ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน : ค้นหา

ลำดับ	ชื่อวารสาร	ISSN	เจ้าของ	จัดอยู่ในวารสารกลุ่มที่	สาขา
1	วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี	1906-070x	วิทยาลัยดุสิตธานี	1	มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

Back to top

Copyright 2005 Thai-Journal Citation Index Centre. TCI is a registered trademark.
Contact: tci.thai@gmail.com

การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคล มุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

The Development of Human Resource Management Pattern Enhancing Human Resource Strategic Partnership of Non-profit Organization

- ปริญญา หรุ่นโพธิ์
  นักศึกษาหลักสูตรปริญญาเอก คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
  Parinya Roonpho
  Ph.D. Student, Faculty of Management Science, Silpakorn University
  E-mail: parinya.r@ms.su.ac.th
- ธีระวัฒน์ จันทึก
  ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
  Teerawat Chantuk
  Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Management Science, Silpakorn University
  E-mail: thirawat.scb@gmail.com
- พิทักษ์ ศิริวงศ์
  รองศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
  Phitak Siriwong
  Associate Professor, Ph.D., Faculty of Management Science, Silpakorn University
  E-mail: phitak@ms.su.ac.th

Abstract

The purposes of this research paper are 1) to develop the elements of strategy for human resource management system, 2) to develop the human resource management pattern enhancing human resource strategic partnership of non-profit organization. The Pajek technique was adopt and used in order to analyze the information network. There were 17 human resource management experts to contribute the information for First and Second round-Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR). And also Participatory Action Research (PAR) was conducted. The Cohen's Kappa Coefficient was applied for evaluating consistency. The result reveals that the elements of the development of human resource management pattern enhancing Human Resource Strategic Partnership of Non-Profit Organization are the role of

Strategic partner, the role of Administrative Experts, the roles of Change Agent, and the roles of Employee Champion, that the combination of four roles leads to the efficient strategic partner of the organization.

Keyword: Pattern, Strategic Partner, Non-profit Organization

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) เพื่อพัฒนาองค์ประกอบทางกลยุทธ์การระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคล 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาโดยการประยุกต์ใช้เทคนิคการสังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่าย (Pajek) เพื่อวิเคราะห์เครือข่ายความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ทางสังคม การวิจัยแบบอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) รอบที่ 1 และ รอบที่ 2 มีผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จำนวน 17 คนเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) และใช้หลักค่าสัมประสิทธิ์แคปปาของโคเฮน (Cohen's Kappa) เพื่อวัดความความสอดคล้อง (Consistency) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร และ 4) การเป็นผู้ชนะใจพนักงาน

คำสำคัญ : รูปแบบ หุ้นส่วนทางกลยุทธ์ องค์การไม่แสวงหาผลกำไร

บทนำ

ปัจจุบันการแข่งขันทางด้านธุรกิจรวดเร็วและรุนแรงมากขึ้น องค์การต้องเผชิญกับการบริหารท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดความท้าทายและมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านธุรกิจ อุตสาหกรรม และเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งองค์การต้องปรับตัวให้เท่าทันกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (ปริญญา หรุ่นโพธิ์ และ ธีระวัฒน์ จันทึก, 2559) ซึ่งองค์การที่สามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นเท่านั้นที่จะสามารถดำเนินกิจการให้อยู่รอดภายใต้กระแสโลกาภิวัฒน์ตามที่กล่าวมาได้ (Ulrich D., 1998) ที่ผ่านมานับได้ว่าทุกองค์การที่เข้าสู่ยุคของการแข่งขันจะมีวิธีการบริหารกลยุทธ์เพื่อการเอาตัวรอดโดยไม่เพียงแค่มีการดำเนินงานทางด้านธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก็นับเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารองค์การ

อย่างไรก็ตามปฏิเสธไม่ได้ว่า บุคลากรที่มีความสามารถนั้นจะนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลประโยชน์อย่างสูงสุดให้แก่องค์การ จึงทำให้มีแนวคิดกันอย่างกว้างขวางว่าบทบาทการบริหารงานบุคคลก็ไม่จำกัดกรอบอยู่หน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งที่มีสถานภาพเป็นเพียงฝ่ายงานที่ให้บริการหรือช่วยเหลือฝ่ายงานอื่น

และตอบสนองนโยบายของผู้บริหารเท่านั้น แต่การทำงานของ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นจะมีการกำหนดขอบเขตการทำงานร่วมกับผู้นำหรือผู้บริหารได้พัฒนาการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โดยต้องกำหนดบทบาทอำนวยการ และทิศทางที่เป็นกลยุทธ์และทำให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถฉายภาพการทำงานที่เกิดจากศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดได้ (พิภพ อุดร และ วิทยา ด่านธำรงกุล, 2557) หลายองค์การเริ่มมีการยกระดับงานฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โดยให้เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategic Partner) ที่ทำหน้าที่ช่วยเหลือ (Assist) สนับสนุน (Support) ให้คำปรึกษา (Coach) การส่งเสริม (Promote) ให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การนำเอาแนวคิดและเครื่องมือการบริหารจัดการบุคคลไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อการบริหารงานนั้น ๆ (จรูญศักดิ์ ฉวีศักดิ์, 2557) โดยมุ่งหวังให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ (Business Value Added) ให้กับองค์การโดยผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์การ ซึ่งไม่สามารถปฏิเสธได้ว่านักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารในฝ่ายงานหลักทุกฝ่ายในองค์การ (Peter G., 2006) และสอดคล้องกัน (ปริญญา หรุ่นโพธิ์ และ ธีระวัฒน์ จันทึก, 2559) ทั้งที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลักและกิจกรรมรองทางธุรกิจในทุกด้าน เพื่อให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ (จิระจิตต์ บุนนาค, 2544)

ทั้งนี้องค์การที่มีการแข่งขันหรือองค์การไม่แสวงหาผลกำไรมักจะมีความคาดหวังกับฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีหลากหลายและแตกต่างไปตามภารกิจของการกำหนดขอบเขตในการปฏิบัติงานหรือการกำหนดเป้าหมายขององค์การ เนื่องจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมในหลายด้าน ส่งผลให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล มีความรับผิดชอบมากขึ้น ด้วยความเชื่อและแนวคิดของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ซึ่งต้องมีการใช้กลยุทธ์และรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่เน้นการมีบทบาทและมีส่วนร่วมกับบุคคลากรในหน่วยงานมากขึ้น การบริหารงานบุคคลที่เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องปรับเปลี่ยนสมรถนะเพื่อสนับสนุนการบริหารตามกลยุทธ์ขององค์การ (Joseph C.S. et al., 2015) ซึ่งในฐานะ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ยุคใหม่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีบทบาทของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) บทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Experts) บทบาทของการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล Champion) และบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) (Jeanette L., 2009) ซึ่งถือเป็นบทบาทและหน้าที่หลักของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่จะนำไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Ulrich D., 1997) ในการปรับเปลี่ยนองค์การทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์การไม่แสวงหาผลกำไร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ ได้ (Joseph C.S. and Gil B., 2015)

เนื่องด้วยการบริหารงานขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรมีวิธีการดำเนินการที่ต่างจากองค์การรูปแบบอื่น ๆ (Lohmann R.A., 2007) โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายทรัพยากรบุคคล ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องทำหน้าที่และมีบทบาทที่หลากหลายในองค์การที่ซึ่งมีโครงสร้างองค์การที่มีรูปแบบไม่ชัดเจน ส่งผลให้การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีรูปแบบมาตรฐานในการทำงานที่ดีและเหมาะสม รวมถึง

การแก้ปัญหาและการมีส่วนร่วมกับหน่วยงานอื่นในองค์การมีไม่เพียงพอ (ปริญญา หรุ่นโพธิ์ และ ธีระวัฒน์ จันทึก, 2559) ดังนั้นการจัดการองค์การไม่แสวงหาผลกำไรจึงจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพและโครงสร้างพื้นฐานขององค์การอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ เช่นการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งการพัฒนาองค์การและบุคคลากรนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตั้งแต่การสร้างกลยุทธ์ขององค์การจนกระทั้งการเข้าไปมีส่วนร่วมกับทุกฝ่ายเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Ulrich Dave, 2009)

จากปรากฏการณ์ข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการพัฒนารูปแบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร เป็นการศึกษารูปแบบการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยเอกสาร การวิเคราะห์สังคมเครือข่าย (Pajek) การวิจัยอนาคต (EDFR) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) เพื่อทราบถึงองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อองค์การ และเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จ เป็นองค์การสุขภาพดี (Health Organization) เป็นองค์การที่มีการเติบโตอย่างมั่นคง (Sustainable Growth) ต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาและพัฒนาองค์ประกอบระบบบริหารงานทรัพยากรแลบุคคลและองค์ประกอบหุ้นส่วนทางกลยุทธ์การบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคต
2. เพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายเป็นองค์การไม่แสวงหาผลกำไร มุ่งเน้นเฉพาะองค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก

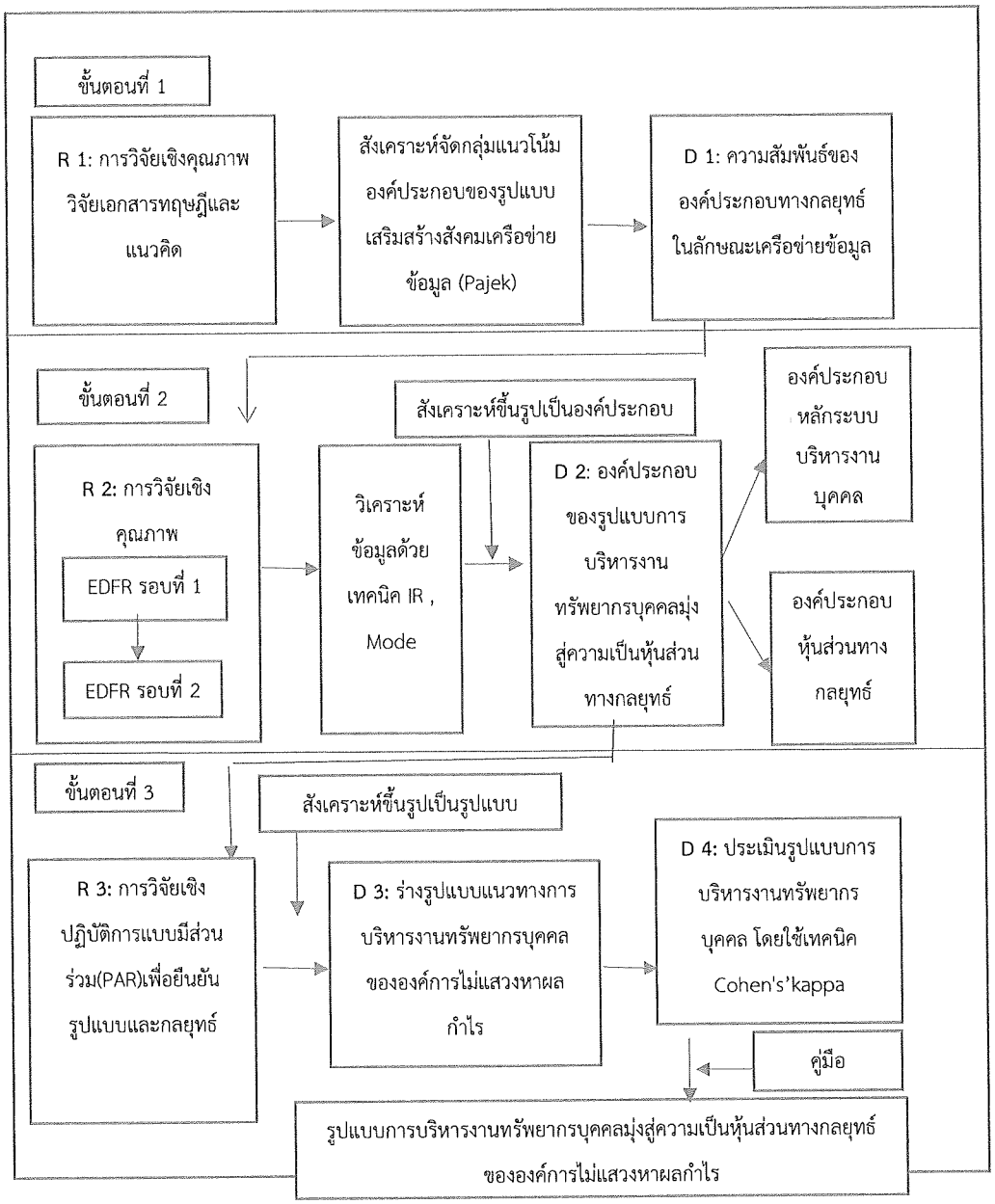
ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถแบ่งได้ 4 ส่วน ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี
   1.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการบริหารงานทรัพยากรบุคคล
   1.2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การไม่แสวงหาผลกำไร
   1.3. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่มุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์
   1.4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. เทคนิคการวิจัยเครือข่ายทางสังคม (Pajek)
3. เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnongraphic Delphi Future Research)

4. เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR)

ขั้นตอน/วิธีการวิจัย



ที่มา: การสังเคราะห์ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัย

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การไม่แสวงหาผลกำไร

องค์การไม่แสวงหาผลกำไร หรือเรียกว่า Non-profit Organization ครอบคลุมทุกองค์การที่มุ่งสร้างคุณค่าทางสังคมเพื่อสังคมโดยรวม ไม่ยึดถือหรือสร้างผลกำไรเพื่อองค์การหรือสมาชิกในองค์การ (Borzaga C.

และ Santuari A., 2000) ในปัจจุบันองค์การไม่แสวงหาผลกำไรต้องเผชิญหน้ามากขึ้นกับแรงกดดันตลาดโดยทั่วไปขององค์การที่แสวงหาผลกำไรเช่นการแข่งขันสำหรับการระดมทุนและความจำเป็นที่จะได้รับเงินเพื่อตอบสนองภารกิจของพวกเขา (Andreasen A.R. และ Kotler, 2003)

มีนักวิชาการให้นิยามความหมายขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรไว้หลากหลายเช่น สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2553) ได้นิยามความหมายขององค์การเอกชนที่ไม่แสวงหากำไรไว้ว่า องค์การไม่แสวงหาผลกำไรเป็นองค์การมูลนิธิ สมาคม สหภาพ และพรรคการเมือง ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่หรือทำกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม มิใช่เฉพาะกลุ่ม องค์การไม่แสงหาผลกำไรนั้นไม่ใช่องค์การของรัฐ แม้องค์การ นั้นจะจัดตั้งขึ้นโดยรัฐ หรือได้รับการสนับสนุนจากรัฐตาม ส่วน โลเมน (Lohmann R.A., 2007) ได้นิยามความหมายขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรไว้ว่า เป็นองค์การที่แตกต่างองค์การอื่นโดยเฉพาะด้านบริหารจัดการ เนื่องจากองค์การไม่แสวงหาผลกำไรนำวิธีการบริหารงานขององค์การภาครัฐและภาคเอกชนมาผสมกันอย่างลงตัว รวมทั้งองค์การไม่แสวงหาผลกำไรเป็นองค์การที่ยืดหยุ่น แต่โครงสร้างองค์การไม่ชัดเจน ภายใต้การควบคุม ดูแล และบริหารงานโดยคณะกรรมการที่อาสาสมัครเข้ามาทำงานและผู้จัดการที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ที่มุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

อูลริช (Ulrich D., 1997) ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่การบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปและมุ่งเน้นไปที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริหารงานบุคคลภายในองค์การ คอนเนอร์และอูลริช (Conner J. and Ulrich D., 1996) ระบุถึงสี่บทบาทของการบริหารงานบุคคล: 1) หุ้นส่วนในการดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Partner) 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร (Administrative Expert) 3) ผู้ชนะเลิศของพนักงาน (Employee Champion) และ 4) ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คอนเนอร์และอูลริช (Conner J. and Ulrich D.,1996) นำเสนอรูปแบบที่จะนำองค์การไปสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์และเพื่อการพัฒนาองค์การดังนี้:

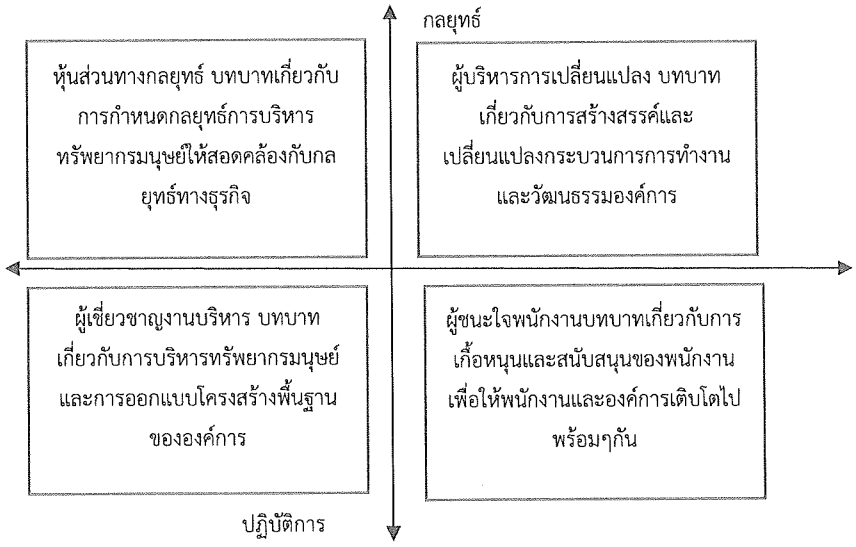
1. บทบาทของการเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Partner) โจนเน็ท (Jeanette L., 2009) กล่าวว่า ในการดำเนินกลยุทธ์หรือการวางตำแหน่งการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้น สิ่งที่สำคัญคือ คนในองค์การ และ การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ อูลริช และ บล๊อคแบงค์ (Ulrich D. และ Brockbank W., 2005) บทบาทในฐานะหุ้นส่วนทางกลยุทธ์คือ การดำเนินกลยุทธ์ที่ตระหนักถึงวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์การ อูลริช (Ulrich D., 1998) ระบุว่าวัตถุประสงค์หลักของการทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือ การสร้างและใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเป้าหมายขององค์การ

2. บทบาทของการเป็นผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร (Administrative Expert) ขณะที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมุ่งเน้นที่จะเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การ แต่อย่างไรก็ตาม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ยังคงต้องทำงานตามสายงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหา การจ้างงาน เงินเดือน ฝึกอบรม รวมถึงการวัดผล (Ulrich D. และ Brockbank W., 2005) แต่การทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เปลี่ยนแปลงไป ไม่ใช่กระบวนการ

บริหารงานบุคคลแบบดั้งเดิม มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดแรงงานลง จึงทำให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีขนาดเล็กลง คุณภาพสูงขึ้น และต้นทุนต่ำ (Ulrich D., 2001)

3. บทบาทของการเป็นผู้ชนะใจพนักงาน (Employee Champion) โจน และ คณะ (Jon Y. et al., 2011) การที่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเป็นผู้ชนะใจพนักงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเป็นผู้นำที่ดี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำองค์การไปสู่เป้าที่ตั้งไว้ มีการสื่อสารที่ดี รวมทั้งต้องรับฟังพนักงาน เป็นผู้ฟังที่ดี บทบาทของการเป็นผู้ชนะใจพนักงานเป็นการเน้นความต้องการของพนักงานที่มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการเพิ่มความมุ่งมั่นและความสามารถ อูลริช (Ulrich D., 1997) บทบาทนี้จะเกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานที่มีความเป็นอยู่ที่ดีและมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบริษัทและพนักงาน

4. บทบาทของการเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change agent) โคล์ดเวล (Caldwell R., 2003) บทบาทของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้ความสำคัญเชิงกลยุทธ์กับคน และมีจุดมุ่งหมายในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญกับองค์การ เนื่องจากปัจจุบันองค์การอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อูลริช (Ulrich D., 1997) เช่นนั้นผู้นำหรือผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา ซึ่ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จะเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร ทำความเข้าใจ จูงใจ และเตรียมความพร้อมของพนักงานให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม นโยบายและการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นในองค์การ (Jeanette L., 2009)



ภาพที่ 1 ตัวแบบบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลยุคใหม่

ที่มา: ดัดแปลงจาก พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2551). การบริหารทรัพยากรมนุษย์.มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

วิธีการศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยการพัฒนารูปแบบเสริมศักยภาพระบบการบริหารงานบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหากำไร โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยเริ่มงานวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อหาองค์ประกอบของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ จากเอกสาร หนังสือ ตำรา แผนพับ สื่อชนิดต่าง ๆ และ Internet เพื่อทำการสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ จากนั้นผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยวิเคราะห์เครื่องข่ายทางสังคม (Pajek) เพื่อให้ได้ตารางแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ และได้แนวคำถามเพื่อที่จะนำไปใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นตอนถัดไป

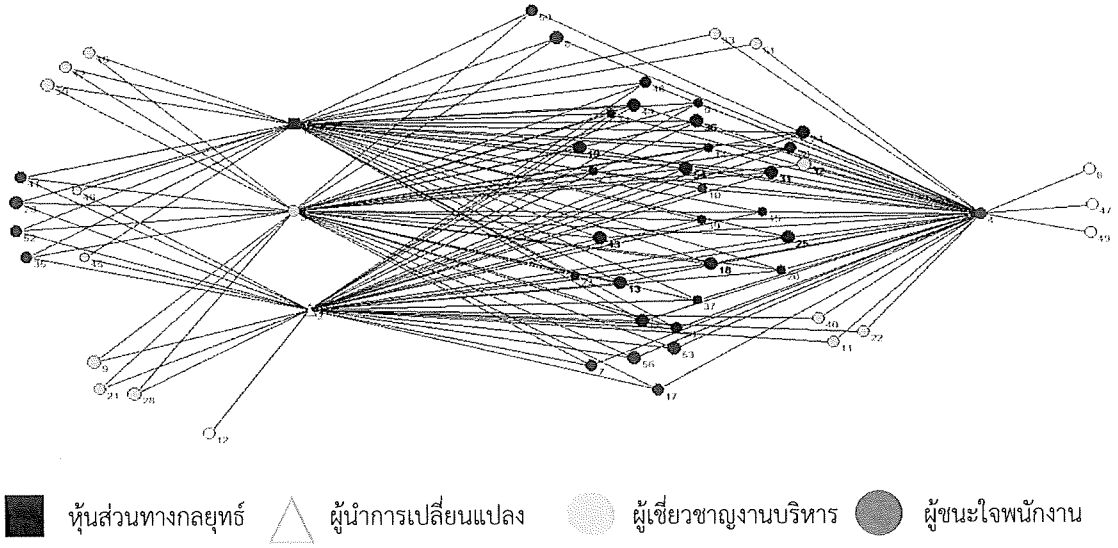
ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ จากตารางแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ทำแนวคำถามเพื่อที่จะนำไปใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) รอบที่1 และ รอบที่2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชายทางด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลรวม 17 คน โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการแบ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 3 กลุ่ม โดยมีผู้คุณทรงวุฒิที่เชี่ยวชาญและกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ 1) กลุ่ม 1 นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล 2) กลุ่ม 2 ผู้บริหาร หรือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร 3) กลุ่ม 3 พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตมาวิเคราะห์ IR และ Mode เพื่อให้ได้องค์ประกอบของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัย ทำการศึกษาวิจัยด้วยการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) โดยผู้เข้าร่วมวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมาวิเคราะห์เพื่อให้เหลือองค์ประกอบของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ที่ได้ไปประเมิน โดยใช้เทคนิค Cohen's Cappa เพื่อวัดความสอดคล้อง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คนเป็นผู้ประเมินความสอดคล้อง ซึ่งก่อให้เกิดรูปแบบการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

สรุปผลการวิจัย

1. การพัฒนาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยด้วยการวิจัยเอกสารและการสังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่าย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์วรรณกรรมแบบเครือข่าย (Pajek) เพื่อวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมหาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของสังคม ซึ่งการเชื่อมโยงทางเครือข่ายนั้นไม่พิจารณาถึงการหาระยะทาง (Distance) เพื่อนำมาเป็นประเด็นในการหาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร สรุปผลการสังเคราะห์พบว่า องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรส่วนมากให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ดังแสดงการประยุกต์ใช้โปรแกรม Pajek ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 จำลองความสัมพันธ์ของเครือข่ายทางสังคมของหุ้นส่วนทางกลยุทธ์
ที่มา : การสังเคราะห์เนื้อหาและการสรุปความของผู้วิจัย

2. การพัฒนาแนวโน้มของการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธ์ศาสตร์

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต (EDFR) รอบที่ 1 ผลจากการสังเคราะห์ประเด็นสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญ 17 คน ตามการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 จากการสังเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ให้ความคิดเห็นที่มีโอกาสนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบระบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ตามความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของแต่ละผู้เชี่ยวชาญ ที่จะนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบระบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย โดยผู้วิจัยสามารถจำแนกแนวโน้มองค์ประกอบหลักได้ 4 องค์ประกอบ 17 องค์ประกอบย่อย โดยมีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบหลักด้านที่ 1 การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner)

ในด้านองค์ประกอบหลักด้านที่ 1 การเป็นหุ้นส่วนด้านกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญได้มีความคิดเห็นสอดคล้องตรงกันว่า องค์ประกอบหลักของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์มี 4 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย การพัฒนาองค์การ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร และการเรียนรู้ตลอดเวลา

องค์ประกอบหลักด้านที่ 2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ในด้านองค์ประกอบหลักด้านที่ 2 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญได้มีความคิดเห็นสอดคล้องตรงกันว่า องค์ประกอบหลักของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 5 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ อดทนอดกลั้น ความคิดสร้างสรรค์ และ การตัดสินใจ

องค์ประกอบหลักด้านที่ 3 การเป็นผู้เชี่ยวชาญงาน (Administrative Expert)

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

องค์ประกอบหลักด้านที่ 4 การเป็นผู้ชนะใจพนักงาน (Employee Champion)

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

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) รอบที่ 2

ผลการวิจัยอนาคตรอบที่ 2 เป็นการสรุปฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 ท่านที่ได้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์รอบที่ 1 และตอบแบบสอบถาม EDFR รอบที่ 2 ซึ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มเดียวกันกับการสัมภาษณ์รอบที่ 1 โดยนำบทสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เพื่อให้เป็นแนวโน้มหลัก และแนวโน้มย่อยมาสร้างแบบสอบถามและนำกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมตอบ หลังจากนั้นนำมาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median: Md) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IR หรือค่า Q3-Q1) เป็นรายข้อ เพื่อพิจารณาคัดเลือกรายการประเมินที่เหมาะสมเพื่อเป็นการพัฒนาองค์ประกอบการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรโดยคัดเลือกจากแนวโน้มที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และมีพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.5 ซึ่งจะได้องค์ประกอบที่เหมาะสมของการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ และ 17 องค์ประกอบย่อย มีความเหมาะสมและใช้ได้จริงสำหรับนำไปพัฒนาเป็นองค์ประกอบการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยมีค่ามัธยฐาน (Median: Md) ที่เกินกว่า 3.5 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ≤ 1.5 ซึ่งถือว่ามีความเหมาะสม

4. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research) เพื่อจัดทำการพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร จากผลการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผู้วิจัยพบว่า การบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร สามารถพัฒนาเป็นรูปแบบได้ดังนี้

4.1 หุ้นส่วนทางกลยุทธ์

ด้านการพัฒนาองค์การ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีส่วนร่วมในการผลักดันและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคคลากรไปฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ มากไปกว่านั้น ต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การ ต้องมีการวางแผนที่ดีและนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้กับองค์การ และมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์กับหน่วยงานอื่นในองค์การ

ด้านการทำงานเป็นทีม ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีทำงานเป็นทีม ต้องประสานงานหรือทำร่วมงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและเกิดกลยุทธ์ และตระหนักถึงการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อองค์การ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์

ด้านการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ในการทำงานที่เปลี่ยนไป โดยจัดกิจกรรมขึ้นในองค์การเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และต้องหาเครื่องมือและวิธีการใหม่ๆเพื่อมาจัดการคนให้เกิดเรียนรู้ตลอดเวลา

ด้านการสื่อสาร ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้พนักงานทำงานสอดคล้องและเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันกับหน่วยงานอื่น ต้องมีการสื่อสารที่กระจายไปทุกส่วนงานเพื่อให้หน่วยงานอื่นๆเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่องค์การวางไว้

4.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านภาวะผู้นำ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีศักยภาพในการเป็นผู้นำ มีส่วนในการผลักดันองค์การโดยต้องเป็นต้นแบบให้กับพนักงานเพื่อแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องพยายามและผลักดันให้คนในองค์การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านวิสัยทัศน์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีวิสัยทัศน์ที่มองไปพร้อมกับองค์การ หรือแม้กระทั้งหน่วยงานในองค์การ ตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์การตั้งเอาไว้ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนทุ่มเทเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

ด้านความอดทนอดกลั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีการควบคุมและการจัดการคนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้คำชมเชยเมื่อพนักงานทำดี หรือการลงโทษเมื่อกระทำผิด

ด้านการตัดสินใจ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีส่วนในการตัดสินใจในองค์การ ซึ่งการตัดสินใจนั้นต้องรวดเร็วตามกรอบ และอำนาจหน้าที่ รวมถึงการตัดสินใจนั้นต้องตอบโจทย์ เรื่องความต้องการและความคิดที่แตกต่างของพนักงาน และเป็นที่ยอมรับของพนักงาน

ด้านความคิดสร้างสรรค์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางที่เหมาะสม และเพื่อรับกับรูปแบบของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่เปลี่ยนไป โดย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบของฝ่ายทรัพยากรบุคคล

4.3 ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร

ด้านชำนาญงานบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความเชี่ยวชาญงานรอบด้านเกี่ยวกับงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญงาน

ด้านการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จะทำให้การทำงานของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีจะช่วยประหยัดทรัพยากรขององค์การ

ด้านการจัดการคนเก่ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องค้นหา สร้าง และปรับต้นแบบคนเก่งให้สอดคล้องหรือให้เหมาะสมกับองค์การ รวมทั้ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรโดยใช้สิ่งจูงใจ เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีและยึดมั่นต่อองค์การ

ด้านการจัดการความขัดแย้ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดการความขัดแย้งระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้

4.4 ผู้ชนะใจพนักงาน

ด้านการจูงใจ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องให้รางวัลพนักงานตามความเหมาะสมทั้งรูปแบบของตัวเงินหรือผลประโยชน์ มากไปกว่านั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องวางแผนพัฒนาเส้นทางอาชีพหรือความก้าวหน้าของพนักงานเช่น การเลื่อนขั้นจากการวัดผลการทำงาน

ด้านการเป็นที่ปรึกษาที่ดี ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเป็นที่ปรึกษาที่ดีทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เช่น การวางแผนชีวิต การปรึกษาเรื่องส่วนตัว หรือแนะแนวทางออกเมื่อพนักงานมีปัญหา

ด้านจริยธรรม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องมีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ และปฏิบัติกับพนักงานอย่างเสมอภาค และ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ เช่น เรื่องการประเมินผลงานของพนักงาน

5. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรตามแนวของ Cohen's Kappa

การประเมินรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามตัวบ่งชี้คุณลักษณะรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ในการพิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างตัวบ่งชี้กับวัตถุประสงค์การวิจัย และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ รวมถึงการตรวจสอบความสอดคล้องตามเทคนิคแคปปาของโคเฮน (Cohen's Kappa) ผลวิจัยพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แคปปาของโคเฮน (Cohen's Kappa Oefficient) มีค่า 0.704 มีระดับความสอดคล้องดีทั้งตัวคุณลักษณะบ่งชี้ของรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรและวัตถุประสงค์การวิจัย

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาผลว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ **องค์ประกอบที่ 1** การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การพัฒนาองค์การ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารและ การเรียนรู้ตลอดเวลา ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลวิจัยของ ปีเตอร์ และ คณะ (Peter et al., 2012) และโจเซฟ และ จิล (Joseph and Jil, 2015) ที่ชี้ให้เห็นว่า การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการการพัฒนาองค์การ ผลักดันและส่งเสริมให้องค์การดำเนินกิจกรรมขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัยภัทร เกษมณี (2549) องค์การสังคม

สงเคราะห์เพื่อเด็กมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นความชำนาญขององค์การและโอกาสในการพัฒนาเครือข่ายในการดำเนินการตามเป้าหมายขององค์การ และมีการกำหนดภารกิจอย่างชัดเจน ใช้กลยุทธ์รวมขององค์กรที่เน้นการผสมผสานในการทำงานเพื่อให้เกิดโครงสร้างและระบบการคุ้มครองเด็ก **องค์ประกอบที่ 2** ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ ความอดทนอดกลั้น ความคิดสร้างสรรค์ และ การตัดสินใจ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัย เนตร์พัณณา ยาวิราช (2552) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถที่จะทำให้วิสัยทัศน์ให้เป็นจริง สามารถนำไปปฏิบัติได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือการเปลี่ยนรูป ภารกิจ วิธีการทำธุรกิจ โครงสร้างองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ รวมทั้งโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสะท้อนถึงการตัดสินใจและความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง **องค์ประกอบที่ 3** ผู้เชี่ยวชาญงานบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การชำนาญงานบุคคล ความเข้าใจองค์การ การนำเทคโนโลยีมาใช้งาน การจัดการคนเก่ง และ การจัดการความขัดแย้ง ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุลริช และ บร็อคแบงค์ (Ulrich D. and Brockbank, 2005) เนื่องจากการบริหารงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สมัยใหม่มุ่งเน้นเรื่องการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์กับหน่วยงานอื่นในองค์การ แต่ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังต้องให้ความสำคัญกับงานประจำของฝ่ายทรัพยากรบุคคล และทำได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย เช่น การบริหารผู้ปฏิบัติงานทั้งในและนอกองค์การ บริหารความรู้ บริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการคนเก่ง และการจัดการความขัดแย้ง มากไปกว่านั้นผลการวิจัยของ อุลริช และคณะ (Ulrich D. and et al., 2012) พบว่า การทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนแปลงไป ไม่ใช่กระบวนการบริหารงานทรัพยากรบุคคลแบบดั้งเดิม แต่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดแรงงานลง จึงทำให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีขนาดเล็กลง คุณภาพสูงขึ้น และต้นทุนต่ำ **องค์ประกอบที่ 4** ผู้ชนะใจพนักงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การจูงใจ การที่ปรึกษาที่ดี และ จริยธรรม ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชัยภัทร เกษมณี (2549) พบว่า องค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็กมีแนวทางในการจูงใจบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยเน้นสวัสดิการและกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ ส วนการพัฒนาบุคลากรดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องโดยใช้ทีมที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาทักษะทางวิชาชีพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะควบคุมการดำเนินงานมีการจัดทำอย่างเป็นระบบ ทั้งในด านโครงสร้าง การบริหารขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการควบคุมจากภายนอก สงผลให้การดำเนินงานเปนไปอยางมีประสิทธิภาพ และมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัตน์ชนก จันยัง (2556) พบว่า ในองค์การไม่แสวงหาผลกำไร แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญในระดับมาก โดยปัจจัยจูงใจมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยค้ำ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าอายุ และลักษณะของงานที่ทำมีผลต่อปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในงาน ส่วนระดับการศึกษาและลักษณะของงานที่ทำมีผลต่อปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ในด้านอายุและลักษณะของงานที่ทำมีผลต่อปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และลักษณะของงานที่ทำ มีผลต่อปัจจัยค้ำจุนด้าน

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงานนอกจากนี้ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรเกิดขึ้นจาก 4 องค์ประกอบหลัก ซึ่งแต่ละองค์ประกอบส่งผลต่อกันทั้งทางตรงและทางอ้อม และทุกองค์ประกอบจะมีผลต่อการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรได้อย่ างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยไปขยายผลในเรื่องการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ตามแนวคิดของ อูลริช (Ulrich D. , 1996) ซึ่งก่อให้เกิดมิติในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการเข้าไปมีบทบาท และมีส่วนร่วมในเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การศึกษานี้ ค้นพบรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อย ซึ่งสามารถนำไปเป็นกลยุทธ์และโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. การศึกษานี้ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยทางการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ชำนาญงานบริหาร และผู้ชนะใจพนักงานเพื่อนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร เท่านั้น หากแต่อาจมีปัจจัยอื่นที่มีส่งผลต่อการเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร ดังนั้นการศึกษานี้จึงเป็นแนวทางในการพิจารณาตัวแปรเพิ่มเติมสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

2. กลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์เป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ซึ่งการศึกษานี้เลือกเฉพาะองค์การสังคมสงเคราะห์เพื่อเด็ก ในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรจะศึกษากลุ่มตัวอย่างที่ต่างกันออกไป เช่น องค์การไม่แสวงหาผลกำไรเพื่อสตรี องค์การไม่แสวงหาผลกำไรเพื่อการค้า หรือองค์การไม่แสวงหาผลกำไรข้ามชาติขนาดเล็ก เพราะแต่ละองค์การมีรูปแบบการบริหารจัดการ การดำเนินงาน และข้อจำกัดที่แตกต่างกัน

3. ใช้ทฤษฎีฐานรากเพื่อจำกัดความหมายของการพัฒนารูปแบบระบบบริหารงานบุคคลมุ่งสู่ความเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การไม่แสวงหาผลกำไรในเชิงลึกจากมุมมองของกลุ่มตัวอย่างเชิงทฤษฎีอื่น ๆ เช่น นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ รวมถึงนักสังคมสงเคราะห์ที่ได้รับการยอมรับ เป็นต้น

References

จรูญศักดิ์ ฉวีศักดิ์ (2557). *"ฝ่ายทรัพยากรบุคคล: คู่คิดธุรกิจ": 100 ข้อคิดบริหารคน จาก 100 ยอดนักบริหารไทย.* กรุงเทพฯ: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จิระจิตต์ บุนนาค (2544). "สถานภาพของการศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน" *วารสารบริหารธุรกิจ*. 91: 45-53, กรกฎาคม-กันยายน.

ชัยภัทร เกษมณี (2549). *กลยุทธ์การบริหารองค์กรไม่แสวงหากำไรเพื่อการพัฒนาเด็กและเยาวชน: กรณีศึกษา มูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก.* วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สถาบันพระปกเกล้า

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2552). *ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพมหานคร. ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต.* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน

ปริญญา หรุ่นโพธิ์ และ ธีระวัฒน์ จันทึก (2559). บทบาทและคุณลักษณะของ HR มุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์. *Journal of Dusit Thani*, Iss 1., January – June.

พิภพ อุดร และ วิทยา ด่านธำรงกุล (2557). *100 ข้อคิดบริหารคน จาก 100 ยอดนักบริหารไทย.* กรุงเทพฯ: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รัตน์ชนก จันยัง (2556). *ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงผลกำไร.* วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

พิมลพรรณ เชื้อบางแก้ว (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์.* พิมพ์ครั้งที่ 8.กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

Andreasen, A.R. and Kotler, P. (2003), *Strategic Marketing for Non-profit Organizations*, 6th ed., New Jersey, Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Bas, A. (2012). *Strategic HR Management : Strategy Facilitation Process by HR.* Procedia-Social and Behavior Sciences 58: 313-321

Borzaga, C. and Santuari, A. (2000), *"The innovative trends in the non-profit sector in Europe: the emergence of social entrepreneurship", acts at The Role of the Non-profit Sector in Local Development: New Trends*, Washington, DC, 11-12 September.

Caldwell, R. (2003). *"The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties"*, Journal of Management Studies, Vol.40 No.4, pp. 983-1004.

Conner, J. and Ulrich, D. (1996), *"Human resource roles: creating value, not rhetoric"*, Human Resource Planning, 19(3), 38-49.

Jeanette, L. (2009). *"From administrative expert to strategic partner"*, Employee Relation, 31(2), 182-196.

Joseph, C. S. and Gil. B. (2015). *"How nonprofit organizations can ensure stability and sustainability through succession planning: make hr a strategic partner in the process"*. Strategic Review, 14: 6

Lohmann, R.A. (2007). *Charity, Philanthropy, Public service, or Enterprise: What are the big questions of Non-profit Management today?.* Public Administration Review. 67 (3), 437-444.

Peter Goodge, (2006),"*How to influence decisions as an HR business partner",* Strategic HR Review, 5(2), 5 - 5

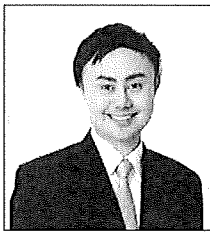
Ulrich, D. Brockbank, W. Yeung, A.K. and Lake, D.G. (1995). *"Human Resource Competencies: an empirical assessment"*, Human Resource Management, 34(4), 473-495.

Ulrich, D. (1998). *Delivering Results. A New Mandate for Human Resource Professionals*, Harvard Business School Press, Boston.

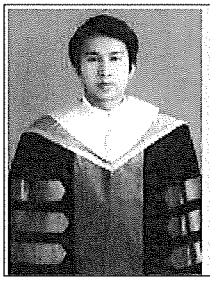
Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering result*, Business Week. Harvard Business School Press, Boston.

Ulrich, D. and Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston.

Ulrich D., Jon Younger, Wayne Brockbank, Mike Ulrich, (2012) *"HR talent and the new HR competencies"*, Strategic HR Review, 11(4), 217 - 222



Parinya Roonpho, M.B.A., General Management, Charles Sturt University, Australia, Lecturer of Faculty of Management Science, Silpakorn University.



Assistant Professor Theerawat Chantuk, Ph.D., Ph.D., Research and Statistics in Cognitive Science, Burapha University, Lecturer of Faculty of Management Science, Silpakorn University.

Associate Professor Phitak Siriwong, Ph.D, Degree in Education Development Doctor of Education Faculty of Education Srinakharinwirot University And the field of communication. Master of Arts Arts Council Chulalongkorn University Currently held Market lecturer Faculty of Management Science Silpakorn University.