ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน มากขึ้น

ศักดิพันธ์ ดันวิมลรัตน์ (2564, หน้า 286-298) ศึกษาองค์ประกอบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ พบว่า องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับของรัฐมีจำนวน 14 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประเมินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) กลยุทธ์องค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์ 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ 6) การนำกลยุทธ์สู่การดำเนินการ 7) การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ 8) การสรรหา ทรัพยากรมนุษย์ 9) การกำหนดกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ 10) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 11) การประเมินผลกลยุทธ์ 12) การวิเคราะห์และออกแบบงาน 13) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 14) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

งานวิจัยจากต่างประเทศ

Allui and Sohn (2016) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ประสพการณ์ในประเทศซาอุดีอาระเบีย ผลการศึกษา พบว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรรวมทั้งการกำหนดแผนกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรมนุษย์และนำไปสู่การปฏิบัติจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรด้วย และพนักงานควรจะได้รับทราบเห็นด้วยกับแผนกลยุทธ์ ระบบการสรรหาและคัดเลือก ในมหาวิทยาลัย ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานหากมีความเหมาะสมจะส่งผลต่อ เป้าหมายการทำงานรายบุคคลรวมทั้งการบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรด้วย ผลการศึกษานี้ พบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แม้ว่าจะมีคะแนนในระดับสูง แต่หัวหน้างานกว่าร้อยละ 25 จะไม่แจ้งผลการประเมินผลงาน กับคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ และร้อยละ 88 ของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าตอบแทนและ

สวัสดิการ พบว่า มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูงโดยพนักงานส่วนใหญ่พอใจกับแพ็คเกจค่าตอบแทน การจ่ายเงิน และพบว่า สิ่งจูงใจมีความเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพในสถาบันอุดมศึกษา ระบบฝึกอบรมและพัฒนามุคลากร โดยมหาวิทยาลัยกว่าร้อยละ 80 จะมีการอบรมปฐมนิเทศให้กับคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ใหม่ทุกคน และกว่าร้อยละ 45 ไม่ได้สำรวจความต้องการการพัฒนาตนเองของพนักงานในมหาวิทยาลัยรวมถึงไม่ได้วิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับทักษะของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนเพื่อเพิ่มพูนทักษะให้แก่อาจารย์และสายสนับสนุน การธำรงรักษาและวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ร้อยละ 43 ของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาไม่มีแผนในการธำรงรักษาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ แต่จะมีการเข้าถึงพนักงานด้วยการรับฟังข้อข้องใจของพนักงานและร่วมแก้ไขปัญหาที่พบอย่างเป็นมิตร ส่วนวัฒนธรรมองค์กรจะมีช่องทางให้ผู้บริหารระดับสูงได้สื่อสารกับพนักงาน มีลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในด้านการแต่งกายพนักงานต้องแต่งกายสุภาพและไม่ได้รับอนุญาตให้สวมใส่ชุดที่ไม่เป็นทางการหรือชุดล้าลองในที่ทำงาน นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมสนับสนุนเพื่อฉลองความสำเร็จเพื่อส่งเสริมและจูงใจคณาจารย์และพนักงาน

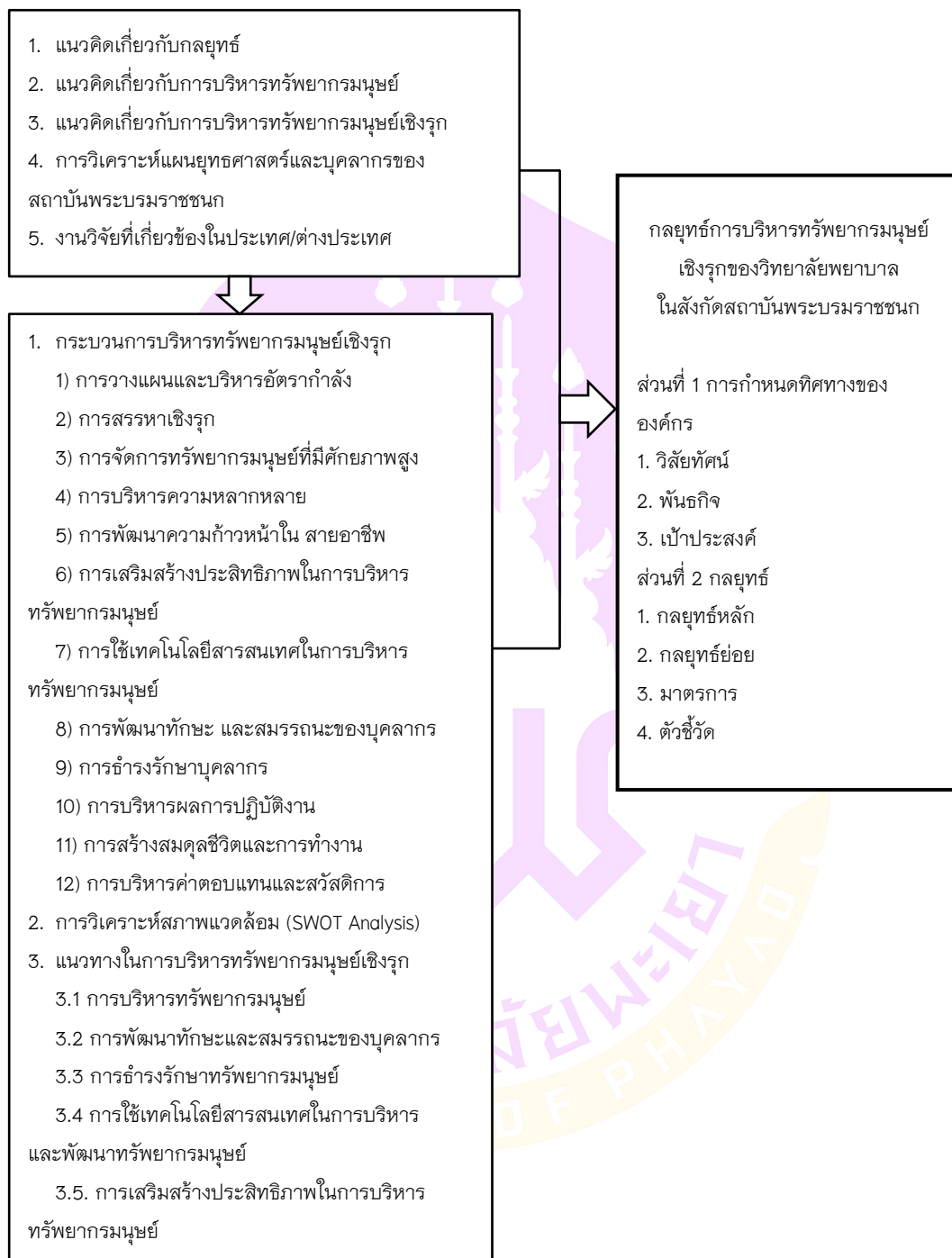
Mercer (2019, Online) ได้ศึกษาแนวโน้มการทำงานในอนาคต และสิ่งที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเตรียมความพร้อม ผลการศึกษาพบว่า จะเกิดการเคลื่อนย้ายของผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ขององค์กรต่าง ๆ มากขึ้น เพื่อไปทำงานกับองค์กรที่จ่ายค่าตอบแทนมากกว่า มีเทคโนโลยีเหนือกว่า และมีการพัฒนางานจากการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่พวกเขา ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากรและเสริมบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ การยกระดับทักษะและการปรับทักษะใหม่ (Upskilling and Reskilling) เพื่อสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่พนักงานซึ่งทีมบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการในงาน โดยผสมผสานการเรียนรู้ทักษะที่ขาดหายไปกับการเสริมสร้างทักษะใหม่ให้แก่พนักงาน พนักงานต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานและมีแนวโน้มผันตัวไปเป็น Freelance โดยพนักงานร้อยละ 54 เห็นว่าเรื่องความสมดุลชีวิตกับการทำงาน (Work-life Balance) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ หากองค์กรไม่อยากสูญเสียพนักงานไปต้องปรับปรุงระบบและรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นที่เพียงพอกับความต้องการมากขึ้น การให้ความสำคัญกับความหลากหลาย (Diversity) โดยองค์กรต้องสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นตั้งแต่สัญญาจ้างค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งโยกย้ายนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจจะช่วยลดความลำเอียงต่าง ๆ ได้ และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการสร้าง

ประสบการณ์ใหม่ให้แก่บุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่น การสามารถออกแบบ การสร้างประสบการณ์ใหม่ร่วมกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้การทำงานง่ายขึ้น การสร้างพลังให้กับพนักงานที่มีความเหนื่อยล้า เป็นต้น

Azizi, et al. (2021) ได้ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของ Covid-19 จากการทบทวนวรรณกรรมเชิงลึก เพื่อระบุความท้าทายในสิ่งไม่รู้จัก การใช้กลยุทธ์และการตัดสินใจในภาวะที่ไม่ปกติเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของ Covid-19 ผลการศึกษา พบว่า การแพร่ระบาดของ Covid-19 ทำให้เกิดผลกระทบในเชิงลบหลายด้าน เช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้หลายธุรกิจต้องปิดกิจการ ปัญหาสุขภาพทั่วโลก การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมทางสังคม เช่น พฤติกรรมการใช้จ่าย การใช้ชีวิต การทำงานที่บ้านมากขึ้น ปัญหาสุขภาพจิต ภาวะเครียดเพิ่มขึ้น และความท้าทายในระดับองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้แล้ว ยังมีการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของ Covid-19 ได้แก่ ความยืดหยุ่นในด้านเวลาและสถานที่ทำงาน มีการทำงานที่บ้านมากขึ้นพร้อมทั้งสนับสนุนอุปกรณ์หรือสื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารเพื่อการทำงาน ปรับเปลี่ยนการสื่อสารเป็นรูปแบบออนไลน์ เป็นต้น การเสริมสร้างประสิทธิภาพภายในขององค์กรทั้งในด้านการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากร การพัฒนาบุคลากรภายในให้เก่งขึ้นแทนการจ้างที่ปรึกษาภายนอกที่ค่าจ้างแพงกว่า และการสร้างนวัตกรรมในการสนับสนุนการทำงานหรือมีสวัสดิการใหม่ ๆ ให้แก่พนักงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของพนักงานและตามผลการประเมินองค์กรเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การธำรงรักษาพนักงาน และเกิดความราบรื่นในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น

Karneli (2022) ทำการศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรในยุค VUCA ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จขององค์กรคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้นหรือตัวกำหนดความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง สิ่งสำคัญยิ่งกว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีคุณภาพยิ่งขึ้นคือการนำแผนลงไปสู่การปฏิบัติจริงจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ที่สำคัญหากองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีคุณภาพจะทำให้องค์กรมีการพัฒนาได้อย่างรวดเร็วกว่าคู่แข่ง ดังนั้นองค์กรควรเพิ่มรางวัลหรือค่าตอบแทนแก่พนักงานตามผลการปฏิบัติงานก็จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กรได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) โดยเก็บข้อมูล
ทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย
แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

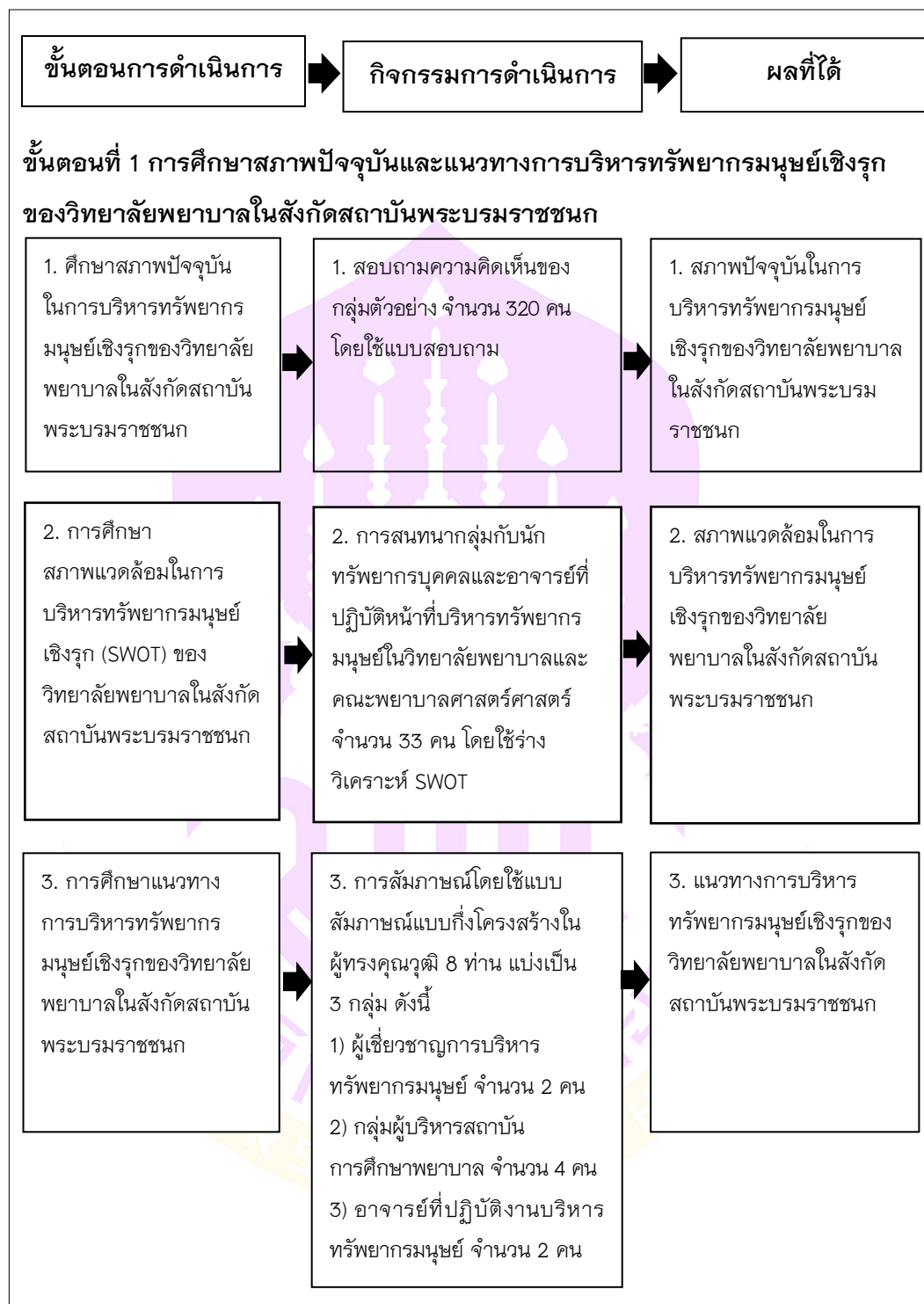
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพแวดล้อมและแนวทางการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์และการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

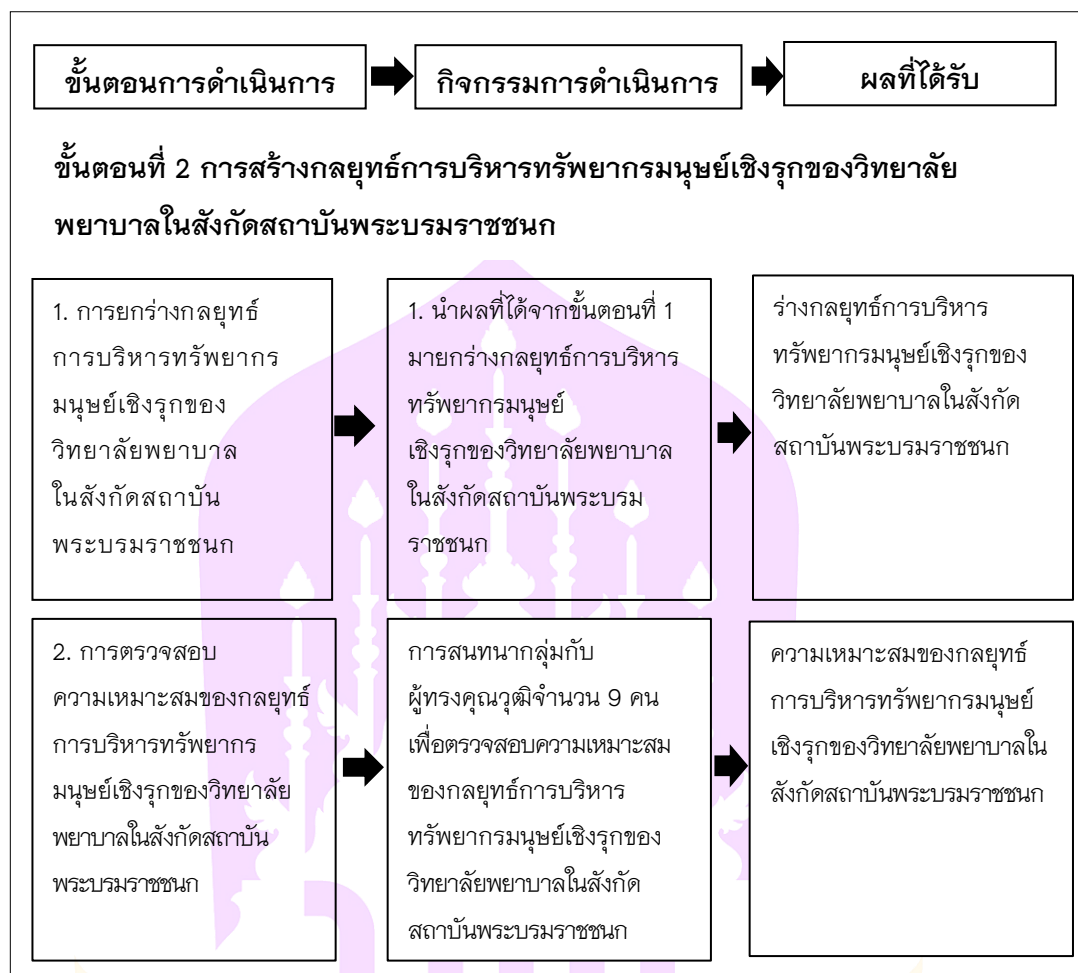
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัย
พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

โดยมีขั้นตอนการวิจัย ดังแสดงในภาพ

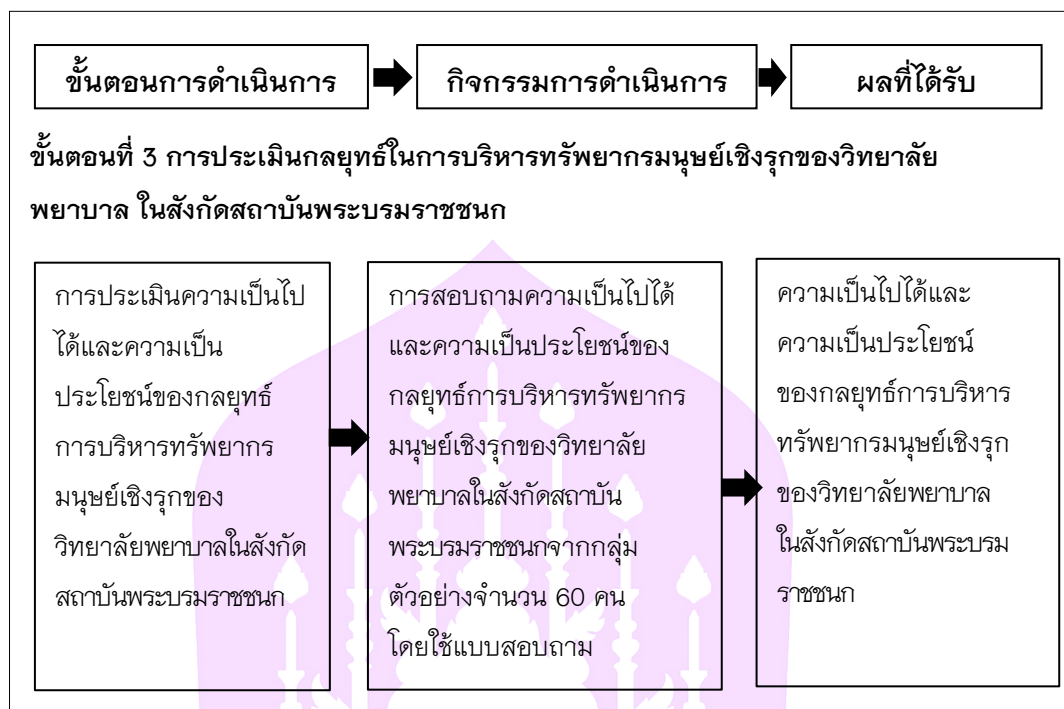




ภาพ 3 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ขั้นตอนที่ 1



ภาพ 4 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ขั้นตอนที่ 2



ภาพ 5 ขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย ขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 1,559 คน โดยสถาบันพระบรมราชชนกได้แบ่งการดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดทั้ง 30 แห่งออกเป็น 5 เครือข่ายตามภูมิภาคที่วิทยาลัยตั้งอยู่ ประกอบด้วย 5 เครือข่าย ได้แก่ เครือข่ายภาคเหนือ เครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เครือข่ายภาคกลาง 1 เครือข่ายภาคกลาง 2 และเครือข่ายภาคใต้

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เมื่อกำหนดความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% โดยใช้สูตร

ของ Yamane (1973, p. 727) ได้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ จำนวน 320 คน ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดประชากร

e คือ ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตร กลุ่มตัวอย่าง} &= \frac{1,559}{1 + 1,559(0.05)^2} \\ &= \frac{1,559}{1 + 1,559(0.0025)} = \frac{1,559}{1 + 3.8975} \\ &= \frac{1,559}{4.8975} = 318.33 \end{aligned}$$

ดังนั้น ได้กลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 318.33 คน ปรับเป็นจำนวนเต็มได้ 320 คน โดยแบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 5 กลุ่มตามเครือข่ายของวิทยาลัยพยาบาล ทั้ง 5 เครือข่าย และใช้วิธีการเทียบสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างกับประชากรที่มีอยู่เพื่อความเท่าเทียมกัน โดยประชากร 1,559 คน คำนวณได้กลุ่มตัวอย่าง 320 คน วิทยาลัยพยาบาลในสถาบันพระบรมราชชนกมีจำนวน 30 แห่ง 5 เครือข่าย ประกอบด้วย 1) เครือข่ายภาคเหนือ 2) เครือข่ายภาคกลาง 1 3) เครือข่ายภาคกลาง 2 4) เครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 5) เครือข่ายภาคใต้ แบ่งประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามการคำนวณ ดังนี้

$$n_1 = \frac{n \times N_1}{N}$$

เมื่อ n คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ทั้งหมด

n_1 คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่างของวิทยาลัยพยาบาลแต่ละเครือข่าย

N คือ ขนาดประชากรของวิทยาลัยพยาบาลทั้งหมด

N_1 คือ ขนาดประชากรของวิทยาลัยพยาบาลแต่ละเครือข่าย

1. วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคเหนือ ประชากรจำนวน 385 คน

$$\text{แทนค่าในสูตร กลุ่มตัวอย่าง} = \frac{320 \times 385}{1,559} = 79.02$$

จึงปัดเศษเป็นจำนวนเต็มได้ 79 คน

2. วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 1 ประชากรจำนวน 308 คน

$$\text{แทนค่าในสูตร กลุ่มตัวอย่าง} = \frac{320 \times 308}{1,559} = 63.22$$

จึงปัดเศษเป็นจำนวนเต็มได้ 63 คน

3. วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง 2 ประชากรจำนวน 276 คน

$$\text{แทนค่าในสูตร กลุ่มตัวอย่าง} = \frac{320 \times 276}{1,559} = 56.65$$

จึงปัดเศษเป็นจำนวนเต็มได้ 57 คน

4. วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (อีสาน) ประชากรจำนวน 360 คน

$$\text{แทนค่าในสูตร กลุ่มตัวอย่าง} = \frac{320 \times 360}{1,559} = 73.89$$

จึงปัดเศษเป็นจำนวนเต็มได้ 74 คน

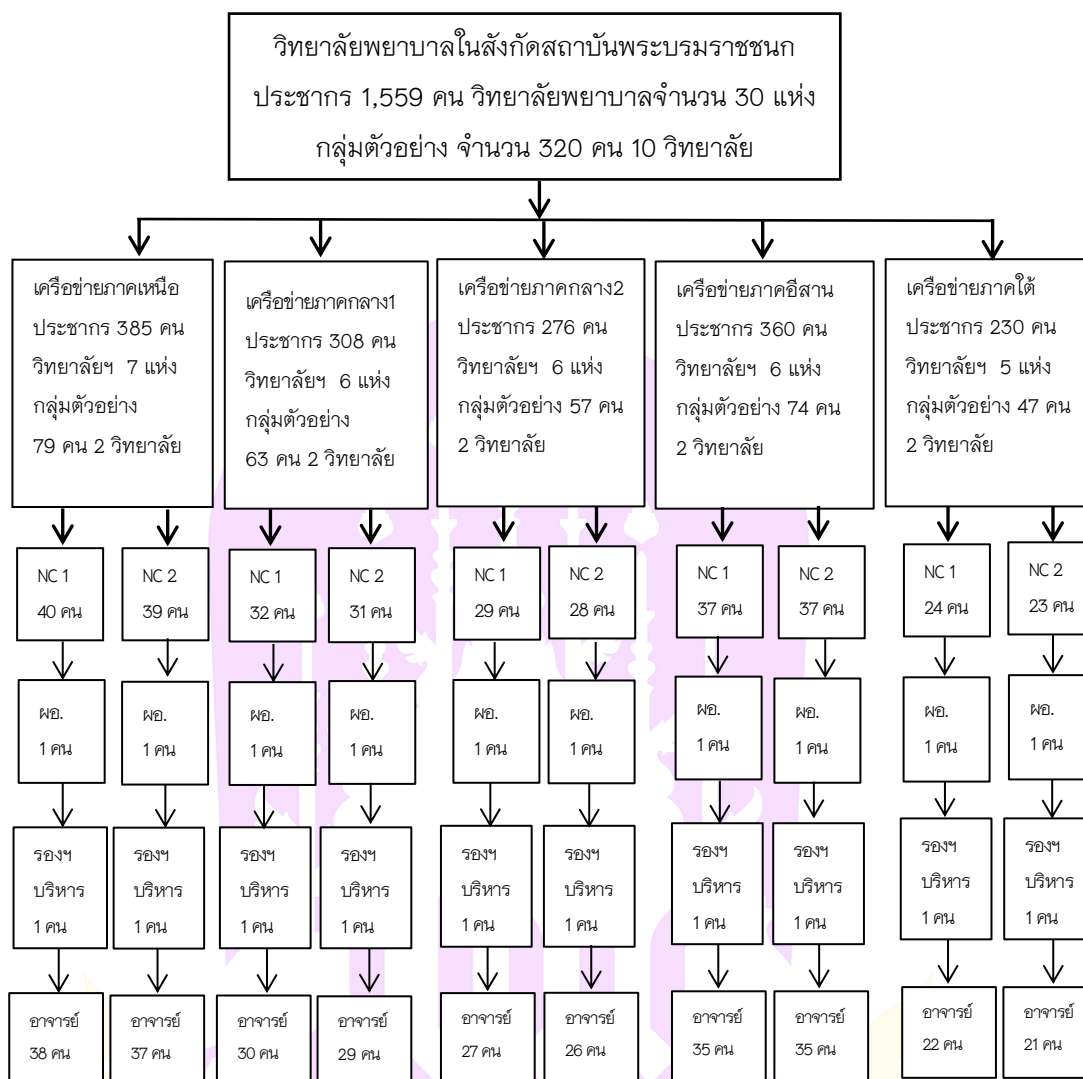
5. วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้ ประชากรจำนวน 230 คน

$$\text{แทนค่าในสูตร กลุ่มตัวอย่าง} = \frac{320 \times 230}{1,559} = 47.20$$

จึงปัดเศษเป็นจำนวนเต็มได้ 47 คน

รวมได้จากการคำนวณขนาดตัวอย่างดังกล่าวข้างต้นจากวิทยาลัยพยาบาล ทั้ง 5 เครือข่าย ทำให้ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 320 คน

ผู้วิจัยทำการสุ่มวิทยาลัยพยาบาลจากแต่ละเครือข่ายโดยสุ่มออกมาเครือข่ายละ 2 วิทยาลัย ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เพื่อให้เป็นวิทยาลัยตัวแทนของเครือข่านั้น ๆ ซึ่งในแต่ละวิทยาลัยที่สุ่มได้จะมีกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้อำนวยการวิทยาลัยและรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร มาเป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เหลือจะเป็นอาจารย์พยาบาล รายละเอียดดังภาพ 6



ภาพ 6 การเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น

หมายเหตุ: NC หมายถึง วิทยาลัยพยาบาล

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก จำนวน 12 ด้าน ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง 2) การสรรหาเชิงรุก 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง 4) การบริหาร ความหลากหลาย 5) การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ 6) การเสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 8) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร 9) การธำรงรักษาบุคลากร 10) การบริหาร ผลการปฏิบัติงาน 11) การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน 12) การบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการ มีข้อคำถามทั้งหมด 60 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามมีเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2.2 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ มีขั้นตอนดังนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.2 จัดทำร่างแบบสอบถาม ประกอบด้วย แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน ของกลุ่มตัวอย่างและแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสมของข้อคำถาม และความชัดเจนของภาษา

2.2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.2.5 ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความชัดเจนของข้อคำถามเป็นรายข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ดังนี้

- 1) รศ.ดร.ฉลอง ชาตรุประชีวิน อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
- 2) ผศ.ดร.สันติ บุรณชาติ อาจารย์ประจำคณะวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา
- 3) รศ.ดร.รักชิต สุทธิพงษ์ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
- 4) ดร.โสภภาพร พันธุ์ลาวัณย์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก
- 5) ดร.ชลดา ดิยะวิสุทธิศรี อาจารย์ประจำวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก

2.2.6 นำผลประเมินที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา (IOC: Index of Item-Objective Congruence) พิจารณาเลือกรายการคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยกำหนดระดับความคิดเห็น ดังนี้

+1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นมีความสอดคล้อง และมีความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นมีความสอดคล้อง และมีความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

-1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามข้อนั้นไม่มีความสอดคล้อง และไม่มี ความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อที่จะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

$$\text{โดยใช้สูตร } IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง

R คือ คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

\sum คือ ผลรวมของคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

สำหรับค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา (IOC) ในแบบสอบถามนี้ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6-1

2.2.7 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้อาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

จำนวน 30 คน นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้เท่ากับ 0.98

2.2.8 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับดังนี้

3.1 ขอลงหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังวิทยาลัยพยาบาลกลุ่มตัวอย่างพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลและซองบริการตอบกลับทางไปรษณีย์ เพื่อขอความร่วมมือในการดำเนินการตอบแบบสอบถาม

3.3 ผู้วิจัยติดตามรวบรวมแบบสอบถามที่ส่งคืนมาทั้งด้วยตนเองและบริการตอบกลับทางไปรษณีย์

3.4 นำตอบแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนของข้อมูล การตอบแบบสอบถามและนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ดังนี้

4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบกำหนดคำตอบให้เลือกวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

4.2 ข้อมูลสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำมาเทียบกับเกณฑ์เพื่อแปลผลข้อมูลตามเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด (2553, หน้า 102) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ หัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคลหรือนักทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกและตัวแทนคณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1.1 หัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคลหรือนักทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 30 คน ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

1.1.1 ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ หัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.1.2 มีประสบการณ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป

1.2 ตัวแทนคณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 3 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ร่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์สถาบันพระบรมราชชนก ปี พ.ศ. 2563–2567 (สถาบันพระบรมราชชนก, 2562, หน้า 25–29) และแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2563–2567 ของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก (2564) ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้จะ ใช้รูปแบบของ Seven-S-Framework of McKinsey (7S) ของ McKinsey โดยรูปแบบนี้มาจากตัวย่อของ 7 ปัจจัยด้วยกัน ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบ (System) 4) ค่านิยมร่วม (Share Value) 5) รูปแบบ (Style) 6) บุคลากร (Staff) และ 7) ทักษะ (Skill) ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรใช้ตัวแบบ C-PEST Analysis ประกอบด้วย 1) ผู้รับบริการหรือคู่แข่ง (C= Customer, Competitors) 2) การเมืองและกฎหมาย (P= Political Legal factors) 3) เศรษฐกิจ (E= Economic Factors) 4) สังคมและวัฒนธรรม (S= Sociocultural Factors) 5) เทคโนโลยี (T= Technological Factors)

2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

2.1.1 ผู้วิจัยร่างแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.1.2 นำร่างแบบแบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT) ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสมของข้อคำถาม และความชัดเจนของภาษา

2.1.3 ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างแบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT) ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา ส่งถึงผู้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยนัดหมายผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัน เวลา และสถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 33 คน ในการร่วมกันวิเคราะห์ SWOT ออนไลน์ในเสาร์ที่ 16 ตุลาคม 2564 เวลา 09.00–12.00 น. ผ่านโปรแกรม ZOOM Meeting โดยผู้วิจัยทำการบันทึกเทปการสนทนากลุ่ม เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสรุปและเรียงลำดับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าในการจัดทำเป็นร่างกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกต่อไป

ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารของสถาบันการศึกษาทางการพยาบาลหรือกระทรวงสาธารณสุข และอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 8 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1.1 กลุ่มผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลหรือคณะพยาบาล จำนวน 4 คน ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกดังนี้

1.1.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกในสาขาบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.1.2 มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารหรือปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

1.2.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.2.2 ปฏิบัติงานหรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในการเป็นที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ให้กับองค์กรต่าง ๆ เป็นวิทยากรหรืออาจารย์ให้แก่สถาบันการศึกษาหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐหรือเอกชน

1.2.3 มีผลงานวิจัย/ตำรา หรือผลงานทางวิชาการอื่น ๆ เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.3 กลุ่มอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 2 คน โดยกำหนดคุณสมบัติดังนี้

1.3.1 เป็นอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.3.2 มีตำแหน่งทางการบริหารระดับรองผู้อำนวยการวิทยาลัยขึ้นไป

1.3.3 มีความรู้และมีผลงานเชิงประจักษ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับวิทยาลัย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในด้าน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และด้านการดำเนินการตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 12 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผน

และบริหารอัตรากำลัง 2) การสรรหาเชิงรุก 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง 4) การบริหารความหลากหลาย 5) การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ 6) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 8) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร 9) การดำรงรักษาบุคลากร 10) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 11) การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน 12) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ตอนที่ 3 สอบถามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

2.2.1 ผู้วิจัยร่างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2.2.2 นำร่างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ความเหมาะสมของข้อคำถามและความชัดเจนของภาษา

2.2.3 ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้บังคับบัญชาของกลุ่มตัวอย่างและกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยนัดหมายผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัน เวลา และสถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 8 คน ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลหรือคณะพยาบาลทั้งภาครัฐและเอกชน และผู้บริหารในกระทรวงสาธารณสุข มีจำนวน 4 คน ประกอบด้วย

1) รองศาสตราจารย์ ดร.เรณู พุกบุญมี คณะกรรมการสภาการพยาบาล พ.ศ. 2561-2565 และอดีตผู้อำนวยการโรงเรียนพยาบาลรามาธิบดี คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล สัมภาษณ์วันที่ 27 กันยายน 2564 เวลา 13.00-15.00 น.

2) ดร.ทัศนีย์ เกริกกุลธร อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี ผู้ช่วยอธิการบดี สถาบันพระบรมราชชนก และรักษาการคณบดี คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก สัมภาษณ์วันที่ 25 กันยายน 2564 เวลา 16.00–17.00 น.

3) อาจารย์วิภา เพ็งแสงี่ยม คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัย นานาชาติเซนต์เทเรซา สัมภาษณ์วันที่ 21 กันยายน 2564 เวลา 13.00–14.00 น.

4) ดร.กฤษฎา แสงวงดี นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับผู้ทรงคุณวุฒิ สำนักวิชาการสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข สัมภาษณ์วันที่ 26 กันยายน 2564 เวลา 13.00–14.00 น.

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวน 2 คน ดังนี้

1) ดร.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ไทยสกลีส พลัส จำกัด อาจารย์ประจำหลักสูตร ปรัชญาคุณภูมิบัณฑิต สาขาวิชาการ พัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัย บุรพา สัมภาษณ์วันที่ 20 สิงหาคม 2564 เวลา 13.00–14.00 น.

2) ดร.รุ่งโรจน์ อรรถานินทร์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยสกลีสพลัส จำกัด สัมภาษณ์วันที่ 20 กันยายน 2564 เวลา 13.00–14.00 น.

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้บริหารและอาจารย์ผู้มีประสบการณ์และปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีจำนวน 2 คน ดังนี้

1) นางสาวพร บุญมี รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร วิทยาลัยพยาบาลบรมราช ชนนี พะเยา สัมภาษณ์วันที่ 5 กันยายน 2564 เวลา 14.00–15.00 น.

2) ดร.สุทธิชาร์ตน์ เจริญพงษ์ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร วิทยาลัยพยาบาล บรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ สัมภาษณ์วันที่ 8 กันยายน 2564 เวลา 17.00–18.00 น.

ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างผ่านทางระบบออนไลน์ ผ่านโปรแกรม ZOOM Meeting และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ โดยส่งแบบสัมภาษณ์ ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบแนวคำถามและเตรียมพร้อมสำหรับ การให้ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ และจัดบันทึกข้อมูลด้วยตนเอง โดยให้ผู้ให้ข้อมูลตอบ อย่างอิสระภายใต้โครงสร้างคำถามที่ต้องการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจัดบันทึกและบันทึกเทป รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ให้ได้ครบทุกคนตามจำนวนที่กำหนดเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปรประเด็น จัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อนำไปจัดทำเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์และตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1. นำข้อมูลจากผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งเป็นผลมาจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกที่ได้จากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ อุปสรรค การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ของ McKinsey และการใช้ C-PEST Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรร่วมด้วย หลังจากนั้นจึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ตลอดจนจรรยา SWOT Metric มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการยกร่างกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2. นำร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง และความเหมาะสม

3. ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ก่อนที่จะนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบ

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบร่างกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้วยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำหรับการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา หรือในองค์กรภาครัฐหรือเอกชน จำนวน 9 คน โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการ นักวิจัย หรือผู้บริหารหน่วยงานที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกขึ้นไปหรือมีตำแหน่งทางวิชาการ และมีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ด้านการบริหารกลยุทธ์ การวิจัย การบริหารการศึกษา จำนวน 6 คน ได้แก่

- 1) รศ.ดร.สมบัติ ท้ายเรือคำ อาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 2) รศ.ดร.สุณิสา ช่อแก้ว อาจารย์สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- 3) ผศ.ดร.สันติ บุรณะชาติ ประธานหลักสูตรปริญญาเอกสาขาการบริหาร การศึกษา วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัย พะเยา
- 4) ผศ.ดร.สีปัสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 5) ผศ.ดร.กุลเชษฐ์ มงคล อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 6) ผศ.ดร.นิคม มูลเมือง อาจารย์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐหรือเอกชน ที่ทำหน้าที่หรือมีประสบการณ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน ได้แก่

- 1) ดร.พยัต วุฒิรงค์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารจัดการนวัตกรรม อาจารย์พิเศษสาขาบริหารธุรกิจและการจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์ และการจัดการนวัตกรรม

กลุ่มที่ 3 ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารวิทยาลัยพยาบาลไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกขึ้นไป จำนวน 2 คน ได้แก่

- 1) ดร.ปิ่นนเรศ กาศอุดม ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี แพร่
- 2) ดร.ธานี กล่อมใจ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

2.1.1 โครงร่างวิทยานิพนธ์

2.1.2 ร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2.1.3 ประเด็นประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วย 7 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 พิจารณาความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ
ของร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบัน
พระบรมราชชนก

ประเด็นที่ 2 การพิจารณาความเหมาะสมของ ร่างกลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในกลยุทธ์หลัก
ที่ 1 ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ 3 การพิจารณาความเหมาะสมของ ร่างกลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในกลยุทธ์หลัก
ที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ 4 การพิจารณาความเหมาะสมของ ร่างกลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในกลยุทธ์หลัก
ที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ 5 การพิจารณาความเหมาะสมของ ร่างกลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในกลยุทธ์หลัก
ที่ 4 พัฒนาระบบการดำรงรักษาบุคลากร

ประเด็นที่ 6 พิจารณาความเหมาะสมในภาพรวมของร่างกลยุทธ์
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ประเด็นที่ 7 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

2.1.4 แบบประเมินความเหมาะสม (Suitability) ของกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม (Suitability)
ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบัน

พระบรมราชชนก โดยแต่ละข้อเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยแบบสอบถามมีลักษณะแบบปลายเปิด (Open Form)

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

2.2.1 ทำการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคในการจัดสนทนากลุ่ม

2.2.2 จัดทำประเด็นการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม โดยกำหนดประเด็นที่ใช้ในการสนทนากลุ่มจากร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2.2.3 จัดทำแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความชัดเจนในการใช้ภาษา

2.2.4 นำประเด็นการสนทนากลุ่มและแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มถึงผู้ทรงคุณวุฒิทางตามกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสนทนากลุ่ม โดยแนบ 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์ฉบับย่อ 2) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และ 3) ประเด็นสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) และ 4) แบบประเมินความเหมาะสม

ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

3.3 ผู้วิจัยจัดเตรียมความพร้อมในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยการประสานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อแจ้งและยืนยันการเข้าร่วมสนทนากลุ่มอีกครั้ง จัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ในการดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

3.4 ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันที่ 9 เมษายน 2565 เวลา 09.00–12.00 น. แบบออนไลน์โดยใช้โปรแกรม ZOOM Meeting

3.5 ทำการเก็บข้อมูลและสรุปผลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการนำข้อมูลและ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิจากฉันทามติในการสนทนากลุ่ม มาปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับแบบประเมินความเหมาะสม (Suitability) ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 9 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีเกณฑ์การแปลความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 102) ดังนี้

4.51–5.00 ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51–4.50 ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2.51–3.50 ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

1.51–2.50 ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1.00–1.50 ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การตัดสินความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พิจารณาจากค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าไม่เกิน 1.00 ถือว่า ผ่านการประเมิน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผู้วิจัยดำเนินการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยใช้

แบบสอบถามที่ครอบคลุมองค์ประกอบ 2 ด้านคือ 1) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) และ 2) ด้านการใช้ประโยชน์ (Utility) ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 30 วิทยาลัย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ และรองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย รวมจำนวนทั้งสิ้น 120 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก วิทยาลัยละ 2 คน จำนวน 30 วิทยาลัย รวมจำนวนทั้งสิ้น 60 คน ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยและรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารซึ่งเป็นผู้ใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกโดยตรง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบสอบถามความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกโดยใช้แบบสอบถามซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยแบบสอบถามมีลักษณะแบบปลายเปิด (Open Form)

2.2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

2.2.1 ผู้วิจัยนำรายละเอียดของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วมากำหนดเป็นประเด็นคำถาม

2.2.2 การสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก รายละเอียดประกอบด้วย ส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และส่วนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นที่มีต่อคุณภาพของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

2.2.3 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้อง เหมาะสม

2.2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.2.5 จัดทำแบบประเมินฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลถึงผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกที่ต้องการเก็บข้อมูล โดยแนบเอกสารดังนี้

3.2.1 กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

3.2.2 แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

3.3 ผู้วิจัยติดตามรวบรวมแบบประเมินที่ส่งคืนมาด้วยตนเองและนำมาตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนของข้อมูลการตอบแบบสอบถามเพื่อเตรียมนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ดังนี้

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (\bar{X}) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 102) ดังนี้

4.51-5.00 ระดับ 5 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 ระดับ 4 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 ระดับ 3 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 ระดับ 2 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 ระดับ 1 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การตัดสินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าไม่เกิน 1.00 ถือว่า ผ่านการประเมิน

4.2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

จริยธรรมการวิจัย

ภายหลังได้รับการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยพะเยา รหัส 2.1/079/63 เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2563 ผู้วิจัยได้พิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่างโดยมีการชี้แจงข้อมูลให้กลุ่มตัวอย่างทราบเกี่ยวกับโครงการวิจัยโดยละเอียด ครอบคลุมด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย พร้อมทั้งการลงนามยินยอมและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการชี้แจงสิทธิ์ที่กลุ่มตัวอย่างจะเข้าร่วมการวิจัยหรือปฏิเสธการเข้าร่วม

การวิจัยในครั้งนี้โดยไม่มีผลกระทบใด ๆ รวมทั้งสามารถถอนตัวออกจากการวิจัยได้ตลอดเวลา ข้อมูลทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่างจะถูกเก็บเป็นความลับ และมีการนำเสนอข้อมูลในภาพรวม และจะใช้ประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพแวดล้อมและแนวทางในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของ วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT) ในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัย พยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัย พยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการยกร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัย พยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และ
แนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบัน
พระบรมราชชนก

แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของ
วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกตามกระบวนการบริหารทรัพยากร
มนุษย์

1. ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปจากแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร
สายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยผู้วิจัยได้รับการ
ตอบแบบสอบถามกลับ จำนวน 320 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ส่งไป
และนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 แสดงความถี่และร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	29	9.10
หญิง	291	90.90
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	8	2.50
ระหว่าง 30-40 ปี	82	25.63
ระหว่าง 41-50 ปี	122	38.12
ระหว่าง 51-60 ปี	108	33.75
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	25	7.80
ปริญญาโท	207	64.70
ปริญญาเอก	88	27.50

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล		
น้อยกว่า 10 ปี	72	22.50
ระหว่าง 10-19 ปี	93	29.10
ระหว่าง 20-29 ปี	112	35.00
30 ปีขึ้นไป	43	13.40
5. ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการ	12	3.75
รองผู้อำนวยการ	40	12.50
หัวหน้างาน/หัวหน้าภาควิชา	96	30.00
อาจารย์ระดับปฏิบัติการ	158	49.38
นักทรัพยากรบุคคล	14	4.37
รวม	320	100

จากตาราง 7 พบว่า มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 320 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 291 คน คิดเป็นร้อยละ 90.9 เพศชาย จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.10 เมื่อจำแนกออกเป็นกลุ่มอายุ พบว่า มีกลุ่มอายุ 41-50 ปีมากที่สุด มีจำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 38.12 รองลงมา คือ อายุ 51-60 ปี มีจำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 33.75 และอายุ 30-40 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 25.63 ส่วนการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุดมีจำนวนถึง 207 คน คิดเป็นร้อยละ 64.70 รองลงมา คือ การศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 และการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.80 สำหรับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานภายในวิทยาลัยพยาบาล พบว่า มีบุคลากรที่ปฏิบัติงาน 20-29 ปี มากที่สุดมีจำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 35 รองลงมา ได้แก่ 10-19 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 29.10 และปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 22.20 และพบว่า มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานระยะเวลา 30 ปีขึ้นไป จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 ส่วนตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน พบว่า เป็นอาจารย์ระดับปฏิบัติการมากที่สุด จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 49.38 รองลงมา คือ หัวหน้างาน/หัวหน้าภาควิชา จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และรองผู้อำนวยการวิทยาลัยจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกโดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำมาเทียบกับเกณฑ์ เพื่อแปลผลข้อมูลผลการศึกษาดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกในภาพรวม

สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง	3.82	0.72	มาก
2. การสรรหาเชิงรุก	3.58	0.71	มาก
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง	3.60	0.79	มาก
4. การบริหารความหลากหลาย	3.79	0.79	มาก
5. การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ	3.77	0.80	มาก
6. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.43	0.84	ปานกลาง
7. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.98	0.71	มาก
8. การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร	3.81	0.71	มาก
9. การดำรงรักษาบุคลากร	3.84	0.74	มาก
10. การบริหารผลการปฏิบัติงาน	4.02	0.68	มาก
11. การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน	3.77	0.83	มาก
12. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.62	0.84	มาก
รวม	3.76	0.63	มาก

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

($\bar{X} = 4.02$) รองลงมา ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.98$) และด้านการดำรงรักษาบุคลากร ($\bar{X} = 3.84$) ตามลำดับ โดยสามารถจำแนกรายละเอียดเป็นรายด้านได้ ดังแสดงในตาราง 9-20

ตาราง 9 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกด้านการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง

การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. วิทยาลัยมีการวิเคราะห์และคาดการณ์อัตรากำลังอย่างเป็นระบบทั้งจำนวน ประเภทของบุคลากร ระยะเวลาที่ต้องการ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะให้สอดคล้องกับความต้องการและภารกิจ	3.94	0.78	มาก
2. วิทยาลัยมีการวางแผนในการกำหนดตำแหน่งที่ต้องการในอนาคต	3.81	0.89	มาก
3. วิทยาลัยมีการวางแผนทดแทนตำแหน่งว่างในอนาคต เช่น การเกษียณอายุราชการ การลาออกจากราชการ เป็นต้น	3.85	0.87	มาก
4. วิทยาลัยมีการบริหารอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในอนาคตที่สอดคล้องกับภารกิจของวิทยาลัย	3.70	0.84	มาก
รวม	3.82	0.72	มาก

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกด้านการวางแผนและบริหารอัตรากำลังในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วิทยาลัยมีการดำเนินการในวิเคราะห์และคาดการณ์อัตรากำลังอย่างเป็นระบบทั้งจำนวน ประเภทของบุคลากร ระยะเวลาที่ต้องการ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะให้สอดคล้องกับความต้องการและภารกิจมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมา ได้แก่ การวางแผนทดแทนตำแหน่งว่างในอนาคต ($\bar{X} = 3.85$) และ วิทยาลัยมีการวางแผนในการกำหนดตำแหน่งที่ต้องการในอนาคต ($\bar{X} = 3.81$) ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
 ด้านการสรรหาเชิงรุก

การสรรหาเชิงรุก	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. วิทยาลัยมีระบบในการสรรหากำลังคนให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์กร	3.77	0.79	มาก
2. วิทยาลัยมีวิธีการในการสรรหาบุคลากรที่เข้าถึง กลุ่มเป้าหมายอย่างหลากหลาย รวดเร็ว และยืดหยุ่น	3.56	0.83	มาก
3. วิทยาลัยมีการพัฒนาเครื่องมือในการสรรหาบุคลากร ที่ทันสมัย เข้าถึงและดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่มีคุณสมบัติตามที่ วิทยาลัยต้องการได้อย่างรวดเร็ว	3.38	0.82	ปานกลาง
4. วิทยาลัยมีการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้มี ความน่าสนใจในการดึงดูดให้กลุ่มเป้าหมายเข้ามาสมัครงาน	3.66	0.84	มาก
รวม	3.58	0.71	มาก

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของ
 วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกด้านการสรรหาเชิงรุกในภาพรวมอยู่ใน
 ระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วิทยาลัยมีระบบในการสรรหากำลังคน
 ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.77$) รองลงมา ได้แก่ วิทยาลัย
 มีการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้มีความน่าสนใจในการดึงดูดให้กลุ่มเป้าหมายเข้ามา
 สมัครงาน ($\bar{X} = 3.66$) และ วิทยาลัยมีวิธีการในการสรรหาบุคลากรที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย
 อย่างหลากหลาย รวดเร็ว และยืดหยุ่น ($\bar{X} = 3.56$)

ตาราง 11 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. วิทยาลัยมีการวางแผนและเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพื่อรองรับตำแหน่งสำคัญต่าง ๆ ขององค์กรในอนาคต	3.59	0.89	มาก
2. วิทยาลัยมีการกำหนดคุณลักษณะและสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่พึงประสงค์	3.66	0.89	มาก
3. วิทยาลัยมีแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	3.56	0.89	มาก
4. วิทยาลัยมีการพัฒนาและส่งเสริมประสบการณ์อย่างเป็นระบบแก่บุคลากรที่มีศักยภาพสูง	3.62	0.90	มาก
5. วิทยาลัยมีการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอย่างต่อเนื่อง	3.53	0.95	มาก
6. วิทยาลัยมีระบบการดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม	3.62	0.91	มาก
7. วิทยาลัยมีระบบการดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงด้วยการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในงาน	3.67	0.89	มาก
รวม	3.60	0.79	มาก

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าวิทยาลัยมีระบบการดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงด้วยการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.67$) รองลงมา ได้แก่ วิทยาลัยมีการกำหนดคุณลักษณะและสมรรถนะของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่พึงประสงค์ ($\bar{X} = 3.66$) วิทยาลัยมีการพัฒนาและส่งเสริมประสบการณ์อย่างเป็นระบบแก่บุคลากรที่มีศักยภาพสูง ($\bar{X} = 3.62$) และวิทยาลัยมีระบบการดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม ($\bar{X} = 3.62$) ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการบริหารความหลากหลาย

การบริหารความหลากหลาย	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. วิทยาลัยมีแนวทางการบริหารที่คำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรทั้งด้านอายุ เพศ ศาสนาและวัฒนธรรม และไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานจากความแตกต่างหลากหลายดังกล่าว	3.77	0.82	มาก
2. วิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขภายใต้มาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรเดียวกัน	3.81	0.91	มาก
3. วิทยาลัยจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเคารพซึ่งกันและกัน	3.80	0.90	มาก
รวม	3.79	0.79	มาก

จากตาราง 12 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกด้านการบริหารความหลากหลายในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขภายใต้มาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.81$) รองลงมา ได้แก่ วิทยาลัยจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเคารพซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.80$) และวิทยาลัยมีแนวทางการบริหารที่คำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรทั้งด้านอายุ เพศ ศาสนาและวัฒนธรรม และไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานจากความแตกต่างหลากหลายดังกล่าว ($\bar{X} = 3.77$)

ตาราง 13 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. วิทยาลัยมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากรแต่ละตำแหน่ง	3.71	0.94	มาก
2. วิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.73	0.91	มาก
3. วิทยาลัยมีกิจกรรมการพัฒนาและส่งเสริมการส่งสมประสบการณ์ที่จำเป็นในตำแหน่งงานที่ต้องการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด	3.75	0.88	มาก
4. บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองตามแผนการพัฒนาดตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในตำแหน่งงานที่กำหนด	3.88	0.81	มาก
รวม	3.77	0.80	มาก

จากตาราง 13 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองตามแผนการพัฒนาตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในตำแหน่งงานที่กำหนดมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมา ได้แก่ วิทยาลัยมีกิจกรรมการพัฒนาและส่งเสริมการส่งสมประสบการณ์ที่จำเป็นในตำแหน่งงานที่ต้องการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X} = 3.75$) และวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 3.73$)

ตาราง 14 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของวิทยาลัย	3.51	0.96	มาก
2. วิทยาลัยมีแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของวิทยาลัย	3.65	0.91	มาก
3. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาให้มีศักยภาพและสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.48	0.94	ปานกลาง
4. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง และใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน	3.53	0.92	มาก
5. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นนักสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในวิทยาลัย	3.16	0.99	ปานกลาง
6. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะในงานรวมทั้งสามารถให้คำแนะนำแก่บุคลากรได้	3.31	1.011	ปานกลาง
7. นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	3.41	0.98	ปานกลาง
รวม	3.43	0.84	ปานกลาง

จากตาราง 14 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วิทยาลัยมีแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.65$) รองลงมาได้แก่ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยมีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง และใช้เทคโนโลยี

ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.53$) และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.51$)

ตาราง 15 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. วิทยาลัยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.73	0.90	มาก
2. ผู้บริหารของวิทยาลัยสามารถนำข้อมูลสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการตัดสินใจได้	3.78	0.89	มาก
3. วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.12	0.77	มาก
4. วิทยาลัยเตรียมความพร้อมบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายเพื่อรองรับกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง	4.01	0.81	มาก
5. วิทยาลัยมีการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ZOOM, Microsoft Teams, Google Meet เป็นต้น	4.28	0.75	มาก
รวม	3.98	0.71	มาก

จากตาราง 15 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วิทยาลัยมีการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.28$) รองลงมา ได้แก่ วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.12$) และ วิทยาลัยมีการเตรียม

ความพร้อมบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายเพื่อรองรับกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.01$)

ตาราง 16 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร

การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. วิทยาลัยมีการเตรียมความพร้อมในการวางแผนงบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ (Re-Skilling) ในการทำงาน และการให้ความรู้หรือสร้างทักษะใหม่หรือทักษะที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากร (Up skilling) ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง	3.87	0.78	มาก
2. วิทยาลัยมีการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถและ สมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และให้บุคลากรนำมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (ID Plan) ตามความต้องการเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน	3.78	0.83	มาก
3. วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ (Re-Skilling) สร้างทักษะใหม่หรือทักษะที่สูงขึ้น (Up-skilling) ในการทำงานและพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับงานและบริบทที่เปลี่ยนแปลง	3.80	0.81	มาก
4. วิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร	3.80	0.87	มาก
รวม	3.81	0.71	มาก

จากตาราง 16 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกด้านการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วิทยาลัยมีการเตรียมความพร้อมในการวางแผนงบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ (Re-Skilling) ในการทำงาน และการให้

ความรู้หรือสร้างทักษะใหม่หรือทักษะที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากร (Up Skilling) ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมา ได้แก่ วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ (Re-Skilling) สร้างทักษะใหม่หรือทักษะที่สูงขึ้น (Up-skilling) ในการทำงานและพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับงานและบริบทที่เปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.80$) และ วิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร ($\bar{X} = 3.80$)

ตาราง 17 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการธำรงรักษาบุคลากร

การธำรงรักษาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. วิทยาลัยมีการธำรงรักษาบุคลากรโดยมีการประเมินผลการทำงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานโดยใช้หลักยุทธวิธีไปรุ่งใสและตรวจสอบได้	3.87	0.88	มาก
2. วิทยาลัยมีการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมบรรยากาศการทำงานอย่างมีความสุข	3.79	0.89	มาก
3. วิทยาลัยมีกิจกรรมเสริมสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความผูกพันในการทำงานให้แก่บุคลากร	3.78	0.87	มาก
4. วิทยาลัยมีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมตามตำแหน่งงานและสอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบัน	3.66	0.93	มาก
5. วิทยาลัยมีการจัดสวัสดิการเพื่อดูแลบุคลากรในด้านสุขภาพในการทำงานให้มีความปลอดภัยตามข้อกำหนดด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	3.84	0.88	มาก
6. วิทยาลัยจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานมีสภาพดีและพร้อมใช้งาน การมีแสงสว่างที่เพียงพอ เป็นต้น	3.99	0.85	มาก
7. วิทยาลัยมีช่องทางในการรับข้อร้องเรียนและปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่เบ็นจุดอ่อน	3.83	0.89	มาก
8. วิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ	3.99	0.85	มาก
รวม	3.84	0.74	มาก

จากตาราง 17 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกด้านการธำรงรักษาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วิทยาลัยจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในที่ทำงานมีสภาพดีและพร้อมใช้งาน การมีแสงสว่างที่เพียงพอ และวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.99$) รองลงมา ได้แก่ วิทยาลัยมีการธำรงรักษาบุคลากรโดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานโดยใช้หลักยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 3.87$) และวิทยาลัยมีการจัดสวัสดิการเพื่อดูแลบุคลากรในด้านสุขภาพในการทำงานให้มีความปลอดภัยตามข้อกำหนดด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ($\bar{X} = 3.84$)

ตาราง 18 แสดงข้อมูลค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. วิทยาลัยมีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ยึดหลักความโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ พร้อมกับจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานร่วมกันล่วงหน้า (Performance Agreement: PA) ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	4.10	0.78	มาก
2. วิทยาลัยมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.17	0.73	มาก
3. วิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.19	0.75	มาก
4. วิทยาลัยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ	4.08	0.78	มาก
5. วิทยาลัยมีการสื่อสารหรือช่องทางในการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการพิจารณาตัดสินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากรเพื่อนำไปสู่การวางแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น	3.97	0.81	มาก
6. วิทยาลัยมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน การโยกย้ายงาน การพิจารณาค่าตอบแทน และรางวัลจูงใจอื่น ๆ	3.65	0.93	มาก
รวม	4.02	0.68	มาก

จากตาราง 18 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า วิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.19$) รองลงมา ได้แก่ วิทยาลัยมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.17$) และวิทยาลัยมีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ยึดหลักความโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ พร้อมกับจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานร่วมกันล่วงหน้า (Performance Agreement: PA) ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ($\bar{X} = 4.10$)

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน

การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. วิทยาลัยมีระบบการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นโดยมุ่งเน้นความสำเร็จของงานตามเวลาที่กำหนดเป็นเป้าหมาย อาทิ การปรับเวลาในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น Work from Home	3.79	0.93	มาก
2. วิทยาลัยมีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรตามความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบและให้อิสระในการออกแบบวิธีการทำงาน	3.82	0.86	มาก
3. วิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรบริหารจัดการเวลาตนเองในการดำเนินชีวิตและการทำงานให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความพึงพอใจในงาน	3.72	0.95	มาก
รวม	3.77	0.83	มาก

จากตาราง 19 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการสร้างสมดุลชีวิตและการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วิทยาลัยมีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรตามความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบและให้อิสระในการออกแบบวิธีการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.82$) รองลงมา ได้แก่

วิทยาลัยมีระบบการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นโดยมุ่งเน้นความสำเร็จของงานตามเวลาที่กำหนดเป็นเป้าหมาย อาทิการปรับเวลาในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น Work From Home ($\bar{X} = 3.79$) และวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรบริหารจัดการเวลาตนเองในการดำเนินชีวิตและการทำงานให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความพึงพอใจในงาน ($\bar{X} = 3.72$)

ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. วิทยาลัยมีการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ความรู้ ความสามารถและผลการปฏิบัติงาน	3.73	0.91	มาก
2. วิทยาลัยมีการปรับขึ้นค่าตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานและผลการปฏิบัติงาน	3.71	0.88	มาก
3. วิทยาลัยมีระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ส่งเสริมขวัญ กำลังใจสามารถจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.59	0.91	มาก
4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่บุคลากรได้รับจากวิทยาลัยช่วยเสริมสร้างฐานะ ความเป็นอยู่ของครอบครัวบุคลากรให้ดีขึ้น	3.57	0.93	มาก
5. วิทยาลัยมีการทบทวนการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานและความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง	3.52	1.00	มาก
รวม	3.62	0.84	มาก

จากตาราง 20 พบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วิทยาลัยมีการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ความรู้ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 3.73$) รองลงมา ได้แก่ วิทยาลัยมีการปรับขึ้น

ค่าตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานและผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.71$) และค่าตอบแทนและสวัสดิการที่บุคลากรได้รับจากวิทยาลัยช่วยเสริมสร้างฐานะ ความเป็นอยู่ของครอบครัวบุคลากรให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.57$)

3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นอกจากผลการศึกษาในเชิงปริมาณจากแบบสอบถามแล้วยังได้รับข้อเสนอแนะที่ควรนำไปพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกจากผู้ตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้สรุปประเด็น ดังนี้

3.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล ยังคงยึดติดกับระเบียบของทางราชการ ยังก้าวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงควรพัฒนาให้มีความชัดเจน ทันสมัย ทำทนายและเปลี่ยนให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆเกิดขึ้น

3.2 ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์และยึดหลักโปร่งใส ตรวจสอบได้ ลดความเป็นพวกพ้อง

3.3 นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยควรมีความรู้ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับหน้าที่ให้มากขึ้น ควรจะสามารถให้คำแนะนำแก่บุคลากรได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว เพื่อเป็นการรักษาลิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของบุคลากรในวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

3.4 บางวิทยาลัยไม่มีตำแหน่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้มีบุคลากรอื่นมาปฏิบัติงานตำแหน่งนี้แต่ไม่ใช่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้เปลี่ยนตำแหน่งบ่อย จึงขาดความต่อเนื่องในการทำงาน และไม่มีบทบาทการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบทบาทของคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยมากกว่า

3.5 สถาบันพระบรมราชชนกเป็นสถาบันลักษณะมหาวิทยาลัย ควรมีการส่งเสริมให้อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ

3.6 ควรมีแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในองค์กร และวางแผนกำหนดตัวบุคคลในการทดแทนตำแหน่งสำคัญ

3.7 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง ควรมีเป้าหมายความก้าวหน้าของตำแหน่งงานที่ชัดเจนเพื่อจะได้วางแผนความก้าวหน้าของตำแหน่งงานที่ชัดเจน

3.8 การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ได้เป็นไปตามแนวคิดที่นำหลักการกำหนด performance ของแต่ละบุคคลนำไปใช้ในการประเมินผลงาน

3.9 ผู้บริหารควรให้ข้อมูลย้อนกลับหลังประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลเพื่อนำไปสู่การวางแผนพัฒนาบุคลากร

3.10 ในสถานการณ์การติดเชื้อโควิด19 ทำให้แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมต่าง ๆ ที่เลื่อนการจัดออกไป และมีการปรับเปลี่ยนแผนฯที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ สิ่งที่ต้องพัฒนามากที่สุด คือ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.11 การธำรงรักษา ควรส่งเสริมการสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน และพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรที่ชัดเจนมากขึ้น

3.12 ปรับปรุงค่าตอบแทนอาจารย์ในการนิเทศงานภาคปฏิบัติ

3.13 ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญในระดับเป็นบุคลากรได้และใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาตนเองมากขึ้น

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ๖ SWOT ซึ่งผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารแผนยุทธศาสตร์สถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2563-2567 (สถาบันพระบรมราชชนก, 2563, หน้า 25-29) และแผนยุทธศาสตร์การการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2563-2567 ของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก (คณะพยาบาลศาสตร์, 2563) และใช้หลักการ SWOT Analysis โดยจัดทำร่างได้ข้อมูลมาจากสนทนากลุ่ม (Focus Group) แบบออนไลน์ผ่านโปรแกรม ZOOM Meeting จากนักทรัพยากรมนุษย์และอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยจำนวน 30 คน และตัวแทนจากคณะกรรมการบริหารและพัฒนาบุคลากร คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 3 คน รวมจำนวนทั้งหมด 33 คน โดยดำเนินการสนทนากลุ่มในวันที่ 16 ตุลาคม 2564 เวลา 09.00-12.00 น. ผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง: Strengths/จุดอ่อน: Weaknesses)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการศึกษาครั้งนี้พิจารณาจากรูปแบบของ Seven-S-Framework of McKinsey (7S) ของ McKinsey โดยรูปแบบนี้มาจากตัวย่อของ 7 ปัจจัยด้วยกัน ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) ค่านิยมร่วม (Share value) รูปแบบ (Style) บุคลากร (Staff) และ ทักษะ (Skill) ผลการวิเคราะห์

จุดแข็ง-จุดอ่อนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีดังนี้

ตาราง 21 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง: Strengths/จุดอ่อน: Weaknesses) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ระบบ (System)	ระบบ (System)
S1 ส่งเสริมให้อาจารย์ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยการสนับสนุนให้ได้รับทุนการศึกษา	W1 ระบบการบริหารตำแหน่งตามสายงานมีความล่าช้าส่งผลให้บุคลากรสูญเสียโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน
S2 มีงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร	W2 ขาดการวิเคราะห์ค่างานเชิงประจักษ์ส่งผลให้การวางแผนอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับสภาพจริง
S3 มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์	W3 ยังไม่มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่น การกำหนดสมรรถนะในตำแหน่ง การสรรหาคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
S4 มีการกำหนดกระบวนการที่ครอบคลุมเพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	W4 บุคลากรไม่มั่นใจในระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ และเงินประจำตำแหน่ง
S5 สภาพแวดล้อมและบรรยากาศเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	W5 เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ (ผศ.) ในช่วงเปลี่ยนผ่านหลังประกาศใช้ พรบ.สถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2562
S6 มีสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ที่ทันสมัยเอื้อต่อการทำงาน	W6 ระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัย คณะพยาบาลศาสตร์ และสถาบันพระบรมราชชนกไม่มีประสิทธิภาพที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจได้
S7 มีระบบสนับสนุนให้บุคลากรเลื่อนระดับในสายงานและเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ	W7 ขาดระบบการสนับสนุนและแนวทางส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งให้แก่สายสนับสนุน
	W8 ระบบการดำรงรักษามูลค่าไม่เพียงพอที่จะสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคงอยู่ในวิทยาลัย

ตาราง 21 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>ด้านโครงสร้าง (Structure)</p> <p>S8 จัดโครงสร้างการบริหารมีความสอดคล้องกับพันธกิจของวิทยาลัย คณะและสถาบัน</p>	<p>ด้านโครงสร้าง (Structure)</p> <p>W8 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลจากสำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุขมาสู่ระบบสถาบันพระบรมราชชนก ส่งผลให้การบริหารบุคคลขาดความชัดเจน และไม่เป็นที่ตรงเดียวกัน</p> <p>W9 การบริหารงานขึ้นตรงกับส่วนกลางทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารงาน</p>
<p>ด้านกลยุทธ์ (Strategy)</p> <p>S9 มีกลยุทธ์ในการพัฒนาอาจารย์ด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการยกระดับความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>S10 มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ช่วยกำกับการดำเนินงานที่ชัดเจน</p>	<p>ด้านกลยุทธ์ (Strategy)</p> <p>W10 การบริหารแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะนำสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล</p> <p>W11 ไม่มีระบบการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)</p> <p>W12 ไม่ได้จัดทำแผนความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path) และแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงาน (Career Development) ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม</p> <p>W13 ไม่ได้นำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล</p>
<p>รูปแบบ (Style)</p> <p>S11 มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม</p>	<p>รูปแบบ (Style)</p> <p>W14 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขาดความยืดหยุ่น และทันสมัยยังยึดติดกับการปฏิบัติงานแบบเดิม</p> <p>W15 ขาดการบริหารงานเชิงกลยุทธ์และไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง</p>
<p>ค่านิยมร่วม (Share value)</p> <p>S12 มีการกำหนดค่านิยมร่วมกระทรวง สาธารณสุข (MOPH: Mastery Originality People Centered Humility) ที่ชัดเจน</p>	<p>ค่านิยมร่วม (Share value)</p> <p>W16 การส่งเสริมให้เกิดค่านิยมร่วมไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน</p> <p>W17 การประเมินผลการทำงานนำค่านิยมร่วมไปสู่งานปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง</p>

ตาราง 21 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
บุคลากร (Staff)	บุคลากร (Staff)
S13 มีอัตรากำลังของอาจารย์ที่เพียงพอต่อการผลิตบัณฑิต	W18 บุคลากรสายวิชาการมีงานที่รับผิดชอบนอกเหนือจากการเรียนการสอนทำให้ไม่ได้มุ่งพัฒนาความเชี่ยวชาญของตนเองทั้งด้านวิชาการและการทำวิจัยในสาขาที่ปฏิบัติงาน
S14 มีอัตรากำลังของบุคลากรสายสนับสนุนที่เพียงพอต่อการดำเนินการงานตามพันธกิจของวิทยาลัย	W19 ช่วงอายุของบุคลากรที่แตกต่างกัน (Generation Gap)
	W20 ไม่มีตำแหน่งทดแทนบุคลากรสายสนับสนุนที่เกษียณอายุราชการส่งผลให้ขาดอัตรากำลังสายสนับสนุนในตำแหน่งข้าราชการ
	W21 บุคลากรบางส่วนยังไม่สามารถปรับตัวในการเปลี่ยนแปลง และไม่พร้อมรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
ทักษะ (Skill)	ทักษะ (Skill)
S15 ส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติการพยาบาล (Faculty Practice)	W22 บุคลากรบางส่วนมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และภาษาอังกฤษ
	W23 บุคลากรสายสนับสนุนขาดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและมีภาวะพึ่งพิงอาจารย์สูง
	W24 อาจารย์พยาบาลมีข้อจำกัดในการพัฒนาการปฏิบัติการพยาบาล (Faculty Practice) อย่างต่อเนื่องส่งผลการพัฒนาไม่บรรลุตามเป้าหมาย

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส: Oportunities/อุปสรรค: Threats)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใช้ตัวแบบ C-PEST analysis ประกอบด้วย ผู้รับบริการหรือคู่แข่ง (C = Customer, Competititors) การเมืองและกฎหมาย (P = Political Legal Factors) เศรษฐกิจ (E = Economic Factors) สังคมและวัฒนธรรม (S = Sociocultural Factors) เทคโนโลยี (T = Technological Factors) ผลการวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีดังนี้

ตาราง 22 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส: Opportunities/
อุปสรรค: Threats) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>ผู้รับบริการหรือคู่แข่ง (Customer, Competitors)</p> <p>O1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงพยาบาลในการผลิตหลักสูตรเฉพาะทาง การพัฒนาบุคลากร การผลิตผลงานวิจัยและพัฒนาความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติการพยาบาลของอาจารย์ (Faculty Practice)</p> <p>O2 การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นและพร้อมรับการแข่งขันกับสถาบันอื่น</p> <p>O3 การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากสวัสดิการปกติเพื่อธำรงรักษาบุคลากร</p> <p>O4 มีการเทียบเคียงและแข่งขันกับสถาบันระดับอุดมศึกษาอื่น ๆ (Benchmarking) ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>การเมืองและกฎหมาย (Political-Legal)</p> <p>O5 นโยบาย Thailand 4.0 ที่มุ่งเน้นขับเคลื่อนพัฒนางานวิจัย การสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาประเทศ</p> <p>O6 พรบ. สถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2562 ทำให้ทำให้มีอิสระในการบริหารงานบุคคลและบุคลากรสายวิชาการมีความก้าวหน้าทางสายวิชาการได้ด้วยตนเอง</p>	<p>ผู้รับบริการหรือคู่แข่ง (Customer, Competitors)</p> <p>T1 การเปิดหลักสูตรพยาบาลเพิ่มขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐและเอกชนทำให้มีโอกาสสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้กับสถาบันการศึกษาที่เป็นคู่แข่ง</p> <p>การเมืองและกฎหมาย (Political-Legal)</p> <p>T2 การปรับเปลี่ยนระเบียบและข้อกฎหมายที่ขาดความชัดเจนหลังจากมี พ.ร.บ สถาบันพระบรมราชชนกทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารงาน และความเชื่อมั่นของบุคลากร</p> <p>T3 กฎระเบียบของราชการทำให้มีข้อจำกัดในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น บริหารอัตรากำลังในการบรรจุ แต่งตั้ง หรือเพิ่มเติมบุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งข้อจำกัดในด้านค่าตอบแทน</p> <p>T4 รัฐบาลขาดเสถียรภาพและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วพลิกผันของการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลและการปรับตัวของบุคลากร</p>

ตาราง 22 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>เศรษฐกิจ(Economic)</p> <p>O7 มีงบประมาณจากภาครัฐสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>เศรษฐกิจ(Economic)</p> <p>T5 การปรับลดการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร</p> <p>T6 การแข่งขันในตลาดแรงงานสูงในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการส่งผลต่อการสูญเสียบุคลากร</p>
<p>สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural)</p> <p>O8 มีการยกระดับคุณภาพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงและมุ่งสู่ความเป็นสากลมากขึ้น</p> <p>O9 สร้างวัฒนธรรมในการทำงานแบบวิถีการทำงานใหม่ (New Normal)</p> <p>O10 การผลักดันให้บุคลากรมีทักษะในการปรับตัวปรับแนวคิด (Mindset) และวัฒนธรรมการทำงานที่คล่องตัวมากขึ้น</p>	<p>สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural)</p> <p>T7 การแพร่ระบาดของโควิด 19 ทำให้เกิดข้อจำกัดในการบริหารและพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัย</p>
<p>เทคโนโลยี (Technological)</p> <p>O11 การพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>O12 สามารถเชื่อมโยงกับเครือข่ายในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ได้ทั่วโลกทำให้บุคลากรมีโอกาสในการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองได้หลากหลายมากขึ้น</p> <p>O13 นักทรัพยากรบุคคลได้รับการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น</p> <p>O14บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นการปฏิบัติงาน</p> <p>O15 ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการตัดสินใจได้</p>	<p>เทคโนโลยี (Technological)</p> <p>T8 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้องค์กรมีโอกาสถูกโจรกรรมข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรได้</p> <p>T9 การแพร่หลายและความรวดเร็วของการใช้สื่อออนไลน์ทำให้มีโอกาสการถูกรังเรียนจากข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ง่ายและส่งผลต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของวิทยาลัย</p> <p>T10 การลดจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนลงเนื่องจากมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาทดแทนมากขึ้น</p>

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผลการศึกษาแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 ท่าน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล สรุปประเด็นเนื้อหาตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลจึงได้สรุปเป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ดังนี้

1. แนวทางการกำหนดทิศทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

1.1.1 ต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของสถาบันพระบรมราชชนกและบุคลากร ต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์

1.1.2 เป็นวิสัยทัศน์เชิงรุกในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนที่มีความชัดเจน และ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง มีความรวดเร็ว กำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

1.1.3 ควรมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมและ นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ

1.1.4 มุ่งผลลัพธ์ให้บุคลากรทำงานมีศักยภาพและมีความก้าวหน้าในการทำงาน

2. พันธกิจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกควรมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

2.1 บริหารทรัพยากรโดยใช้หลักธรรมาภิบาล มุ่งเน้นผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.2 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและคำนึงถึงพันธกิจหลักของวิทยาลัย ทั้งการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2.3 มุ่งเน้นผลลัพธ์ให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความก้าวหน้าในงาน และทำงานอย่างมีความสุข

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

3.1 การวางแผนและบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยโดยวิเคราะห์ภาระงานและอัตรากำลังเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของสภาวิชาชีพ

แล้วนำมากำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับงาน ซึ่งการวิเคราะห์อัตรากำลังควรทำ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว และวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพโดยต้อง พิจารณา Competency ของบุคลากรและนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้

3.2 การสรรหาเชิงรุก ควรสรรหาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของ วิทยาลัย กำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการให้ชัดเจน มีการกำหนดค่าตอบแทนที่จูงใจ และสวัสดิการที่สมเหตุผล จูงใจและสามารถแข่งขันกับที่อื่นได้ มีกิจกรรมสร้างภาพลักษณ์ ขององค์กรเพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้มาสมัครงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรหรือบรรยากาศ ในการทำงานที่ดี ขั้นตอนการสรรหาต้องรวดเร็ว โดยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเป็น เครื่องมือเพื่อให้เหมาะสมกับการใช้ชีวิตของคนยุคใหม่และเพิ่มความคล่องตัว ช่องทางการสรรหา ควรหลากหลาย เข้าถึงง่ายโดยประชาสัมพันธ์ผ่านหนังสือราชการ การใช้สื่อออนไลน์ เช่น เว็บไซต์วิทยาลัย, Facebook, Line เป็นต้น การรับโอนย้าย สร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา ให้ทุนการศึกษาและ การสร้างเครือข่ายทางสังคมจากการไปเป็นวิทยากรหรือเข้าร่วมประชุม อบรมต่าง ๆ

3.3 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง โดยจัดทำระบบการสรรหา และเกณฑ์การคัดเลือกคนที่มีศักยภาพสูง หรือจัดทำโครงการค้นหาและพัฒนาคนเก่ง การเปิดโอกาสให้ได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถเพื่อใช้ศักยภาพและความสามารถให้เกิด ประโยชน์ต่อวิทยาลัย การพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น มีระบบส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า ในตำแหน่ง (Career Path) ที่ชัดเจน การดำรงรักษาให้คงอยู่ด้วยการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม และสวัสดิการที่จูงใจ และมีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและยุติธรรมตาม performance

3.4 บริหารความหลากหลาย โดยการสร้างค่านิยมร่วมหรือมีกฎกติกาภายใน ร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยอมรับ ในความแตกต่างของบุคคล ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร การจัดกิจกรรมพัฒนาองค์กร (Organization Development) และพัฒนาให้มีระบบพี่เลี้ยง (Onboarding Program) สำหรับ คนที่มาปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้สามารถปรับตัวและทำงานอย่างมีความสุขช่วยสร้างความผูกพัน กับองค์กรและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรได้

3.5 การวางระบบความก้าวหน้าในตำแหน่งงานหรือของบุคลากรแต่ละคน (Career Path) ให้ชัดเจนทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน วางแผนพัฒนาความก้าวหน้า ของแต่ละบุคคล (Career Plan) และสนับสนุนผลักดันให้ไปสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

3.6 การบริหารผลการปฏิบัติงาน สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานจริง มีระบบคณะกรรมการในทุกชั้นตอน บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ และประกาศใช้เกณฑ์ให้ทราบล่วงหน้าอย่างทั่วถึง การใช้ OKR (Objective and Key Result) เป็นเครื่องมือในการวัดสมรรถนะการทำงานและยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารได้แก่ ยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

4. การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร ประกอบด้วย

4.1 การกำหนดทักษะและสมรรถนะที่ชัดเจนของแต่ละตำแหน่งงาน การประเมินสมรรถนะแล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ตาม Gap Competency

4.2 วางแผนและพัฒนาสมรรถนะในตำแหน่งงานโดยการเพิ่มทักษะเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น (Up-skill) และพัฒนาทักษะการเรียนรู้ใหม่ ๆ (Reskill) และให้เชื่อมโยงกับสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Competency)

4.3 ใช้โมเดลการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 ประกอบด้วย 70% จากการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (On the Job Experience) 20% จากการสอนหรือแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญหรือหัวหน้างาน (Mentoring and Coaching) หรือการให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) และ 10% เรียนรู้จากการอบรม (Formal Training)

4.4 ควรพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้มีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงาน

5. การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

5.1 การสำรวจความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Survey) แล้วนำผลที่ได้คะแนนน้อยหรือเป็นความต้องการของบุคลากรมาจัดกิจกรรมสร้างประสบการณ์ที่ดีเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรแต่ละ Generation

5.2 การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยเทียบเคียงค่าตอบแทนกับตลาดแรงงานหรือสถาบันการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยด้วยกัน การทบทวนการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันสอดคล้องกับผลงาน มีสวัสดิการที่จูงใจ ยืดหยุ่น (Flexible Welfare) ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินโดยให้บุคลากรเลือกสวัสดิการที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของตนเอง การให้โบนัสหรือรางวัลเมื่อทำงานบรรลุเป้าหมาย อาจจะเป็นตัวเงินหรือไม่ใช้ตัวเงินก็ได้ การเบิกค่าตอบแทนล่วงเวลา สิทธิประโยชน์เพิ่มเติม เช่น ประกันอุบัติเหตุ ที่พัก รถรับ-ส่ง เป็นต้น

5.3 การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงานโดยผู้บริหารควรการเรียนรู้ลักษณะ และบุคลิกของคน มีความเข้าใจคน ให้อิสระในการทำงาน ควบคุมเท่าที่จำเป็น มีความยืดหยุ่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบ Remote Work โดยการเปลี่ยนจากการทำงาน ในสำนักงานสู่การทำงานที่ไหนก็ได้แต่ขอให้ได้ปริมาณงานและผลงานตามเป้าหมาย โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน

5.4 การส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งและให้โอกาสได้เติบโตในสายงาน โดยการวางระบบความก้าวหน้าในสายงานของแต่ละตำแหน่งหรือของบุคลากรแต่ละคน (Career Path) ให้ชัดเจนทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน จากนั้นจึงวางแผนความก้าวหน้า ของแต่ละบุคคล (Career Plan)

5.5 การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Positive Practice Environment) มีความสุข และสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

5.6 จัดทำระบบพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ (Onboarding Program) เพื่อให้สามารถปรับตัวและทำงานอย่างมีความสุขช่วยสร้างความผูกพันกับองค์กร และภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรได้

6. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ พัฒนาผู้เกี่ยวข้องให้มีศักยภาพในการป้อนข้อมูล รายงาน และวิเคราะห์ข้อมูล การกำกับติดตามอย่างมีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง และเชื่อมโยง ข้อมูลทั้งระดับวิทยาลัย คณะและสถาบัน และพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยี ในการทำงานและการพัฒนาตนเอง

7. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

7.1 การกำหนดนโยบายในการบริหารคนให้ชัดเจน

7.2 ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

7.3 จัดทำระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจนและทบทวน ระบบในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

7.4 มีแผนและคู่มือในการบริหารทรัพยากรบุคคล

7.5 การวัดประสิทธิภาพของงานบริหารทรัพยากรบุคคลโดยจัดทำตัวชี้วัดผลลัพธ์ ที่ชัดเจน

7.6 ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลควรเป็นนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่มีความรู้ ทำงานแบบมืออาชีพ และควรได้รับการพัฒนาให้เก่งขึ้น

7.7 มีเครือข่ายในการทำงานและมีการประสานงานระหว่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยกับส่วนกลางรวมถึงการมีที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทรัพยากรมนุษย์

7.8 การพัฒนาความรู้ในการบริหารงานบุคคลให้แก่ผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการและหัวหน้างานเพื่อให้มีความรู้ที่ทันสมัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งเข้าใจการบริหารงานบุคคลอย่างแท้จริง

ตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ในการสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการยกร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ส่วนที่ 1 ผลการยกร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผู้วิจัยทำการยกร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน ผลการศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และข้อมูลจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อเป็นข้อมูลในการยกร่างกลยุทธ์ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT Analysis) ประกอบด้วย การพิจารณาจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก หลังจากนั้นจึงนำมาจัดทำ SWOT Matrix เพื่อวางตำแหน่งกลยุทธ์ ดังแสดงในตาราง 4.18 และทำการยกร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ย่อย มาตรการ และตัวชี้วัด

โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์เพื่อบอกถึงแหล่งที่มาของข้อมูลในการใช้กำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

(1) หมายถึง ข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

(2) หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

(3) หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้เสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1. ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยเชื่อมโยงมาจากวิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์สถาบันพระบรมราชชนก ปี พ.ศ. 2563-2567 และแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก ปี พ.ศ. 2563-2567 ดังแสดงในตาราง 23

ตาราง 23 แสดงความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัย

พยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ประเด็น	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	ผลการสัมภาษณ์แนวทาง	สรุปข้อมูลสร้างกลยุทธ์การบริหาร
วิสัยทัศน์	จากแบบสอบถาม	จากกรการวิเคราะห์ SWOT	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกฯ
1. สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$)	1. สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก	SW มีกลยุทธ์การพัฒนาอาจารย์ด้านการเรียนการสอน การวิจัยและยกระดับความเชี่ยวชาญให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ	1. การกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของสถาบันพระบรมราชชนก การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนที่มีความชัดเจน	“บริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักธรรมาภิบาล และพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่ตอบสนองทิศทางขององค์กรและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข”
2. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก	WS ระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัย คณะพยาบาลศาสตร์และสถาบันพระบรมราชชนก ไม่มีประสิทธิภาพ	WS ระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัย	2. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการและควบคุมเน้นการสร้างนวัตกรรม มีความรวดเร็ว กำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน	
มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$)	ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถนำมาใช้ตัดสินใจได้	คณะพยาบาลศาสตร์และสถาบันพระบรมราชชนก ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถนำมาใช้ตัดสินใจได้	3. กำหนดการเปลี่ยนแปลง	
			4. มุ่งเน้นผลลัพธ์ให้บุคลากรทำงานอย่างมีศักยภาพ มีความก้าวหน้าในงานและทำงานอย่างมีความสุข ที่สำคัญบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	

ตาราง 23 (ต่อ)

ประเด็น	ผลการศึกษา	จากการศึกษา	ผลการวิเคราะห์ SWOT	ผลการสัมภาษณ์ทาง	สรุปข้อมูลสร้างกลยุทธ์การบริหาร
จากแบบสอบถาม					ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก
3. ข้อเสนอแนะ		W6 ขาดระบบสนับสนุน		จากการศึกษากฎเกณฑ์ของสถาบัน	
ที่ควรนำไปพัฒนา		ความก้าวหน้าใหม่ตำแหน่งงานแก่		พระบรมราชชนก ในแผนยุทธศาสตร์	
การบริหารทรัพยากร		บุคลากรสายสนับสนุน		สถาบันพระบรมราชชนก ปีพ.ศ. 2563-	
มนุษย์เชิงรุกจาก		W7 ระบบธรรมาภิบาลบุคลากร		2567 มีวิสัยทัศน์ คือ	
ผู้ตอบแบบสอบถาม		ไม่เพียงพอที่จะสร้างแรงจูงใจ		“การเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของ	
3.1 ควรพัฒนา		ให้บุคลากรคงอยู่ในวิทยาลัย		อาเซียน สร้างกำลังคนด้านสุขภาพ	
การบริหารทรัพยากร		O4 นโยบายไทยแลนด์ 4.0		เพื่อชุมชนสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน”	
มนุษย์ที่มีความชัดเจน		มุ่งเน้นขับเคลื่อนงานวิจัย		ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารและ	
ทันสมัย ทำทนายและ		สร้างสรรคนวัตกรรมและ		พัฒนาทรัพยากรบุคคล	
เกิดการสร้าง		เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนา		คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรม	
นวัตกรรมใหม่ ๆ		ประเทศ		ราชชนก มีวิสัยทัศน์ คือ “บริหาร	
เกิดขึ้น		O8 การยกระดับคุณภาพการ		ทรัพยากรบุคคลแบบมืออาชีพ	
		บริหารทรัพยากรบุคคลให้		มีขีดความสามารถอยู่ในระดับสากล	
		สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง		เพื่อความสูงและสมดุลของชีวิต”	
		และมุ่งสู่สากลมากขึ้น			

ตาราง 23 (ต่อ)

ประเด็น	ผลการศึกษา จากแบบสอบถาม	ผลการศึกษา จากการวิเคราะห์ SWOT	ผลการสัมภาษณ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	สรุปข้อมูลสร้างกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกฯ
		<p>O11 การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลมีให้ประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>T2 การปรับเปลี่ยนระเบียบข้อกฎหมายให้มีพรบ.สบช. ทำให้ล่าช้าในการบริหารงาน และความเชื่อมั่นของบุคลากร</p> <p>T7 การแพร่ระบาดของโควิด 19ทำให้เกิดข้อจำกัดในการบริหารและพัฒนาบุคลากร</p>		

ตาราง 23 (ต่อ)

ประเด็น	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	ผลการสัมภาษณ์	สรุปข้อมูลสร้างกลยุทธ์การบริหาร
พันธกิจ	จากแบบสอบถาม	จากการวิเคราะห์ SWOT	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก
1. สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$)	2. ข้อเสนอแนะที่ควรนำไปพัฒนาการบริหารทรัพยากร	S2 มีงบประมาณสนับสนุนการไปการพัฒนาตนเองของบุคลากร S5 สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน S6 มีสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณที่ทันสมัยเอื้อต่อการปฏิบัติงาน S9 มีกลยุทธ์การพัฒนาอาจารย์ด้านการเรียนการสอน การวิจัยและยกระดับความเชี่ยวชาญให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ W4 บุคลากรไม่มั่นใจในระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ	1. พันธกิจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกควรมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ 2. ใช้หลักธรรมภายในและภายนอกองค์กรและนำเทคโนโลยีมาใช้ในกาบริหารและดำเนินงานถึงพันธกิจหลักของวิทยาลัยทั้งการผลิิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 3. ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมร่วมให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถาบัน 4. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้ทำงานอย่างมีความสุข	1. บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาล 2. พัฒนากบบุคลากรให้มีความรู้ทันปัจจุบัน 3. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ 4. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและธำรงรักษาบุคลากร

ตาราง 23 (ต่อ)

ประเด็น	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	ผลการสัมภาษณ์แนวทาง	สรุปข้อมูลสร้างกลยุทธ์การบริหาร
	จากแบบสอบถาม	จากการวิเคราะห์ SWOT	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกฯ
2.2 การธำรงรักษา	W5 ระบบสารสนเทศในการ	W5 ระบบสารสนเทศในการ		
ตรวจสอบและปรับปรุงโครงสร้าง	การบริหารทรัพยากรบุคคลของ	การบริหารทรัพยากรบุคคลของ		
สมมุติชีวิตและ	วิทยาลัย คณะพยาบาลศาสตร์	วิทยาลัย คณะพยาบาลศาสตร์		
การทำงาน และ	และสถาบันพระบรมราชชนก	และสถาบันพระบรมราชชนก		
พัฒนาคุณภาพชีวิต	ไม่มีประสิทธิภาพไม่สามารถ	ไม่มีประสิทธิภาพไม่สามารถ		
ของบุคลากรที่ชัดเจน	นำมาใช้ตัดสินใจได้	นำมาใช้ตัดสินใจได้		
มากขึ้น	W7 ระบบธำรงรักษาบุคลากร	W7 ระบบธำรงรักษาบุคลากร		
	ไม่เพียงพอที่จะสร้างแรงจูงใจ	ไม่เพียงพอที่จะสร้างแรงจูงใจ		
	ให้บุคลากรคงอยู่ในวิทยาลัย	ให้บุคลากรคงอยู่ในวิทยาลัย		
	W10 การบริหารแผนกลยุทธ์	W10 การบริหารแผนกลยุทธ์		
	ทรัพยากรบุคคลไม่มี	ทรัพยากรบุคคลไม่มี		
	ประสิทธิภาพที่จะยกระดับ	ประสิทธิภาพที่จะยกระดับ		
	คุณภาพการบริหารทรัพยากร	คุณภาพการบริหารทรัพยากร		
	บุคคล	บุคคล		
	W22 บุคลากรบางส่วน	W22 บุคลากรบางส่วน		
	มีทักษะที่จำเป็นต่อการ	มีทักษะที่จำเป็นต่อการ		
	ปฏิบัติงาน	ปฏิบัติงาน		

ตาราง 23 (ต่อ)

ประเด็น	ผลการศึกษา จากแบบสอบถาม	ผลการศึกษา จากการวิเคราะห์ SWOT	ผลการสัมภาษณ์แนวทาง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	สรุปข้อมูลสร้างกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกฯ
		<p>O6 พบ.สพ.พ.ศ. 2562 ทำให้มีอิสระในการบริหาร งานบุคคลและบุคลากร สายวิชาการมีความก้าวหน้า ทางวิชาการด้วยตนเอง O11 การนำระบบเทคโนโลยี ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการ บริหารทรัพยากรบุคคล มีประสิทธิภาพมากขึ้น T7 การแพร่ระบาดของของ โควิด19 ทำให้เกิดข้อจำกัด ในการบริหารและพัฒนา บุคลากร</p>		

ตาราง 23 (ต่อ)

ประเด็น	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา	จากการวิเคราะห์ SWOT	ผลการศึกษา	ผลการสัมภาษณ์แนวทาง	สรุปข้อมูลสร้างกลยุทธ์การบริหาร
เป้าประสงค์	จากแบบสอบถาม	จากผลการศึกษา	จากการวิเคราะห์ SWOT	ผลการศึกษา	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก
เป้าประสงค์	จากผลการศึกษา ความคิดเห็นที่มีต่อ การดำเนินการตาม กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เชิงรุกของวิทยาลัย พยาบาลมีค่าเฉลี่ย โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.76$) เมื่อ พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.02$)	S8 โครงสร้างการบริหาร วิทยาลัยสอดคล้องกับพันธกิจ ของคณะและสถาบัน S9 มีกลยุทธ์การพัฒนา อาจารย์ด้านการเรียน การสอน การวิจัยและ ยกระดับความเชี่ยวชาญ ให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และนานาชาติ S13 มีอัตรากำลังอาจารย์ เพียงพอต่อการผลิต S14 อัตรากำลังของ สายสนับสนุนเพียงพอต่อ การดำเนินงานตามพันธกิจ	1. การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง ควรพิจารณาวิสัยทัศน์และพันธกิจ หรือทิศทางที่วิทยาลัยมุ่งหวังในอนาคต 2. การสรรหาเชิงรุก ควรสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัย การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลหรือ ตำแหน่งที่ต้องการให้ชัดเจน รวดเร็ว ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีช่องทาง หลากหลาย	1. การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและ เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ 2. บุคลากรสายวิชาการมีตำแหน่ง ทางวิชาการเพิ่มขึ้น 3. มีการกำหนดความก้าวหน้า ในตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุน	สรุปข้อมูลสร้างกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	

ตาราง 23 (ต่อ)

ประเด็น	ผลการศึกษา	ผลการศึกษา จากการศึกษา	ผลการสัมภาษณ์แนวทาง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	สรุปข้อมูลร่างกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก
จากแบบสอบถาม	ข้อเสนอแนะที่ควรนำไป พัฒนาการบริการ ทรัพยากรมนุษย์ เชิงรุกจากผู้ตอบ แบบสอบถาม	จากกรณีวิเคราะห์ SWOT W19 ช่วงอายุของบุคลากร แตกต่างกัน W21 บุคลากรบางส่วน ไม่สามารถปรับตัวในการ เปลี่ยนแปลงและไม่พร้อมรับ การเรียนรู้สิ่งใหม่ W22 บุคลากรบางส่วน มีทักษะที่จำเป็นต่อ การปฏิบัติงานไม่เพียงพอ เช่น ภาษาอังกฤษ ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ W23 บุคลากรสายสนับสนุน ขาดความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน	3. ทางการจัดทรัพยากรมนุษย์ที่มี ศักยภาพสูง ควรจัดทำระบบสรรหา จัดทำเกณฑ์การคัดเลือกคนที่มี ศักยภาพสูง พัฒนาศักยภาพและระบบ การจูงใจรักษา 4. ทางการบริหารความหลากหลาย โดยสร้างค่านิยมร่วมหรือมีกฎกติกา ภายในร่วมกัน 5. ทางการส่งเสริมความก้าวหน้าใน สายอาชีพของบุคลากร โดยการวาง ระบบความก้าวหน้าในสายงานของแต่ละคน ละตำแหน่งหรือของบุคลากรแต่ละคน (Career Path) ให้ชัดเจนทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน จากนั้นจึงวางแผน ความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล (Career Plan)	4. เกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานสอดคล้องกับ สมรรถนะของตำแหน่งงาน และผลการปฏิบัติงานจริง 5. มีระบบการสรรหาเชิงรุกที่มี ประสิทธิภาพ 6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพ 7. มีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี ศักยภาพสูงและการฝึกอบรมตำแหน่ง 8. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สอดคล้องกับตลาดแรงงานและ ความต้องการของบุคลากร 9. บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร และมีความสุขในการทำงาน 10. บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างมี ความสุข

ตาราง 23 (ต่อ)

ประเด็น	ผลการศึกษา จากแบบสอบถาม	ผลการศึกษา จากการวิเคราะห์ SWOT	ผลการสัมภาษณ์ทาง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	สรุปข้อมูลร่างกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกฯ
3. สถาบันพระบรม ราชชนกเป็นสถาบัน ลักษณะมหาวิทยาลัย ควรมีการส่งเสริมให้ อาจารย์เข้าสู่ตำแหน่ง ทางวิชาการ	02 การพัฒนาบุคลากร ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นและ พร้อมรับการแข่งขันกับ สถาบันอื่น	04 การเทียบเคียงและแข่งขัน กับสถาบันระดับอุดมศึกษาอื่น ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	6. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีนโยบาย การบริหารที่ชัดเจนและนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ต้องมีความรู้และ มีอาชีพ	10. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน
4. ควรมีแนวทางใน การสรรหาและ คัดเลือกบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงในองค์กร และวางแผนกำหนด ตัวบุคคลในการ ทดแทนตำแหน่ง สำคัญ	06 พบ.สพช.พ.ศ. 2562 ทำให้มีอิสระในการบริหาร งานบุคคลและบุคลากร สายวิชาการมีความก้าวหน้า ทางวิชาการด้วยตนเอง	06 พบ.สพช.พ.ศ. 2562 ทำให้มีอิสระในการบริหาร งานบุคคลและบุคลากร สายวิชาการมีความก้าวหน้า ทางวิชาการด้วยตนเอง	7. ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ของผู้บริหาร	11. บุคลากรมีสมรรถนะ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน
			8. ทางการพัฒนาทักษะและสมรรถนะ ของบุคลากร ต้องมีการกำหนด สมรรถนะที่ชัดเจนของตำแหน่ง และมีเครื่องมือประเมินที่ชัดเจน	12. บุคลากรสายวิชาการ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา
			9. การบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยสร้างระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับ ผลการปฏิบัติงาน	13. บุคลากรสายสนับสนุน มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

ตาราง 23 (ต่อ)

ประเด็น	ผลการศึกษา จากแบบสอบถาม	ผลการศึกษา จากการวิเคราะห์ SWOT	ผลการสัมภาษณ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	สรุปข้อมูลสร้างกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกฯ
5. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง ควรมีเป้าหมาย ความก้าวหน้าของตำแหน่งงานที่ชัดเจน เพื่อจะได้วางแผนความก้าวหน้าของตำแหน่งงานที่ชัดเจน	T5 การปรับลดการบรรจุแต่งตั้งส่งผลการคงอยู่ของบุคลากร T6 การแข่งขันของตลาดแรงงานสูงในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ส่งผลการสูญเสียบุคลากร T10 การลดจำนวนบุคลากรสายสนับสนุน เนื่องจากใช้เทคโนโลยีทดแทนมากขึ้น	10. การอำนวยการสำรวจความผูกพันต่อองค์กร การพัฒนา ส่งเสริมให้ก้าวหน้าในตำแหน่ง ประเมินผลงานอย่างยุติธรรม 11. การสร้างสมดุลชีวิตและครอบครัว ในการทำงานควรให้อิสระในการทำงาน การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน เมื่อทำงานหนักมีค่าตอบแทนหรือโบนัส เพิ่มเติม มีความยืดหยุ่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบ Remote Work 12. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการควรเทียบเคียงค่าตอบแทนกับตลาดแรงงานหรือสถาบันการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยด้วยกัน ให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและตลาดแรงงานเป็นธรรม สอดคล้องกับงาน		

ส่วนการกำหนดกลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix ซึ่งจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อจับประเด็นรายคู่ของสภาพปัจจุบันและแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์แบบ TOWS Matrix ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 15 กลยุทธ์ย่อย ดังแสดงในตาราง 24

ตาราง 24 แสดงผลการวิเคราะห์กลยุทธ์หลักโดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

External factors Internal factors	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
จุดแข็ง (S)	<p><u>SO Strategies (Growth Strategy)</u></p> <p>S3 S4 S6 S7 S8 S9 S11 S13 S14 O2 O4 O5 O6 O7 O8 O9 O10 O11 O13</p> <p>กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>S4 S8 S13 S14 O4 O8</p> <p>กลยุทธ์ย่อย 1.1 พัฒนาระบบวางแผน และบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับ ทิศทางขององค์กรและเกณฑ์มาตรฐาน วิชาชีพ</p> <p>S4 S6 S7 S9 O2 O4 O6</p> <p>กลยุทธ์ย่อย 1.2 ส่งเสริมให้บุคลากร สายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ</p> <p>S2 S7 O2 O5 O7 O8</p> <p>กลยุทธ์ย่อย 1.3 พัฒนาระบบ ความก้าวหน้าในสายอาชีพของ บุคลากรสายสนับสนุน</p> <p>S3 S10 S7 S11 O2 O3 O9 O11</p> <p>กลยุทธ์ย่อย 1.4 พัฒนาระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ</p>	<p><u>ST Strategies (Stability Strategy)</u></p> <p>S1 S2 S3 S5 S6 S7 S9 S10 S11 T1 T2 T3 T5 T6</p> <p>กลยุทธ์หลักที่ 4 พัฒนาระบบ การอํารงรักษามูลค่าการให้มี ประสิทธิภาพ</p> <p>S1 S2 S3 T1 T2 T3 T4 T6</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 พัฒนา ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีศักยภาพสูงและการสืบ ทอดตำแหน่ง</p> <p>S1 S2 S3 S7 T1 T2 T3 T6</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 พัฒนา ระบบการบริหรค่าตอบแทน และสวัสดิการ</p> <p>S1 S2 S3 S5 S6 S7 S11 T1 T2 T3 T5 T6</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 พัฒนาและ ปรับปรุงระบบการอํารงรักษา และส่งเสริมคุณภาพชีวิต ในการทำงานของบุคลากร</p>

ตาราง 24 (ต่อ)

External factors Internal factors	โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
	S4 S5 S6 O4 O5 O6 O8 O11 กลยุทธ์ย่อย 1.5 พัฒนาระบบการสรรหาเชิงรุก S4 S6 S7 S8 S10 O2 O6 O8 O11 O13 กลยุทธ์ย่อย 1.6 เสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ S1 S2 S9 S15 O1 O2 O7 O8 O9 O11 O12 กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพและ พัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ S1 S2 S9 S15 O1 O2 O3 O4 O7 O10 O12 กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนาบุคลากร สายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญ S2 S7 O2 O3 O7 O10 O12 O14 กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากร สายสนับสนุนสู่ความเป็นมืออาชีพ S2 O9 O7 O13 O14 กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 พัฒนาศักยภาพนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ	S5 S11 S12 T7 T9 กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 การพัฒนาระบบ การบริหาร ความหลากหลาย WT Strategies (Retrenchment Strategy)
จุดอ่อน (W)	WO Strategies (Stability Strategy) W5 W9 W14 W22 O2 O5 O8 O11 O13 O14 O15 กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้มีประสิทธิภาพ W5 W22 O2 O5 O8 O11 O15 กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาและปรับปรุงระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศฯ W3 W5 W22 O7 O8 O11 O13 O14 กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ส่งเสริมและพัฒนา บุคลากรให้มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	-ไม่มี-

ตาราง 25 แสดง SWOT Matrix การสร้างกลยุทธ์เชิงรุกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จุดแข็ง (Strengths)	
กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	S3 มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ (1) (2)
	S4 มีการกำหนดกระบวนการที่ครอบคลุมเพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน (2)
	S6 มีสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ที่ทันสมัยเอื้อต่อการทำงาน
	S8 จัดโครงสร้างการบริหารมีความสอดคล้องกับพันธกิจของวิทยาลัย คณะและสถาบัน (2)
	S11 มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (2)
	S13 มีอัตรากำลังของอาจารย์ที่เพียงพอต่อการผลิตบัณฑิต (1) (2)
S14 มีอัตรากำลังของบุคลากรสายสนับสนุนที่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของวิทยาลัย (1) (2)	
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์ (Strategies)
O2 การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นและพร้อมรับการแข่งขันกับสถาบันอื่น	S3 S4 S6 S7 S8 S11 S13 S14 O2 O4 O5 O6 O7 O8 O9
O4 มีการเทียบเคียงและแข่งขันกับสถาบันระดับอุดมศึกษาอื่น ๆ (Benchmarking) ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ	กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ S4 S8 S13 S14 O4 O8
O8 มีการยกระดับคุณภาพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและมุ่งสู่ความเป็นสากลมากขึ้น (2)	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 พัฒนาระบบวางแผนและบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ
O5 นโยบาย Thailand 4.0 ที่มุ่งเน้นขับเคลื่อนพัฒนางานวิจัย การสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาประเทศ	S4 S6 S7 S9 O2 O4 O6 กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ
O6 พรบ. สถาบันพระบรมราชชนก 2562 ทำให้มีอิสระในการบริหารงานบุคคลและบุคลากรสายวิชาการมีความก้าวหน้าทางสายวิชาการได้ด้วยตนเอง (2)	S2 S7 O2 O5 O7 O8 กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน
	S3 S10 S7 S11 O2 O3 O9 O11

ตาราง 25 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์ (Strategies)
07 มีงบประมาณจากภาครัฐสนับสนุน การพัฒนาของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 พัฒนาระบบบริหาร ผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
08 มีการยกระดับคุณภาพการบริหารและ พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องการ เปลี่ยนแปลงและมุ่งสู่ความเป็นสากลมากขึ้น	S4 S5 S6 O4 O5 O6 O8 O11 กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 พัฒนาระบบการสรรหาเชิงรุก S4 S6 S7 S8 S10 O2 O6 O8 O11 O13
09 สร้างวัฒนธรรมในการทำงานแบบวิถี การทำงานใหม่ (New Normal) (2)	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.6 เสริมสร้างประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์
010 การผลักดันให้บุคลากรมีทักษะในการ ปรับตัว ปรับแนวคิด (Mindset) และวัฒนธรรม การทำงานที่คล่องตัวมากขึ้น	
011 การพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	
013 นักทรัพยากรบุคคลได้รับการพัฒนาการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารทรัพยากร มนุษย์เพิ่มขึ้น	

ตาราง 26 แสดง SWOT Matrix การสร้างกลยุทธ์เชิงรุกด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จุดแข็ง (Strengths)	
กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	<p>S1 ส่งเสริมให้อาจารย์ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยการสนับสนุนให้ได้รับทุนการศึกษา (2)</p> <p>S2 มีงบประมาณสนับสนุนการไปพัฒนาตนเองของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน (2)</p> <p>S7 มีระบบสนับสนุนให้บุคลากรเลื่อนระดับในสายงานและเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ</p> <p>S9 มีกลยุทธ์ในการพัฒนาอาจารย์ด้านการจัดการเรียนการสอนและการยกระดับความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ (2)</p> <p>S15 มีการส่งเสริมการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติการพยาบาลของอาจารย์ (Faculty Practice) (2)</p>
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์ (Strategies)
<p>01 สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงพยาบาลในการผลิตหลักสูตรเฉพาะทางการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล การผลิตผลงานวิจัยและวิชาการรวมทั้งพัฒนาความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติการพยาบาลของอาจารย์ร่วมกัน (Faculty Practice) (2)</p> <p>02 การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นและพร้อมรับการแข่งขันกับสถาบันอื่น (2)</p> <p>04 มีการเทียบเคียงและแข่งขันกับสถาบันระดับอุดมศึกษาอื่น ๆ (Benchmarking) ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ (2)</p> <p>07 มีงบประมาณจากภาครัฐสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>08 มีการยกระดับคุณภาพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงและมุ่งสู่ความเป็นสากลมากขึ้น</p>	<p>S1 S2 S9 S15 01 02 07 08 09 011 012</p> <p>กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>S1 S2 S9 S15 01 02 04 07 010 012</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญ (การสอน การปฏิบัติการพยาบาล และการวิจัย)</p> <p>S2 S7 02 03 07 010 012 014</p> <p>กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนสู่ความเป็นมืออาชีพ</p> <p>S2 07 09 013 014</p> <p>กลยุทธ์ย่อย 2.3 พัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ</p>

ตาราง 26 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์ (Strategies)
09 สร้างวัฒนธรรมในการทำงานแบบวิถีการทำงานใหม่	
010 การผลักดันให้บุคลากรมีทักษะในการปรับตัว ปรับแนวคิด (Mindset) และวัฒนธรรมการทำงานที่คล่องตัวมากขึ้น	
011 การพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	
012 สามารถเชื่อมโยงกับเครือข่ายในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ได้ทั่วโลกทำให้บุคลากรมีโอกาสในการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองได้สะดวกและหลากหลายมากขึ้น (2)	
013 การพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (2)	
014 นักทรัพยากรบุคคลได้รับการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น (2)	

ตาราง 27 แสดง SWOT Matrix การสร้างกลยุทธ์เชิงแก้ไขด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จุดอ่อน (Weakness)	
กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)	W3 ยังไม่มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่น การกำหนดสมรรถนะในตำแหน่ง การสรรหาคัดเลือกและการประเมินผล การปฏิบัติงาน
	W5 ระบบสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัย คณะพยาบาลศาสตร์ และสถาบันพระบรมราชชนกไม่มีประสิทธิภาพที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจได้
	W9 การบริหารงานขึ้นตรงกับส่วนกลางทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารงาน
	W14 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขาดความยืดหยุ่นและทันสมัยยังยึดติดกับการปฏิบัติงานแบบเดิม
	W21 บุคลากรบางส่วนยังไม่สามารถปรับตัวในการเปลี่ยนแปลง และไม่พร้อมรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ
	W22 บุคลากรบางส่วนมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และภาษาอังกฤษ
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์ (Strategies)
02 การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นและพร้อมรับการแข่งขันกับสถาบันอื่น (2)	W5 W9 W14 W22 02 05 08 011 013 014 015
05 นโยบาย Thailand 4.0 ที่มุ่งเน้นขับเคลื่อนพัฒนางานวิจัย การสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาประเทศ	กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ
07 มีงบประมาณจากภาครัฐสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	W5 W22 02 05 08 011 015
08 มีการยกระดับคุณภาพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงและมุ่งสู่ความเป็นสากลมากขึ้น	กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ
011 การพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	W3 W5 W22 07 08 011 013 014
	กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ตาราง 27 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์ (Strategies)
013 การพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (2)	
014 นักทรัพยากรบุคคลได้รับการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น (2)	
015 ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการตัดสินใจได้	

ตาราง 28 แสดง SWOT Matrix การสร้างกลยุทธ์เชิงป้องกันด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

	จุดแข็ง (Strengths)
กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)	S1 ส่งเสริมให้อาจารย์ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยการสนับสนุนให้ได้รับทุนการศึกษา (2)
	S2 มีงบประมาณสนับสนุนการไปพัฒนาตนเองของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน (2)
	S3 มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ (1) (2)
	S6 มีสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ที่ทันสมัยเอื้อต่อการทำงาน (2)
	S7 มีระบบสนับสนุนให้บุคลากรเลื่อนระดับในสายงานและเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ
	S9 มีกลยุทธ์ในการพัฒนาอาจารย์ด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการยกระดับความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ
	S10 มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ช่วยกำกับการดำเนินงานที่ชัดเจน
	S11 มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (2)
	S12 มีการกำหนดค่านิยมร่วมกระทรวงสาธารณสุข (MOPH: Mastery Originality People Centered Humility) ที่ชัดเจน (2)

ตาราง 28 (ต่อ)

อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์ (Strategies)
T1 มีโอกาสในการสูญเสียบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่มีศักยภาพสูงให้กับสถาบันการศึกษาที่เป็นคู่แข่ง (2)	S1 S2 S3 S5 S6 S7 S9 S10 S11 S12 T1 T2 T3 T5 T6 กลยุทธ์หลักที่ 4 พัฒนาระบบการดำรงรักษาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ
T2 การปรับเปลี่ยนระเบียบและข้อกฎหมายหลังจากมี พ.ร.บ. สบช. ให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารงาน ความไม่ชัดเจนในกฎระเบียบ ข้อบังคับ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของบุคลากร(2)	S1 S2 S3 T1 T2 T3 T4 T6 กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 พัฒนาระบบบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่ง
T3 กฎระเบียบจากหน่วยงานของราชการทำให้มีข้อจำกัดในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบรรจุ แต่งตั้ง หรือเพิ่มเติมบุคลากร ตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งข้อจำกัดในด้านค่าตอบแทนหรือเงินประจำตำแหน่ง (2)	S1 S2 S3 S7 T1 T2 T3 T6 กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 พัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ
T4 ความไม่มั่นใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการของบุคลากรสายวิชาการเมื่อมีการเตรียมและทำผลงานเพื่อเข้าสู่การดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (2)	S1 S2 S3 S5 S6 S7 S11 T1 T2 T3 T5 T6 กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 พัฒนาและปรับปรุงระบบการดำรงรักษาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร
T5 การปรับลดการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร (2)	S5 S11 S12 T7 T9 กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 การพัฒนาระบบการบริหารความหลากหลาย
T6 มีการแข่งขันในตลาดแรงงานสูงในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการส่งผลต่อการสูญเสียบุคลากร (2)	

จากตาราง 25-28 แสดงการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อจับประเด็นรายคู่ของสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกและผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ TOWS Matrix และจากการสอบถามสภาพปัจจุบันและแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก จึงนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ย่อย ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ กำหนดจาก S3 S4 S6 S7 S8 S11 S13 S14 O2 O4 O5 O6 O7 O8 O9 และ ผลการศึกษาสภาพ

ปัจจุบันและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการบริหารและวางแผนอัตรากำลัง รวมทั้งการถ่ายทอดจากประเด็นยุทธศาสตร์การสร้างระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก ปี พ.ศ. 2563–2567 ซึ่งประกอบไปด้วยกลยุทธ์ย่อยดังนี้

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 พัฒนาระบบวางแผนและบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ กำหนดจาก S4 S8 S13 S14 O4 O8 และผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการวางแผนและบริหารอัตรากำลัง รวมทั้งการถ่ายทอดจากกลยุทธ์บริหารอัตรากำลังที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาสถาบัน ในกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก ปี พ.ศ. 2563–2567

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการกำหนด จาก S4 S6 S7 S9 O2 O4 O6 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพและการถ่ายทอดจากกลยุทธ์สนับสนุนอาจารย์ประจำของสถาบันในการเลื่อนระดับทางวิชาการ ในกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก ปี พ.ศ. 2563–2567

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน กำหนดจาก S2 S7 O2 O5 O7 O8 และผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพและการถ่ายทอดจากกลยุทธ์ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับในการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องในกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพกำหนด จาก S3 S10 S7 S11 O2 O3 O9 O11 และผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 พัฒนาระบบการสรรหาเชิงรุก กำหนดจาก S4 S5 S6 O4 O5 O6 O8 O11 และผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการสรรหาเชิงรุก

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.6 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กำหนด จาก S4 S6 S7 S8 S10 O2 O6 O8 O11 O13 และผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทาง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง

กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ กำหนดจาก S1 S2 S9 S15 O1 O2 O7 O8 O9 O11 O12

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญ กำหนดจาก S1 S2 S9 S15 O1 O2 O4 O7 O10 O12 และผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรในการเตรียมความพร้อมการพัฒนาความสามารถของบุคลากรด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ (Re-Skilling) ในการทำงาน และการให้ความรู้หรือ สร้างทักษะใหม่หรือทักษะที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากร (Up Skilling) ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง และบุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาตนเอง รวมทั้งการถ่ายทอดจากกลยุทธ์ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับในการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องในกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก ปี พ.ศ. 2563–2567

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนสู่ความเป็นมืออาชีพ กำหนดจาก S2 S7 O2 O3 O7 O10 O12 O14 และผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร และการถ่ายทอดจากกลยุทธ์ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับในการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องในกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก ปี พ.ศ. 2563–2567

กลยุทธ์ย่อย 2.3 พัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ กำหนดจาก S2 O7 O9 O13 O14 และผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร รวมทั้งการถ่ายทอดจากกลยุทธ์ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับในการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องและกลยุทธ์เร่งรัดการดำเนินงานเพื่อเพิ่มคุณวุฒิของบุคลากรในกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก ปี พ.ศ. 2563–2567

ในกลยุทธ์หลักที่ 1 รวมทั้งกลยุทธ์ย่อย 1.1–1.6 และกลยุทธ์หลักที่ 2 รวมทั้งกลยุทธ์ย่อย 2.1–2.3 เป็นกลยุทธ์เชิงรุก SO “เอื้อและแข็ง” หมายถึง สถานภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกในภาพรวมมีทั้งจุดแข็ง (S) และโอกาส (O)

กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ กำหนดจาก W5 W9 W14 W22 O2 O5 O8 O11 O13 O14 O15

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ กำหนดจาก W5 W22 O2 O5 O8 O11 O15 และผลการศึกษาศาสนภาพปัจจุบันและแนวทางการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการถ่ายทอดจากกลยุทธ์บริหารระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีประสิทธิภาพ (สถาบันพัฒนาฐานข้อมูล) ในกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคคล คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก ปี พ.ศ. 2563-2567

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล กำหนดจาก W3 W5 W22 O7 O8 O11 O13 O14 และผลการศึกษาศาสนภาพปัจจุบันและแนวทางการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และด้านการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร

ในกลยุทธ์หลักที่ 3 รวมทั้งกลยุทธ์ย่อย 3.1-3.2 เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข WO “อ่อนแต่เื้อ” หมายถึง สถานภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกในภาพรวมมีทั้งจุดอ่อน (W) และโอกาส (O)

กลยุทธ์หลักที่ 4 พัฒนาระบบการดำรงรักษาบุคลากร กำหนดจาก S1 S2 S3 S5 S6 S7 S9 S10 S11 S12 T1 T2 T3 T5 T6 และผลจากการศึกษาศาสนภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 1) มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ยึดหลักความโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้และบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ 2) วิทยาลัยมีแนวทางการบริหารที่คำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายของบุคลากร 3) วิทยาลัยมีระบบดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงด้วยการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในงาน 4) วิทยาลัยจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน 5) มีช่องทางในการรับข้อร้องเรียนและปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่เป็นจุดอ่อน 6) วิทยาลัยมีการจัดสวัสดิการเพื่อดูแลบุคลากรในด้านสุขภาพในการทำงานให้มีความปลอดภัย 7) วิทยาลัยมีการปรับขึ้นค่าตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานและผลการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่งกำหนดจาก S1 S2 S3 T1 T2 T3 T4 T6 และผลการศึกษาศาสนภาพปัจจุบันและแนวทางการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและการดำรงรักษา

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 พัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ กำหนดจาก S1 S2 S3 S7 T1 T2 T3 T6 และผลการศึกษาศภาพปัจจุบันและแนวทางการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการและการธำรงรักษาบุคลากรและการถ่ายทอดจากกลยุทธ์สร้างระบบและกลไกการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทุกระดับ ในกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก ปี พ.ศ. 2563–2567

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 พัฒนาและปรับปรุงระบบการธำรงรักษาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร กำหนดจาก S1 S2 S3 S5 S6 S7 S11 T1 T2 T3 T5 T6 และผลการศึกษาศภาพปัจจุบันและแนวทางการการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการสร้างสมดุลชีวิตและการทำงานและการธำรงรักษาบุคลากร และการถ่ายทอดจากกลยุทธ์การเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรและกลยุทธ์สร้างระบบและกลไกการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทุกระดับ ในกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก ปี พ.ศ. 2563–2567

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 การพัฒนาระบบการบริหารความหลากหลาย กำหนดจาก S5 S11 S12 T7 T9 และผลการศึกษาศภาพปัจจุบันและแนวทางการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการธำรงรักษาบุคลากรและการบริหารความหลากหลาย

ในกลยุทธ์หลักที่ 4 รวมทั้งกลยุทธ์ย่อย 4.1–4.4 เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกัน ST “ไม่เอื้อ แต่แข็ง” หมายถึง สถานภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกในภาพรวมมีทั้งจุดแข็ง (S) และอุปสรรค (T)

อนึ่งทุกประเด็นกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแกนหลักในการยกยกร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสม ดังภาพ 7

วิสัยทัศน์	พันธกิจ	เป้าประสงค์	4 กลยุทธ์หลัก 15 กลยุทธ์ย่อย	
<p>“บริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักธรรมาภิบาล และพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่ตอบสนองทิศทางขององค์กรและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข”</p>	<p>1. บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาล</p>	<p>1. การวางแผนและบริหารอัตรากำลังสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ 2. บุคลากรสายวิชาการมีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น 3. มีการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุน 4. เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งงานและผลการปฏิบัติงานจริง 5. มีระบบการสรรหาเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ 6. มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p>กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ</p>	<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 พัฒนาระบบวางแผนและบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 พัฒนาระบบการสรรหาเชิงรุก กลยุทธ์ย่อยที่ 1.6 เสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์</p>
	<p>2. พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและก้าวทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน</p>	<p>7. บุคลากรสายวิชาการมีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา 8. บุคลากรสายสนับสนุนมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน</p>	<p>กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ</p>	<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนสู่ความเป็นมืออาชีพ กลยุทธ์ย่อย 2.3 พัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ</p>
	<p>3. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ</p>	<p>9.ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน 10. บุคลากรมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</p>	<p>กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ</p>	<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</p>
	<p>4. เสริมสร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากร</p>	<p>11. มีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่ง 12. ค่าตอบแทนและสวัสดิการสอดคล้องกับตลาดแรงงานและความต้องการของบุคลากร 13. บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและมีความสุขในการทำงาน 14. บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข</p>	<p>กลยุทธ์หลักที่ 4 พัฒนาระบบการธำรงรักษาบุคลากร</p>	<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่ง กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 พัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 พัฒนาและปรับปรุงระบบการธำรงรักษาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 การพัฒนาระบบการบริหารความหลากหลาย</p>

ภาพ 7 ร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

จากภาพ 7 สามารถแสดงรายละเอียดของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ดังแสดงในตาราง 29

ตาราง 29 แสดงยกร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย	เป้าประสงค์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับการบริหารทรัพยากร มนุษย์ให้มี ประสิทธิภาพ	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 พัฒนาระบบ วางแผนและบริหาร อัตรากำลังให้ สอดคล้องกับ ทิศทางขององค์กร และเกณฑ์ มาตรฐานวิชาชีพ	1. การวางแผนและ บริหารอัตรากำลัง มีความสอดคล้อง กับทิศทางของ องค์กรและเป็นไป ตามเกณฑ์ มาตรฐานวิชาชีพ	1. แผนการวิเคราะห์ ภาระงานเพื่อนำมา คำนวณอัตรากำลัง (3) 2. แผนการวิเคราะห์ และจัดทำแผน อัตรากำลังให้ได้ตาม เกณฑ์มาตรฐาน วิชาชีพทั้งเชิง ปริมาณและคุณภาพ ทั้งระยะสั้น ระยะ กลางและระยะยาว (3)	1. อัตราส่วนของอาจารย์ ประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลา เทียบเท่า 2. ร้อยละความครอบคลุม ของตำแหน่งสายสนับสนุน ด้านการบริหาร วิชาการ และการวิจัย ตามกรอบ อัตรากำลังที่กำหนด
	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมการเข้าสู่ ตำแหน่งทาง วิชาการของ บุคลากรสาย วิชาการ	1. บุคลากร สายวิชาการ มีตำแหน่งทาง วิชาการเพิ่มขึ้น	1. แผนการสรรหา และเตรียมบุคลากร เข้าสู่ตำแหน่งทาง วิชาการ (3) 2. จัดทำแนวทางการ เข้าสู่ตำแหน่ง ทางวิชาการที่ชัดเจน (1)	1. ร้อยละของอาจารย์ประจำ ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ
	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 พัฒนาระบบ ความก้าวหน้า ในสายอาชีพของ บุคลากร สายสนับสนุน	1. มีการกำหนด ความก้าวหน้า ในตำแหน่งของ บุคลากร สายสนับสนุน	1. แผนการจัดทำ ระบบความก้าวหน้า ในตำแหน่งงาน (Career path) ของ บุคลากรสาย สนับสนุน (3)	1. จำนวนของตำแหน่งงานที่มี การวางระบบความก้าวหน้า (Career path) 2. ร้อยละของบุคลากรสาย สนับสนุนที่มีการจัดทำแผน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Career plan)

ตาราง 29 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย	เป้าประสงค์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	1. เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งงานและผลการปฏิบัติงานจริง	1. พัฒนาระบบและกลไกการประเมินผล การปฏิบัติงานและสมรรถนะที่สะท้อนศักยภาพอาจารย์หรือนุคูลากรสายสนับสนุน 2. การทบทวนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะของตำแหน่ง (3) 3. บริหารผล การปฏิบัติงานด้วยหลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม (3) 4. แผนการพัฒนาใช้ OKR (Objective and Key Result) มาเป็นเครื่องมือในการวัดสมรรถนะในการทำงาน (3) 5. การให้ข้อมูลป้อนกลับผลงานอย่างสร้างสรรค์ (3)	1. ร้อยละของตำแหน่งงานที่มีเกณฑ์การประเมินผลงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่ง 2. ร้อยละการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดเกณฑ์ 3. ร้อยละของบุคลากรได้รับข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผลงาน

ตาราง 29 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย	เป้าประสงค์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 พัฒนาระบบการสรรหาเชิงรุก	1. มีระบบการสรรหาเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ	1. การเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร (Branding) ให้เป็นที่รู้จัก (3) 2. ปรับปรุงรูปแบบการประชาสัมพันธ์ การสมัครงานที่หลากหลาย โดยใช้เทคโนโลยี (3) 3. พัฒนาระบบการสรรหาเชิงรุกและจัดทำแผนการสรรหาเชิงรุกที่ชัดเจนและมีการกำกับติดตามผลอย่างต่อเนื่อง 4. การกำหนดสมรรถนะหรือคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร (3) 5. การสัมภาษณ์โดยอิงสมรรถนะ (Competency-based Interview) (3)	1. อัตราการรับทราบข้อมูล การสมัครงานและจำนวนผู้สมัคร 2. ร้อยละของตำแหน่งที่สรรหามีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และมีปริมาณสอดคล้องกับความต้องการของวิทยาลัยกับทิศทางขององค์กร

ตาราง 29 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย	เป้าประสงค์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
	กลยุทธ์ย่อยที่ 1.6 เสริมสร้าง ประสิทธิภาพใน การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพ	1. ผู้บริหารกำหนด นโยบายในการ บริหารบุคลากร ให้ชัดเจน (3) 2. ใช้หลัก ธรรมาภิบาลในการ บริหาร 3. จัดทำระบบและ กลไกในการบริหาร และทบทวนระบบ และกลไก อย่างต่อเนื่อง (3) 4. จัดทำแผนและ คู่มือในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (3) 5. พัฒนาตัวชี้วัด ผลลัพธ์ของ ประสิทธิภาพ การบริหาร ทรัพยากรบุคคล (3) 6. สร้างเครือข่าย ในการบริหารงาน บุคคลที่เข้มแข็ง (3) 7. พัฒนาคความรู้ ในการบริหารงาน บุคคลให้แก่ ผู้บริหารระดับรอง ผู้อำนวยการและ หัวหน้างาน (3)	1. ระดับประสิทธิภาพในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์

ตาราง 29 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย	เป้าประสงค์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้าง ศักยภาพและ พัฒนาสมรรถนะ ของบุคลากร	กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนาบุคลากร สายวิชาการให้มี ความเชี่ยวชาญ (การสอน การปฏิบัติการ พยาบาล และ การวิจัย)	บุคลากร สายวิชาการ มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะสาขา	1. แผนพัฒนา อาจารย์ด้านการ ปฏิบัติการพยาบาล (Faculty practice) (3) 2. แผนการพัฒนา อาจารย์มืออาชีพ ตามกรอบมาตรฐาน สมรรถนะอาจารย์ (3) 3. แผนพัฒนาและ ส่งเสริมอาจารย์ ด้านการวิจัย (3) 4. การจัดทำ แผนพัฒนาตนเอง รายบุคคล (IDP) และใช้โมเดลพัฒนา แบบ 70:20:10 (3)	1. ร้อยละอาจารย์พยาบาล ประจำได้พัฒนาด้านการ ปฏิบัติการพยาบาล (Faculty Practice) 2. ร้อยละของอาจารย์ พยาบาลประจำที่มีสมรรถนะ ตามกรอบมาตรฐานสมรรถนะ อาจารย์ 3. ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับ เชิญเป็นวิทยากรด้านวิชาการ วิชาชีพและการวิจัย 4. ร้อยละของอาจารย์ มีผลงานวิจัยที่ได้ตีพิมพ์ เผยแพร่
	กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะ บุคลากร สายสนับสนุนสู่ ความเป็นมืออาชีพ	บุคลากร สายสนับสนุน มีความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงาน	1. พัฒนาบุคลากร สายสนับสนุนสู่มือ อาชีพ(3) 2. จัดทำแผนพัฒนา ตนเองรายบุคคล และใช้โมเดลพัฒนา แบบ 70:20:10 (3) 3. แผนปรับปรุง ระบบและรูปแบบ การพัฒนาบุคลากร ที่มีหลากหลาย (3)	1. ร้อยละของบุคลากร สายสนับสนุนได้รับการพัฒนา สอดคล้องกับตำแหน่ง 2. ร้อยละของบุคลากร สายสนับสนุนมีแผนพัฒนา ตนเองรายบุคคล

ตาราง 29 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย	เป้าประสงค์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
	กลยุทธ์ย่อย 2.3 พัฒนาศักยภาพ นักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็น มืออาชีพ	มีระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพ	1. แผนพัฒนา ความเชี่ยวชาญของ นักบริหารทรัพยากร มนุษย์สู่ความเป็น มืออาชีพ (3) 2. แผนพัฒนาทักษะ การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ อย่างมืออาชีพของ ผู้บริหาร	1. ระดับความสำเร็จของแผน กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ 2. ร้อยละของผู้บริหาร ทุกระดับได้รับการพัฒนา ด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์
กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ให้มี ประสิทธิภาพ	กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศในการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ให้มี ประสิทธิภาพ	ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศในการ บริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ที่ทันสมัยและเป็น ปัจจุบัน	1. ทำแผนยกระดับ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ (3) 2. พัฒนาผู้เกี่ยวข้อง ให้มีศักยภาพในการ ป้อนข้อมูล รายงาน และวิเคราะห์ข้อมูล (3) 3. พัฒนาระบบ การกำกับติดตาม ให้มีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่อง (3)	1. ร้อยละความครอบคลุม ของระบบฐานข้อมูล ทรัพยากรมนุษย์และเป็น ปัจจุบันที่ผู้บริหารสามารถใช้ ในการตัดสินใจได้
	กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ส่งเสริมและพัฒนา บุคลากรให้มี สมรรถนะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล	1. บุคลากร มีสมรรถนะ ด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลในการทำงาน	1. แผนงานพัฒนา ทักษะและสมรรถนะ ด้านการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล ในการทำงานให้แก่ บุคลากร (3) 2. แผนการประเมิน สมรรถนะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล (3) 3. พัฒนาระบบ สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านดิจิทัล	1. ร้อยละของบุคลากรที่มี สมรรถนะด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล

ตาราง 29 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย	เป้าประสงค์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
กลยุทธ์หลักที่ 4 พัฒนาระบบ การดำรงรักษา บุคลากร	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 พัฒนาระบบบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มี ศักยภาพสูงและ การสืบทอด การสืบทอด ตำแหน่ง	1. มีระบบบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่มี ศักยภาพสูงและ การสืบทอด ตำแหน่ง	1. พัฒนาระบบและ กลไกในการสรรหา และคัดเลือก บุคลากรที่มีศักยภาพ สูง (3) 2. แผนการพัฒนา และดำรงรักษา บุคลากรที่มีศักยภาพ สูง (3) 3. แผนการคัดเลือก และพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมเป็นผู้สื บทตำแหน่ง (3)	1. อัตราคงอยู่ของบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง 2. ร้อยละของตำแหน่ง เป้าหมายที่มีการเตรียม บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งอย่าง เป็นระบบ
	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 พัฒนาระบบการ บริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการ	ค่าตอบแทนและ สวัสดิการ สอดคล้องกับ ตลาดแรงงานและ ความต้องการของ บุคลากร	1. แผนสำรวจ ค่าตอบแทนกับ ตลาดแรงงาน (3) 2. แผนทบทวนและ ปรับปรุงค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ สอดคล้องกับ ตลาดแรงงานและ ความต้องการของ บุคลากรแต่ละระดับ (3) 3. แผนการสร้าง ระบบสวัสดิการที่ แปลกใหม่ที่จูงใจ พนักงานและ ยืดหยุ่น (Flexible Welfare) (3)	1. ระดับความพึงพอใจของ บุคลากร 2. อัตราการย้ายหรือลาออก

ตาราง 29 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย	เป้าประสงค์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 พัฒนาและปรับปรุง ระบบการอ้าง รักษาและส่งเสริม คุณภาพชีวิต ในการทำงานของ บุคลากร	บุคลากรมีความ ผูกพันต่อองค์กร และ มีความสุขใน การทำงาน	1. แผนการสำรวจ ความผูกพันต่อ องค์กร (Engagement Survey) (3) 2. แผนการสร้าง เสริมสิ่งแวดล้อมที่ดี ในการทำงาน (Positive Practice Environment) (3) 3. ปรับรูปแบบ การทำงานให้ยืดหยุ่น ในการทำงานแบบ Remote Work 4. แผนพัฒนาระบบ การใช้เทคโนโลยี สนับสนุนการทำงาน (3) 5. แผนพัฒนา Growth Mindset ของ บุคลากร (3) 6. แผนพัฒนาองค์กร คุณธรรมและองค์กร แห่งความสุข (3) 7. แผนการสร้าง ระบบที่เอื้อในการ ต้อนรับและดูแล บุคลากรใหม่ (Onboarding Program) (3) 8. แผนส่งเสริม ความก้าวหน้าในการ ทำงาน (3)	1. อัตราการคงอยู่ของ บุคลากร 2. อัตราการย้ายหรือลาออก 3. ระดับความสุขของบุคลากร 4. ระดับความพึงพอใจของ บุคลากร
	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 การพัฒนาระบบ การบริหารความ หลากหลาย	บุคลากรอยู่ร่วมกัน อย่างมีความสุข	1. การกำหนดค่านิยม ร่วมในองค์กร (3) 2. แผนการจัด กิจกรรมพัฒนา องค์กร (OD) (3)	1. ระดับความสุขของบุคลากร

จากตาราง 29 พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 15 กลยุทธ์ย่อย 40 มาตรการ และ 28 ตัวชี้วัด ดังแสดงรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ มี 4 กลยุทธ์ย่อย 8 มาตรการ 8 ตัวชี้วัด ได้แก่

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 พัฒนาระบบวางแผนและบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ มี 2 มาตรการ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ มี 2 มาตรการ 1 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน มี 2 มาตรการ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มี 2 มาตรการ 3 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5 พัฒนาระบบการสรรหาเชิงรุก มี 2 มาตรการ 3 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.6 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 2 มาตรการ 3 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มี 3 กลยุทธ์ย่อย 10 มาตรการ 7 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญ (การสอน การปฏิบัติการพยาบาล และการวิจัย) มี 4 มาตรการ 4 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนสู่ความเป็นมืออาชีพ มี 3 มาตรการ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 พัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ มี 2 มาตรการ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ มี 2 กลยุทธ์ย่อย 5 มาตรการ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ มี 3 มาตรการ 1 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มี 2 มาตรการ 1 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์หลักที่ 4 พัฒนาระบบการดำรงรักษาบุคลากร มี 4 กลยุทธ์ย่อย 17 มาตรการ 9 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่ง มี 3 มาตรการ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 พัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ มี 6 มาตรการ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 การส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานของบุคลากร มี 3 มาตรการ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 การพัฒนาระบบการบริหารความหลากหลาย มี 5 มาตรการ 3 ตัวชี้วัด

ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย

1.1 ผู้วิจัยได้นำร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ตรวจสอบโดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) แล้วปรับร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลจากการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1.1.1 ทบทวนการจัดทำวิสัยทัศน์และพันธกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระดับวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องและตอบรับกับวิสัยทัศน์ของสถาบัน

1.1.2 การกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 และการวิเคราะห์ SWOT และ SWOT Matrix ประกอบกับควรทำการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของลักษณะบุคลากรของสถาบันเพื่อวิเคราะห์หาจุดที่ต้องพัฒนาซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์และตัวชี้วัดที่ตอบรับกับผลจากการวิเคราะห์รวมทั้งควรประเมินจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมที่ส่งผลกระทบกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

1.1.3 กลยุทธ์ควรเน้นการจัดการที่ตอบรับต่อการผลักดันความสำเร็จของวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันโดยเฉพาะกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับสายวิชาการ

1.1.4 การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์โดยกลยุทธ์หลักควรเน้นการผลักดันวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบัน

1.1.5 กลยุทธ์ย่อยมีมากเกินไปซึ่งในทางปฏิบัติไม่สามารถดำเนินการได้ในระยะเวลาที่จำกัดและบางกลยุทธ์ที่ซ้ำซ้อนกันควรนำมารวมกันเป็นกลยุทธ์หลักและให้พิจารณาลำดับความสำคัญ

1.1.6 การกำหนดมาตรการให้แตกต่างการดำเนินการในปัจจุบันและช่วยผลักดันให้บรรลุตัวชี้วัดของกลยุทธ์และช่วยในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของสถาบัน

1.1.7 ทบทวนตัวชี้วัดที่วัดชัดเจน มีความท้าทาย วัดผลได้ สอดคล้องและส่งเสริมความสำเร็จของวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบัน

ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ จากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแก้ร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ดังแสดงในตาราง 30

ตาราง 30 แสดงการปรับแก้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกร่างเดิมและปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบกลยุทธ์ฯ	กลยุทธ์ฯ ร่างเดิม	กลยุทธ์ฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ
วิสัยทัศน์	บริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักธรรมาภิบาล และพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่ตอบสนองทิศทางขององค์กรและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข	บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำในระดับสากล
พันธกิจ	1. บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาล 2. พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและก้าวทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน	1. บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาลและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีศักยภาพด้านการการเรียนการสอน การวิจัย ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ

ตาราง 30 (ต่อ)

องค์ประกอบกลยุทธ์ฯ	กลยุทธ์ฯ ร่างเดิม	กลยุทธ์ฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์หลักที่ 1	3. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ	3. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1	4. การเสริมสร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากร ยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ	4. การเสริมสร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ การพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวิฤตติการณ์
เป้าประสงค์	พัฒนาระบบวางแผนและบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยและเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ	พัฒนาแผนและอัตรากำลังของบุคลากรให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ
มาตรการ	วางแผนและบริหารอัตรากำลังมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ	1. มีแผนการบริหารอัตรากำลังของบุคลากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ 2. มีระบบการบริหารอัตรากำลังคนในภาวะวิฤตติ
	1. แผนการวิเคราะห์ภาระงานเพื่อนำมาคำนวณอัตรากำลัง 2. แผนการวิเคราะห์และจัดทำแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ทั้งระยะสั้นระยะกลาง และระยะยาว	1. คงเดิม 2. การวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

ตาราง 30 (ต่อ)

องค์ประกอบกลยุทธ์ฯ	กลยุทธ์ฯ ร่างเดิม	กลยุทธ์ฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> อัตราส่วนของอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า ร้อยละความครอบคลุมของตำแหน่งสายสนับสนุนด้านการบริหาร วิชาการ และการวิจัย ตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด 	<ol style="list-style-type: none"> การวางแผนและการบริหารความเสี่ยงด้านกำลังคน และการกำหนดมาตรการสำหรับการบริหารอัตรากำลังคนในภาวะวิกฤติ การพัฒนารูปแบบการบริหารอัตรากำลังแบบใช้ทรัพยากรร่วมเชิงสถาบัน (Common-Pool Resources)
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2	ส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการ	คงเดิม
เป้าประสงค์	บุคลากรสายวิชาการมีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น	คงเดิม
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> แผนการสรรหาและเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ จัดทำแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่ชัดเจน 	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดคุณสมบัติและจัดทำแผนการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ คงเดิม ส่งเสริมการผลิตผลงานวิจัยและเร่งรัดการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ

ตาราง 30 (ต่อ)

องค์ประกอบกลยุทธ์ฯ	กลยุทธ์ฯ ร่างเดิม	กลยุทธ์ฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีตำแหน่งทางวิชาการ	คงเดิม
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3	พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุน	พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร (ย้ายไปอยู่ในกลยุทธ์การธำรงรักษาบุคลากร)
เป้าประสงค์	มีการกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของบุคลากรสายสนับสนุน	มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคลากรสายวิชาการระดับชำนาญการและบุคลากรสายสนับสนุน
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> แผนการจัดทำระบบความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Career path) ของบุคลากรสายสนับสนุน การวางแผนความก้าวหน้าตำแหน่งของบุคลากร (Career Plan) สายสนับสนุนรายบุคคล 	<ol style="list-style-type: none"> การจัดทำระบบเพื่อรองรับความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Career Path) ของบุคลากร การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าตำแหน่งของบุคลากร (Career Development) โดยมีการวางแผน Career Goal และ Career Self-Management การวางแผนเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรสายวิชาการระดับชำนาญการในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เช่น การผลักดันให้ผลิตผลงานวิจัยและผลงานวิชาการ
ตัวชี้วัด	<ol style="list-style-type: none"> จำนวนของตำแหน่งงานที่มีการวางแผนความก้าวหน้า (Career Path) ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีการจัดทำแผนความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Career Plan) 	<ol style="list-style-type: none"> คงเดิม ร้อยละของบุคลากรที่มีการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Career Development)
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4	พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	คงเดิม

ตาราง 30 (ต่อ)

องค์ประกอบกลยุทธ์ฯ	กลยุทธ์ฯ ร่างเดิม	กลยุทธ์ฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ
เป้าประสงค์	1. เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งงานและผลการปฏิบัติงานจริง	1. บริหารผลการปฏิบัติงานด้วยหลักธรรมาภิบาล 2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งและผลการปฏิบัติงานจริง
มาตรการ	1. พัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่สะท้อนศักยภาพอาจารย์หรือบุคลากรสายสนับสนุน 2. การทบทวนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งงาน 3. บริหารผลการปฏิบัติงานด้วยหลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม 4. แผนการพัฒนาใช้OKR (Objective and Key Result) มาเป็นเครื่องมือในการวัดสมรรถนะในการทำงาน 5. การให้ข้อมูลป้อนกลับผลงานอย่างสร้างสรรค์	1. การพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการมีสมรรถนะที่สะท้อนศักยภาพของบุคลากร โดยใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุน 2. การทบทวนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งงาน และการผลักดันให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน คงเดิม
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละของตำแหน่งงานที่มีเกณฑ์การประเมินผลงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่ง 2. ร้อยละการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดเกณฑ์ 3. ร้อยละของบุคลากรได้รับข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินผลงาน	คงเดิม คงเดิม คงเดิม

ตาราง 30 (ต่อ)

องค์ประกอบกลยุทธ์ฯ	กลยุทธ์ฯ ร่างเดิม	กลยุทธ์ฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.5	พัฒนาระบบการสรรหาเชิงรุก	พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากร เชิงรุก
เป้าประสงค์	1. มีระบบการสรรหาเชิงรุกที่มี ประสิทธิภาพ	คงเดิม
มาตรการ	1. การเสริมสร้างภาพลักษณ์ของ องค์กร (Branding) ให้เป็นที่รู้จัก 2. พัฒนาระบบการสรรหาเชิงรุกและ จัดทำแผนการสรรหาเชิงรุกที่ชัดเจน และมีการกำกับติดตามผล อย่างต่อเนื่อง 3. ปรับปรุงรูปแบบการประชาสัมพันธ์ การสมัครงานที่หลากหลายโดยใช้ เทคโนโลยี 4. การกำหนดสมรรถนะหรือคุณสมบัติ ของตำแหน่งที่ต้องการและสอดคล้อง กับทิศทางขององค์กร 5. การสัมภาษณ์โดยอิงสมรรถนะ (Competency-based interview)	คงเดิม 2. การพัฒนาระบบการสรรหา เชิงรุกเพื่อการช่วงชิงเข้าถึงคนเก่ง เช่น การให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษา เพื่อเตรียมรับเข้ามาเป็น อาจารย์ การสร้างเครือข่ายกับ สถาบันการศึกษา 3. การปรับปรุงรูปแบบ การประชาสัมพันธ์การสมัครงาน ที่หลากหลายโดยใช้เทคโนโลยี เพื่อจูงใจบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามา ทำงาน คงเดิม การพัฒนารูปแบบการสรรหา คัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มี สมรรถนะและคุณสมบัติที่ สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร
ตัวชี้วัด	1. อัตราการรับทราบข้อมูลการสมัคร งานและจำนวนผู้สมัคร	1. จำนวนของบุคลากรที่มีศักยภาพ สูงที่มาสมัครงานและรับเข้ามา ทำงานในตำแหน่งที่ต้องการ

ตาราง 30 (ต่อ)

องค์ประกอบกลยุทธ์ฯ	กลยุทธ์ฯ ร่างเดิม	กลยุทธ์ฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.6	2. ร้อยละของตำแหน่งที่ได้รับการสรรหา มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และมีปริมาณสอดคล้องกับความต้องการของวิทยาลัย	2. จำนวนผู้ได้รับทุนผลิตอาจารย์ จากวิทยาลัย
เป้าประสงค์	เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	3. ร้อยละของผู้สมัครที่มีการรับรู้ แบนด์ขององค์กร คงเดิมและปรับให้เป็นกลยุทธ์หลัก เนื่องจากเป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข
มาตรการ	มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพ
	1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายในการ บริหารบุคลากรให้ชัดเจน	ตัดออก
	2. ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร	1. ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์
	3. จัดทำระบบและกลไกในการบริหาร และทบทวนระบบและกลไก อย่างต่อเนื่อง	คงเดิม
	4. จัดทำแผนและคู่มือในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	คงเดิม
	5. พัฒนาตัวชี้วัดผลลัพธ์ของ ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร บุคคล	คงเดิม
	6. พัฒนาความรู้ในการบริหารงาน บุคคลให้แก่ ผู้บริหารระดับรอง ผู้อำนวยการและหัวหน้างาน	พัฒนาความรู้ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ผู้บริหาร ทุกระดับ
	7. สร้างเครือข่ายในการบริหารงาน บุคคลที่เข้มแข็ง	สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่าง วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนกและภายนอก สถาบัน
ตัวชี้วัด	ระดับประสิทธิภาพในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	คงเดิม

ตาราง 30 (ต่อ)

องค์ประกอบกลยุทธ์	กลยุทธ์ ร่างเดิม	กลยุทธ์ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์หลักที่ 2	เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนา สมรรถนะของบุคลากร	คงเดิม
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1	พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มี ความเชี่ยวชาญ	คงเดิม
เป้าประสงค์	บุคลากรสายวิชาการมีความเชี่ยวชาญ เฉพาะสาขา	บุคลากรสายวิชาการ มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพ ในการแข่งขันในระดับประเทศ และนานาชาติ
มาตรการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. แผนการพัฒนาอาจารย์ด้านการ ปฏิบัติการพยาบาล (Faculty Practice) 2. แผนการพัฒนาอาจารย์มืออาชีพ ตามกรอบมาตรฐานสมรรถนะอาจารย์ 3. แผนการพัฒนาและส่งเสริมอาจารย์ ด้านการวิจัย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะ สาขาสำหรับอาจารย์ เช่น การปฏิบัติการพยาบาล (Faculty Practice) การอบรมเฉพาะทาง 2. คงเดิม 3. การจัดทำแผนการพัฒนาทักษะ ภาษาอังกฤษให้แก่อาจารย์เพื่อ เตรียมความพร้อมสู่ความเป็น นานาชาติ 4. พัฒนาระบบสนับสนุนและสร้าง แรงจูงใจในการผลิตผลงานวิจัยและ การตีพิมพ์เผยแพร่ทั้งในระดับชาติ และนานาชาติแก่อาจารย์ เช่น การให้ค่าตอบแทนพิเศษ การทำงานแบบ Hybrid การให้ทุน สนับสนุนการไปทำวิจัยทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ 5. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการวิจัยและการเรียนการสอน กับสถาบันการศึกษาทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

ตาราง 30 (ต่อ)

องค์ประกอบกลยุทธ์ฯ	กลยุทธ์ฯ ร่างเดิม	กลยุทธ์ฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ
ตัวชี้วัด	<p>4. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง รายบุคคล (IDP) และใช้โมเดลพัฒนา แบบ 70:20:10</p> <p>1. ร้อยละของอาจารย์พยาบาลประจำ ได้พัฒนาด้านการปฏิบัติการพยาบาล (Faculty practice)</p> <p>2. ร้อยละของอาจารย์พยาบาลประจำ มีสมรรถนะตามกรอบมาตรฐาน สมรรถนะอาจารย์</p> <p>3. ร้อยละของอาจารย์ได้รับเชิญเป็น วิทยากรด้านวิชาการ วิชาชีพและการ วิจัย</p> <p>4. ร้อยละของอาจารย์มีผลงานวิจัยที่ได้ ตีพิมพ์เผยแพร่</p>	<p>คงเดิม</p> <p>1. จำนวนอาจารย์พยาบาลที่ไป พัฒนาการเรียนการสอน และทำวิจัยกับสถาบันการศึกษา ต่างประเทศ</p> <p>2. ร้อยละของอาจารย์พยาบาลที่มี คะแนน คะแนนภาษาอังกฤษ ผ่านตามเกณฑ์</p> <p>คงเดิม</p> <p>4. ร้อยละของอาจารย์มีผลงานวิจัย ที่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติและ นานาชาติ</p>
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2	พัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน สู่ความเป็นมืออาชีพ	คงเดิม
เป้าประสงค์	บุคลากรสายสนับสนุนมีความเชี่ยวชาญ ในตำแหน่งงาน	คงเดิม
มาตรการ	1. พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน สู่มืออาชีพ	<p>1. การกำหนดทักษะและสมรรถนะ ของตำแหน่งและสมรรถนะที่จำเป็น ของบุคลากรสายสนับสนุนที่จะเป็น พนักงานมหาวิทยาลัยในอนาคต</p> <p>2. การจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร สายสนับสนุนสู่มืออาชีพโดยการ สร้างทักษะใหม่ที่จำเป็นในการ ทำงาน (Reskill) และการยกระดับ ทักษะในการทำงานเดิมให้ดีขึ้น (Upskill) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง</p>

ตาราง 30 (ต่อ)

องค์ประกอบกลยุทธ์ฯ	กลยุทธ์ฯ ร่างเดิม	กลยุทธ์ฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ
	2. จัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (IDP) และใช้โมเดลพัฒนาแบบ 70:20:10	คงเดิม
ตัวชี้วัด	3. แผนปรับปรุงระบบและรูปแบบ การพัฒนาบุคลากรที่มีหลากหลาย	ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ที่หลากหลายมากขึ้น
	1. ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุน ได้รับการพัฒนาสอดคล้องกับตำแหน่ง	คงเดิม
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3	2. ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุน มีแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล	2. ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุน มีแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล
เป้าประสงค์	พัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากร มนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ	ที่ครอบคลุมการ Upskill และ Reskill
มาตรการ	มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพ	คงเดิม
	1. แผนพัฒนาความเชี่ยวชาญของ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็น มืออาชีพ	1. กำหนดสมรรถนะและทักษะของ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็น ในอนาคตและจัดทำแผนพัฒนา ความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นมืออาชีพ
	2. แผนพัฒนาทักษะการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพของ ผู้บริหาร (HR for non-HR)	2. การสร้างระบบที่ปรึกษาสำหรับ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย
ตัวชี้วัด	1. ระดับความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรมนุษย์	3. จัดทำแผนพัฒนาทักษะ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างมืออาชีพของผู้บริหาร (HR for non-HR)
	2. ร้อยละของผู้บริหารทุกระดับได้รับการ พัฒนาด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์	คงเดิม
		คงเดิม

ตาราง 30 (ต่อ)

องค์ประกอบกลยุทธ์ฯ	กลยุทธ์ฯ ร่างเดิม	กลยุทธ์ฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ
กลยุทธ์หลักที่ 3	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ	คงเดิม
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ
เป้าประสงค์	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัย คล่องตัวและเป็นปัจจุบัน
มาตรการ	1. แผนงานยกระดับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2. พัฒนาผู้เกี่ยวข้องให้มีศักยภาพในการป้อนข้อมูล รายงานและวิเคราะห์ข้อมูล 3. พัฒนาระบบการกำกับติดตามให้มีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่อง	1. การจัดทำแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ง่ายต่อการใช้งานและสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจได้ทันที คงเดิม
ตัวชี้วัด	ร้อยละความครอบคลุมของระบบฐานข้อมูลทรัพยากรมนุษย์และเป็นปัจจุบันที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการตัดสินใจได้	คงเดิม
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2	ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	คงเดิม
เป้าประสงค์	บุคลากรมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	คงเดิม

ตาราง 30 (ต่อ)

องค์ประกอบกลยุทธ์ฯ	กลยุทธ์ฯ ร่างเดิม	กลยุทธ์ฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ
มาตรการ	1. แผนงานพัฒนาทักษะและสมรรถนะ ด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ ทำงานให้แก่บุคลากร (Digital Competency)	จัดทำแผนพัฒนาทักษะการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ ให้แก่ บุคลากร (Digital Competency)
	2. แผนการประเมินสมรรถนะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล	คงเดิม
	3. พัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนรู้ ด้านดิจิทัล	การสร้างสภาพแวดล้อมในการ ทำงานแบบดิจิทัลและมีระบบ สนับสนุนการเรียนรู้ที่ทันสมัย
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	คงเดิม
กลยุทธ์หลักที่ 4	พัฒนาระบบการดำรงรักษาบุคลากร	คงเดิม
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1	พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี ศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่ง	คงเดิม
เป้าประสงค์	มีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี ศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่ง	คงเดิม
มาตรการ	1. พัฒนาระบบและกลไกในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	คงเดิม
	2. แผนการพัฒนาและดำรงรักษา บุคลากรที่มีศักยภาพสูง	การจัดทำแผนการพัฒนาและดำรง รักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง
	3. แผนการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง	การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง
ตัวชี้วัด	1. อัตราคงอยู่ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	คงเดิม
	2. ร้อยละของตำแหน่งเป้าหมาย มีการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง อย่างเป็นระบบ	2. ร้อยละของตำแหน่งเป้าหมาย มีการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง อย่างเป็นระบบ
		3. ร้อยละของโครงการที่เสนอ และดำเนินงานโดยบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2	พัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการ	คงเดิม

ตาราง 30 (ต่อ)

องค์ประกอบกลยุทธ์ฯ	กลยุทธ์ฯ ร่างเดิม	กลยุทธ์ฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ
เป้าประสงค์	ค่าตอบแทนและสวัสดิการสอดคล้องกับตลาดแรงงานและเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร	คงเดิม
มาตรการ	1. แผนสำรวจเทียบเคียงค่าตอบแทนกับตลาดแรงงาน 2. แผนการทบทวนและปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สอดคล้องกับตลาดแรงงานในปัจจุบันและความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับ 3. แผนการสร้างระบบสวัสดิการที่แปลกใหม่ที่จูงใจพนักงานและยืดหยุ่น (Flexible welfare)	การสำรวจเทียบเคียงค่าตอบแทนกับตลาดแรงงาน การทบทวนและปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สอดคล้องกับตลาดแรงงานในปัจจุบันและความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับ คงเดิม
ตัวชี้วัด	1. ระดับความพึงพอใจของบุคลากร 2. อัตราการย้ายหรือลาออก	คงเดิม คงเดิม
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3	พัฒนาและปรับปรุงระบบการจ้างรักษาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร	คงเดิม
เป้าประสงค์	บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและมีความสุขในการทำงาน	คงเดิม
มาตรการ	1. แผนการสำรวจความผูกพันต่อองค์กร (Engagement survey) 2. แผนการสร้างเสริมสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (Positive Practice Environment) 3. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่นในการทำงานแบบ Remote Work	การสำรวจความผูกพันต่อองค์กร (Engagement survey) การกำหนดแผนการสร้างเสริมสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (Positive Practice Environment) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่นในการทำงานแบบ Remote Work โดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน

ตาราง 30 (ต่อ)

องค์ประกอบกลยุทธ์ฯ	กลยุทธ์ฯ ร่างเดิม	กลยุทธ์ฯ ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ
	4. แผนพัฒนาระบบการใช้เทคโนโลยี สนับสนุนการทำงาน	รวมกับข้อ 3
	5. แผนพัฒนา growth mindset ของ บุคลากร	คงเดิม
	6. แผนพัฒนาองค์กรคุณธรรมและ องค์กรแห่งความสุข	การจัดทำแผนพัฒนาองค์กร คุณธรรมและองค์กรแห่งความสุข
	7. แผนการสร้างระบบพี่เลี้ยงสำหรับ การต้อนรับและดูแลบุคลากรใหม่ (Onboarding Program)	จัดทำระบบพี่เลี้ยงสำหรับต้อนรับ และดูแลบุคลากรใหม่ (Onboarding Program) ในการทำงาน
	8. แผนการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า ในการทำงาน	ตัดออก
ตัวชี้วัด	1. อัตราการคงอยู่ของบุคลากร 2. อัตราการย้ายหรือลาออก 3. ระดับความสุขของบุคลากร 4. ระดับความพึงพอใจของบุคลากร	คงเดิม คงเดิม คงเดิม
กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4	การพัฒนาระบบการบริหารความ หลากหลาย	ระดับความเครียดของบุคลากร คงเดิม
เป้าประสงค์	บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข	คงเดิม
มาตรการ	1. การกำหนดค่านิยมร่วมในองค์กร 2. แผนการจัดกิจกรรมพัฒนาองค์กร (OD)	คงเดิม 2. การจัดทำแผนการจัดกิจกรรม พัฒนาองค์กร (OD) 3. การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ของบุคลากรต่าง Generation 4. การพัฒนาระบบการป้องกัน การ Discrimination ในที่ทำงาน และการสร้างความเสมอภาค ในการปฏิบัติงานร่วมกัน
ตัวชี้วัด	ระดับความสุขของบุคลากร	คงเดิม

จากตาราง 30 ผู้วิจัยทำการปรับแก้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก
ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
ดังภาพ 8



วิสัยทัศน์	พันธกิจ	เป้าประสงค์	4 กลยุทธ์หลัก 15 กลยุทธ์ย่อย	
<p>“บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำในระดับสากล”</p>	<p>1. บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาลและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>1. มีแผนการบริหารอัตรากำลังของบุคลากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ 2. มีระบบการบริหารอัตรากำลังคนในภาวะวิกฤติ 3. บุคลากรสายวิชาการมีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น 4. การประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งและผลการปฏิบัติงานจริง 5. มีระบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p>กลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ</p>	<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 พัฒนาระบบวางแผนและบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก</p>
	<p>2. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความรู้ความสามารถด้านการเรียนการสอน การวิจัย ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา และ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ</p>	<p>6. บุคลากรสายวิชาการมีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพในการแข่งขันระดับชาติและนานาชาติ 7. บุคลากรสายสนับสนุนมีความเชี่ยวชาญในตำแหน่ง 8. มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p>กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนสมรรถนะของบุคลากร</p>	<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนสู่ความเป็นมืออาชีพ กลยุทธ์ย่อย 2.3 พัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ</p>
	<p>3. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ</p>	<p>9. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัยคล่องตัวและเป็นปัจจุบัน 10. บุคลากรมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</p>	<p>กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ</p>	<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล</p>
	<p>4. เสริมสร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ</p>	<p>11. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ 12. มีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่ง 13. มีเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคลากร 14. ค่าตอบแทนและสวัสดิการสอดคล้องกับตลาดแรงงานและความต้องการของบุคลากร 15. บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร 16. บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข</p>	<p>กลยุทธ์หลักที่ 4 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์</p>	
			<p>กลยุทธ์หลักที่ 5 พัฒนาระบบการธำรงรักษาบุคลากร</p>	<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่ง กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 พัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 พัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทน กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4 ปรับปรุงระบบธำรงรักษาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5 การพัฒนาระบบการบริหารความหลากหลาย</p>

ภาพ 8 กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบัน

พระบรมราชชนก

จากภาพ 8 สามารถแสดงรายละเอียดของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

“บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำในระดับสากล”

พันธกิจ

1. บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาลและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง
2. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีศักยภาพด้านการการเรียนการสอน การวิจัย ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ
3. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ
4. การเสริมสร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพโดยมีรายละเอียดของกลยุทธ์ดังแสดงในตาราง 31

ตาราง 31 แสดงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย	เป้าประสงค์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
กลยุทธ์หลัก ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์	กลยุทธ์ย่อย ที่ 1.1 พัฒนาแผนและ อัตรากำลัง ของบุคลากร ให้มีความพร้อม ในการขับเคลื่อน วิสัยทัศน์และ พันธกิจของ วิทยาลัยและ เป็นไปตาม เกณฑ์ มาตรฐาน วิชาชีพ	1. มีแผนการบริหาร อัตรากำลัง ของบุคลากร สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และ พันธกิจของ วิทยาลัยและ เป็นไปตาม เกณฑ์ มาตรฐาน วิชาชีพ	1. จัดทำแผนการวิเคราะห์ภาระงานเพื่อนำมาคำนวณอัตรากำลัง (3) 2. การวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ 3. การวางแผนและการบริหารความเสี่ยงด้านกำลังคน และการกำหนดมาตรการสำหรับการบริหารอัตรากำลังคนในภาวะวิกฤติ 4. การพัฒนารูปแบบการบริหารอัตรากำลังแบบใช้ทรัพยากรร่วมเชิงสถาบัน (Common-Pool Resources)	1. อัตราส่วนของ อาจารย์ประจำ ต่อนักศึกษา เต็มเวลาเทียบเท่า 2. ร้อยละ ความครอบคลุม ของบุคลากร สายวิชาการ ตามสาขาวิชา

ตาราง 31 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย	เป้าประสงค์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
	กลยุทธ์ย่อย ที่ 1.2 ส่งเสริม การเข้าสู่ ตำแหน่งทาง วิชาการของ บุคลากร สายวิชาการ	บุคลากร สายวิชาการ มีตำแหน่งทาง วิชาการเพิ่มขึ้น	1. กำหนดคุณสมบัติและจัดทำแผนการ เตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ 2. จัดทำแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งทาง วิชาการที่ชัดเจน 3. ส่งเสริมการผลิตผลงานวิจัยและเร่รังรัด การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากร สายวิชาการที่มีตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ชำนาญการพิเศษ	ร้อยละของ อาจารย์ประจำ ที่มีตำแหน่งทาง วิชาการ
	กลยุทธ์ย่อย ที่ 1.3 พัฒนา ระบบบริหาร ผลการ ปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพ	1. บริหารผล การปฏิบัติงาน ด้วยหลักธรร มาภิบาล 2. เกณฑ์การ ประเมินผล การปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ สมรรถนะ ของตำแหน่ง และผลการ ปฏิบัติงานจริง 3. บุคลากร มีส่วนร่วมใน การกำหนด เกณฑ์ ประเมินผล	1. การพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผล การปฏิบัติงานและการมีสมรรถนะที่สะท้อน ศักยภาพของบุคลากรโดยใช้เทคโนโลยี มาสนับสนุน 2. การทบทวนเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะของ ตำแหน่งงานและการผลักดันให้บรรลุ เป้าหมายของสถาบัน (3) 3. การบริหารผลการปฏิบัติงานด้วย หลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม 4. การให้ข้อมูลป้อนกลับผลงาน อย่างสร้างสรรค์	1. ร้อยละของ ตำแหน่งงานที่มี เกณฑ์การ ประเมินผลงาน ที่สอดคล้องกับ สมรรถนะของ ตำแหน่ง 2. ร้อยละการมี ส่วนร่วมของ บุคลากรในการ กำหนดเกณฑ์ 3. ร้อยละของ บุคลากรได้รับ ข้อมูลป้อนกลับ จากการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน
	กลยุทธ์ย่อย ที่ 1.4 พัฒนา ระบบการสรร หาบุคลากร เชิงรุก	1. มีระบบ การสรรหา บุคลากรเชิงรุก ที่มี ประสิทธิภาพ	1. การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร (Branding) ให้เป็นที่รู้จัก (3) 2. การพัฒนาระบบการสรรหาเชิงรุกเพื่อ การช่วงชิงเข้าถึงคนเก่ง เช่น การให้ ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาเพื่อเตรียมรับเข้า มาเป็นอาจารย์ การสร้างเครือข่ายกับ สถาบันการศึกษา 3. การปรับปรุงรูปแบบการประชาสัมพันธ์ การสมัครงานที่หลากหลายโดยใช้เทคโนโลยี เพื่อจูงใจบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน	1. จำนวนของ บุคลากรที่มี ศักยภาพสูงที่มา สมัครงานและ รับเข้ามาทำงาน ในตำแหน่งที่ ต้องการ 2. จำนวนผู้ได้รับ ทุนผลิิตอาจารย์ จากวิทยาลัย

ตาราง 31 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย	เป้าประสงค์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
			4. การกำหนดสมรรถนะหรือคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร	3. ร้อยละของผู้สมัครที่มี การรับรู้แบรนด์ขององค์กร
			5. การพัฒนารูปแบบการสรรหาคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะและคุณสมบัติที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร	
กลยุทธ์หลัก ที่ 2 เสริมสร้าง ศักยภาพ และพัฒนา สมรรถนะของ บุคลากร	กลยุทธ์ย่อย ที่ 2.1 พัฒนา บุคลากร สายวิชาการ ให้มีความ เชี่ยวชาญ	บุคลากร สายวิชาการ มีความ เชี่ยวชาญและ มีศักยภาพใน การแข่งขัน ในระดับชาติ และนานาชาติ	1. การพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา สำหรับอาจารย์เช่น การปฏิบัติการพยาบาล (Faculty practice) การอบรมเฉพาะทาง 2. จัดทำแผนการพัฒนาอาจารย์มืออาชีพ ตามกรอบมาตรฐานสมรรถนะอาจารย์ 3. การจัดทำแผนการพัฒนาทักษะ ภาษาอังกฤษให้แก่อาจารย์เพื่อเตรียม ความพร้อมสู่ความเป็นนานาชาติ 4. พัฒนาระบบสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ ในการผลิตผลงานวิจัยและการตีพิมพ์ เผยแพร่ทั้งในระดับชาติและนานาชาติแก่ อาจารย์ เช่น การให้ค่าตอบแทนพิเศษ การทำงานแบบ hybrid การให้ทุนสนับสนุน การไปทำวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ 5. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการ วิจัยและการเรียนการสอนกับสถาบัน การศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ 6. การจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (IDP) และใช้โมเดลพัฒนาแบบ 70:20:10	1. จำนวน อาจารย์พยาบาล ที่ไปพัฒนา ด้านการเรียน การสอนและทำ วิจัยกับสถาบัน การศึกษา ต่างประเทศ 2. ร้อยละของ อาจารย์พยาบาล ที่มีคะแนน ภาษาอังกฤษ ผ่านตามเกณฑ์ 3. ร้อยละของ อาจารย์ได้รับ เชิญเป็นวิทยากร ด้านวิชาการ วิชาชีพและ การวิจัย 4. ร้อยละของ อาจารย์มี ผลงานวิจัยที่ได้ ตีพิมพ์เผยแพร่ ในระดับชาติและ นานาชาติ

ตาราง 31 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย	เป้าประสงค์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
	กลยุทธ์ย่อย ที่ 2.2 พัฒนา สมรรถนะ บุคลากร สายสนับสนุน สู่ความเป็น มืออาชีพ	บุคลากร สายสนับสนุน มีความ เชี่ยวชาญ ในตำแหน่ง งาน	1. การทบทวนและกำหนดทักษะและ สมรรถนะของตำแหน่งและสมรรถนะ ที่จำเป็นของบุคลากรสายสนับสนุนที่จะเป็น พนักงานมหาวิทยาลัยในอนาคต 2. การจัดแผนการพัฒนาบุคลากร สายสนับสนุนสู่มืออาชีพโดยการสร้างทักษะ ใหม่ที่จำเป็นในการทำงาน (Reskill) และ การยกระดับทักษะในการทำงานเดิมให้ดีขึ้น (Upskill) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 3. การจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (IDP) และใช้โมเดลพัฒนาแบบ 70:20:10 4. จัดทำแผนปรับปรุงระบบและการรูปแบบ พัฒนาบุคลากรที่มีหลากหลาย	1. ร้อยละของ บุคลากร สายสนับสนุน ได้รับการพัฒนา สอดคล้องกับ ตำแหน่ง 2. ร้อยละของ บุคลากร สายสนับสนุน มีแผนพัฒนา ตนเองรายบุคคล ที่ครอบคลุม การ Upskill และ Reskill
	กลยุทธ์ย่อย ที่ 2.3 พัฒนา ศักยภาพ นักบริหาร ทรัพยากร มนุษย์สู่ความ เป็นมืออาชีพ	มีระบบ การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพ	1. กำหนดสมรรถนะและทักษะของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นในอนาคตและจัดทำ แผนพัฒนาความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นมือ อาชีพ 2. การสร้างระบบที่ปรึกษาสำหรับนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายในและภายนอก วิทยาลัย 3. จัดทำแผนพัฒนาทักษะการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพของผู้บริหาร (HR for non-HR)	1. ระดับ ความสำเร็จของ แผนกลยุทธ์ด้าน ทรัพยากรมนุษย์ 2. ร้อยละของ ผู้บริหาร ทุกระดับได้รับ การพัฒนา ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์
กลยุทธ์หลัก ที่ 3 พัฒนา ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ให้มี ประสิทธิภาพ	กลยุทธ์ย่อย ที่ 3.1 พัฒนา ระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อสนับสนุน การบริหาร และพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์ให้มี ประสิทธิภาพ	มีระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ ในการบริหาร และพัฒนา ทรัพยากร มนุษย์ที่ ทันสมัย คล่องตัวและ เป็นปัจจุบัน	1. การจัดทำแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สอดคล้องการใช้งานและสามารถนำข้อมูล ไปใช้ในการตัดสินใจได้ทันที 2. การพัฒนาผู้เกี่ยวข้องให้มีศักยภาพในการ ป้อนข้อมูล รายงานและวิเคราะห์ข้อมูล 3. การพัฒนาระบบการกำกับติดตามให้มี ประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่อง	1. ร้อยละ ความครอบคลุม ของระบบ ฐานข้อมูล ทรัพยากรมนุษย์ และเป็นปัจจุบัน ที่ผู้บริหาร สามารถใช้ใน การตัดสินใจได้

ตาราง 31 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย	เป้าประสงค์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
	กลยุทธ์ย่อย ที่ 3.2 ส่งเสริม และพัฒนา บุคลากรให้มี สมรรถนะ ด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล	บุคลากร มีสมรรถนะ ด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล	1. จัดทำแผนพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลใหม่ๆให้แก่บุคลากร (Digital Competency) 2. การประเมินสมรรถนะด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลของบุคลากร 3. การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน แบบดิจิทัลและมีระบบสนับสนุนการเรียนรู้ ที่ทันสมัย	1. ร้อยละของ บุคลากรที่มี สมรรถนะ ด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล
กลยุทธ์หลัก ที่ 4 เสริมสร้าง ประสิทธิภาพ ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	-	มีระบบ การบริหาร ทรัพยากร มนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพ	1. ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ 2. จัดทำระบบและกลไกในการบริหาร และทบทวนระบบและกลไกอย่างต่อเนื่อง 3. จัดทำแผนและคู่มือในการบริหาร ทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์ 4. พัฒนาตัวชี้วัดผลลัพธ์ของประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5. พัฒนาความรู้ในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ให้แก่ ผู้บริหารทุกระดับ 6. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ระหว่างวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกและ ภายนอกสถาบัน	ระดับ ประสิทธิภาพ ในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์
กลยุทธ์หลัก ที่ 5 พัฒนา ระบบการจ้าง รักษาบุคลากร	กลยุทธ์ย่อย ที่ 5.1 พัฒนา ระบบบริหาร ทรัพยากร มนุษย์ที่มี ศักยภาพสูง และการสืบ ทอดตำแหน่ง	มีระบบบริหาร ทรัพยากร มนุษย์ที่มี ศักยภาพสูง และการสืบ ทอดตำแหน่ง	1. พัฒนาระบบและกลไกในการสรรหาและ คัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (3) 2. การจัดทำแผนการจ้างรักษาบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง (3) 3. มีการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรเพื่อ เตรียมเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (3)	1. อัตราคงอยู่ ของบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง 2. ร้อยละของ ตำแหน่ง เป้าหมายมีการ เตรียมบุคลากร เข้าสู่ตำแหน่ง อย่างเป็นระบบ 3. ร้อยละของ โครงการที่เสนอ และดำเนินงาน โดยบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง

ตาราง 31 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย	เป้าประสงค์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
	กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร	มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคลากร	1. การจัดทำระบบเพื่อรองรับความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Career Path) ของบุคลากร 2. การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าตำแหน่งของบุคลากร (Career Development) โดยมีการวาง Career Goal และ Career Self-Management 3. การวางแผนเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรสายวิชาการระดับชำนาญการและบุคลากรสายสนับสนุน	1. จำนวนของตำแหน่งงานที่มีการวางระบบความก้าวหน้า (Career path) 2. ร้อยละของบุคลากรที่มีการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Career Development)
	กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 พัฒนาระบบการบริการค่าตอบแทนและสวัสดิการ	ค่าตอบแทนและสวัสดิการสอดคล้องกับตลาดแรงงานและเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร	1. การสำรวจเทียบเคียงค่าตอบแทนกับตลาดแรงงาน 2. การทบทวนและปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สอดคล้องกับตลาดแรงงานในปัจจุบันและความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับ 3. การพัฒนาระบบสวัสดิการที่แปลกใหม่ที่จูงใจและมีความยืดหยุ่น (Flexible Welfare)	1. ระดับความพึงพอใจของบุคลากร 2. อัตราการย้ายหรือลาออก
	กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4 พัฒนาระบบการจ้างรักษาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร	บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและมีความสุขในการทำงาน	1. การสำรวจความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Survey) (3) 2. การกำหนดแผนการสร้างเสริมสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (Positive Practice Environment) 3. การจัดทำแผนงานเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร 4. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่นในการทำงานแบบ Remote Work โดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน 5. แผนการสร้างระบบพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรใหม่ (Onboarding Program) (3) 6. การจัดทำแผนพัฒนา growth mindset ของบุคลากร 7. การจัดทำแผนพัฒนาองค์กรคุณธรรมและองค์กรแห่งความสุข 8. จัดทำระบบพี่เลี้ยงสำหรับต้อนรับและดูแลบุคลากรใหม่ (Onboarding Program) ในการทำงาน	1. อัตราการคงอยู่ของบุคลากร 2. อัตราการย้ายหรือลาออก 3. ระดับความสุขของบุคลากร 4. ระดับความเครียดของบุคลากร

ตาราง 31 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์ย่อย	เป้าประสงค์	มาตรการ	ตัวชี้วัด
	กลยุทธ์ย่อย ที่ 5.5	บุคลากรอยู่ ร่วมกันอย่างมี ความสุข	1. การกำหนดค่านิยมร่วมในองค์กร 2. การจัดทำแผนการจัดกิจกรรมพัฒนา องค์กร (OD) 3. การส่งเสริมการทำงานร่วมกันของ บุคลากรต่าง Generation 4. การพัฒนาระบบการป้องกัน การ Discrimination ในที่ทำงานและการสร้าง ความเสมอภาคในการปฏิบัติงานร่วมกัน	ระดับความสุข ของบุคลากร

จากตาราง 31 พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 14 กลยุทธ์ย่อย 17 เป้าประสงค์ 59 มาตรการ และ 32 ตัวชี้วัด มีรายละเอียด ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์ มี 4 กลยุทธ์ย่อย 6 เป้าประสงค์ 16 มาตรการ 9 ตัวชี้วัด ได้แก่

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 พัฒนาแผนและอัตรากำลังของบุคลากรให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ มี 2 เป้าประสงค์ 4 มาตรการ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ มี 1 เป้าประสงค์ 3 มาตรการ 1 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มี 2 เป้าประสงค์ 4 มาตรการ 3 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก มี 1 เป้าประสงค์ 5 มาตรการ 3 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร มี 3 กลยุทธ์ย่อย 3 เป้าประสงค์ 13 มาตรการ 8 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญ มี 1 เป้าประสงค์ 6 มาตรการ 4 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนสู่ความเป็นมืออาชีพ มี 1 เป้าประสงค์ 3 มาตรการ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 พัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ มี 1 เป้าประสงค์ 2 มาตรการ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ มี 2 กลยุทธ์ย่อย 2 เป้าประสงค์ 6 มาตรการ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ มี 1 เป้าประสงค์ 3 มาตรการ 1 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มี 1 เป้าประสงค์ 3 มาตรการ 1 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์หลักที่ 4 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 1 เป้าประสงค์ 6 มาตรการ 1 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์หลักที่ 5 พัฒนาระบบการดำรงรักษาบุคลากร มี 5 กลยุทธ์ย่อย 5 เป้าประสงค์ 19 มาตรการ 12 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่ง มี 1 เป้าประสงค์ 3 มาตรการ 3 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร มี 1 เป้าประสงค์ 3 มาตรการ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 พัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ มี 1 เป้าประสงค์ 3 มาตรการ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4 พัฒนาและปรับปรุงระบบการดำรงรักษาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรมี 1 เป้าประสงค์ 6 มาตรการ 4 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5 การพัฒนาระบบการบริหารความหลากหลายของบุคลากร มี 1 เป้าประสงค์ 4 มาตรการ 1 ตัวชี้วัด

2. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผู้วิจัยนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกที่ได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากการจัดสนทนากลุ่มแล้วจึงส่งกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน ตรวจสอบความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง ผลปรากฏดังตาราง 32

ตาราง 32 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบัน
พระบรมราชชนกในภาพรวม

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
1. วิสัยทัศน์	4.67	0.50	มากที่สุด
2. พันธกิจ	4.67	0.25	มากที่สุด
3. เป้าประสงค์	4.38	0.54	มาก
4. กลยุทธ์หลักที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับต่อ การเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์	4.27	0.54	มาก
5. กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพและ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากร	4.25	0.64	มาก
6. กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มี ประสิทธิภาพ	4.56	0.41	มากที่สุด
7. กลยุทธ์หลักที่ 4 เสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.21	0.68	มาก
8. กลยุทธ์หลักที่ 5 พัฒนาระบบการดำรงรักษา บุคลากร	4.33	0.56	มาก
ภาพรวม	4.32	0.55	มาก

จากตาราง 32 พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัย
พยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
โดยวิสัยทัศน์และพันธกิจมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) รองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 3
พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ
($\bar{X} = 4.56$) ส่วนกลยุทธ์หลักที่ 4 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.21$) โดยจำแนกรายละเอียด ดังตาราง 33

ตาราง 33 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบัน
พระบรมราชชนกวิสัยทัศน์

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
วิสัยทัศน์			
บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่สามารถ ขับเคลื่อนองค์กรสู่สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ ในระดับสากล	4.67	0.50	มากที่สุด
ภาพรวม	4.67	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 33 พบว่า วิสัยทัศน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก
ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
($\bar{X} = 4.67$)

ตาราง 34 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบัน
พระบรมราชชนก พันธกิจ

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
พันธกิจ			
1. บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยหลักธรรมาภิบาลและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.67	0.50	มากที่สุด
2. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีศักยภาพด้านการเรียน การสอน การวิจัย ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา และทักษะ การใช้ภาษาอังกฤษ	4.89	0.33	มากที่สุด
3. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ	4.56	0.53	มากที่สุด
4. การเสริมสร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรที่มี คุณภาพ	4.56	0.53	มากที่สุด
ภาพรวม	4.67	0.25	มากที่สุด

จากตาราง 34 พบว่า พันธกิจของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) โดยพันธกิจข้อที่ 2 พัฒนาคณาจารย์วิชาการให้มีศักยภาพด้านการเรียนการสอน การวิจัย ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.89$) รองลงมา ได้แก่ พันธกิจข้อที่ 1 บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาลและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.67$) พันธกิจข้อ 3 และ 4 การเสริมสร้างความผูกพันและธำรงรักษาคณาจารย์ที่มีคุณภาพ และการเสริมสร้างความผูกพันและธำรงรักษาคณาจารย์ที่มีคุณภาพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.56$)

ตาราง 35 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป้าประสงค์

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
เป้าประสงค์			
1. มีแผนการบริหารอัตรากำลังของบุคลากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ	4.22	0.67	มาก
2. มีระบบบริหารอัตรากำลังคนในภาวะวิกฤต	4.22	0.83	มาก
3. บุคลากรสายวิชาการมีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น	4.56	0.73	มากที่สุด
4. บริหารผลการปฏิบัติงานด้วยหลักธรรมาภิบาล	4.44	0.53	มาก
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งและผลการปฏิบัติงานจริง	4.33	0.70	มาก
6. มีระบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ	4.33	0.70	มาก
7. บุคลากรสายวิชาการมีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพในการแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ	4.44	0.73	มาก

ตาราง 35 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
8. บุคลากรสายสนับสนุนมีความเชี่ยวชาญ ในตำแหน่งงาน	4.22	0.97	มาก
9. มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพ	4.44	0.53	มาก
10. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัย คล่องตัว และเป็นปัจจุบัน	4.78	0.44	มากที่สุด
11. บุคลากรมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	4.33	0.70	มาก
12. มีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง และการสืบทอดตำแหน่ง	4.22	0.83	มาก
13. มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าใน ตำแหน่งของบุคลากรสายวิชาการระดับชำนาญ การและบุคลากรสายสนับสนุน	4.44	0.73	มาก
14. ค่าตอบแทนและสวัสดิการสอดคล้องกับ ตลาดแรงงานและเหมาะสมกับความต้องการ ของบุคลากร	4.22	0.97	มาก
15. บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและมี ความสุขในการทำงาน	4.44	0.53	มาก
16. บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข	4.33	0.50	มาก
ภาพรวม	4.38	0.54	มาก

จากตาราง 35 พบว่า เป้าประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) โดยเป้าประสงค์ข้อที่ 10 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัย คล่องตัวและเป็นปัจจุบันมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมา ได้แก่ เป้าประสงค์ข้อที่ 3 บุคลากรสายวิชาการมีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 4.56$) ส่วนเป้าประสงค์ข้อที่ 1 มีแผนการบริหารอัตรากำลังของบุคลากรสอดคล้องกับ

วิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ข้อที่ 2 มีระบบบริหารอัตรากำลังคนในภาวะวิกฤต ข้อที่ 8 บุคลากรสายสนับสนุนมีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงาน ข้อที่ 12 ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่ง และข้อที่ 14 ค่าตอบแทนและสวัสดิการสอดคล้องกับตลาดแรงงานและเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.22$)

ตาราง 36 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกลยุทธ์หลักที่ 1

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
กลยุทธ์หลักที่ 1			
การพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์	4.33	0.50	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1			
พัฒนาแผนและอัตรากำลังของบุคลากรให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ	4.44	0.53	มาก
เป้าประสงค์			
1. มีแผนการบริหารอัตรากำลังของบุคลากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ	4.22	0.50	มาก
2. มีระบบการบริหารอัตรากำลังคนในภาวะวิกฤติ			

ตาราง 36 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
มาตรการ			
1. จัดทำแผนการวิเคราะห์ภาระงานเพื่อนำมา คำนวณอัตรากำลัง	4.50	0.24	มากที่สุด
2. การวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารอัตรากำลัง ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของ วิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว			
3. การวางแผนและการบริหารความเสี่ยง ด้านกำลังคน และการกำหนดมาตรการสำหรับ การบริหารอัตรากำลังคนในภาวะวิกฤติ			
4. การพัฒนารูปแบบการบริหารอัตรากำลัง แบบใช้ทรัพยากรร่วมเชิงสถาบัน (Common-Pool Resources)			
ตัวชี้วัด			
1. อัตราส่วนของอาจารย์ประจำต่อนักศึกษา เต็มเวลาเทียบเท่า	4.05	0.82	มาก
2. ร้อยละความครอบคลุมของบุคลากร สายวิชาการตามสาขาวิชา			
ภาพรวม	4.36	0.38	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2			
ส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของ บุคลากรสายวิชาการ	4.33	0.86	มาก
เป้าประสงค์			
บุคลากรสายวิชาการมีตำแหน่งทางวิชาการ เพิ่มขึ้น	4.56	0.72	มากที่สุด

ตาราง 36 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
มาตรการ			
1. กำหนดคุณสมบัติและจัดทำแผนการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ	4.30	0.58	มาก
2. จัดทำแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการที่ชัดเจน			
3. ส่งเสริมการผลิตผลงานวิจัยและเร่งรัดการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ			
ตัวชี้วัด			
ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีตำแหน่งทางวิชาการ	4.33	0.70	มาก
ภาพรวม	4.35	0.62	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3			
พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	4.11	0.92	มาก
เป้าประสงค์			
1. บริหารผลการปฏิบัติงานด้วยหลักธรรมาภิบาล	4.39	0.60	มาก
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งและผลการปฏิบัติงานจริง			
มาตรการ			
1. การพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผล การปฏิบัติงานและการมีสมรรถนะที่สะท้อนศักยภาพของบุคลากรโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.14	0.70	มาก

ตาราง 36 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
2. การทบทวนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งงานและ การผลักดันให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน			
3. การบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยหลัก ธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม			
4. การให้ข้อมูลป้อนกลับผลงานอย่างสร้างสรรค์ ตัวชี้วัด			
1. ร้อยละของตำแหน่งงานที่มีเกณฑ์การ ประเมินผลงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะของ ตำแหน่ง	4.15	0.62	มาก
2. ร้อยละการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการ กำหนดเกณฑ์			
3. ร้อยละของบุคลากรได้รับข้อมูลป้อนกลับจาก การประเมินผลงาน			
ภาพรวม	4.19	0.60	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4			
พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	4.44	0.72	มาก
เป้าประสงค์			
1. มีระบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่มี ประสิทธิภาพ	4.33	0.70	มาก

ตาราง 36 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
มาตรการ			
1. การเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร (Branding) ให้เป็นที่รู้จัก	4.13	0.75	มาก
2. การพัฒนาระบบการสรรหาเชิงรุกเพื่อ การช่วงชิงเข้าถึงคนเก่ง เช่น การให้ทุนการศึกษา แก่นักศึกษาเพื่อเตรียมรับเข้ามาเป็นอาจารย์ การสร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษา			
3. การปรับปรุงรูปแบบการประชาสัมพันธ์ การสมัครงานที่หลากหลายโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อ จูงใจบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน			
4. การกำหนดสมรรถนะหรือคุณสมบัติของ ตำแหน่งที่ต้องการและสอดคล้องกับทิศทางของ องค์กร			
5. การพัฒนารูปแบบการสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะและคุณสมบัติที่ สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร			
ตัวชี้วัด			
1. จำนวนของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มาสัคร งานและรับเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ต้องการ	4.18	0.72	มาก
2. จำนวนผู้ได้รับทุนผลิตอาจารย์จากวิทยาลัย			
3. ร้อยละของผู้สมัครที่มีการรับรู้อะไรของ องค์กร			
ภาพรวม	4.20	0.70	มาก
ภาพรวมทั้งหมด	4.27	0.54	มาก

จากตาราง 36 พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์ในภาพรวม

มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) โดยเป้าประสงค์ของกลยุทธ์ย่อย 1.2 บุคลากรสายวิชาการมีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.56$) ส่วนตัวชี้วัดของกลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 พัฒนาแผนและอัตรากำลังของบุคลากรให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.05$)

ตาราง 37 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกลยุทธ์หลักที่ 2

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
กลยุทธ์หลักที่ 2			
เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร	4.67	0.50	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1			
พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญ	4.67	0.50	มากที่สุด
เป้าประสงค์			
บุคลากรสายวิชาการมีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพในการแข่งขันในระดับประเทศและนานาชาติ	4.56	0.52	มากที่สุด
มาตรการ			
1. การพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาสำหรับอาจารย์ เช่น การปฏิบัติการพยาบาล (Faculty Practice) การอบรมเฉพาะทาง	4.48	0.43	มาก
2. จัดทำแผนการพัฒนาอาจารย์มืออาชีพตามกรอบมาตรฐานสมรรถนะอาจารย์			
3. การจัดทำแผนการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้แก่อาจารย์เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นนานาชาติ			

ตาราง 37 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
4. พัฒนาระบบสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ ในการผลิตผลงานวิจัยและการตีพิมพ์เผยแพร่ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติแก่อาจารย์ เช่น การให้ค่าตอบแทนพิเศษ การทำงานแบบ Hybrid การให้ทุนสนับสนุนการไปทำวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ			
5. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัย และการเรียนการสอนกับสถาบันการศึกษา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ			
6. การจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (IDP) และใช้โมเดลพัฒนาแบบ 70:20:10			
ตัวชี้วัด			
1. จำนวนอาจารย์พยาบาลที่ไปพัฒนาด้านการ เรียนการสอนและทำวิจัยกับสถาบันการศึกษา ต่างประเทศ	4.39	0.69	มาก
2. ร้อยละของอาจารย์พยาบาลที่มีคะแนน คะแนนภาษาอังกฤษผ่านตามเกณฑ์			
3. ร้อยละของอาจารย์ได้รับเชิญเป็นวิทยากร ด้านวิชาการ วิชาชีพและการวิจัย			
4. ร้อยละของอาจารย์มีผลงานวิจัยที่ได้ตีพิมพ์ เผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ			
ภาพรวม	4.35	0.64	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2			
พัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน สู่ความเป็นมืออาชีพ	4.22	0.97	มาก

ตาราง 37 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
เป้าประสงค์			
1. บุคลากรสายสนับสนุนมีความเชี่ยวชาญ ในตำแหน่งงาน	4.22	0.97	มาก
มาตรการ			
1. การกำหนดทักษะและสมรรถนะของตำแหน่ง และสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรสายสนับสนุน ที่จะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในอนาคต	4.03	0.92	มาก
2. การจัดแผนการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน สู่มีอาชีพโดยการสร้างทักษะใหม่ที่จำเป็น ในการทำงาน (Reskill) และการยกระดับทักษะ ในการทำงานเดิมให้ดีขึ้น (Upskill) เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง			
3. การจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (IDP) และใช้โมเดลพัฒนาแบบ 70:20:10			
4. ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ที่หลากหลายมากขึ้น			
ตัวชี้วัด			
1. ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนได้รับ การพัฒนาสอดคล้องกับตำแหน่ง	3.94	1.01	มาก
2. ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนมีแผน พัฒนาตนเองรายบุคคลที่ครอบคลุมการ Upskill และ Reskill			
ภาพรวม	4.06	0.94	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3			
พัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สู่ความเป็นมืออาชีพ	4.44	0.53	มาก

ตาราง 37 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
เป้าประสงค์			
มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพ	4.44	0.53	มาก
มาตรการ			
1. กำหนดสมรรถนะและทักษะของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นในอนาคตและจัดทำ แผนพัฒนาความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นมืออาชีพ	4.30	0.54	มาก
2. การสร้างระบบที่ปรึกษาสำหรับนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย			
3. จัดทำแผนพัฒนาทักษะการบริหารทรัพยากร มนุษย์อย่างมืออาชีพของผู้บริหาร (HR for non-HR)			
ตัวชี้วัด			
1. ระดับความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรมนุษย์	4.28	0.56	มาก
2. ร้อยละของผู้บริหารทุกระดับได้รับการพัฒนา ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
ภาพรวม	4.33	0.52	มาก
ภาพรวมทั้งหมด	4.25	0.64	มาก

จากตาราง 37 พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) โดยรายการกลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) รองลงมา ได้แก่ เป้าประสงค์ของกลยุทธ์ย่อย 2.1 บุคลากรสายวิชาการมีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพในการแข่งขันในระดับประเทศและนานาชาติ ($\bar{X} = 4.56$) ส่วนตัวชี้วัดของกลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนสู่ความเป็นมืออาชีพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.94$)

ตาราง 38 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบัน
พระบรมราชชนกกลยุทธ์หลักที่ 3

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
กลยุทธ์หลักที่ 3			
พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ	4.56	0.53	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1			
พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการ บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มี ประสิทธิภาพ	4.56	0.53	มากที่สุด
เป้าประสงค์			
1. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการ บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัย คล่องตัวและเป็นปัจจุบัน	4.44	0.53	มาก
มาตรการ			
1. การจัดทำแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ง่ายต่อการใช้งานและสามารถนำข้อมูล ไปใช้ในการตัดสินใจได้ทันที	4.44	0.53	มาก
2. การพัฒนาผู้เกี่ยวข้องให้มีศักยภาพในการ ป้อนข้อมูล รายงานและวิเคราะห์ข้อมูล			
3. การพัฒนาระบบการกำกับติดตามให้มี ประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่อง			
ตัวชี้วัด			
1. ร้อยละความครอบคลุมของระบบ ฐานข้อมูลทรัพยากรมนุษย์และเป็นปัจจุบันที่ ผู้บริหารสามารถใช้ในการตัดสินใจได้	4.33	0.50	มาก

ตาราง 38 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2			
ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	4.78	0.44	มากที่สุด
เป้าประสงค์			
1. บุคลากรมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	4.78	0.44	มากที่สุด
มาตรการ			
1. จัดทำแผนพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ ให้แก่บุคลากร (Digital Competency)	4.63	0.56	มากที่สุด
2. การประเมินสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร			
3. การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบดิจิทัลและมีระบบสนับสนุนการเรียนรู้ที่ทันสมัย			
ตัวชี้วัด			
1. ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	4.67	0.44	มากที่สุด
ภาพรวม	4.68	0.44	มากที่สุด
ภาพรวมทั้งหมด	4.56	0.41	มากที่สุด

จากตาราง 38 พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.56$) โดยกลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและเป้าประสงค์ของกลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมา ได้แก่ ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ย่อย 3.2 ($\bar{X} = 4.67$) ส่วนตัวชี้วัดของกลยุทธ์ย่อย 3.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยี

สารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.33$)

ตาราง 39 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกลยุทธ์หลักที่ 4

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
กลยุทธ์หลักที่ 4			
เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.11	0.78	มาก
เป้าประสงค์			
1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ	4.33	0.70	มาก
มาตรการ			
1. ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.20	0.75	มาก
2. จัดทำระบบและกลไกในการบริหารและทบทวนระบบและกลไกอย่างต่อเนื่อง			
3. จัดทำแผนและคู่มือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
4. พัฒนาตัวชี้วัดผลลัพธ์ของประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
5. พัฒนาความรู้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ ผู้บริหารทุกระดับ			
6. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกและภายนอกสถาบัน			
ตัวชี้วัด			
1. ระดับประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.22	0.67	มาก
ภาพรวมทั้งหมด	4.21	0.68	มาก

จากตาราง 39 พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 4 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหาร
 ทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) โดยเป้าประสงค์ของ
 กลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมาได้แก่ มาตรการของกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.20$)
 ส่วนกลยุทธ์หลักที่ 4 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์หลัก
 ที่ 4 มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.11$)

ตาราง 40 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมของกลยุทธ์
 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบัน
 พระบรมราชชนกกลยุทธ์หลักที่ 5

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
กลยุทธ์หลักที่ 5			
พัฒนาระบบการดำรงรักษาบุคลากร	4.11	0.78	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1			
พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ สูงและการสืบทอดตำแหน่ง	4.44	0.53	มาก
เป้าประสงค์			
มีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง และการสืบทอดตำแหน่ง	4.44	0.53	มาก
มาตรการ			
1. พัฒนาระบบและกลไกในการสรรหาและ คัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	4.22	0.67	มาก
2. การจัดทำแผนการพัฒนาและดำรงรักษา บุคลากรที่มีศักยภาพสูง			
3. การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียม เป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง			

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
ตัวชี้วัด			
1. อัตราคงอยู่ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	4.40	0.57	มาก
2. ร้อยละของตำแหน่งเป้าหมายที่มีการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเป็นระบบ			
3. ร้อยละของโครงการที่เสนอและดำเนินงานโดยบุคลากรที่มีศักยภาพสูง			
ภาพรวม	4.35	0.58	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2			
พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร	4.56	0.43	มากที่สุด
เป้าประสงค์			
มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคลากรสายวิชาการระดับชำนาญการและบุคลากรสายสนับสนุน	4.44	0.72	มาก
มาตรการ			
1. การจัดทำระบบเพื่อรองรับความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Career Path) ของบุคลากร	4.63	0.51	มากที่สุด
2. การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าตำแหน่งของบุคลากร (Career Development) โดยมีการวางแผน Career Goal และ Career Self-Management			
3. การวางแผนเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรสายวิชาการระดับชำนาญการในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เช่น การผลักดันให้ผลิตผลงานวิจัยและผลงานวิชาการ			

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
ตัวชี้วัด			
1. จำนวนของตำแหน่งงานที่มีการวางระบบ ความก้าวหน้า (Career Path)	4.11	0.74	มาก
2. ร้อยละของบุคลากรที่มีการจัดทำแผนพัฒนา ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Career Development)			
ภาพรวม	4.44	0.53	มาก
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3			
พัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนและ สวัสดิการ	4.22	0.83	มาก
เป้าประสงค์			
ค่าตอบแทนและสวัสดิการสอดคล้องกับ ตลาดแรงงานและเหมาะสมกับความต้องการ ของบุคลากร	4.22	0.97	มาก
มาตรการ			
1. การสำรวจเทียบเคียงค่าตอบแทนกับ ตลาดแรงงาน	4.29	0.73	มาก
2. การทบทวนและปรับปรุงค่าตอบแทนและ สวัสดิการที่สอดคล้องกับตลาดแรงงานใน ปัจจุบันและความต้องการของบุคลากรแต่ละ ระดับ			
3. การพัฒนาระบบสวัสดิการที่แปลกใหม่ที่ น่าสนใจและมีความยืดหยุ่น (Flexible Welfare)			
ตัวชี้วัด			
1. ระดับความพึงพอใจของบุคลากร	4.11	0.89	มาก
2. อัตราการย้ายหรือลาออก			
ภาพรวม	4.21	0.83	มาก

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4			
พัฒนาและปรับปรุงระบบการดำรงรักษาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร	4.11	0.78	มาก
เป้าประสงค์			
บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและมีความสุขในการทำงาน	4.44	0.53	มาก
มาตรการ			
1. การสำรวจความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Survey)	4.44	0.47	มาก
2. การกำหนดแผนการสร้างเสริมสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (Positive Practice Environment)			
3. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่นในการทำงานแบบ Remote Work โดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน			
4. การจัดทำแผนพัฒนา Growth Mindset ของบุคลากร			
5. การจัดทำแผนพัฒนาองค์กรคุณธรรมและองค์กรแห่งความสุข			
6. จัดทำระบบพี่เลี้ยงสำหรับต้อนรับและดูแลบุคลากรใหม่ (Onboarding Program) ในการทำงาน			
ตัวชี้วัด			
1. อัตราการคงอยู่ของบุคลากร	4.30	0.53	มาก
2. อัตราการย้ายหรือลาออก			
3. ระดับความสุขของบุคลากร			
4. ระดับความเครียดของบุคลากร			
ภาพรวม	4.37	0.46	มาก

ตาราง 40 (ต่อ)

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความเหมาะสม
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5			
การพัฒนาระบบการบริหารความหลากหลาย ของบุคลากร	4.22	0.67	มาก
เป้าประสงค์			
บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข	4.33	0.50	มาก
มาตรการ			
1. การกำหนดค่านิยมร่วมในองค์กร	4.30	0.58	มาก
2. การจัดทำแผนการจัดกิจกรรมพัฒนาองค์กร (OD)			
3. การส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากร ต่าง Generation			
4. การพัฒนาระบบการป้องกันการ Discrimination ในที่ทำงานและการสร้างความเสมอภาคในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน			
ตัวชี้วัด			
1. ระดับความสุขของบุคลากร	4.22	0.67	มาก
ภาพรวม	4.28	0.58	มาก
ภาพรวมทั้งหมด	4.32	0.55	มาก

จากตาราง 40 พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 5 พัฒนาระบบการดำรงรักษาบุคลากร
ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$) โดยมาตรการของกลยุทธ์ย่อย 5.2
พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร เป้าประสงค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด
($\bar{X} = 4.63$) ส่วนตัวชี้วัดของกลยุทธ์ย่อย 5.4 พัฒนาและปรับปรุงระบบการดำรงรักษา
และส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.11$)

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยนำเสนอ
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของ
กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรม
ราชชนกจากกลุ่มตัวอย่างได้มาด้วยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กำหนด
เกณฑ์ในการคัดเลือก คือ เป็นผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยและรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิทยาลัยละ 2 คน
จำนวน 30 วิทยาลัย รวมจำนวนทั้งสิ้น 60 คน สำหรับฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับกลับคืนมา จำนวน
50 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83.33 ของแบบสอบถามทั้งหมด จากนั้นผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล
โดยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 41-50

ตาราง 41 แสดงความถี่ และร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่ (n = 50)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	6	12.00
หญิง	44	88.00
2. อายุ		
ระหว่าง 41-45 ปี	1	2.00
ระหว่าง 46-50ปี	7	14.00
ระหว่าง 51-55 ปี	20	40.00
56 ปี ขึ้นไป	22	44.00
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาโท	24	48.00
ปริญญาเอก	26	52.00

ตาราง 41 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	ความถี่ (n = 50)	ร้อยละ
4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล		
ต่ำกว่า 10 ปี	1	2.00
ระหว่าง 10-19 ปี	4	8.00
ระหว่าง 20-29 ปี	16	32.00
30 ปี ขึ้นไป	29	58.00
5. ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการ	15	30.00
รักษาการผู้อำนวยการ	8	16.00
รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	27	54.00
รวม	50	100

จากตาราง 41 พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ร้อยละ 88 เป็นเพศหญิง มีอายุ 56 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 44 มี ผู้บริหารร้อยละ 52 มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอก ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่วิทยาลัยพยาบาล ส่วนใหญ่ 30 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 58 และส่วนใหญ่ ร้อยละ 54 มีตำแหน่งเป็นรองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รองลงมาได้แก่ผู้อำนวยการวิทยาลัย ร้อยละ 30

ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ตาราง 42 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็น
ประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล
ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวม

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. วิสัยทัศน์	4	0.64	มาก	4.72	0.45	มากที่สุด
2. พันธกิจ	4.26	0.57	มาก	4.74	0.40	มากที่สุด
3. เป้าประสงค์	4.27	0.54	มาก	4.78	0.30	มากที่สุด
4. กลยุทธ์หลักที่ 1 การพัฒนา ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับต่อ การเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์	4.34	0.48	มาก	4.77	0.28	มากที่สุด
5. กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้าง ศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะ ของบุคลากร	4.31	0.57	มาก	4.73	0.31	มากที่สุด
6. กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มี ประสิทธิภาพ	4.36	0.58	มาก	4.71	0.39	มากที่สุด
7. กลยุทธ์หลักที่ 4 เสริมสร้าง ประสิทธิภาพในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	4.33	0.53	มาก	4.74	0.39	มากที่สุด
8. กลยุทธ์หลักที่ 5 พัฒนาระบบ การอำนวยการรักษาบุคลากร	4.32	0.54	มาก	4.73	0.33	มากที่สุด
ภาพรวม	4.28	0.49	มาก	4.74	0.30	มากที่สุด

จากตาราง 42 พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) โดยกลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.36$) รองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์หลักที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์ ($\bar{X} = 4.34$) ส่วนวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4$, S.D) และมีความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ในทุกด้านมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

ตาราง 43 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก วิสัยทัศน์

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
วิสัยทัศน์	4.00	0.64	มาก	4.72	0.45	มากที่สุด
ภาพรวม	4.00	0.64	มาก	4.72	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 43 พบว่า วิสัยทัศน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.64) และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.72$)

ตาราง 44 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พันธกิจ

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
พันธกิจ						
1. บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาลและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.25	0.80	มาก	4.83	0.38	มากที่สุด
2. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีศักยภาพด้านการเรียนการสอน การวิจัย ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	4.23	0.62	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด
3. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ	4.33	0.69	มาก	4.65	0.58	มากที่สุด
4. การเสริมสร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ	4.23	0.80	มาก	4.73	0.40	มากที่สุด
ภาพรวม	4.26	0.57	มาก	4.74	0.40	มากที่สุด

จากตาราง 44 พบว่า พันธกิจของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวมมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) โดยพบว่า พันธกิจส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมา ได้แก่ บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาลและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.33$) ส่วน พันธกิจ การเสริมสร้างความผูกพันและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.23$) และมีความเป็นประโยชน์ของพันธกิจ

ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 45 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเป้าประสงค์

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
เป้าประสงค์ (Goals)						
1. มีแผนการบริหารอัตรากำลังของบุคลากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ	4.33	0.65	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด
2. มีระบบบริหารอัตรากำลังคนในภาวะวิกฤต	4.15	0.73	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด
3. บุคลากรสายวิชาการมีตำแหน่งทางวิชาการเพิ่มขึ้น	4.40	0.74	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด
4. บริหารผลการปฏิบัติงานด้วยหลักธรรมาภิบาล	4.53	0.64	มากที่สุด	4.83	0.38	มากที่สุด
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งและผลการปฏิบัติงานจริง	4.27	0.75	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด
6. มีระบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ	4.20	0.82	มาก	4.70	0.46	มากที่สุด
7. บุคลากรสายวิชาการมีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพในการแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ	4.20	0.72	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
8. บุคลากรสายสนับสนุนมีความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงาน	4.15	0.77	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด
9. มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ	4.18	0.84	มาก	4.80	0.46	มากที่สุด

ตาราง 45 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
10. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัย คล่องตัวและเป็นปัจจุบัน	4.25	0.70	มาก	4.70	0.52	มากที่สุด
11. บุคลากรมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	4.40	0.75	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด
12. มีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่ง	4.13	0.75	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด
13. มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคลากรสายวิชาการระดับชำนาญการและบุคลากรสายสนับสนุน	4.25	0.70	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
14. ค่าตอบแทนและสวัสดิการสอดคล้องกับตลาดแรงงานและเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร	4.08	0.80	มาก	4.72	0.45	มากที่สุด
15. บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและมีความสุขในการทำงาน	4.40	0.67	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
16. บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข	4.27	0.54	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
ภาพรวม	4.27	.54	มาก	4.78	0.30	มากที่สุด

จากตาราง 45 พบว่า เป้าประสงค์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เป้าประสงค์ข้อที่ 4 บริหารผลการปฏิบัติงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ($\bar{X} = 4.53$) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนข้ออื่น ๆ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์ของเป้าประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

ตาราง 46 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็น
ประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล
ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กลยุทธ์หลักที่ 1

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
กลยุทธ์หลักที่ 1						
การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับต่อ การเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์	4.27	0.68	มาก	4.70	0.56	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1						
พัฒนาแผนและอัตรากำลังของบุคลากร ให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตาม เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ	4.25	0.77	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
เป้าประสงค์						
1. มีแผนการบริหารอัตรากำลังของ บุคลากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ พันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตาม เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ	4.23	0.64	มาก	4.80	0.38	มากที่สุด
2. มีระบบการบริหารอัตรากำลังคน ในภาวะวิกฤติ						
มาตรการ						
1. จัดทำแผนการวิเคราะห์ภาระงาน เพื่อนำมาคำนวณอัตรากำลัง	4.22	0.70	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด
2. การวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหาร อัตรากำลังให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตาม เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพทั้งเชิงปริมาณและ คุณภาพ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว						

ตาราง 46 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
3. การวางแผนและการบริหาร ความเสี่ยงด้านกำลังคน และการ กำหนดมาตรการสำหรับการบริหาร อัตรากำลังคนในภาวะวิกฤติ						
4. การพัฒนารูปแบบการบริหาร อัตรากำลังแบบใช้ทรัพยากรร่วมเชิง สถาบัน (Common-Pool Resources)						
ตัวชี้วัด						
1. อัตราส่วนของอาจารย์ประจำต่อ นักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า	4.37	0.55	มาก	4.73	0.51	มากที่สุด
2. ร้อยละความครอบคลุมของ บุคลากรสายวิชาการตามสาขาวิชา						
ภาพรวม	4.27	0.63	มาก	4.77	0.38	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2						
ส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ของบุคลากรสายวิชาการ	4.68	0.52	มากที่สุด	4.87	0.33	มากที่สุด
เป้าประสงค์						
บุคลากรสายวิชาการมีตำแหน่ง ทางวิชาการเพิ่มขึ้น	4.40	0.74	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด
มาตรการ						
1. กำหนดคุณสมบัติและจัดทำแผน การเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง ทางวิชาการ	4.54	9.58	มากที่สุด	4.81	0.36	มากที่สุด
2. จัดทำแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่ง ทางวิชาการที่ชัดเจน						
3. ส่งเสริมการผลิตผลงานวิจัยและ เร่งรัดการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ของบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ						

ตาราง 46 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ตัวชี้วัด						
1. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีตำแหน่งทางวิชาการ	4.43	0.81	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด
ภาพรวม	4.51	0.50	มากที่สุด	4.84	0.31	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3						
พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ						
เป้าประสงค์						
1. บริหารผลการปฏิบัติงานด้วยหลักธรรมาภิบาล	4.40	0.60	มาก	4.80	0.37	มากที่สุด
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งและผลการปฏิบัติงานจริง						
มาตรการ						
1. การพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงานและการมีสมรรถนะที่สะท้อนศักยภาพของบุคลากรโดยใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุน	4.28	0.66	มาก	4.71	0.45	มากที่สุด
2. การทบทวนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งงานและการผลักดันให้บรรลุเป้าหมายของสถาบัน						
3. การบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยหลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม						
4. การให้ข้อมูลป้อนกลับผลงานอย่างสร้างสรรค์						

ตาราง 46 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ตัวชี้วัด						
1. ร้อยละของตำแหน่งงานที่มีเกณฑ์ การประเมินผลงานที่สอดคล้องกับ สมรรถนะของตำแหน่ง	4.31	0.56	มาก	4.67	0.33	มากที่สุด
2. ร้อยละการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการกำหนดเกณฑ์						
3. ร้อยละของบุคลากรได้รับข้อมูล ป้อนกลับจากการประเมินผลงาน						
ภาพรวม	4.40	0.52	มาก	4.76	0.33	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4						
พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก	4.27	0.64	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด
เป้าประสงค์						
1. มีระบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่มี ประสิทธิภาพ	4.20	0.82	มาก	4.80	0.37	มากที่สุด
มาตรการ						
1. การเสริมสร้างภาพลักษณ์ของ องค์การ (Branding) ให้เป็นที่รู้จัก	4.24	0.68	มาก	4.71	0.45	มากที่สุด
2. การพัฒนาระบบการสรรหาเชิงรุก เพื่อการช่วงชิงเข้าถึงคนเก่ง เช่น การให้ ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาเพื่อเตรียม รับเข้ามาเป็นอาจารย์ การสร้าง เครือข่ายกับสถาบันการศึกษา						
3. การปรับปรุงรูปแบบการประชาสัมพันธ์ การสมัครงานที่หลากหลาย โดยใช้ เทคโนโลยีเพื่อจูงใจบุคลากรที่มี คุณภาพเข้ามาทำงาน						
4. การกำหนดสมรรถนะหรือคุณสมบัติ ของตำแหน่งที่ต้องการและสอดคล้อง กับทิศทางขององค์กร						

ตาราง 46 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5. การพัฒนารูปแบบการสรรหา คัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มี สมรรถนะและคุณสมบัติที่สอดคล้อง กับทิศทางขององค์กร ตัวชี้วัด						
1. จำนวนของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ที่มาสมัครงานและรับเข้ามาทำงาน ในตำแหน่งที่ต้องการ	3.91	0.70	มาก	4.67	0.53	มากที่สุด
2. จำนวนผู้ได้รับทุนผลิตอาจารย์ จากวิทยาลัย						
3. ร้อยละของผู้สมัครที่มีการรับรู้ แบรนด์ขององค์กร						
ภาพรวม	4.16	0.60	มาก	4.76	0.33	มากที่สุด
ภาพรวมทั้งหมด	4.34	0.48	มาก	4.77	0.28	มากที่สุด

จากตาราง 46 พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 1 ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.34$) เมื่อพิจารณารายกลยุทธ์ พบว่า ทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความเป็นประโยชน์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า ทุกกลยุทธ์มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 47 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กลยุทธ์หลักที่ 2

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
กลยุทธ์หลักที่ 2						
เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร	4.58	0.55	มากที่สุด	4.83	0.36	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1						
พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มี	4.53	0.55	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด
ความเชี่ยวชาญ						
เป้าประสงค์						
บุคลากรสายวิชาการมีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพในการแข่งขันในระดับประเทศและนานาชาติ	4.20	0.72	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
มาตรการ						
1. การพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาสำหรับอาจารย์ เช่น การปฏิบัติการพยาบาล (Faculty Practice) การอบรมเฉพาะทาง	4.37	0.55	มาก	4.72	0.37	มากที่สุด
2. จัดทำแผนการพัฒนาอาจารย์มืออาชีพ						
อาชีพตามกรอบมาตรฐานสมรรถนะอาจารย์						
3. การจัดทำแผนการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้แก่อาจารย์เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นนานาชาติ						

ตาราง 47 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4. พัฒนาระบบสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในการผลิตผลงานวิจัยและการตีพิมพ์เผยแพร่ทั้งในระดับชาติและนานาชาติแก่อาจารย์ เช่น การให้ค่าตอบแทนพิเศษ การทำงานแบบ Hybrid การให้ทุนสนับสนุนการไปทำวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ						
5. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยและการเรียนการสอนกับสถาบันการศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ						
6. การจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (IDP) และใช้โมเดลพัฒนาแบบ 70:20:10						
ตัวชี้วัด						
1. จำนวนอาจารย์พยาบาลที่ไปพัฒนาการเรียนการสอนและทำวิจัยกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ	4.36	0.72	มาก	4.64	0.44	มากที่สุด
2. ร้อยละของอาจารย์พยาบาลที่มีคะแนน คะแนนภาษาอังกฤษผ่านตามเกณฑ์						
3. ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับเชิญเป็นวิทยากรด้านวิชาการ วิชาชีพและการวิจัย						
4. ร้อยละของอาจารย์มีผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ						
ภาพรวม	4.36	0.54	มาก	4.74	0.31	มากที่สุด

ตาราง 47 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2						
พัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน สู่ความเป็นมืออาชีพ	4.43	0.55	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
เป้าประสงค์						
1. บุคลากรสายสนับสนุนมีความเชี่ยวชาญ ในตำแหน่งงาน	4.15	0.77	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด
มาตรการ						
1. การกำหนดทักษะและสมรรถนะของ ตำแหน่งและสมรรถนะที่จำเป็นของ บุคลากรสายสนับสนุนที่จะเป็นพนักงาน มหาวิทยาลัยในอนาคต	4.31	0.68	มาก	4.73	0.36	มากที่สุด
2. การจัดแผนการพัฒนาบุคลากร สายสนับสนุนสู่มืออาชีพโดยการสร้าง ทักษะใหม่ที่จำเป็นในการทำงาน (Reskill) และการยกระดับทักษะในการ ทำงานเดิมให้ดีขึ้น (Upskill) เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง						
3. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง รายบุคคล (IDP) และใช้โมเดลพัฒนา แบบ 70:20:10						
4. ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ที่หลากหลายมากขึ้น						

ตาราง 47 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ตัวชี้วัด						
1. ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุน ได้รับการพัฒนาสอดคล้องกับตำแหน่ง	4.30	0.68	มาก	4.68	0.46	มากที่สุด
2. ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุน มีแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล ที่ครอบคลุมการ Upskill และ Reskill						
ภาพรวม	4.30	0.60	มาก	4.76	0.34	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3						
พัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากร มนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ	4.43	0.55	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
เป้าประสงค์						
มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพ	4.15	0.77	มาก	4.73	0.45	มากที่สุด
มาตรการ						
1. กำหนดสมรรถนะและทักษะของ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็น ในอนาคตและจัดทำแผนพัฒนาความ เชี่ยวชาญสู่ความเป็นมืออาชีพ	4.31	0.68	มาก	4.65	0.41	มากที่สุด
2. การสร้างระบบที่ปรึกษาสำหรับ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายใน และภายนอกวิทยาลัย						
3. จัดทำแผนพัฒนาทักษะการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพของ ผู้บริหาร (HR for non-HR)						

ตาราง 47 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ตัวชี้วัด						
1. ระดับความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรมนุษย์	4.30	0.68	มาก	4.68	0.46	มากที่สุด
2. ร้อยละของผู้บริหารทุกระดับได้รับการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์						
ภาพรวม	4.30	0.60	มาก	4.71	0.39	มากที่สุด
ภาพรวมทั้งหมด	4.31	0.57	มาก	4.73	0.31	มากที่สุด

จากตาราง 47 พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 2 ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อพิจารณาตามรายกลยุทธ์ พบว่า ทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$) เมื่อพิจารณาตามรายกลยุทธ์ พบว่า ทุกกลยุทธ์มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 48 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กลยุทธ์หลักที่ 3

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
กลยุทธ์หลักที่ 3						
พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ	4.43	0.63	มาก	4.85	0.36	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1						
พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ	4.43	0.59	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด
เป้าประสงค์						
1. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัย คล่องตัวและเป็นปัจจุบัน	4.25	0.70	มาก	4.70	0.51	มากที่สุด
มาตรการ						
1. การจัดทำแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ง่ายต่อการใช้งาน และสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจได้ทันที	4.27	0.66	มาก	4.66	0.51	มากที่สุด
2. การพัฒนาผู้เกี่ยวข้องให้มีศักยภาพในการป้อนข้อมูล รายงานและวิเคราะห์ข้อมูล						
3. การพัฒนาระบบการกำกับติดตามให้มีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่อง						

ตาราง 48 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ตัวชี้วัด						
1. ร้อยละความครอบคลุมของระบบ ฐานข้อมูลทรัพยากรมนุษย์และเป็น ปัจจุบันที่ผู้บริหารสามารถใช้ใน การตัดสินใจได้	4.32	0.61	มาก	4.65	0.53	มากที่สุด
ภาพรวม	4.40	0.74	มาก	4.70	0.47	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2						
ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มี สมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	4.50	0.71	มากที่สุด	4.77	0.42	มากที่สุด
เป้าประสงค์						
1. บุคลากรมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล	4.40	0.63	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด
มาตรการ						
1. จัดทำแผนพัฒนาทักษะการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากร (Digital Competency)	4.21	0.68	มาก	4.70	0.39	มากที่สุด
2. การประเมินสมรรถนะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากร						
3. การสร้างสภาพแวดล้อมในการ ทำงานแบบดิจิทัลและมีระบบสนับสนุน การเรียนรู้ที่ทันสมัย						
ตัวชี้วัด						
1. ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	4.15	0.68	มาก	4.68	0.47	มากที่สุด
ภาพรวม	4.32	0.61	มาก	4.73	0.40	มากที่สุด
ภาพรวมทั้งหมด	4.36	0.58	มาก	4.71	0.39	มากที่สุด

จากตาราง 48 พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) โดยในทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และความเป็นประโยชน์ในภาพรวมของกลยุทธ์หลักที่ 3 อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$) เมื่อพิจารณารายกลยุทธ์พบว่า ทุกกลยุทธ์มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 49 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กลยุทธ์หลักที่ 4

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
กลยุทธ์หลักที่ 4						
เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.48	0.55	มาก	4.82	0.44	มากที่สุด
เป้าประสงค์						
1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ	4.25	0.67	มาก	4.80	0.46	มากที่สุด
มาตรการ						
1. ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4.48	0.52	มาก	4.76	0.39	มากที่สุด
2. จัดทำระบบและกลไกในการบริหารและทบทวนระบบและกลไกอย่างต่อเนื่อง						
3. จัดทำแผนและคู่มือในการบริหารทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์						
4. พัฒนาตัวชี้วัดผลลัพธ์ของประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์						
5. พัฒนาความรู้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ						

ตาราง 49 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
6. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่าง วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนกและภายนอกสถาบัน						
ตัวชี้วัด						
1. ระดับประสิทธิภาพในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	4.13	0.73	มาก	4.60	0.63	มากที่สุด
ภาพรวมทั้งหมด	4.33	0.53	มาก	4.74	0.39	มากที่สุด

จากตาราง 49 พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 4 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) เมื่อพิจารณา
รายด้าน พบว่า ทุกมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ใน
ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ
มากที่สุด

ตาราง 50 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กลยุทธ์หลักที่ 5

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
กลยุทธ์หลักที่ 5						
พัฒนาระบบการดำรงรักษาบุคลากร	4.46	0.85	มาก	4.75	0.44	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1						
พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่ง	4.13	0.75	มาก	4.80	0.46	มากที่สุด
เป้าประสงค์						
มีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่ง	4.13	0.75	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด
มาตรการ						
1. พัฒนาระบบและกลไกในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	4.20	0.66	มาก	4.72	0.42	มากที่สุด
2. การจัดทำแผนการพัฒนาและดำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง						
3. การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง						
ตัวชี้วัด						
1. อัตราคงอยู่ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	4.20	0.64	มาก	4.62	0.43	มากที่สุด
2. ร้อยละของตำแหน่งเป้าหมายมีการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเป็นระบบ						
3. ร้อยละของโครงการที่เสนอและดำเนินงานโดยบุคลากรที่มีศักยภาพสูง						
ภาพรวม	4.16	0.67	มาก	4.74	0.37	มากที่สุด

ตาราง 50 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2						
พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ ของบุคลากร	4.43	0.63	มาก	4.78	0.42	มากที่สุด
เป้าประสงค์						
มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า ในตำแหน่งของบุคลากรสายวิชาการ ระดับชำนาญการและบุคลากร สายสนับสนุน	4.25	0.70	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
มาตรการ						
1. การจัดทำระบบเพื่อรองรับ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Career Path) ของบุคลากร	4.23	0.68	มาก	4.75	0.42	มากที่สุด
2. การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้า ตำแหน่งของบุคลากร (Career Development) โดยมีการวาง Career Goal และ Career Self-Management						
3. การวางแผนเตรียมความพร้อม ให้แก่บุคลากรสายวิชาการระดับ ชำนาญการในการเข้าสู่ตำแหน่งทาง วิชาการ เช่น การผลักดันให้ผลิต ผลงานวิจัยและผลงานวิชาการ						
ตัวชี้วัด						
1. จำนวนของตำแหน่งงานที่มีการวางแผน ระบบความก้าวหน้า (Career Path)	4.27	0.77	มาก	4.72	0.43	มากที่สุด
2. ร้อยละของบุคลากรที่มีการจัดทำ แผนพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Career Development)						
ภาพรวม	4.33	0.61	มาก	4.76	0.36	มากที่สุด

ตาราง 50 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3						
พัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ	4.35	0.70	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด
เป้าประสงค์						
ค่าตอบแทนและสวัสดิการสอดคล้องกับตลาดแรงงานและเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร	4.08	0.80	มาก	4.72	0.45	มากที่สุด
มาตรการ						
1. การสำรวจเทียบเคียงค่าตอบแทนกับตลาดแรงงาน	4.22	0.67	มาก	4.67	0.43	มากที่สุด
2. การทบทวนและปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สอดคล้องกับตลาดแรงงานในปัจจุบันและความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับ						
3. การพัฒนาระบบสวัสดิการที่แปลกใหม่ที่จูงใจและมีความยืดหยุ่น (Flexible Welfare)						
ตัวชี้วัด						
1. ระดับความพึงพอใจของบุคลากร	4.22	0.60	มาก	4.55	0.49	มากที่สุด
2. อัตราการย้ายหรือลาออก						
ภาพรวม	4.22	0.59	มาก	4.68	0.37	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4						
พัฒนาและปรับปรุงระบบการจ้างรักษาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร	4.50	0.64	มากที่สุด	4.83	0.38	มากที่สุด
เป้าประสงค์						
บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและมีความสุขในการทำงาน	4.50	0.67	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด

ตาราง 50 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
มาตรการ						
1. การสำรวจความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Survey)	4.36	0.59	มาก	4.71	0.40	มากที่สุด
2. การกำหนดแผนการสร้างเสริมสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (Positive Practice Environment)						
3. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่นในการทำงานแบบ Remote Work โดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน						
4. การจัดทำแผนพัฒนา Growth Mindset ของบุคลากร						
5. การจัดทำแผนพัฒนาองค์กรคุณธรรมและองค์กรแห่งความสุข						
6. จัดทำระบบพี่เลี้ยงสำหรับต้อนรับและดูแลบุคลากรใหม่ (Onboarding Program) ในการทำงาน						
ตัวชี้วัด						
1. อัตราการคงอยู่ของบุคลากร	4.19	0.68	มาก	4.55	0.49	มากที่สุด
2. อัตราการย้ายหรือลาออก						
3. ระดับความสุขของบุคลากร						
4. ระดับความเครียดของบุคลากร						
ภาพรวม	4.36	0.58	มาก	4.72	0.37	มากที่สุด
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5						
การพัฒนากระบวนการบริหารความหลากหลายของบุคลากร	4.55	0.55	มากที่สุด	4.80	0.40	มากที่สุด
เป้าประสงค์						
บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข	4.45	0.63	มาก	4.80	0.40	มากที่สุด

ตาราง 50 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
มาตรการ						
1. การกำหนดค่านิยมร่วมในองค์กร	4.54	0.55	มากที่สุด	4.69	0.41	มากที่สุด
2. การจัดทำแผนการจัดกิจกรรมพัฒนาองค์กร (OD)						
3. การส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่าง Generation						
4. การพัฒนาระบบการป้องกันการ Discrimination ในที่ทำงานและการสร้างความเสมอภาคในการปฏิบัติงานร่วมกัน						
ตัวชี้วัด						
1. ระดับความสุขของบุคลากร	4.40	0.67	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด
ภาพรวม	4.48	0.53	มาก	4.76	0.35	มากที่สุด
ภาพรวมทั้งหมด	4.32	0.54	มาก	4.73	0.33	มากที่สุด

จากตาราง 50 พบว่า กลยุทธ์หลักที่ 5 ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวมมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$) โดยกลยุทธ์ย่อยที่ 5.5 การพัฒนาระบบการบริหารความหลากหลายของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) รองลงมา คือ มาตรการของกลยุทธ์ย่อย 5.5 ($\bar{X} = 4.54$) ส่วนกลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่ง และเป้าประสงค์ของกลยุทธ์ย่อย 5.1 มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.15$) ส่วนความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่า ทุกกลยุทธ์มีความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method) โดยเก็บข้อมูล ทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพแวดล้อมขององค์กรและแนวทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

โดยผู้วิจัยสรุปผลการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพแวดล้อมขององค์กรและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยใช้แบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ส่วนที่ 3 แนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกโดยใช้การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการยกร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกโดยใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยใช้แบบสอบถาม

สรุปผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพปัจจุบันและแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกโดยใช้แบบสอบถาม พบว่าสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.67) รองลงมา ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.71) และด้านการธำรงรักษามูลค่า ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.73) ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในภาพรวม พบว่า จุดแข็ง คือ ส่งเสริมให้อาจารย์ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นโดยการสนับสนุนให้ได้รับทุนการศึกษา และมีงบประมาณสนับสนุนการไปพัฒนาตนเองของบุคลากร จุดอ่อนคือ ระบบการบริหารตำแหน่งตามสายงานมีความล่าช้าส่งผลให้บุคลากรสูญเสียโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน ส่วนโอกาส คือ สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภายนอกหน่วยงานในการบริการวิชาการ การวิจัย และมีอิสระในการบริหารงานบุคคล และบุคลากรสายวิชาการมีความก้าวหน้าทางสายวิชาการได้ด้วยตนเอง และอุปสรรคคือ การปรับเปลี่ยนระเบียบและข้อกฎหมายที่ขาดความชัดเจนหลังจากมี พ.ร.บ สถาบันพระบรมราชชนกทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารงาน และส่งผลต่อความเชื่อมั่นของบุคลากร

3. แนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจจะต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันพระบรมราชชนกเป็นวิสัยทัศน์เชิงรุกในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน

ส่วนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกมี 5 ด้าน ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะ 3) การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการยกร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 14 กลยุทธ์ย่อย 17 เป้าประสงค์ 59 มาตรการ และ 32 ตัวชี้วัด ดังนี้

กลยุทธ์หลักที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์ มี 4 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 พัฒนาแผนและอัตรากำลังของบุคลากรให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3 พัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4 พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก ประกอบด้วย 6 เป้าประสงค์ 16 มาตรการ 9 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร บุคลากรมี 3 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญ กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนสู่ความเป็นมืออาชีพ กลยุทธ์ย่อย 2.3 พัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ ประกอบด้วย 3 เป้าประสงค์ 13 มาตรการ 8 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ มี 2 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วย 2 เป้าประสงค์ 6 มาตรการ 2 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์หลักที่ 4 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 1 เป้าประสงค์ 6 มาตรการ 1 ตัวชี้วัด

กลยุทธ์หลักที่ 5 พัฒนาระบบการดำรงรักษาบุคลากร มี 5 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่ง กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3 พัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ กลยุทธ์ย่อยที่ 5.4 พัฒนาและปรับปรุงระบบการดำรงรักษาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร กลยุทธ์ย่อยที่ 5.5 การพัฒนาระบบการบริหารความหลากหลายของบุคลากร ประกอบด้วย 5 เป้าประสงค์ 19 มาตรการ 12 ตัวชี้วัด

ส่วนที่ 2 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.55)

ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกในภาพรวม มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.49) และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.74$, S.D. = 0.30)

อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำข้อค้นพบและประเด็นสำคัญที่น่าสนใจมาทำการอภิปรายผล ดังนี้

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพแวดล้อม และแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ทั้ง 12 ด้าน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำรงรักษาบุคลากร ทั้งนี้เนื่องจากวิทยาลัยพยาบาลใช้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล การกำกับติดตามแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร ทั้งสายวิชาการ

และสายสนับสนุนอย่างมีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2560) และผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาเปรียบเทียบแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียน ปี พ.ศ. 2557-2558 (จิรประภา อัครบวร, 2558) พบว่า แนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในอาเซียน ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบต่อสังคม 2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 3) การบริหารความหลากหลาย 4) การพัฒนาสายอาชีพของผู้สืบทอดตำแหน่งและกลุ่มคนเก่ง 5) ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานและเน้นพัฒนา Soft Skills 6) การจัดทำตอบแทนและสวัสดิการ 7) ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างความสุขและสมดุลชีวิตและการทำงาน 8) การวางแผนกำลังคน 9) การสรรหาที่เน้นช่องทางใช้อินเทอร์เน็ต เครือข่ายทางสังคมและภาพลักษณ์องค์กร โดยผลการศึกษาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีแนวโน้มสูงที่สุดจะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นองค์กรธุรกิจของบริษัทเอกชนในกลุ่มประเทศอาเซียนซึ่งกิจกรรมช่วยเหลือสังคมนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรมากกว่า แต่วิทยาลัยพยาบาลซึ่งเป็นสถาบันการศึกษา มักจะดำเนินการในรูปแบบของการบริการวิชาการแก่สังคมมากกว่า ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ ผลการศึกษามีความคล้ายคลึงกันทั้งด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. ผลการศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะ 3) การธำรงรักษา 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถดำเนินการโดยวางแผนและบริหารอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร การสรรหาเชิงรุกที่เน้นการดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่รวดเร็วและมีช่องทางหลากหลาย มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงที่ชัดเจน การบริหารความหลากหลายโดยสร้างค่านิยมร่วมและการบริหารผลการปฏิบัติงานตามผลงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับ ภิรมย์พัฒน์ มโนมัยกุล และคณะ (2562: หน้า 140-141) ได้ศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าพบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการวางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรในอนาคตที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัวมากขึ้นให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย การสรรหาที่มีความคล่องตัว รวดเร็วและมุ่งเข้าหาผู้สมัครตามแหล่งต่าง ๆ มากขึ้น

จัดทำความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนแก่บุคลากรสายวิชาการเพื่อให้เห็นโอกาสและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การมีส่วนร่วมในการจัดทำเกณฑ์ประเมินผลงานและประเมินโดยเน้น Performance มากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจาก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2561ก) กำหนดให้มีกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในการปรับปรุงระบบการสรรหาเพื่อให้ได้คนดีและคนเก่งมากขึ้น การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลโดยมีระบบจำแนกตำแหน่งที่สนับสนุนภารกิจของรัฐให้คล่องตัวมากขึ้น มีระบบค่าตอบแทนที่ดึงดูดและรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม และมีระบบบริหารกำลังคนที่มีศักยภาพสูง และเนื่องจากในปัจจุบันวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายโดยเฉพาะด้านอายุ ดังนั้นจึงต้องมีระบบการบริหารความหลากหลายโดยการปฏิบัติต่อกันด้วยความเท่าเทียมกัน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ และอยู่ภายใต้มาตรฐานการปฏิบัติงานของแบรนด์เดียวกัน ไม่มีการแบ่งแยกเพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น (จตุรงค์นภาธร, 2561, หน้า 33-51))

2.2 การพัฒนาทักษะและสมรรถนะ โดยกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งที่ชัดเจน ประเมิน วางแผนและพัฒนาโดยการเพิ่มทักษะเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น (Up-skill) และพัฒนาทักษะการเรียนรู้ใหม่ ๆ (Reskill) ให้เชื่อมโยงกับสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Competency) ซึ่งแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้กระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลด้วยการพัฒนาสมรรถนะ มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนามากขึ้น โดยเปลี่ยนการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถเฉพาะด้านมาเป็นการพัฒนาเพื่อสร้างทักษะที่หลากหลาย (Multi-skilled) (บุรฉัตร จันท์แดง และยุภาพร ยุภาค, 2560) เช่นเดียวกับ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย มหาชน จำกัด (2561, สื่อออนไลน์) ได้พัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลและการทำงานรูปแบบใหม่แก่ผู้บริหารและพนักงานเพื่อรองรับการแข่งขันและการขยายธุรกิจในอนาคตรวมทั้งและทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยใช้หลักการพัฒนา 70: 20:10 โดยข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร พบว่า มีการจัดทำแผนและสนับสนุนงบประมาณการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ (Re-Skilling) ในการทำงาน และสร้างทักษะใหม่หรือทักษะที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากร (Up Skillling) ที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ส่วนวิธีการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ยังเป็นการเรียนรู้ด้วยการไปฝึกอบรม แต่ปัจจุบันสภาการพยาบาลได้กำหนดเกณฑ์ประเมินสถาบันการศึกษา โดยให้อาจารย์พยาบาลมีแผนการพัฒนาด้านวิชาการและวิชาชีพ รวมถึงมีการปฏิบัติการ

พยาบาลของอาจารย์ (Faculty Practice) เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในสาขาที่สอน สอดคล้องกับแนวโน้มในการบริหารทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์ใน ค.ศ. 2020 ว่า องค์กรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการปรับทักษะของบุคลากร (Reskilling) ให้สอดคล้องกับงานและตำแหน่งงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (สุรพงษ์ มาลี, 2563; Mercer, 2019)

2.3 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้ค่าตอบแทนที่ใกล้เคียงกับตลาดแรงงาน มีสวัสดิการที่จูงใจ ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่ง บริหารผลการปฏิบัติงาน ด้วยความยุติธรรมและสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สอดคล้องกับ (นิภา วิริยะพิพัฒน์, 2559) ได้เสนอแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในการรักษาบุคลากรประกอบด้วย การเปรียบเทียบและปรับปรุงค่าจ้างและผลตอบแทนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน การวางระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ยืดหยุ่นด้วยรูปแบบที่หลากหลายครอบคลุมทุกช่วงอายุของบุคลากร การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ปลอดภัย มีบรรยากาศในการทำงานที่มีความสุข พัฒนาความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Path) โดยพิจารณาจากสมรรถนะในสายอาชีพและสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการพิจารณาข้อร้องเรียนของบุคลากรแล้วนำผลมาปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เป็นจุดอ่อน สอดคล้องกับ ภิมพิพัฒน์ มโนมัยกุล และคณะ (2562, หน้า 140-141) ศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า พบว่า การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการควรตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน การปรับขึ้นอัตราค่าจ้างบุคลากรสายวิชาการตามความสามารถและสอดคล้องกับค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต และบรรยากาศในการทำงานมากขึ้น การให้สิ่งจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ ซึ่งวิทยาลัยพยาบาลเป็นองค์กรภาครัฐบุคลากรได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการตามสิทธิของข้าราชการอยู่แล้ว รวมทั้งมีระบบสนับสนุนให้มีก้าวหน้าในตำแหน่งด้วยเช่นกัน ส่วนการปรับขึ้นค่าตอบแทนให้สอดคล้องของตลาดแรงงานอาจเป็นข้อจำกัดที่วิทยาลัยไม่สามารถดำเนินการได้ ต้องขึ้นอยู่กับส่วนกลางซึ่งแตกต่างจากภาคเอกชนที่สามารถปรับขึ้นได้จึงถือว่าเป็นจุดอ่อนที่อาจสูญเสียบุคลากรให้กับสถาบันการศึกษาเอกชนที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า

2.4 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ และพัฒนาผู้เกี่ยวข้องให้มีศักยภาพในการป้อนข้อมูล รายงานและวิเคราะห์ข้อมูล มีการกำกับติดตามอย่างมีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่องและการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการใช้

เทคโนโลยีในการทำงานและการพัฒนาสอดคล้องกับยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2561ข) วางแผนพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ 4.0 โดยพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและพัฒนาโปรแกรมสารสนเทศทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงข้อมูลบุคลากรกับสำนักงาน ก.พ. ในรูปแบบออนไลน์ และผลการศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคตพบว่า จะมีการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น (นวิสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และวิจิต แสงสว่าง, 2559, สื่อออนไลน์) เช่นเดียวกับ Meister (2021) ที่กล่าวว่า แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปกติใหม่ต้องปรับการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งสถานที่ทำงานอาจจะไม่ใช่ที่สำนักงานแต่จะเปลี่ยนเป็นสำนักงานออนไลน์หรือการทำงานที่บ้านซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีในการทำงานมากขึ้น จะเห็นได้จากในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรค Covid-19 รูปแบบการทำงานจะมีความยืดหยุ่นในด้านเวลาและสถานที่ทำงาน มีการทำงานที่บ้านมากขึ้นองค์กรมีการสนับสนุนอุปกรณ์หรือสื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารเพื่อการทำงาน ปรับเปลี่ยนการสื่อสารเป็นรูปแบบออนไลน์มากขึ้น Azizi, et al. (2021)

2.5 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารกำหนดนโยบายการบริหารคนให้ชัดเจน ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร จัดทำระบบกลไกและทบทวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานอย่างมืออาชีพมีเครือข่ายและประสานงานร่วมกับส่วนกลาง และควรพัฒนาความรู้ในการบริหารงานบุคคลให้แก่ผู้บริหาร ซึ่งสถาบันพระบรมราชชนกได้ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง สอดคล้องกับการศึกษาประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยฐานสมรรถนะพบว่า การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Klungvijit, 2015) นอกจากนี้บทบาทของนักบริหารทรัพยากรบุคคล Ulrich (2020, Online) มองว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลควรเป็นนักสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เชี่ยวชาญการจัดการ เป็นปากเป็นเสียงแทนพนักงาน และเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร โดยในอีก 5 ปีข้างหน้าจะต้องมีบทบาทในการสร้างประสิทธิภาพของงาน สร้างนวัตกรรม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่ตอบโจทย์ของธุรกิจได้โดยการค้นหา พัฒนาและสร้างคนเก่ง และผู้นำให้แก่องค์กร รวมทั้งสามารถวางแผนและปรับใช้เทคโนโลยีที่ช่วยสร้างความเชื่อมโยงของคนในองค์กรกับสิ่งที่อยู่รอบตัวได้

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 14 กลยุทธ์ย่อย 17 เป้าประสงค์ 59 มาตรการ และ 32 ตัวชี้วัด ซึ่งมีประเด็นสำคัญในการอภิปรายผล ดังนี้

1. กลยุทธ์หลักที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์ โดยมีกลยุทธ์ย่อยที่ครอบคลุม วางแผนและบริหารอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร การสรรหาเชิงรุกที่เน้นการดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่รวดเร็วและมีช่องทางหลากหลาย มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงที่ชัดเจน การบริหารความหลากหลายโดยสร้างค่านิยมร่วมและการบริหารผลการปฏิบัติงานตามผลงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2561ก, สื่อออนไลน์) ที่เปลี่ยนแปลงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยมีกลยุทธ์การปรับปรุงระบบการสรรหาบุคคลเข้าสู่ระบบราชการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการจ้างงานที่หลากหลายและยืดหยุ่น การปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนนโยบายของส่วนราชการตลอดจน การปรับปรุงกฎหมายระเบียบ พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือนให้ทันสมัย สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป และ สุรพงษ์ มาลี (2563, สื่อออนไลน์) ได้นำเสนอแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคใหม่ โดยมีการวางแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจของรัฐ ดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาทำงานโดยเพิ่มช่องทางและรูปแบบการจ้างงานเพื่อดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานโดยเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการสรรหาบุคลากรมากขึ้น เช่นเดียวกับ ภิรมพิพัฒน์ มโนมัยกุล และคณะ (2562, หน้า140-141) ได้ศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าพบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการตอบสนองของความต้องการขององค์กรในอนาคตที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัวมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย การสรรหาที่มีความคล่องตัว รวดเร็วและมุ่งเข้าหาผู้สมัครตามแหล่งต่าง ๆ มากขึ้น มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการจัดทำเกณฑ์ประเมินผลงานและประเมินโดยเน้น Performance มากขึ้น จะเห็นได้ว่า การที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ควรมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์องค์กร รวมทั้ง

ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและมีนโยบายในการสนับสนุน และพัฒนากำลังคนให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. กลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่มีจุดแข็งในด้านของการมีงบประมาณสนับสนุนให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในงานและมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น ทั้งนี้ในส่วนของบุคลากรสายวิชาการ สถาบันพระบรมราชชนกยังสนับสนุนทุนการศึกษาต่อทั้งในระดับปริญญาโท และปริญญาเอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ และความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีต่าง ๆ ยังช่วยส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรเพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งการมีอินเทอร์เน็ตในทุกสรรพสิ่ง (Internet of Things) จะเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างประสบการณ์ให้แก่พนักงาน สอดคล้ององผลการศึกษาวิจัย Future of Work Research Consortium ของ London Business School แห่งมหาวิทยาลัยลอนดอน ระบุว่า ในทศวรรษที่ 20 องค์กรต่าง ๆ จะนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในการทำงานมากขึ้นจึงต้องปรับระบบการทำงานจากระบบและตำแหน่ง (Role Base Work) ไปสู่ระบบที่เน้นทักษะในการทำงาน (Skill Based Work) (Gratton and Collin, 2012) และแนวโน้มในการบริหารทรัพยากรทรัพยากรมนุษย์ใน ค.ศ. 2020 ที่องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมในการปรับทักษะของบุคลากร (Reskilling) ให้สอดคล้องกับงานและตำแหน่งงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (สุรพงษ์ มาลี, 2563) ซึ่งแนวโน้มการทำงานในอนาคตที่จำเป็นต้องมีการยกระดับทักษะและการปรับทักษะใหม่ (Upskilling and Reskilling) เพื่อสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่พนักงาน และลดช่องว่างในการทำงานสามารถทำได้โดยการพัฒนาร่วมกับนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพงาน (Mercer, 2019) ซึ่งงานบุคลากรจะต้องเข้ามามีบทบาทในการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับลักษณะงาน และเป้าหมายขององค์กร การติดตามผลการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ร่วมกับวางแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้า (Training Roadmap) และแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) (เสาวนีย์ สมันตรีพร, 2560, หน้า 13)

3. กลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทในบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันจะต้องปรับกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัวมากขึ้น ลักษณะการบริหารงานจะต้องมีความรวดเร็ว ยิ่งขึ้นจึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เข้ามามีบทบาทในการทำงานมากขึ้น เช่น การจ้างงานอาจใช้ระบบอัตโนมัติเข้ามาช่วยในการคัดกรองคนเข้ามาทำงาน เอกสารของงานบุคลากรหรือข้อมูลของพนักงานจะถูกแปลงเป็นดิจิทัลไฟล์ รวมทั้งงานด้านการพัฒนารูปแบบเป็นระบบ

Virtual Reality มากขึ้น (บวรนันท์ ทองกัลยา, 2563) สอดคล้องกับ แนวโน้มการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (สุรพงษ์ มาลี, 2563; Management Event Malaysia, 2020) มีจุดเน้นที่สำคัญ ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคล การอบรม การพัฒนาและการเรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพกำลังคน การออกแบบงานใหม่เพื่อรองรับงาน ในอนาคต และการนำข้อมูลมาใช้ในการขับเคลื่อนงานบุคคล รวมถึงการนำเทคโนโลยี มาปรับปรุงประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยจะนำเทคโนโลยีคลาวด์ และการวิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้ ซึ่งจะเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน รวมทั้งการค้นหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจด้านการบริหารบุคคลด้วย จะเห็นได้ว่า ในปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทในการบริหารงานบุคคลเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะ ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้ต้องเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารงาน บุคคลมากขึ้น เช่น การประชุมออนไลน์ การสรรหาและคัดเลือกที่ต้องสัมภาษณ์ผ่านทาง ออนไลน์ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรทั้งในและนอกองค์กร

4. กลยุทธ์หลักที่ 4 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีมาตรการการการขับเคลื่อนกลยุทธ์โดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร จัดทำระบบ กลไกและทบทวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานอย่างมืออาชีพ มีเครือข่ายและประสานงานร่วมกับส่วนกลาง และควรพัฒนาความรู้ในการบริหารงาน บุคคลให้แก่ผู้บริหาร ที่สำคัญนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานอย่างมืออาชีพ รู้แนวโน้ม ของการทำงานเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมืออาชีพ มีการปรับบทบาท ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการดูแลพนักงานจากผู้สนับสนุนมาเป็น Strategic Partner สามารถทำงานเชิงกลยุทธ์ได้ซึ่งต้องเข้าใจและร่วมกำหนดทิศทางขององค์กร และปรับ ความเชื่อ (Mindset) ไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยทำแล้วประสบความสำเร็จ และต้องหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานให้เก่งขึ้น (รวีภา ธรรมโชติ (2561, หน้า 192-193) สอดคล้องกับ Ulrich (2020, Online) มองว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล ควรเป็น นักสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เชี่ยวชาญการจัดการ เป็นปากเป็นเสียงแทนพนักงาน และเป็น หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรโดยในอีก 5 ปีข้างหน้าจะต้องมีบทบาทในการสร้าง ประสิทธิภาพของงาน สร้างนวัตกรรม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่ตอบโจทย์ของธุรกิจได้ รวมทั้งสามารถวางแผนและปรับใช้เทคโนโลยีที่ช่วยสร้างความเชื่อมโยงของคนในองค์กร กับสิ่งที่อยู่รอบตัวได้ และ ธาดา ราชกิจ (2562, สื่อออนไลน์). ได้เสนอกกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการ แห่งอนาคตที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยจะต้องปรับระบบ

การทำงานให้เป็นเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ การวางกลยุทธ์ที่นำไปสู่การใช้งานได้จริง มีทิศทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน ที่สำคัญมีกลยุทธ์ที่สร้างสรรค์ ไม่เหมือนใคร และนำเทคโนโลยีมาช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรบุคคล การออกแบบงานใหม่เพื่อรองรับงานในอนาคต

5. กลยุทธ์หลักที่ 5 พัฒนาระบบการดำรงรักษาบุคลากร โดยมีกลยุทธ์ย่อยที่ครอบคลุมการมีความก้าวหน้าของตำแหน่งงาน การสืบทอดตำแหน่ง การบริหารคนเก่งในองค์กร พัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรและการพัฒนาระบบการบริหารความหลากหลายของบุคลากร สอดคล้องกับการศึกษาของ เสาวนีย์ สมันตรีพร (2560, หน้า 13) ได้สรุปการดำรงรักษาบุคลากรในภาคธุรกิจในยุคการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรจะต้องให้การดูแลเอาใจใส่ และให้ค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากการตอบแทน เช่น การให้โอกาสในการเจริญเติบโตในงาน การมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำ สร้างเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงานและระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับ ภิรมพิพัฒน์ มโนมัยกุล และคณะ (2562, หน้า 140-141) ศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า พบว่า การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการควรตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน การปรับขึ้นอัตราค่าจ้างบุคลากรสายวิชาการตามความสามารถและสอดคล้องกับค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้นรวมถึงการให้บุคลากรเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการด้วยตนเอง ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความปลอดภัยในการทำงานหรือบรรยากาศในการทำงานมากขึ้น เช่นเดียวกับผลสำรวจแนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (Management Event Malaysia, 2020) พบว่า สิ่งสำคัญในการรักษาบุคลากรไว้กับองค์กรคือการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ดึงดูดใจ และให้ความสำคัญกับการสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมากขึ้น รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานเชิงบวก การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงาน การสร้างโอกาสให้มีความเติบโตในสายอาชีพ ให้การยอมรับในผลงานและมีเงินเดือน รวมทั้งสิทธิประโยชน์ที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ นอกจากนี้แล้วการให้ความสำคัญกับความหลากหลายของบุคลากร โดยการสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทั้งด้านค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการตัดสินใจจะช่วยลดความลำเอียงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ (กนกวรรณ ชูชีพ, 2563, หน้า 20-22) จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันมีสถาบันการศึกษาที่เปิดคณะพยาบาลขึ้นมาจำนวนมากทำให้มีความต้องการอาจารย์พยาบาลในสาขาต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น และมีค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ที่สูงกว่าวิทยาลัยพยาบาลซึ่งเป็นหน่วยงานในภาครัฐมีข้อจำกัดในการปรับขึ้นค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานได้ อาจส่งผลให้มีความเสี่ยงต่อการสูญเสียบุคลากรสายวิชาการให้แก่สถาบันอื่น ซึ่งในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมามีอัตราการลาออกของอาจารย์พยาบาลมากขึ้น ดังนั้นการมีกลยุทธ์ในการดำรงรักษาบุคลากรที่ประกอบด้วยมาตรการใหม่ ๆ จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรและเพิ่มอัตราการคงอยู่ของบุคลากรมากขึ้น

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในภาพรวม พบว่ามีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกได้พัฒนาขึ้นมาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีการวิเคราะห์เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของทั้งสถาบันพระบรมราชชนกและคณะพยาบาลศาสตร์สถาบันพระบรมราชชนก รวมถึงการได้รับข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงได้พัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์ และได้ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมมีความทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมากขึ้นและถูกต้องตามหลักวิชาการ สอดคล้องกับ สุรพงษ์ นิมจิตต์และ ธีรวัฒน์ จันทิก (2559, หน้า 1-13) ได้กล่าวถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์การศึกษาระดับสูงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและบทบาทการทำงานด้านบุคลากรให้เป็นเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งการมองงานทุกด้าน การกำหนดแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับองค์การ รวมทั้งการมองงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ที่ สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและสภาพแวดล้อมขององค์การ ส่วน Allui and Sahn (2016) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศซาอุดีอาระเบีย ผลการศึกษาพบว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรรวมทั้งการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์และนำไปสู่การปฏิบัติจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรด้วย และ Karneli (2022)

ทำการศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรในยุค VUCA ผลการศึกษาพบว่า หนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรดีขึ้นหรือตัวกำหนดความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง สิ่งสำคัญยิ่งกว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีคุณภาพยิ่งขึ้นคือการนำแผนลงไปสู่การปฏิบัติจริงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. ผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ควรพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์ โดยการพัฒนาแผนและอัตรากำลังของบุคลากรให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ การส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ การพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และพัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยบูรณาการเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวมากขึ้น
2. ผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลควรเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรโดยการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความเชี่ยวชาญ พัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความเป็นมืออาชีพโดยการยกระดับทักษะและการปรับทักษะใหม่ (Upskilling and Reskilling) เพื่อสร้างการเรียนรู้ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้เพิ่มขึ้น
3. ผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลควรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ โดยพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบดิจิทัลและมีระบบสนับสนุนการเรียนรู้ที่ทันสมัย

4. ผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลควรเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมีนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร มีระบบกลไกในการทำงานและทบทวนอย่างต่อเนื่อง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานอย่างมืออาชีพ การมีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก มีการประสานงานร่วมกับส่วนกลาง และควรพัฒนาความรู้ในการบริหารงานบุคคลให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ

5. ผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลควรพัฒนาระบบการดำรงรักษาบุคลากร ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการทำงาน การสืบทอดตำแหน่ง การบริหารคนเก่งในองค์กร การพัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการให้ใกล้เคียงกับตลาดแรงงาน และเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน การให้ความสำคัญกับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรรวมทั้งการพัฒนาระบบการบริหารความหลากหลายของบุคลากรให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลการต่อบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
2. ควรศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการนำแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
3. ควรศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
4. ควรศึกษาผลของการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

บรรณานุกรม

- กณิกนาฏ รักรอด สุทธิลักษณ์. (2558). **การบริหารความหลากหลายในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม., มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กนกวรรณ ชูชีพ. (2563). CHROs ต้องรู้ “Future of work”: งานและแนวโน้มการทำงานในอนาคต. **OCSC e-Journal**, 62(1), 20–22. สืบค้นเมื่อ 27 กรกฎาคม 2565, จาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc_e-journal-year-62-1-2563.pdf.
- กนกวรรณ ศรีวิรัตน์. (2559). **ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานวิจัยของอาจารย์ใหม่กรณีศึกษาคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่**. สารนิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่, สงขลา.
- กระทรวงสาธารณสุข. (2560). **ยุทธศาสตร์เป็นเลิศ (People Excellence Strategy)**. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2563, จาก http://person.ddc.moph.go.th/person1/images/People_Excellence_Strategy_v.4.pdf.
- กองทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล. (2558). **แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2559–พ.ศ. 2562**. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2563, จาก <https://op.mahidol.ac.th/hr/wp-content/uploads/2018/07/MUHRstrategy59-62.pdf>.
- กันยารัตน์ จันทร์สว่าง และสุภาวดี พรหมบุตร. (2562). ทุนมนุษย์กับการเปลี่ยนแปลง: กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์. **วารสารวิทยาการจัดการ**, 6(2), 209–221.
- เกริกยศ ชลาชนเดชะ. (2563). **หน่วยที่ 9 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ**. สืบค้นเมื่อ 21 เมษายน 2563, จาก <https://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload.pdf>.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). **CSR กับการสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ**. สืบค้นเมื่อ 22 กันยายน 2562, จาก <http://www.oknation.net/blog/kriengsak/2007/12/24/entry-1>.
- เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว. (2559). **ช่องว่างทักษะกับนัยยะที่มีต่อการพัฒนากำลังคนของประเทศไทย**. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2563, จาก http://www.econ.tu.ac.th/symposium40/paper/003_Symposium40.pdf.

- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. (2557). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่ (ปัจจุบันสู่ออนาคต). **วารสารสุทธิปริทัศน์**, 28(86), 321-337.
- ไกรยส ภัทราวาท. (2561). ช่องว่างทักษะกับนัยยะที่มีต่อการพัฒนากำลังคนของประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2563, จาก <https://www.youtube.com/watch?v=1BbxUt6npVs>.
- คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก. (2564). **แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลโครงการจัดตั้งคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก ประจำปีงบประมาณ 2563**. นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก.
- จตุรงค์ ณาทร. (2561). กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับบริษัทข้ามชาติที่มีธุรกิจและสินค้าหลากหลาย: กรณีศึกษาของบริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน). **วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร**, 13(3), 33-51.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). **การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรประภา อัครบวร. (2558). การศึกษาเปรียบเทียบแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียน ปี พ.ศ. 2557-2558. **วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ (HROD Journal)**, 7(1), 1-33.
- ชัชวาวรรณ มีทรัพย์ทอง, จิรวรรณ คงคล้าย และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. **วารสารธุรกิจปริทัศน์**, 8(1), 183-197.
- ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์, นพพร ศรีวรวิไล, เอกพงศ์ กิตติสาร, เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, จันทวรรณ เปรมประชา, มณีรัตน์ จันทระเนตร และคณะ. (2552). **กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วี.พรีน.
- ฐานข้อมูลด้านการบริหารงานบุคคล สถาบันพระบรมราชชนก**. (2563). สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2563, จาก <http://dot.pi.ac.th/#/dashboard/tab>.
- ณัฐपालิน นิลเบ็ง, จิติมา กัตัญญ, เรืองเดช วงศ์หล้า และวันทนีย์ ชวพงศ์. (2557). ยุทธศาสตร์การพัฒนาวินิจฉัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ. **วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์**, 6(2), 21-36.

- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2555). ทิศทางกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อเตรียมรับ AEC. *Journal of HR Intelligence*, 7(1), 55–59.
- ณิชา สุทธาธนะ. (10–11 กุมภาพันธ์ 2561). การศึกษาในยุค Thailand 4.0: ทักษะ การเรียนรู้ที่จำเป็น. ใน **การประชุมทางวิชาการและเผยแพร่ผลงานวิจัยคัตสรร สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ระดับชาติ: ความท้าทายในการจัดการศึกษาไทยยุค 4.0 ประจำปี 2560**. โรงแรมซาโตเดอเขาใหญ่: สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (สสอท.).
- ถวิล คำโสภา. (2560). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ ค.ศ., มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- ทวี มีเงิน และสมปรารถนา คล้ายวิเชียร. (2556). **ร้อยคนร้อยเรื่องราวเอสซีจี บริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)**. นนทบุรี: มติชนปากเกร็ด.
- ทัศนีย์ เกริกกุลธร. (1 กรกฎาคม 2563). **โครงการส่งเสริมการเลื่อนระดับตำแหน่งทางวิชาการ**. โรงแรมมารวยการ์เด็น: สถาบันพระบรมราชชนก.
- ธนาชัย อรัณยกานนท์ และพรชัย อรัณยกานนท์. (2557). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- ธวัชชัย สมตระกูล. (2563). **ระบบการบริหารค่าตอบแทนของพนักงานธุรกิจดูแลรักษา รถยนต์ที่มีผลต่อเป้าหมายรายได้ของธุรกิจ**. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2563, จาก http://www.hrd.nida.ac.th/hromd2015/UploadFile/File_87.pdf.
- ธาดา ราชกิจ. (2562). **กลยุทธ์เชิงปฏิบัติการแห่งอนาคตที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (The Future of Strategy Execution in Human Resource Management)**. สืบค้นเมื่อ 21 เมษายน 2563, จาก <https://th.hnote.asia/personnel-management/190823-strategy-execution-hrm/>.
- ธาดา ราชกิจ. (2563). **การพัฒนาอาชีพให้ก้าวหน้า**. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2563, จาก <https://th.hnote.asia/orgdevelopment/190510-career-development/>.
- ธีระ รุณเจริญ (ผู้บรรยาย). (22 ตุลาคม 2561). **การศึกษาเรียนรู้ยุคดิจิทัล**. วิทยาลัยการศึกษา: มหาวิทยาลัยพะเยา.

- นวิสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และวิชิต แสงสว่าง. (2559). **แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคต**. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2562, จาก http://dr-wichit.com/index_files/researchwichit/r9.pdf.
- นิภา วิริยะพิพัฒน์. (2559). บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์: ปรับกลยุทธ์รับมือ AEC. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**, 36(2), 228-235.
- บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน). (2561). **รายงานความยั่งยืนประจำปี 2561**. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2563, จาก <https://www.pttep.com/th/Sustainabledevelopment/Disclosure/Sustainabilityreport/2018Sdreport.aspx>.
- บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). (2559). **รายงานพัฒนาความยั่งยืน : พนักงานของเรา**. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2563, จาก https://www.ais.co.th/sustainability/SD-Report/sub_report_2559/our%20people.pdf.
- บริษัทปูนซีเมนต์ไทย มหาชน จำกัด. (2561). **รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ปี 2560**. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2563, จาก <https://www.scg.com/pdf/th/SD2560.pdf>.
- บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). (2562). **รายงานพัฒนาความยั่งยืน ปี 2562 : พัฒนาและดูแลบุคลากรแบบองค์รวม**. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2563, จาก <http://advanc.listedcompany.com/misc/sustainability/20200228-advanc-sdr-2019-th-04.pdf>.
- บวรนันท์ ทองกัลยา. (2563). HR ไทยต่อไปจากนี้: ความท้าทายของการบริหารทรัพยากรบุคคล ในปี ค.ศ. 2020. **วารสารข้าราชการ**, 62(1), 4-7.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2559). **การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO** (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: พี. เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **วิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุริยาสาส์น.
- บุรฉัตร จันท์แดง และยุภาพร ยูภาค. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้กระบวนการปรับโครงสร้างภาครัฐแนวใหม่. **วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**, 4(1), 29-44.
- ปกรณ ปรียากร. (2551). **การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์** (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

- ปกรณ ปรียากร. (2559). **การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์** (พิมพ์ครั้งที่ 20). กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ประกาศยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561–2580. (13 ตุลาคม 2561). **ราชกิจจานุเบกษา**. 135 (82 ก).
- ประวิต เอราวรรณ์. (16–17 พฤษภาคม 2563). **เอกสารประกอบการบรรยาย การขับเคลื่อน เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานในระดับสูง**. พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา. .
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2555). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- ปัทมา ทองสม, รุ่งรังสี วิบูลชัย, เพชรมณี วิริยะสีบพงศ์ และกุลธิดา กุลประทีปปัญญา. (2560). การพัฒนารูปแบบสถาบันอุดมศึกษาในกำกับกระทรวงสาธารณสุขของสถาบันพระบรมราชชนก. **วารสารการพยาบาลและการศึกษา**, 10(2), 89–112.
- ปาริฉัตร สำน้อย. (2558). **Global HR Trends: 10 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่โลกอนาคต**. สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2562, จาก <https://www.ftpi.or.th/en/2015/4908>.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2552). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- พยัต ภูฒริรงค์. (2559). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551. (25 มกราคม 2551). **ราชกิจจานุเบกษา**. 125 (22 ก).
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน**. กรุงเทพฯ: วี พรีน.
- พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว. (2563). **การบริหารความหลากหลายของบุคลากรในองค์การ: กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์**. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2563, จาก https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_11/pdf/aw21.pdf.
- ภาวิณ ชินะโชติ, ทองฟู ศิริวงศ์, ภาณุ ชินะโชติ, ภาวิทย์ ชินะโชติ และพระมหาทองเชิด กตปุญโญ. (2562). ระบบสารสนเทศในงานด้านทรัพยากรมนุษย์. **วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร**, 10(1), 180–190.

- ภิราช รัตนันต์. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์การ. **วารสารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 1(1), 21-38.
- ภีมพิพัฒน์ มโนมัยกุล, พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ และวราภรณ์ บวรศิริ. (2562). แนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า. **วารสารบริหารการศึกษาบวบัณฑิต**, 19(3), 135-146.
- เมธี ดิสวัสดิ์. (2553). การพัฒนารูปแบบการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของ **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก. .
- รวีภา ธรรมโชติ. (2561). นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย มหาชน จำกัด และ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). **วารสารรัชภาคย์**, 12(16), 186-197.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (6 เมษายน 2560). **ราชกิจจานุเบกษา**. 134 (40 ก).
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, ศิริพร ภูจินดา, อาทิตา ชูตระกูล, นันทน์ภัส จินานุรักษ์, พิมพ์ชนก พ่วงกระแสร์ และวรวพจน์ นิลจุ. (2554). **Strategic Management** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อินเฮาส์ โนว์เลจ.
- ฤชชดา เทพยากุล และอิศริฐัฐ รินไธสง. (2559). ความหมายและองค์ประกอบของการบริหารคนเก่งในองค์กร: การทบทวนวรรณกรรม. **วารสารเทคโนโลยีภาคใต้**, 9(2), 77-83.
- สีอรัตน์ อนุรัตน์พานิช. (2558). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. **วารสารสถาบันทรัพยากรมนุษย์**, 10(1), 10-13.
- วาสนา สรีอัครลาภ และจิรวรรณ คงคล้าย. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแห่งยุคสารสนเทศ สู่องค์การยุคใหม่ในอนาคต. **Veridian E-Journal, Silpakorn University**, 9(2), 1901-1911.
- วิทยา ด่านดำรงกุล. (2559). HR 3.0 กับแรงงานยุคดิจิทัล. **วารสาร HR Society Magazine**, 8(1), 61-67.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2555). **การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ**. กรุงเทพฯ: โพรเพช.
- ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. (2564). องค์ประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ. **วารสารศิลปะการจัดการ**, 5(2), 286-298.

- สถาบันพระบรมราชชนก. (2562). **แผนกลยุทธ์สถาบันพระบรมราชชนก สถาบันอุดมศึกษา เฉพาะทางในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ปี พ.ศ. 2563–2567**. นนทบุรี: สถาบันพระบรมราชชนก.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2559). **HR Society Magazine ฉบับเดือนสิงหาคม**. สืบค้นเมื่อ 22 กันยายน 2562, จาก http://www.jobdst.com/index.php?option=com_content&view=article&id=456:hr-4-0-trends-and-move-thailand-4-
- สมพิศ ทองปาน. (2559). **HR เชิงรุกในยุคของการเปลี่ยนแปลง. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**, 10(3), 245–258.
- สมยศ นาวิกการ. (2545). **แนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิน. (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: น้ำกั้ง การพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2560). **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษาภายใน พ.ศ. 2557 (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555ก). **คู่มือบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: ศรีสมบูรณ์คอมพิวเตอร์-การพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555ข). **คู่มือระบบค่าตอบแทนสำหรับ ข้าราชการพลเรือนสามัญ**. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2563, จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/book-2.pdf>.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561ก). **แผนปฏิบัติการด้านการสร้างและ พัฒนากำลังคนภาครัฐเชิงกลยุทธ์เพื่อการไปสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ พ.ศ. 2561–2565**. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2563, จาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/circular/attachment_0.pdf.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2561ข). **ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี(พ.ศ. 2560–2579)**. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2563, จาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/final_yuthhsaastr_skph_20_pii.pdf.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563ก). **การดำเนินการสรรหาเชิงรุก**. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2563, จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/ocsc-2558-proactive-recruitment-strategy.pdf>.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563ข). **การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ**. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2563, จาก http://person.anamai.moph.go.th/article_attach.pdf.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563ค). **ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน**. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2563, จาก <http://ocsc.th.blogsport.com/2006/04/work-life-balance-1.html>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). **การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2561). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2553). **การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ**. กรุงเทพฯ: วี พรีน.
- สุรพงษ์ มาลี. (2563ก). **บริหารคน บนจุดเปลี่ยนแห่งทศวรรษ: แนวโน้มด้าน HR ใน ค.ศ. 2020**. *วารสารข้าราชการ*, 62(1), 10-12.
- สุรพงษ์ มาลี. (2563ข). **แนวโน้มการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐยุคใหม่**. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2563, จาก <http://164.115.25.41/expertcenter/wpcontent/uploads/trm/Human%20Resource4.0%20for%20the%20Public%20Sector.pdf>.
- สุรพงษ์ มาลี. (2563ค). **การบริหารความหลากหลายด้านทรัพยากรบุคคล**. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2563, จาก <http://www.hr.dmh.go.th/hr/news/admin/113255410251.pdf>.
- สุรมงคล นิมจิตต์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์กรศักยภาพสูง**. *Veridian E-Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(2), 1-13.
- เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร. (2560). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจในยุคเปลี่ยนแปลง**. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 6(1), 1-15.
- โสภา อำนวยรัตน์. (2561). **เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. วิทยาลัยการศึกษา. มหาวิทยาลัยพะเยา.

- อาภรณ์ ภูวิชัยพันธ์. (2560). **การบริหารงานบุคคลด้วยกลยุทธ์เชิงรุก**. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2563, จาก https://hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170509_164300.pdf.
- อาภรณ์ ภูวิชัยพันธ์. (2558). **กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี การพิมพ์.
- อาภรณ์ ภูวิชัยพันธ์ (ผู้สอน). (10 กันยายน 2563). **การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล**. ม.ป.ท.: Thai Skill plus.
- อุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์. (2561). การนำใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ในการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล. **พยาบาลทหารบก**, 19(3), 1–9.
- อุทัยวรรณ พงษ์บริบูรณ์. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่: บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซียฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**, 9(2), 26–34.
- เอกชัย บุญยาธิษฐาน. (2553). **คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส.
- Allui, A. and Sahn, J. (2016). Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 235, 361–371.
- Azizi, M., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J. and Naemi, R. (2021). **Innovative human resource management strategies during the COVID–19 pandemic: A systematic narrative review approach**. Retrived 3, May, 2022, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021013360>.
- Center for the future of work. (2019). **Shifting Toward the New Career Model with the Three Ms. Cycling through the 21 st Century career: Putting learning in its rightful place**. Retrived 3, May, 2022, from <https://dokumen.tips/documents/cycling-through-the-21st-century-career-putting-learning-cycling-through-the.html?page=11>.
- Clayton, J. (2019). **The Five Stages of the Strategic Management**. Retrived 3 May, 2020, from [Processhttps://smallbusiness.chron.com/five-stages-strategic-management-process-18785.html](https://smallbusiness.chron.com/five-stages-strategic-management-process-18785.html).
- Cox, T. H. (1994). **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice**. San Francisco, CA: Berrett–Koehler.

Gomez, M., Balkin, D. and Cardy, R. (2016). **Managing Human Resources** (8th ed.). New York: Pearson education.

Gomez, M., Luis, R., Balkin, D., Cardy, B. and Robert, L. (2016). **Managing Human Resources** (8th ed.). Boston: Pearson.

Gratton, L. and Collin, H. (2012). The Future of Work. **Medical writing**, 21(2), 154–155.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M. and Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. **Journal of vocational behavior**, 63(3), 510–531.

Gregory, G. (2012). **Strategic management: Text and case**. Boston. Mass: McGraw–Hill.

Guest, D. and Wright, P. (2013). **HRM and performance: achievement and challenges**. Chichester, West sussex: Wiley.

Karneli, O. (2022). Application of the concept of strategic human resources management in improving organization performance in the VUCA era. **Journal of Universal Studies**, 2(4), 705–709.

Kimberlee. (2020). **6 Best Proactive Recruitment Strategies to get the right on board**. Retrieved 21 May, 2020, from <https://harver.com/blog/proactive-recruitment-strategies/>.

Klungvijit, W. (2015). Factors affecting the effectiveness of competency based human resources management in company central Thailand. **VRU Research and Development Journal Humanities and Social Science**, 10(2), 195–202.

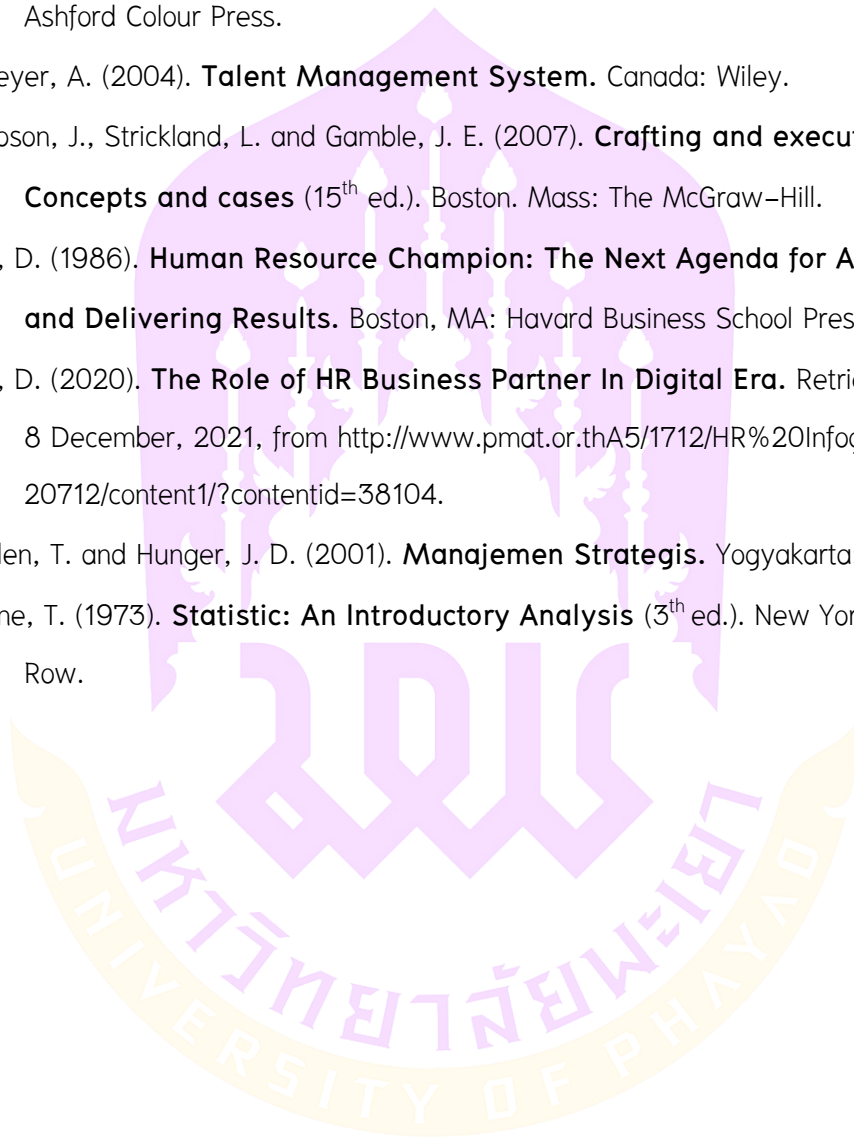
Kokemuller, N. (2020). **Similarities & Differences of Proactive & Reactive HR**. Retrieved 3 May, 2020, from <https://smallbusiness.chron.com/similarities-differences-proactive-reactive-hr-14395.html>.

Management Event Malaysia. (2020). **HR Function Report**. The Transformational HR of APAC: The People Strategy. .

Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2004). **Human Resource Management** (10th ed.). Eeng Lee Press: Singapore.

Meister, J. (2021). **10 HR Trends for the Next Normal of Work**. Retrieved December 1, 2021, from <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=36bd04545fc4>.

- Mercer. (2019). **Future of work, Mercer' 2019 Global Trend: Top 5 takeaway for CHROs.**
Retrieved December 8, 2021, from <https://www.cornerstoneondemand.com/resources/article/mercers-2019-global-trends-report-top-5-takeaways-chros/>.
- Rees, G. and Smith, P. (2014). **Strategic Human Resource Management.** Great Britain: Ashford Colour Press.
- Schweyer, A. (2004). **Talent Management System.** Canada: Wiley.
- Thompson, J., Strickland, L. and Gamble, J. E. (2007). **Crafting and executing strategy: Concepts and cases** (15th ed.). Boston. Mass: The McGraw-Hill.
- Ulrich, D. (1986). **Human Resource Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results.** Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (2020). **The Role of HR Business Partner In Digital Era.** Retrieved 8 December, 2021, from <http://www.pmat.or.thA5/1712/HR%20Infographic/20712/content1/?contentid=38104>.
- Wheelen, T. and Hunger, J. D. (2001). **Manajemen Strategis.** Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Yamane, T. (1973). **Statistic: An Introductory Analysis** (3th ed.). New York: Harper and Row.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตธูประชีวิน อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.รักษิต สุทธิพงษ์ คณบดี วิทยาลัยการศึกษา
มหาวิทยาลัยพะเยา
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณชาติ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษา
มหาวิทยาลัย พะเยา
4. ดร.ชลดา ดิยะวิสุทธิศรี อาจารย์ประจำวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
พุทธชินราช คณะพยาบาลศาสตร์
สถาบันพระบรมราชชนก
5. ดร.โสภาพร พันธุ์ลาวัณย์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
พะเยา คณะพยาบาลศาสตร์
สถาบันพระบรมราชชนก



ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์
เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์แนวทางการบริหารทรัพยากร
มนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เรณู พุกบุญมี คณะกรรมการสภาการพยาบาล พ.ศ. 2561-2565
และอดีตผู้อำนวยการโรงเรียนพยาบาลรามาธิบดี
คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี
มหาวิทยาลัยมหิดล
2. ดร.ทัศนีย์ เกริกกุลธร อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
สระบุรี อดีตผู้ช่วยอธิการบดี สถาบันพระบรมราช
ชนก และอดีตรักษาการคณบดี
คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก
3. ดร.กฤษฎา แสงวงศ์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับผู้ทรงคุณวุฒิ
สำนักวิชาการสาธารณสุข สำนักงานปลัดกระทรวง
สาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข
4. อาจารย์วิภา เพ็งแสงี่ยม คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยนานาชาติเซนต์เทเรซา
5. ดร.อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
บริษัท ไทยสกลีส พลัส จำกัด อาจารย์ประจำ
หลักสูตร ปรัชญาคุณภิรมย์บัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนา
องค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์
วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
6. ดร.รุ่งโรจน์ อรรถานินท์ กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไทยสกลีสพลัส จำกัด
7. นางสาวพร บุญมี รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร วิทยาลัยพยาบาล
บรมราชชนนี พะเยา
8. ดร.สุทธิจารัตน์ จันติยะ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร วิทยาลัยพยาบาล
บรมราชชนนี นพรัตน์วัชร

ภาคผนวก ค รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1. รศ.ดร.สมบัติ ท้ายเรือคำ | อาจารย์จากคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| 2. รศ.ดร.สุนิสา ช่อแก้ว | อาจารย์สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ |
| 3. ผศ.ดร. สันติ บุรณะชาติ | ประธานหลักสูตรปริญญาเอกสาขาการบริหาร
การศึกษา วิทยาลัยการศึกษา
มหาวิทยาลัยพะเยา |
| 4. ผศ.ดร.สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา | อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 5. ผศ.ดร.กุลเชษฐ์ มงคล | อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 6. ผศ. ดร.นิคม มูลเมือง | อาจารย์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ |
| 7. ดร.พยัคฆ์ วุฒิรงค์ | ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และ
การบริหารจัดการนวัตกรรม อาจารย์พิเศษ
สาขาบริหารธุรกิจและการจัดการ การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการจัดการ
นวัตกรรม |
| 8. ดร.ปิ่นนเรศ กาศอุดม | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี แพร่ |
| 9. ดร.ธานี กล่อมใจ | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
พะเยา |
| ผู้ดำเนินการสนทนา | รองศาสตราจารย์ ดร.รักษิต สุทธิพงษ์
คณบดีวิทยาลัยการศึกษา
มหาวิทยาลัยพะเยา |

ภาคผนวก ง แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล
ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก”

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1. ท่านสามารถตอบแบบสอบถามตามที่แนบมาในฉบับนี้ หรือท่านสามารถตอบแบบสอบถามผ่านทาง QR Code ที่ปรากฏตามนี้



2. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น โดยข้อมูล
ที่ทุกท่านตอบจะเก็บไว้เป็นความลับ และจะเสนอผลการวิจัยในภาพรวม ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อ
ต่อการปฏิบัติงานของท่าน ขอให้ท่านได้โปรดกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบและตรงกับสภาพ
ความเป็นจริงทุกข้อ เพื่อให้ผลการวิจัยในครั้งนี้จะได้มีความสมบูรณ์และเกิดประโยชน์
อย่างแท้จริง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบ
แบบสอบถามฉบับนี้มา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย นางสาวณัฐติพร อ้นด้วง

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

โทร 084-950-8679 E-mail: nattiporn.o@bcnpy.ac.th

ตอนที่ 1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน หรือกรอกข้อความรายละเอียดของท่านในช่องว่าง

1. เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. อายุ

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี	<input type="checkbox"/> 31-35 ปี	<input type="checkbox"/> 36-40 ปี
<input type="checkbox"/> 41-45 ปี	<input type="checkbox"/> 46-50 ปี	<input type="checkbox"/> 51-60 ปี
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาโท
<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ ระบุ
4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานภายในวิทยาลัยพยาบาล

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10 ปี	<input type="checkbox"/> 10-19 ปี
<input type="checkbox"/> 20-29 ปี	<input type="checkbox"/> 30 ปีขึ้นไป
5. ตำแหน่ง

<input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล
<input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการวิทยาลัย
<input type="checkbox"/> หัวหน้างาน/หัวหน้าภาควิชา
<input type="checkbox"/> อาจารย์ผู้ปฏิบัติ
<input type="checkbox"/> นักทรัพยากรมนุษย์
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ ระบุ

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของ
วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โปรดพิจารณา
ข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับความคิดเห็นของ
ท่านเพียงข้อละ 1 เครื่องหมายเท่านั้น โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	สภาพปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	คะแนน					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง						
1	วิทยาลัยมีการวิเคราะห์และคาดการณ์อัตรากำลัง อย่างเป็นระบบทั้งจำนวน ประเภทของบุคลากร ระยะเวลา ที่ต้องการ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะให้สอดคล้องกับ ความต้องการและภารกิจ						
2	วิทยาลัยมีการวางแผนในการกำหนดตำแหน่งที่ต้องการ ในอนาคต						
3	วิทยาลัยมีการวางแผนทดแทนตำแหน่งว่างในอนาคต เช่น การเกษียณอายุราชการ การลาออกจากราชการ เป็นต้น						
4	วิทยาลัยมีการบริหารอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงานในอนาคตที่สอดคล้องกับภารกิจของวิทยาลัย						
	การสรรหาเชิงรุก						
5	วิทยาลัยมีระบบในการสรรหากำลังคนให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ขององค์กร						
6	วิทยาลัยมีวิธีการในการสรรหาบุคลากรที่เข้าถึง กลุ่มเป้าหมายอย่างหลากหลาย รวดเร็ว และยืดหยุ่น						

ข้อ	สภาพปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	คะแนน					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
7	วิทยาลัยมีการพัฒนาเครื่องมือในการสรรหาคณาคร ที่ทันสมัย เข้าถึงและดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่มีคุณสมบัติ ตามที่วิทยาลัยต้องการได้อย่างรวดเร็ว						
8	วิทยาลัยมีการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้มีความน่าสนใจ ในการดึงดูดให้กลุ่มเป้าหมายเข้ามาสมัครงาน						
การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง							
9	วิทยาลัยมีการวางแผนและเตรียมบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เพื่อรองรับตำแหน่งสำคัญต่าง ๆ ขององค์กรในอนาคต						
10	วิทยาลัยมีการกำหนดคุณลักษณะและสมรรถนะของ บุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่พึงประสงค์						
11	วิทยาลัยมีแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่มีศักยภาพสูง						
12	วิทยาลัยมีการพัฒนาและส่งเสริมประสบการณ์อย่างเป็น ระบบแก่บุคลากรที่มีศักยภาพสูง						
13	วิทยาลัยมีการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ สูงอย่างต่อเนื่อง						
14	วิทยาลัยมีระบบการธำรงรักษานักวิชาการที่มีศักยภาพสูง ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม						
15	วิทยาลัยมีระบบการธำรงรักษานักวิชาการที่มีศักยภาพสูง ด้วยการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในงาน						
การบริหารความหลากหลาย							
16	วิทยาลัยมีแนวทางการบริหารที่คำนึงถึงความแตกต่าง หลากหลายของบุคลากรทั้งด้านอายุ เพศ ศาสนาและ วัฒนธรรม และไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน จากความแตกต่างหลากหลายดังกล่าว						
17	วิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถ ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขภายใต้มาตรฐาน การปฏิบัติขององค์กรเดียวกัน						
18	วิทยาลัยจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเคารพ ซึ่งกันและกัน						

ข้อ	สภาพปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	คะแนน					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ						
19	วิทยาลัยมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากรแต่ละตำแหน่ง						
20	วิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น						
21	วิทยาลัยมีกิจกรรมการพัฒนาและส่งเสริมการส่งเสริมประสบการณ์ที่จำเป็นในตำแหน่งงานที่ต้องการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด						
22	บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองตามแผนการพัฒนาดตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในตำแหน่งงานที่กำหนด						
	การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์						
23	นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยมีส่วนในการกำหนดกลยุทธ์ของวิทยาลัย						
24	วิทยาลัยมีแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของวิทยาลัย						
25	นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยได้รับการส่งเสริมและพัฒนาให้มีศักยภาพและสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์						
26	นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยมีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง และใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน						
27	นักบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นนักสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในวิทยาลัย						
28	นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในงานรวมทั้งสามารถให้คำแนะนำแก่บุคลากรได้						
29	นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยมีการพัฒนาคุณภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ						

ข้อ	สภาพปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	คะแนน					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์						
30	วิทยาลัยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ การวางแผน การสรรหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
31	ผู้บริหารของวิทยาลัยสามารถนำข้อมูลสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการตัดสินใจได้						
32	วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน						
33	วิทยาลัยมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลาย เพื่อรองรับกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง						
34	วิทยาลัยมีการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ZOOM , Microsoft Teams, Google Meet เป็นต้น						
	การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร						
35	วิทยาลัยมีการเตรียมความพร้อมในการวางแผนงบประมาณและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อรองรับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ (Re-Skilling) ในการทำงาน และการให้ความรู้ หรือสร้างทักษะใหม่หรือทักษะที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากร (Up skilling) ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง						
36	วิทยาลัยมีการมีการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ และให้บุคลากรนำมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (ID Plan) ตามความต้องการเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงาน						
37	วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ (Re-Skilling) สร้างทักษะใหม่หรือทักษะที่สูงขึ้น (Up-skilling) ในการทำงานและพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับงานและบริบทที่เปลี่ยนแปลง						
38	วิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร						

ข้อ	สภาพปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	คะแนน					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
	การดำรงรักษาบุคลากร						
39	วิทยาลัยมีการดำรงรักษาบุคลากรโดยมีการประเมินผล การปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานโดยใช้หลัก ยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้						
40	วิทยาลัยมีการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมบรรยากาศ การทำงานอย่างมีความสุข						
41	วิทยาลัยมีกิจกรรมเสริมสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อสร้าง ความผูกพันในการทำงานให้แก่บุคลากร						
42	วิทยาลัยมีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ เหมาะสมตามตำแหน่งงานและสอดคล้องกับค่าครองชีพ ในปัจจุบัน						
43	วิทยาลัยมีการจัดสวัสดิการเพื่อดูแลบุคลากรในด้าน สุขภาพในการทำงานให้มีความปลอดภัยตามข้อกำหนด ด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย						
44	วิทยาลัยจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการทำงานมีสภาพดี และพร้อมใช้งาน การมีแสงสว่างที่เพียงพอ เป็นต้น						
45	วิทยาลัยมีช่องทางในการรับข้อร้องเรียนและปรับปรุงแก้ไข ในสิ่งที่เป็นจุดอ่อน						
46	วิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมิน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ						
	การบริหารผลการปฏิบัติงาน						
47	วิทยาลัยมีระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ยึดหลักความโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ พร้อมกับ จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานร่วมกันล่วงหน้า (Performance Agreement: PA) ระหว่างผู้ประเมินและ ผู้ถูกประเมิน						
48	วิทยาลัยมีเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน						
49	วิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำ เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน						

ข้อ	สภาพปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	คะแนน					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
50	วิทยาลัยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ						
51	วิทยาลัยมีการสื่อสารหรือช่องทางในการให้และรับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการพิจารณาตัดสินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากรเพื่อนำไปสู่การวางแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น						
52	วิทยาลัยมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปสู่การปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน การโยกย้ายงาน การพิจารณาค่าตอบแทนและรางวัลจูงใจอื่น ๆ						
การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน							
53	วิทยาลัยมีระบบการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นโดยมุ่งเน้นความสำเร็จของงานตามเวลาที่กำหนดเป็นเป้าหมาย อาทิ การปรับเวลาในการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น Work from Home						
54	วิทยาลัยมีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรตามความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบและให้อิสระในการออกแบบวิธีการทำงาน						
55	วิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรบริหารจัดการเวลาตนเองในการดำเนินชีวิตและการทำงานให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความพึงพอใจในงาน						
การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ							
56	วิทยาลัยมีการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ความรู้ ความสามารถและผลการปฏิบัติงาน						
57	วิทยาลัยมีการปรับขึ้นค่าตอบแทนที่เหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งงานและผลการปฏิบัติงาน						

ข้อ	สภาพปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	คะแนน					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
58	วิทยาลัยมีระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ส่งเสริมขวัญ กำลังใจสามารถจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ						
59	ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่บุคลากรได้รับจากวิทยาลัยช่วยเสริมสร้างฐานะ ความเป็นอยู่ของครอบครัวบุคลากรให้ดีขึ้น						
60	วิทยาลัยมีการทบทวนการให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานและความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง						

ขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาตอบแบบสอบถาม





**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ
วิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ” ซึ่งเป็นงานวิจัยระดับคุณวุฒิบัณฑิต ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strength: S) และจุดอ่อน (Weakness: W) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunity: O) และภาวะคุกคาม (Threat: T)

2. โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ อย่างละเอียดและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อละ 1 เครื่องหมายเท่านั้น โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

คะแนน 4	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
คะแนน 3	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
คะแนน 2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
คะแนน 1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

3. แบบสอบถามนี้ใช้เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจะเสนอผลการวิจัยในภาพรวมและไม่ส่งผลกระทบต่อ ใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน ขอให้ท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบและตรงกับสภาพความเป็นจริงเพื่อให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัย นางสาวณัฐติพร อ้นด่าง

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

โทร 084-9508679 email: nattiporn.o@bcnpy.ac.th

หากท่านไม่สะดวกตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยแนบมาท่านสามารถตอบแบบสอบถามโดยใช้ QR code ด้านล่าง



การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

ปัจจัย	จุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W)	คะแนน			
		4	3	2	1
ระบบ (System)	S1 มีการกำหนดกระบวนการงานที่ครอบคลุมเพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน				
	S2 มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์				
	S3 มีระบบสนับสนุนให้บุคลากรเลื่อนระดับในสายงานและเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ				
	S4 ส่งเสริมให้อาจารย์ไปศึกษาต่อระดับปริญญาโทและปริญญาเอก โดยการสนับสนุนให้ได้รับทุนการศึกษา				
	S5 มีงบประมาณสนับสนุนการไปพัฒนาตนเองของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน				
	S6 สภาพแวดล้อมและบรรยากาศเอื้อต่อการปฏิบัติงาน				
	S7 มีสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ที่ทันสมัยเอื้อต่อการทำงาน				
	W1 ระบบการบริหารตำแหน่งตามสายงานมีความล่าช้าส่งผลให้บุคลากรสูญเสียโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน				
	W2 ขาดการวิเคราะห์ค่างานเชิงประจักษ์ส่งผลให้การวางแผนอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับสภาพความจริง				
	W3 ยังไม่มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การกำหนดสมรรถนะในตำแหน่ง การสรรหาคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
	W4 บุคลากรไม่มั่นใจในระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมถึงเงินประจำตำแหน่งเมื่อมีการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ (ผศ.) ในช่วงการเปลี่ยนผ่านหลังจากประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2562				
	W5 ระบบสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยของคณะพยาบาลศาสตร์ และสถาบันพระบรมราชชนกไม่มีประสิทธิภาพที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจได้				
	W6 ขาดระบบการสนับสนุนและแนวทางส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งงานให้แก่บุคลากรสายสนับสนุน				
	W7 ระบบการอํารงรักษาบุคลากรไม่เพียงพอที่จะสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคงอยู่ในวิทยาลัย				

ปัจจัย	จุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W)	คะแนน			
		4	3	2	1
ด้านโครงสร้าง (Structure)	S8 จัดโครงสร้างการบริหารมีความสอดคล้องกับพันธกิจของวิทยาลัย คณะและสถาบัน				
	W8 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคลจากสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขมาสู่ระบบสถาบันพระบรมราชชนกส่งผลให้การบริหารบุคคลขาดความชัดเจนและไม่เป็นทิศทางเดียวกัน				
	W9 การบริหารงานขึ้นตรงกับส่วนกลางทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารงาน				
ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	S9 มีกลยุทธ์ในการพัฒนาอาจารย์ด้านการจัดการเรียนการสอนและการยกระดับความเชี่ยวชาญของบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ				
	S10 มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ช่วยกำกับการดำเนินงานที่ชัดเจน				
	W10 การบริหารแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคลไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะนำสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล				
	W11 ยังไม่มีระบบการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)				
	W12 ไม่ได้จัดทำแผนความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path) และแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงาน (Career Development) ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม				
	W13 ไม่ได้นำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล				
	W13 ไม่ได้นำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล				
รูปแบบ (Style)	S11 มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม				
	W14 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขาดความยืดหยุ่นและทันสมัย ยังยึดติดกับการปฏิบัติงานแบบเดิม				
	W15 การบริหารงานเชิงกลยุทธ์และไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง				
ค่านิยมร่วม (Share value)	S12 มีการกำหนดค่านิยมร่วมกระทรวงสาธารณสุข (MOPH: Mastery Originality People Centered Humility) ที่ชัดเจน				
	W16 การส่งเสริมให้เกิดค่านิยมร่วมไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน				
	W17 การประเมินผลการนำค่านิยมร่วมไปสู่วิปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง				

ปัจจัย	จุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W)	คะแนน			
		4	3	2	1
บุคลากร (Staff)	S13 มีอัตรากำลังของอาจารย์ที่เพียงพอต่อการผลิตบัณฑิต				
	S14 มีอัตรากำลังของบุคลากรสายสนับสนุนที่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของวิทยาลัย				
	W18 บุคลากรสายวิชาการมีงานที่ต้องรับผิดชอบหลายด้านที่นอกเหนือจากการเรียนการสอนทำให้ไม่ได้มุ่งพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของตนเองทั้งด้านวิชาการและการทำวิจัยในสาขาที่ปฏิบัติงาน				
	W19 ช่วงอายุของบุคลากรที่แตกต่างกัน (Generation Gap)				
	W20 ไม่มีตำแหน่งทดแทนบุคลากรสายสนับสนุนที่เกษียณอายุราชการส่งผลให้ขาดอัตรากำลังสายสนับสนุนในตำแหน่งข้าราชการ				
	W21 บุคลากรบางส่วนยังไม่สามารถปรับตัวในกาเปลี่ยนแปลงและไม่พร้อมรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ				
	ทักษะ (Skill)	S15 มีการส่งเสริมการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติการพยาบาลของอาจารย์ (Faculty Practice)			
W22 บุคลากรบางส่วนมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และภาษาอังกฤษ					
W23 บุคลากรสายสนับสนุนขาดความเชี่ยวชาญและศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีภาวะพึงพิงอาจารย์สูง					
W24 อาจารย์พยาบาลมีข้อจำกัดในการพัฒนาการปฏิบัติการพยาบาล (Faculty Practice) อย่างต่อเนื่องส่งผลการพัฒนาไม่บรรลุตามเป้าหมาย					

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ปัจจัย	โอกาส (O) และภาวะคุกคาม (T)	คะแนน			
		4	3	2	1
ผู้รับบริการหรือ คู่แข่ง (Customer, Competitors)	O1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงพยาบาลในการผลิต หลักสูตรเฉพาะทาง การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล การผลิตผลงานวิจัยและวิชาการรวมทั้งพัฒนา ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติการพยาบาลของอาจารย์ ร่วมกัน (Faculty Practice)				
	O2 การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นและพร้อมรับ กับการแข่งขันกับสถาบันอื่น				
	O3 การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการเพิ่มเติมที่นอกเหนือจาก สวัสดิการปกติเพื่อจูงใจรักษาให้อยู่กับองค์กร				
	O4 มีการเทียบเคียงและแข่งขันกับสถาบันระดับอุดมศึกษา อื่น ๆ (Benchmarking)				
	T1 การเปิดหลักสูตรพยาบาลเพิ่มขึ้นในสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐและเอกชนทำให้มีโอกาสสูญเสียบุคลากรที่มี ศักยภาพสูงให้กับสถาบันการศึกษาที่เป็นคู่แข่ง				
ปัจจัยทางการเมือง และกฎหมาย (Political- Legal factors)	O5 นโยบาย Thailand 4.0 ที่มุ่งเน้นขับเคลื่อนพัฒนางานวิจัย การสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนา ประเทศ				
	O6 พรบ. สถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2562 ทำให้ทำให้มี อิสระในการบริหารงานบุคคลและบุคลากรสายวิชาการ มีความก้าวหน้าทางสายวิชาการได้ด้วยตนเอง				
	T2 การปรับเปลี่ยนระเบียบและข้อกฎหมายหลังจากมี พ.ร.บ สบช. ให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐทำให้ เกิดความล่าช้าในการบริหารงาน ความไม่ชัดเจน ในกฎระเบียบ ข้อบังคับส่งผลต่อความเชื่อมั่นของบุคลากร				
	T3 กฎระเบียบจากหน่วยงานของราชการทำให้มีข้อจำกัด ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบรรจุ แต่งตั้ง หรือเพิ่มเติมบุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งข้อจำกัดในด้าน ค่าตอบแทน หรือเงินประจำตำแหน่ง				

ปัจจัย	โอกาส (O) และภาวะคุกคาม (T)	คะแนน			
		4	3	2	1
	T4 รัฐบาลขาดเสถียรภาพและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วพลิกผันของการเมือง สังคมและเศรษฐกิจ ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลและการปรับตัวของบุคลากร ความไม่มั่นใจในค่าตอบแทนและสวัสดิการของบุคลากรสายวิชาการเมื่อมีการเตรียมและทำผลงานเพื่อเข้าสู่การดำรงตำแหน่งทางวิชาการ				
ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors)	O7 มีงบประมาณจากภาครัฐสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง				
	T5 การปรับลดการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากร				
	T6 มีการแข่งขันในตลาดแรงงานสูงในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการส่งผลต่อการสูญเสียบุคลากร				
ปัจจัยทางด้านสังคม และวัฒนธรรม (Sociocultural Factors)	O8 มีการยกระดับคุณภาพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงและมุ่งสู่ความเป็นสากลมากขึ้น				
	O9 สร้างวัฒนธรรมในการทำงานแบบวิถีการทำงานใหม่ (New Normal)				
	O10 การผลักดันให้บุคลากรมีทักษะในการปรับตัวปรับแนวคิด (Mindset) และวัฒนธรรมการทำงานที่คล่องตัวมากขึ้น				
	T7 การแพร่ระบาดของโควิด 19 ทำให้เกิดข้อจำกัดในการบริหารและพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัย				
ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)	O11 การพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น				
	O12 สามารถเชื่อมโยงกับเครือข่ายในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ได้ทั่วโลกทำให้บุคลากรมีโอกาสในการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองได้สะดวกและหลากหลายมากขึ้น				

ปัจจัย	โอกาส (O) และภาวะคุกคาม (T)	คะแนน			
		4	3	2	1
	O13 นักทรัพยากรบุคคลได้รับการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้น การพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น				
	O14 บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นการปฏิบัติงาน				
	O15 ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการตัดสินใจได้				
	T8 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้องค์กรมีโอกาสถูกโจรกรรมข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรได้ บุคลากรมีโอกาสถูกร้องเรียนจากใช้สื่อสังคมออนไลน์ที่ไม่เหมาะสมส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร				
	T9 การแพร่หลายและความรวดเร็วของการใช้สื่อออนไลน์ทำให้มีโอกาสการถูกร้องเรียนจากข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ง่ายและส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของวิทยาลัย				
	T10 การลดจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนลงเนื่องจากการใช้เทคโนโลยีเข้ามาทดแทนมากขึ้น				



แบบสัมภาษณ์การวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล

ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

Proactive Strategies for Human Resource Management of Nursing

Colleges under Prabomrajchanok Institute

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์นี้โครงสร้างฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ ระดับบัณฑิตศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งประกอบด้วย 12 กระบวนการ ดังนี้ 1) การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง 2) การสรรหาเชิงรุก 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง 4) การบริหารความหลากหลาย 5) การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ 6) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 8) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร 9) การอํารงรักษาบุคลากร 10) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 11) การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน 12) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

2. แบบสัมภาษณ์นี้โครงสร้างฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ท่านได้ให้ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

ณัฐติพร อ้นดวง (ผู้วิจัย)

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา การศึกษาดุษฎีบัณฑิต

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

โทร 084-9508679 (มือถือ) E-mail : nattiporn.o@bcnpy.ac.th

**แบบสัมภาษณ์แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของ
วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

รหัสผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

- ตำแหน่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล
 รองผู้อำนวยการ
 คณบดี
 รองคณบดี
 อื่น ๆ ระบุ

สถานที่ปฏิบัติงาน

วันที่สัมภาษณ์

สถานที่สัมภาษณ์

**ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัย
พยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในประเด็นดังต่อไปนี้**

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ จากความรู้และประสบการณ์ของท่านในการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ ท่านคิดว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกควรมี
แนวทางอย่างไร

.....

1.2 การกำหนดพันธกิจ ท่านคิดว่า การกำหนดพันธกิจในการบริหารทรัพยากร
มนุษย์เชิงรุกควรมีแนวทางอย่างไร

.....

2. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากความรู้และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารของท่าน ในประเด็นต่อไปนี้

2.1 จากประสบการณ์ในการบริหารของท่าน ท่านคิดว่าควรจะมีวิธีการหรือแนวทางในการวางแผนและบริหารอัตรากำลังของบุคลากรอย่างไรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและในอนาคต

.....
.....
.....

2.2 ในยุคปัจจุบันท่านคิดว่าจะมีวิธีการใดที่จะดึงดูดคนให้เข้ามาสมัครงานในองค์กร และจะมีแนวทางหรือวิธีการดำเนินการสรรหาเชิงรุกอย่างไรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและในอนาคต

.....
.....
.....

2.3 ในหน่วยงานของท่าน มีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) และตามแนวคิดของท่าน ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไรเกี่ยวกับแนวทางหรือในการบริหารคนเก่งภายในองค์กร

.....
.....
.....

2.4 ในหน่วยงานของท่านประสบปัญหาจากความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรหรือไม่ และมีวิธีการแก้ไขปัญหามหาความหลากหลายของบุคลากรอย่างไร ตามความคิดเห็นของท่านคิดว่าจะมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการบริหารความหลากหลายของบุคลากรให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขและไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน

.....
.....
.....

2.5 ท่านคิดอย่างไรในการพัฒนาหรือส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร ในยุคปัจจุบันและอนาคต

.....

.....

.....

2.6 จากประสบการณ์ในการบริหารของท่านที่ผ่านมา ท่านประสบปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ หากมีในประเด็นใดบ้าง เช่น ในด้านของผู้บริหารองค์กร ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น และมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

.....

.....

.....

2.7 ในยุคปัจจุบันท่านคิดว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีความจำเป็นต่อการบริหารบุคลากรอย่างไร และท่านคิดว่าจะมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง

.....

.....

.....

2.8 ในยุคปัจจุบันและในอนาคตท่านคิดว่า จะมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการพัฒนาทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรทั้งบุคลากรสายอาจารย์และสายสนับสนุน

.....

.....

.....

2.9 ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่สูง ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร และจะมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการธำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรได้ยาวนาน

.....

.....

.....

2.10 จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ท่านมีแนวทางหรือวิธีการในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไรให้มีประสิทธิภาพและท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการหรือแนวทางในเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

2.11 ท่านคิดว่าจะมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการสร้างสมดุลชีวิตและการทำงานของบุคลากรให้ทำงานอย่างมีความสุข

.....

.....

.....

2.12 ท่านคิดว่าจะมีวิธีการหรือแนวทางอย่างไรในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

.....

.....

.....

3. ท่านมีวิธีการหรือแนวทางในการนำกลยุทธ์เชิงรุกไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าจะมีวิธีการหรือแนวทางในการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกอย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกหรือของสถาบันการศึกษาพยาบาล

.....

.....

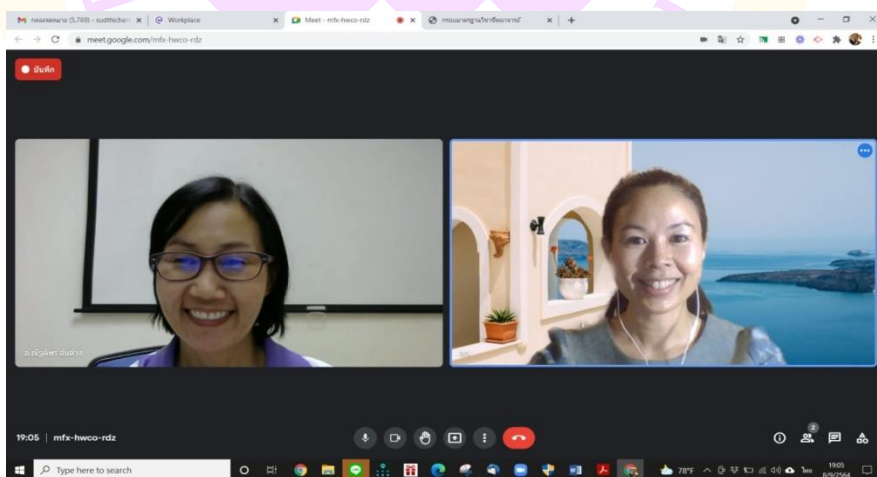
.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้



ภาพการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก
ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก



ภาคผนวก จ ประเด็นการสนทนากลุ่ม

ประเด็นการสนทนากลุ่ม

1. วัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่ม

เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาตรวจสอบ วิพากษ์ และให้ข้อเสนอแนะ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2. ประเด็นการสนทนากลุ่ม

ประเด็นการสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณา(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ใน 7 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 พิจารณาความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ประเด็นที่ 2 การพิจารณาความเหมาะสมของ ร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในกลยุทธ์หลักที่ 1 ยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ 3 การพิจารณาความเหมาะสมของ ร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในกลยุทธ์หลักที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

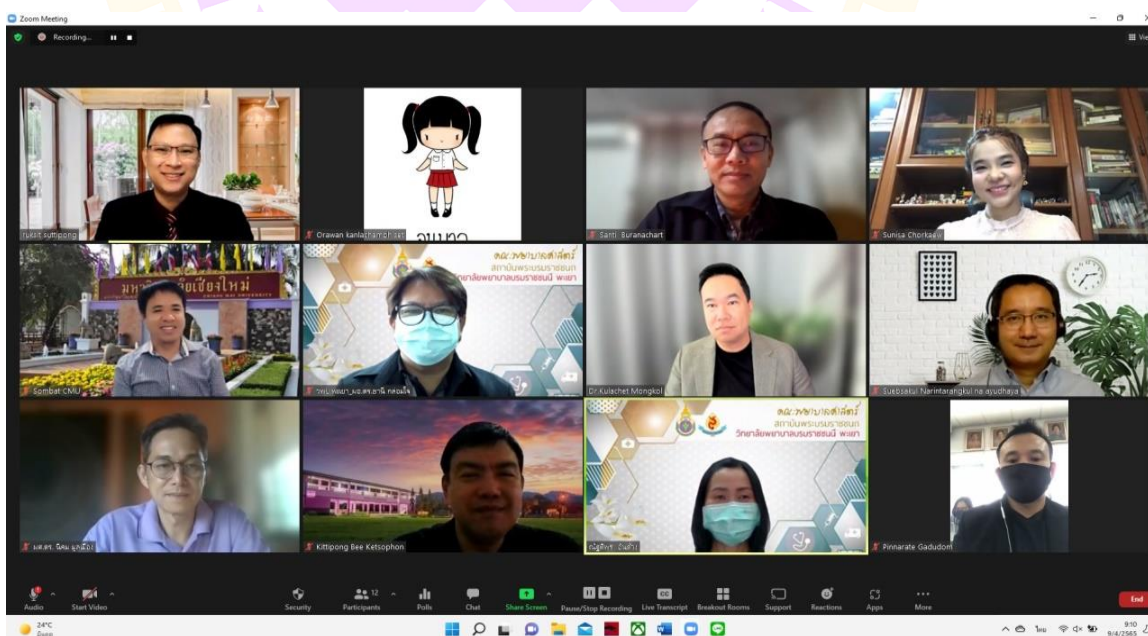
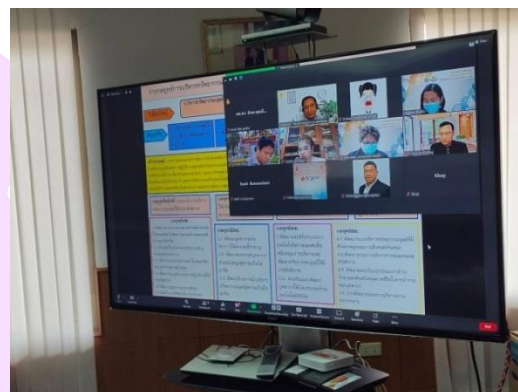
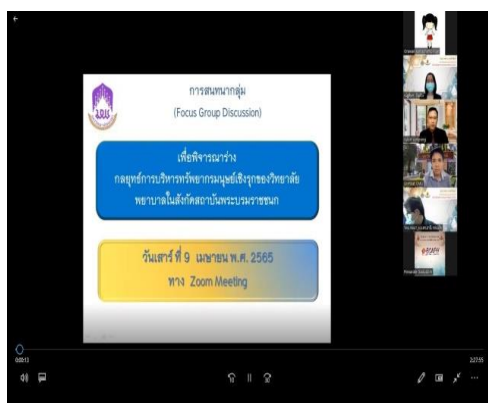
ประเด็นที่ 4 การพิจารณาความเหมาะสมของ ร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในกลยุทธ์หลักที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ 5 การพิจารณาความเหมาะสมของ ร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในกลยุทธ์หลักที่ 4 พัฒนาระบบการดำรงรักษาบุคลากร

ประเด็นที่ 6 พิจารณาความเหมาะสมในภาพรวมของร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ประเด็นที่ 7 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ภาพสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก



ภาคผนวก ฉ แบบประเมินเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรม
ราชชนก



แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม
(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล
ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

คำชี้แจง

ขอความกรุณาจากท่านได้พิจารณากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก
ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับใด
โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องตามความคิดเห็นของท่าน โดยแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบ
ความเหมาะสม (Suitability) ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัย
พยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม (Suitability) ของ
(ร่าง) กลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบัน
พระบรมราชชนก โดยแต่ละข้อเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)
5 ระดับ ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก
ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบ
ปลายเปิด (Open Form)

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม (Suitability) ของ (ร่าง) กลยุทธ์การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

รายการตรวจสอบ		ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ เพื่อการ ปรับปรุง
		5	4	3	2	1	
วิสัยทัศน์	บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่สามารถ ขับเคลื่อนองค์กรสู่สถาบันอุดมศึกษา ชั้นนำในระดับสากล						
พันธกิจ	1. บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมี ประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาลและก้าวทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง						
	2. พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีศักยภาพ ด้านการการเรียนการสอน การวิจัย ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา และทักษะ การใช้ภาษาอังกฤษ						
	3. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มี ประสิทธิภาพ						
	4. การเสริมสร้างความผูกพันและอำรงรักษา บุคลากรที่มีคุณภาพ						

รายการตรวจสอบ		ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ เพื่อการ ปรับปรุง
		5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลัก ที่ 1	การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับต่อ การเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์						
กลยุทธ์ย่อย ที่ 1.1	พัฒนาแผนและอัตรากำลังของบุคลากร ให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อน วิสัยทัศน์ และพันธกิจของวิทยาลัยและ เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ						
เป้าประสงค์	1. มีแผนการบริหารอัตรากำลังของบุคลากร สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของ วิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน วิชาชีพ						
	2. มีระบบการบริหารอัตรากำลังคน ในภาวะวิกฤติ						
มาตรการ	1. จัดทำแผนการวิเคราะห์ภาระงานเพื่อนำมา คำนวณอัตรากำลัง						
	2. การวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหาร อัตรากำลังให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ พันธกิจของวิทยาลัยและเป็นไปตามเกณฑ์ มาตรฐานวิชาชีพทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว						
	3. การวางแผนและการบริหารความเสี่ยง ด้านกำลังคน และการกำหนดมาตรการ สำหรับการบริหารอัตรากำลังคนในภาวะ วิกฤติ						
	4. การพัฒนารูปแบบการบริหารอัตรากำลัง แบบใช้ทรัพยากรร่วมเชิงสถาบัน (Common-Pool Resources)						
ตัวชี้วัด	1. อัตราร่วมของอาจารย์ประจำต่อ นักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า						
	2. ร้อยละความครอบคลุมของบุคลากร สายวิชาการตามสาขาวิชา						

รายการตรวจสอบ		ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ เพื่อการ ปรับปรุง
		5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2	ส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ของบุคลากรสายวิชาการ						
เป้าประสงค์	บุคลากรสายวิชาการมีตำแหน่งทาง วิชาการเพิ่มขึ้น						
มาตรการ	1. กำหนดคุณสมบัติและจัดทำแผนการ เตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ						
	2. จัดทำแนวทางการเข้าสู่ตำแหน่งทาง วิชาการที่ชัดเจน						
	3. ส่งเสริมการผลิตผลงานวิจัยและเร่งรัด การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากร สายวิชาการที่มีตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ชำนาญการพิเศษ						
ตัวชี้วัด	ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีตำแหน่งทาง วิชาการ						
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.3	ยกระดับระบบการบริหารผลการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ						
เป้าประสงค์	1. บริหารผลการปฏิบัติงานด้วยหลักธรรมาภิบาล						
	2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่งและ ผลการปฏิบัติงานจริง						
มาตรการ	1. การพัฒนาระบบและกลไกการประเมิน ผลการปฏิบัติงานและการมีสมรรถนะ ที่สะท้อนศักยภาพของบุคลากร โดยใช้ เทคโนโลยีมาสนับสนุน						
	2. การทบทวนเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะ ของตำแหน่งงานและการผลักดันให้บรรลุ เป้าหมายของสถาบัน						
	3. การบริหารผลการปฏิบัติงานด้วยหลัก ธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม						
	4. การให้ข้อมูลย้อนกลับผลงานอย่างสร้างสรรค์						

รายการตรวจสอบ		ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละของตำแหน่งงานที่มีเกณฑ์การประเมินผลงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะของตำแหน่ง						
	2. ร้อยละการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดเกณฑ์						
	3. ร้อยละของบุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการประเมินผลงาน						
กลยุทธ์ย่อยที่ 1.4	พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุก						
เป้าประสงค์	1. มีระบบการสรรหาบุคลากรเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ						
มาตรการ	1. การเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร (Branding) ให้เป็นที่รู้จัก						
	2. การพัฒนาระบบการสรรหาเชิงรุกเพื่อการเข้าถึงคนเก่ง เช่น การให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาเพื่อเตรียมรับเข้ามาเป็นอาจารย์ การสร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษา						
	3. การปรับปรุงรูปแบบการประชาสัมพันธ์ การสมัครงานที่หลากหลายโดยใช้เทคโนโลยี เพื่อจูงใจบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน						
	4. การกำหนดสมรรถนะหรือคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร						
	5. การพัฒนารูปแบบการสรรหาคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีสมรรถนะและคุณสมบัติที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร						
ตัวชี้วัด	1. จำนวนของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่มาสมัครงาน และรับเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ต้องการ						
	2. จำนวนผู้ได้รับทุนผลิตอาจารย์จากวิทยาลัย						
	3. ร้อยละของผู้สมัครที่มีการรับรู้แบรนด์ขององค์กร						

รายการตรวจสอบ		ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
กลยุทธ์หลัก ที่ 2	เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะ ของบุคลากร						
กลยุทธ์ย่อย ที่ 2.1	พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มี ความเชี่ยวชาญ						
เป้าประสงค์	บุคลากรสายวิชาการมีความเชี่ยวชาญ และมีศักยภาพในการแข่งขันในระดับชาติ และนานาชาติ						
มาตรการ	1. การพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา สำหรับอาจารย์ เช่น การปฏิบัติการพยาบาล (Faculty Practice) การอบรมเฉพาะทาง						
	2. จัดทำแผนการพัฒนาอาจารย์มืออาชีพ ตามกรอบมาตรฐานสมรรถนะอาจารย์						
	3. การจัดทำแผนการพัฒนาทักษะ ภาษาอังกฤษให้แก่อาจารย์เพื่อเตรียม ความพร้อมสู่ความเป็นนานาชาติ						
	4. พัฒนาระบบสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ ในการผลิตผลงานวิจัยและการตีพิมพ์เผยแพร่ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติแก่อาจารย์ เช่น การให้ค่าตอบแทนพิเศษ การทำงานแบบ Hybrid การให้ทุนสนับสนุนการไปทำวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ						
	5. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัย และการเรียนการสอนกับสถาบันการศึกษา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ						
	6. การจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (IDP) และใช้โมเดลพัฒนาแบบ 70:20:10						

รายการตรวจสอบ		ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ตัวชี้วัด	1. จำนวนอาจารย์พยาบาลที่ไปพัฒนา ด้านการเรียนการสอนและทำวิจัยกับ สถาบันการศึกษาต่างประเทศ						
	2. ร้อยละของอาจารย์พยาบาลที่มีคะแนน คะแนนภาษาอังกฤษผ่านตามเกณฑ์						
	3. ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับเชิญเป็นวิทยากร ด้านวิชาการ วิชาชีพและการวิจัย						
	4. ร้อยละของอาจารย์มีผลงานวิจัยที่ได้ตีพิมพ์ เผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ						
กลยุทธ์ย่อย ที่ 2.2	พัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนสู่ ความเป็นมืออาชีพ						
เป้าประสงค์	บุคลากรสายสนับสนุนมีความเชี่ยวชาญ ในตำแหน่งงาน						
มาตรการ	1. การกำหนดทักษะและสมรรถนะของ ตำแหน่งและสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากร สายสนับสนุนที่จะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ในอนาคต						
	2. การจัดแผนการพัฒนาบุคลากรสาย สนับสนุนสู่มืออาชีพโดยการสร้างทักษะใหม่ ที่จำเป็นในการทำงาน (Reskill) และ การยกระดับทักษะในการทำงานเดิมให้ดีขึ้น (Upskill) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง						
	3. การจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (IDP) และใช้โมเดลพัฒนาแบบ 70:20:10						
	4. ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ที่หลากหลายมากขึ้น						
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาสอดคล้องกับตำแหน่ง						
	2. ร้อยละของบุคลากรสายสนับสนุน มีแผนพัฒนาตนเองรายบุคคลที่ครอบคลุม การ Upskill และ Reskill						

รายการตรวจสอบ		ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ย่อย ที่ 2.3	พัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากร มนุษย์สู่ความเป็นมืออาชีพ						
เป้าประสงค์	มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพ						
มาตรการ	1. กำหนดสมรรถนะและทักษะของนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นในอนาคตและจัดทำ แผนพัฒนาความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นมือ อาชีพ						
	2. การสร้างระบบที่ปรึกษาสำหรับนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ทั้งภายในและภายนอก วิทยาลัย						
	3. จัดทำแผนพัฒนาทักษะการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์อย่างมืออาชีพของผู้บริหาร (HR for non-HR)						
ตัวชี้วัด	1. ระดับความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ด้านทรัพยากรมนุษย์						
	2. ร้อยละของผู้บริหารทุกระดับได้รับการ พัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์						
กลยุทธ์หลัก ที่ 3	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ						
กลยุทธ์ย่อย ที่ 3.1	พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการ บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มี ประสิทธิภาพ						
เป้าประสงค์	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทันสมัย คล่องตัวและเป็นปัจจุบัน						
มาตรการ	1. การจัดทำแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ง่ายต่อการใช้งานและสามารถนำข้อมูลไปใช้ ในการตัดสินใจได้ทันที						

รายการตรวจสอบ		ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	2. การพัฒนาผู้เกี่ยวข้องให้มีศักยภาพในการ ป้อนข้อมูล รายงานและวิเคราะห์ข้อมูล						
	3. การพัฒนาระบบการกำกับติดตามให้มี ประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่อง						
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละความครอบคลุมของระบบฐานข้อมูล ทรัพยากรมนุษย์และเป็นปัจจุบันที่ผู้บริหาร สามารถใช้ในการตัดสินใจได้						
กลยุทธ์ย่อย ที่ 3.2	ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล						
เป้าประสงค์	บุคลากรมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล						
มาตรการ	1. จัดทำแผนพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลใหม่ๆ ให้แก่บุคลากร (Digital Competency)						
	2. การประเมินสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ของบุคลากร						
	3. การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบ ดิจิทัลและมีระบบสนับสนุนการเรียนรู้ที่ทันสมัย						
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล						
กลยุทธ์ หลักที่ 4	เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์						
เป้าประสงค์	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ						
มาตรการ	1. ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์						
	2. จัดทำระบบและกลไกในการบริหารและ ทบทวนระบบและกลไกอย่างต่อเนื่อง						
	3. จัดทำแผนและคู่มือในการบริหารทรัพยากร ทรัพยากรมนุษย์						
	4. พัฒนาตัวชี้วัดผลลัพธ์ของประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์						
	5. พัฒนาความรู้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ						

รายการตรวจสอบ		ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	6. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกและภายนอกสถาบัน						
ตัวชี้วัด	ระดับประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์						
กลยุทธ์หลักที่ 5	พัฒนาระบบการธำรงรักษามูลค่า						
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1	พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่ง						
เป้าประสงค์	มีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและการสืบทอดตำแหน่ง						
มาตรการ	1. พัฒนาระบบและกลไกในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง						
	2. การจัดทำแผนการพัฒนาและธำรงรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพสูง						
	3. การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง						
ตัวชี้วัด	1. อัตราคงอยู่ของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง						
	2. ร้อยละของตำแหน่งเป้าหมายมีการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเป็นระบบ						
	3. ร้อยละของโครงการที่เสนอและดำเนินงานโดยบุคลากรที่มีศักยภาพสูง						
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2	พัฒนาระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร						
เป้าประสงค์	มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งของบุคลากรสายวิชาการระดับชำนาญการและบุคลากรสายสนับสนุน						

รายการตรวจสอบ		ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
มาตรการ	1. การจัดทำระบบเพื่อรองรับความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Career Path) ของบุคลากร						
	2. การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าตำแหน่งของบุคลากร (Career Development) โดยมีการวาง Career Goal และ Career Self-Management						
	3. การวางแผนเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรสายวิชาการระดับชำนาญการในการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ เช่น การผลักดันให้ผลิตผลงานวิจัยและผลงานวิชาการ						
ตัวชี้วัด	1. จำนวนของตำแหน่งงานที่มีการวางระบบความก้าวหน้า (Career path)						
	2. ร้อยละของบุคลากรที่มีการจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Career Development)						
กลยุทธ์ย่อยที่ 5.3	พัฒนาระบบการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ						
เป้าประสงค์	ค่าตอบแทนและสวัสดิการสอดคล้องกับตลาดแรงงานและเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร						
มาตรการ	1. การสำรวจเทียบเคียงค่าตอบแทนกับตลาดแรงงาน						
	2. การทบทวนและปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สอดคล้องกับตลาดแรงงานในปัจจุบันและความต้องการของบุคลากรแต่ละระดับ						
	3. การพัฒนาระบบสวัสดิการที่แปลกใหม่ที่จูงใจและมีความยืดหยุ่น (Flexible Welfare)						

รายการตรวจสอบ		ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
ตัวชี้วัด	1. ระดับความพึงพอใจของบุคลากร						
	2. อัตราการย้ายหรือลาออก						
กลยุทธ์ย่อย ที่ 5.4	พัฒนาและปรับปรุงระบบการธำรงรักษา และส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร						
เป้าประสงค์	บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและมีความสุขในการทำงาน						
มาตรการ	1. การสำรวจความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Survey)						
	2. การกำหนดแผนการสร้างเสริมสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน (Positive Practice Environment)						
	3. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ยืดหยุ่นในการทำงานแบบ Remote Work โดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน						
	4. การจัดทำแผนพัฒนา Growth Mindset ของบุคลากร						
	5. การจัดทำแผนพัฒนาองค์กรคุณธรรมและองค์กรแห่งความสุข						
	6. จัดทำระบบพี่เลี้ยงสำหรับต้อนรับและดูแลบุคลากรใหม่ (Onboarding Program) ในการทำงาน						
ตัวชี้วัด	1. อัตราการคงอยู่ของบุคลากร						
	2. อัตราการย้ายหรือลาออก						
	3. ระดับความสุขของบุคลากร						
	4. ระดับความเครียดของบุคลากร						
กลยุทธ์ย่อย ที่ 5.5	การพัฒนากระบวนการบริหารความหลากหลายของบุคลากร						
เป้าประสงค์	บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข						

รายการตรวจสอบ		ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
มาตรการ	1. การกำหนดค่านิยมร่วมในองค์กร						
	2. การจัดทำแผนการจัดกิจกรรมพัฒนาองค์กร (OD)						
	3. การส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากรต่าง Generation						
	4. การพัฒนาระบบการป้องกันการ Discrimination ในที่ทำงานและการสร้างความเสมอภาคในการปฏิบัติงานร่วมกัน						
ตัวชี้วัด	ระดับความสุขของบุคลากร						

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก
ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ (.....)

ตำแหน่ง

วันที่.....

ภาคผนวก ช แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ประเมินความเป็นไปได้
และความเป็นประโยชน์



แบบสอบถามเพื่อประเมินความเป็นไปได้ (Possibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility)
ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล
ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลของวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา เรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
 2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 สอบถามความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)
 3. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้นโดยข้อมูลที่ท่านตอบจะเก็บไว้เป็นความลับและจะเสนอผลการวิจัยในภาพรวมซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานของท่าน
 4. ขอให้ท่านได้โปรดกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพื่อผลการวิจัยครั้งนี้จะได้มีความสมบูรณ์และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง
 5. เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จและมีความสมบูรณ์ตามระยะเวลาในการศึกษาของผู้วิจัย จึงขอความกรุณาให้ท่านได้โปรดส่งแบบสอบถามฉบับนี้ส่งคืนตามที่อยู่ของผู้วิจัยที่ระบุในซอง (ติดแสตมป์) ที่แนบมาพร้อมนี้ ส่งทางไปรษณีย์จัดคืนผู้วิจัยภายในวันที่ 25 มิถุนายน 2565
- ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถาม รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

นางสาวณัฐติพร อ้นด้วง (ผู้วิจัย)

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

โทร 084-9508679 (มือถือ) E-mail: nattiporn.o@bcnpy.ac.th

2 มิถุนายน 2565

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ ตามที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

2. อายุ

- 1) ต่ำกว่า 35 ปี 2) 36-40 ปี 3) 41-45 ปี
 4) 46-50 ปี 5) 51-55 ปี 6) 56 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- 1)ปริญญาโท 2)ปริญญาเอก
 อื่น ๆ ระบุ.....

4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล

- 1) ต่ำกว่า 10 ปี 2) 10-19 ปี
 3) 20-29 ปี 4) 30 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล
 รักษาการผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล
 รองผู้อำนวยการวิทยาลัยฝ่ายบริหาร

รายการประเมิน		ระดับ ความเป็นไปได้					ระดับ ความเป็นประโยชน์					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ ย่อยที่ 5.4	พัฒนาและปรับปรุงระบบ การธำรงรักษาและส่งเสริม คุณภาพชีวิตในการทำงาน ของบุคลากร											
เป้าประสงค์	บุคลากรมีความผูกพันต่อ องค์กรและมีความสุขในการ ทำงาน											
มาตรการ	1. การสำรวจความผูกพันต่อ องค์กร (Engagement Survey)											
	2. การกำหนดแผนการสร้าง เสริมสิ่งแวดล้อมที่ดีในการ ทำงาน (Positive Practice Environment)											
	3. การปรับเปลี่ยนรูปแบบ การทำงานให้ยืดหยุ่นในการ ทำงานแบบ Remote Work โดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุน การทำงาน											
	4. การจัดทำแผนส่งเสริม คุณภาพชีวิตและพัฒนา Growth Mindset ของ บุคลากร											
	5. การจัดทำแผนพัฒนา องค์กรคุณธรรมและองค์กร แห่งความสุข											
	6. จัดทำระบบพี่เลี้ยงสำหรับ ต้อนรับและดูแลบุคลากรใหม่ (Onboarding Program) ในการทำงาน											

รายการประเมิน		ระดับความ เป็นไปได้					ระดับความ เป็นประโยชน์					ข้อเสนอ แนะ
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
ตัวชี้วัด	1. อัตราการคงอยู่ของ บุคลากร											
	2. ระดับความสุและระดับ ความผูกพันในองค์กรของ บุคลากร											
	3. ระดับความเครียดของ บุคลากร											
กลยุทธ์ ย่อยที่ 5.5	การพัฒนาระบบการบริหาร ความหลากหลายของ บุคลากร											
เป้าประสงค์	บุคลากรอยู่ร่วมกันอย่างมี ความสุข											
มาตรการ	1. การกำหนดค่านิยมร่วมใน องค์กร											
	2. การจัดทำแผนการจัด กิจกรรมพัฒนาองค์กร (OD)											
	3. การส่งเสริมการทำงาน ร่วมกันของบุคลากรต่าง Generation											
	4. การพัฒนาระบบ การป้องกันการ Discrimination ในที่ทำงานและการสร้าง ความเสมอภาคในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน											
ตัวชี้วัด	ระดับความสุขของบุคลากร											

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ณัฐติพร อ้นด้วง
วัน เดือน ปี เกิด	4 กุมภาพันธ์ 2517
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ย. 2554 พย.ม. (การพยาบาลเด็กมหาวิทยาลัย), มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ
ที่อยู่ปัจจุบัน	306 หมู่ 2 ตำบลท่าก้อ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย
ผลงานตีพิมพ์	<p>ณัฐติพร อ้นด้วง, สมบัติ นพรัถ, โสภา อำนวยรัตน์ และน้ำฝน กันมา. (อยู่ระหว่างการตีพิมพ์). กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. วารสารรัชต์ภาคย์ สถาบันรัชต์ภาคย์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 17(51).</p> <p>ณัฐติพร อ้นด้วง, สมบัติ นพรัถ, โสภา อำนวยรัตน์ และน้ำฝน กันมา. (อยู่ระหว่างการตีพิมพ์). สภาพปัจจุบัน และแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. วารสารรัชต์ภาคย์ สถาบันรัชต์ภาคย์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 16(48).</p> <p>ณัฐติพร อ้นด้วง, สมศรี ทาทาน และนงนุช ปัญจธรรมเจริญ. (2561). การเจริญเติบโต พัฒนาการ และภาวะสุขภาพของเด็กต่ำกว่า 5 ปีที่เกิดจากมารดาวัยรุ่น. วารสารการพยาบาล การสาธารณสุขและการศึกษา, 19(3), 59-71.</p> <p>Jukkrit Wungrath, Nattiporn Onduang, Yupa Chanwikrai, Chomnard Singhan and Siriwan Baitragul. (2018). Effectiveness of the nutritional promoting program on the growth of pre-school children in a child development center, Pongyangkok Sub-district, Hang Chat District, Lampank Province. Journal of Public Health and Development, 16(2), 1-13.</p>