

สภาพปัจจุบันและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

Current States and Guidelines for Proactive Human Resource Management in the College of Nursing Under Prabomarajchanok Institute

ณัฐติพร อนต์วง¹, สมบัติ นพรัก²

โสภา อำนวยรัตน์³ และ น้ำฝน กันมา⁴

Nattiporn Onduang¹, Sombat Noparak²

Sopha Amuayrat³ and Namfon Gunma⁴

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา

¹Boromarajonani College of Nursing, Phayao

^{2, 3, 4}วิทยาลัยการศึกษ มหาวิทยาลัยพะเยา

^{2, 3, 4}School of Education, University of Phayao

Email: nattiporn.o@bcnpy.ac.th

Received January 22, 2022; **Revised** March 21, 2022; **Accepted** March 30, 2022

Abstract

The purposes of this research were to study the current states and guidelines for proactive human resource management in the College of Nursing under Prabomarajchanok Insitute. The mixed methods were used. The participants in quantitative research were 320 administrators and nursing instructors. The research instrument was questionnaires about current states of proactive human resource management. The data were analyzed using frequency, percentage, mean and standard deviation. Also, the qualitative method was collected by interviewing eight executives and experts in human resource management guiding by semi-structure interview form. Content analysis was used. The results showed that the current state of proactive human resource management had average score at a high level ($\bar{X}$ = 3.76, SD=0.63). In details, the performance management have the highest score ($\bar{X}$ = 4.02, S.D = 0.67), followed by the using of information technology ($\bar{X}$ = 3.98, S.D = 0.71) and personnel retension ($\bar{X}$ = 3.84, S.D = 0.73), respectively. Guidelines for proactive human resource management consist of 5 parts including human resource management,

development skills and competencies, human resource retention, using information technology and reinforcement the efficiency in human resource management.

Keywords: Human resource; management; proactive

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ประกอบด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาล จำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 8 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.76, SD = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.02, S.D. = 0.67) รองลงมาได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X}$ = 3.98, S.D. = 0.71) และการบำรุงรักษาบุคลากร ($\bar{X}$ = 3.84, S.D. = 0.73) ตามลำดับ ส่วนแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์, การพัฒนาทักษะและสมรรถนะ, การบำรุงรักษา, การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำสำคัญ: ทรัพยากรมนุษย์; การบริหาร; เชิงรุก

บทนำ

คนเป็นสินทรัพย์ (Assets) ที่มีค่าเนื่องจากยิ่งอยู่นานวันจะมีมูลค่าเพิ่มขึ้น หากองค์กรใดให้ความสำคัญกับคนจะช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและประสบความสำเร็จเหนือองค์กรอื่น การบริหารทุนมนุษย์จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจอย่างจริงจังเพราะปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 มีการหลอมรวมโลกกายภาพกับเทคโนโลยีซึ่งการที่เทคโนโลยีทำให้โลกเกิดการพลิกผัน (Disrupt) ส่งผลให้การเติบโตด้านเศรษฐกิจเปลี่ยนไปสู่การพัฒนาที่พึ่งพาความรู้ การสร้างสรรค์นวัตกรรมและใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงเข้ากับทุกสิ่ง (Internet of things) เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่เรียกว่า Digital workplace ทำให้ไม่มีเส้นแบ่งระหว่างโลกส่วนตัวและการทำงานอีกต่อไป (Suttatana, 2017) ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและการจ้างงานเนื่องจากแรงงานปรับตัวไม่ทันกับความเจริญ เกิดปัญหาช่องว่างทางทักษะเพราะแรงงานขาดความรู้ และทักษะเฉพาะในตำแหน่งงาน มีการเลิกจ้างและอัตราการว่างงานมากขึ้นเนื่องจากการใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรแทนแรงงานมนุษย์ (Potrawat, 2018) นอกจากนั้นแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ยังได้มุ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์และการสร้างความสามารถในการแข่งขันโดยใช้โมเดลไทยแลนด์ 4.0 และมีแผนงานในการปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็น

รัฐบาลดิจิทัลซึ่งเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐบาลในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันและเศรษฐกิจของประเทศ (Office of the Civil Service Commission, 2018)

จากสถานการณ์และแนวโน้มที่กล่าวมาได้สร้างความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องปรับแนวคิดการบริหารงานบุคคลจากอดีตที่มองคนเป็นแค่เครื่องมือหนึ่งในการบริหาร มีขอบเขตการทำงานแคบ ขาดความยืดหยุ่น เน้นแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ ทำงานเชิงรับ ไม่เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง แต่ปัจจุบันต้องปรับบทบาทสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กร มีรูปแบบการทำงานที่กระชับ ชัดเจน มองภาพรวมขององค์กร เน้นวางแผนดำเนินการระยะยาว ขับเคลื่อนคนไปพร้อมกับโลกดิจิทัล คำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของพนักงานและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานมากขึ้น (Meesupthong et al., 2016; Ratnan, 2017) แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและเป็นเชิงรุกมากขึ้นพร้อมกับบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้วยความเข้าใจมนุษย์ ลักษณะการทำงานมีความหลากหลายวัฒนธรรม (Wongprasit & Saengsawang, 2016; Phuvittaphan, 2017) โดยพัฒนาคนให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องก้าวทันสถานการณ์ เป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการสร้างเครือข่าย พร้อมกับการสร้างการเรียนรู้ของพนักงานผ่านสื่อออนไลน์ และปรับเปลี่ยนหน้าที่ไปเป็นผู้อำนวยการความสะดวก

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและพลิกผันของโลกด้วยเช่นกัน จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวทันสถานการณ์พร้อมกับปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ต้องใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเป็นวงกว้าง และมีแนวโน้มการแพร่ระบาดที่ยาวนานมากกว่า 2 ปี ทำให้สถาบันการศึกษาต้องปรับตัวและปรับรูปแบบการเรียนการสอนจากในชั้นเรียนสู่การสอนผ่านออนไลน์เกือบทั้งหมด ส่วนบุคลากรการศึกษาก็ต้องปรับตัวพร้อมกับเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารกับผู้เรียน การทำงาน และการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ปัญหาที่กล่าวมายังประสบปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งการวางแผน การพัฒนาและการธำรงรักษา ตลอดจนศักยภาพและความสามารถของบุคลากรไม่สอดคล้องกับงาน (Mahidol University, 2015) ซึ่งวิทยาลัยพยาบาลเป็นสถาบันการศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกก็พบปัญหาไม่แตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่นตั้งแต่กระบวนการสรรหาที่ยังไม่สามารถแสวงหาคนดีและคนเก่งเข้ามาทำงานได้ สมรรถนะบุคลากรไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ระบบบริหารค่าตอบแทนไม่ชัดเจน บุคลากรมีสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและระบบสารสนเทศยังไม่ตอบสนองในการบริหารตามพันธกิจประกอบกับธุรกิจด้านการศึกษามีการแข่งขันสูงขึ้นทำให้ลูกค้ามีแนวโน้มลดลง (Prabomaraajchanok Insitute, 2020)

ด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังที่กล่าวมาและจากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาในภาพรวมในการบริหารของวิทยาลัยพยาบาลซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการศึกษาเท่านั้น ส่วนการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะศึกษาเพียงบางด้านและศึกษาเฉพาะบุคลากรบางกลุ่มประกอบกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารของสถาบันพระบรมราชชนกสู่การเป็นนิติบุคคลจึงจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรและการบริหารจัดการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนกพ.ศ. 2562 โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญทั้งเชิงวิชาการและวิชาชีพ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องรวมทั้งผลักดันให้อาจารย์ประจำเลื่อนระดับเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องนำไปเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกจำนวน 1,559 คน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เมื่อกำหนดความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% โดยใช้สูตรของ Yamane (1973) ได้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำจำนวน 320 คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารและอาจารย์ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 8 คน

ขอบเขตพื้นที่วิจัย วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 30 วิทยาลัย

ขอบเขตระยะเวลาการวิจัย ระหว่าง 1 พฤศจิกายน 2563– 31 กรกฎาคม 2564

ทบทวนวรรณกรรม

แนวโน้มในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย

เมื่อสถานการณ์ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับตัวและพัฒนาคนให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งแนวโน้มสำคัญที่จะเกิดขึ้นกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทย (Danthamrongkul, 2016) มีดังนี้ 1) การเข้าสู่สังคมสูงอายุทำให้องค์กรสูญเสียบุคลากรจากการเกษียณอายุ 2) กลุ่มคน Gen Y จะกลายเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเข้าใจและมีความยืดหยุ่นในการบริหารคนกลุ่มนี้ 3) รูปแบบเศรษฐกิจที่เน้นการพึ่งพาความรู้ นวัตกรรมและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาศักยภาพคนให้มีความรู้และทักษะดังกล่าวมากขึ้น 4) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกยุคโลกาภิวัตน์ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องรู้ทันสถานการณ์และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง 5) วัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เรียกว่า Digital Workplace จึงต้องมีแผนพัฒนาและขับเคลื่อนคนให้มีความพร้อมกับโลกยุคดิจิทัลและปรับรูปแบบการทำงานให้เข้ากับการทำงานแบบ Remote work 6) การเรียนรู้ผ่าน Social มากขึ้น ดังนั้นการสร้างการเรียนรู้ของคนยุคใหม่ต้องสามารถเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านสื่อออนไลน์ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการส่งเสริมการเรียนรู้ของ

บุคลากร 7) ปัญหาช่องว่างทางทักษะเนื่องจากแรงงานปรับตัวเข้ากับโลกของการทำงานไม่ทัน โดยปัญหาช่องว่างทางทักษะ 3 อันดับแรกคือ 1) ทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศอื่นๆ 2) ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ 3) การใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต จากสภาวะการณ์และแนวโน้มที่กล่าวมา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับความท้าทายมากขึ้น ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องปรับกระบวนการทำงานไปสู่การบริหารเชิงรุกมากขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก Gomez-Mejia, Balkin & Cardy (2016) ได้กล่าวถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกว่า หมายถึง การวางแผนเตรียมการในระยะยาวเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์และบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนด Phuvitayaphan (2017) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นการปรับรูปแบบของงานบุคคลให้ทำงานรองรับนโยบาย กลยุทธ์และเป้าหมายธุรกิจมากขึ้น เป็นการวางแผนการดำเนินงานไปข้างหน้าโดยไม่ต้องรอให้เกิดปัญหาแล้วจึงจะไปดำเนินการ Thongpan (2016) สรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกว่า เป็นการบริหารที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ แล้วเตรียมวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มความสามารถในการการแข่งขัน และการอยู่รอดของธุรกิจ สอดคล้องกับ Cheerakarn (2014) ได้สรุปความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจสมัยใหม่ว่า หมายถึง การดำเนินการกิจด้านทรัพยากรมนุษย์ตามกลยุทธ์ขององค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อความอยู่รอด ความก้าวหน้าและเพื่อความมั่นคงขององค์กรในอนาคต

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่นักวิชาการได้กล่าวมาผู้วิจัยจึงสรุปว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งตอบสนองกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตโดยวางแผนและเตรียมการในระยะยาวรวมทั้งการวิเคราะห์และวางแผนเพื่อพัฒนาไปข้างหน้าให้ก้าวทันกับสถานการณ์และการพัฒนาขีดความสามารถใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการการข้าราชการพลเรือน (Office of the Civil Service Commission, 2018) ได้จัดทำยุทธศาสตร์ในระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) โดยได้พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ได้แก่ การปรับปรุงระบบการสรรหาให้เป็นเชิงรุก มีระบบการจ้างงานที่หลากหลายและยืดหยุ่น พัฒนาระบบบริหารกำลังคนคุณภาพและศักยภาพสูง การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ 4.0 ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ช่วยผลักดันนโยบายภาครัฐ ปรับปรุงระบบการบริหารค่าตอบแทนเพื่อธำรงรักษานักวิชาการ การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบข้าราชการพลเรือนให้ทันสมัย สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป และบริหารทรัพยากรบุคคลที่คล่องตัว โปร่งใสและเป็นธรรม และ Malee (2020) ได้เสนอการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคใหม่ดังนี้ 1) วางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับบทบาทภาครัฐ ทิศทางการปฏิรูปประเทศและยุทธศาสตร์ชาติ 2) การดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน 3) การเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการสรรหา 4) พัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่เพื่อสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ให้กับกำลังคนภาครัฐ 5) การธำรงรักษานักวิชาการไว้ในภาครัฐ 6) พัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ 7) พัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการภาครัฐโดยรวม (Total Compensations) ให้ใกล้เคียงกับอัตราตลาด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกในภาคเอกชน Thammachote (2018) ศึกษาวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในประชาคมอาเซียน กรณีศึกษาบริษัทปูนซีเมนต์ไทย มหาชน จำกัด (เอสซีจี) และบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด มหาชน และจากการศึกษาเอกสารสรุปรายงาน

การพัฒนาอย่างยั่งยืนปี 2560 (Siam Cement Group, 2017) พบว่า บริษัทเอสซีจีมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานจัดการบุคคล ดังนี้ 1) การสรรหาเชิงรุกเพื่อให้ได้คนเก่งและคนดีเข้าร่วมงาน 2) มีวิวัฒนาการบุคลากรทั้งแบบให้ทุนการศึกษาและอบรม 3) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับ competency และใช้มาตรฐานเดียวกัน 4) การสร้างคุณค่าขององค์กร (Branding) 5) การสร้างความผูกพันต่อองค์กร 6) ระบบบริหารจัดการคนเก่ง 7) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและเป็นธรรม 10) การประเมินสมรรถนะและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล 8) นำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร 9) การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม ส่วนบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด มหาชนมีแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่โดดเด่นและนำมาใช้กับองค์กร ดังนี้ 1) แนวทางในการสรรหาบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพที่มีทักษะด้านดิจิทัล 2) การบริหารความหลากหลาย 3) การสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) 4) การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร 5) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Successor Plan) 6) การจัดการผู้มีความสามารถเป็นเลิศ (Talent Management) 7) การพัฒนาพนักงานด้วยวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแบบไร้ขีดจำกัด (Life Long Learning) 8) การจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล 9) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) 10) การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม 11) การสร้างภาพลักษณ์ชื่อเสียงของหน่วยงาน (Branding) 12) นำการจัดการความรู้มาใช้ในการบริหารบุคลากร 13) การปรับบทบาทและพัฒนาทักษะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งตอบสนองกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 12 ด้านดังนี้ ได้แก่ 1) การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง 2) การสรรหาเชิงรุก 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง 4) การบริหารความหลากหลาย 5) การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ 6) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 8) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร 9) การธำรงรักษามูลค่าบุคลากร 10) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 11) การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน 12) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ประกอบด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวิธีการดำเนินการดังนี้

ผู้วิจัยศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากผู้บริหารและอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 1,559 คน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เมื่อกำหนดความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% โดยใช้สูตรของ Yamane (1973) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 60 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา (IOC: Index of Item-Objective Congruence) ได้ค่า IOC .60 ถึง 1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟา (Cronbach's Alpha coefficient) เท่ากับ 0.98

การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังวิทยาลัยพยาบาลกลุ่มตัวอย่างติดตามรวบรวมแบบสอบถามที่ส่งคืนด้วยตนเองหรือบริการส่งกลับทางไปรษณีย์หรือทางเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วนแบบสอบถามสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก วิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำมาแปลผลตามเกณฑ์ของ Srisa-ard (2010) ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีการดำเนินการในระดับน้อยที่สุด

2. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้วิจัยศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน

ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน ผู้บริหารของสถาบันการศึกษาทางการพยาบาลจำนวน 4 คน และอาจารย์พยาบาลจำนวน 2 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

เกณฑ์คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) ปฏิบัติงานหรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) มีผลงานวิจัย/ ตำรา หรือผลงานทางวิชาการอื่นๆเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เกณฑ์คัดเลือกผู้บริหารของสถาบันการศึกษาทางการพยาบาล ได้แก่ 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก 2) มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลหรือคณะพยาบาลระดับผู้อำนวยการหรือคณบดีตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป

เกณฑ์คัดเลือกอาจารย์พยาบาล ได้แก่ 1) เป็นอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป 2) มีตำแหน่งทางการบริหารระดับรองผู้อำนวยการวิทยาลัยขึ้นไป

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยส่งหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอสัมภาษณ์ และดำเนินการสัมภาษณ์ตามที่นัดหมาย หลังจากนั้นผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดหมวดหมู่ สรุปประเด็นและนำเสนอแบบพรรณนาความเรียง

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพปัจจุบันและแนวการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 291 คน คิดเป็นร้อยละ 90.90 มีอายุระหว่าง 41-50 ปีมากที่สุด จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 38.12 มีการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 64.69 ปฏิบัติงานตำแหน่งอาจารย์ระดับปฏิบัติ จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 49.38 ส่วนระยะเวลาการปฏิบัติงานพบว่าปฏิบัติงานในวิทยาลัยระหว่าง 20-29 ปีมากที่สุด จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 35

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาคำความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกทั้ง 12 ด้าน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.76, SD = 0.63) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X}$ = 4.02, SD = 0.67) รองลงมา ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}$ = 3.98, SD = 0.71) และด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ($\bar{X}$ = 3.84, SD = 0.73) ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (N=320 คน)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก	ระดับความคิดเห็น		แปลผล	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง	3.82	0.72	มาก	4
2. การสรรหาเชิงรุก	3.58	0.71	มาก	10
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง	3.60	0.79	มาก	9
4. การบริหารความหลากหลาย	3.79	0.78	มาก	6
5. การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ	3.77	0.80	มาก	7
6. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.43	0.84	ปานกลาง	11
7. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3.98	0.71	มาก	2
8. การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร	3.81	0.71	มาก	5
9. การบำรุงรักษาบุคลากร	3.84	0.73	มาก	3
10. การบริหารผลการปฏิบัติงาน	4.02	0.68	มาก	1
11. การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน	3.77	0.82	มาก	7
12. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.62	0.84	มาก	8
รวม	3.76	0.63	มาก	

2. ผลการศึกษาแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล สรุปประเด็นเนื้อหาตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล ทำให้ได้แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก 5 ด้าน ดังนี้

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1) การวางแผนและบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัยโดยวิเคราะห์ภาระงานและอัตรากำลังเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของสภาวิชาชีพแล้วนำมากำหนดอัตรากำลังให้สอดคล้องกับงาน ซึ่งการวิเคราะห์อัตรากำลังควรทำทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวและวิเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพโดยต้องพิจารณา competency ของบุคลากรและนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้

2) การสรรหาเชิงรุก ควรสรรหาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของวิทยาลัย กำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งที่ต้องการให้ชัดเจน มีการกำหนดค่าตอบแทนที่จูงใจ มีกิจกรรมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรเพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้มาสมัครงาน ขั้นตอนการสรรหาต้องรวดเร็ว พัฒนาช่องทางการสรรหาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การรับโอนย้าย สร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา ให้ทุนการศึกษาและ การสร้างเครือข่ายทางสังคม

3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง โดยจัดทำระบบการสรรหาและเกณฑ์การคัดเลือกคนที่มีศักยภาพสูง หรือจัดทำโครงการค้นหาและพัฒนาคนเก่ง การเปิดโอกาสให้ได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถเพื่อใช้ศักยภาพและความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อวิทยาลัย การพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น มีระบบส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Career path) ที่ชัดเจน การธำรงรักษาให้คงอยู่ด้วยการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสวัสดิการที่จูงใจ และมีการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและยุติธรรมตาม performance

4) บริหารความหลากหลาย โดยการสร้างค่านิยมร่วมหรือมีกฎกติกาภายในร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร การจัดกิจกรรมพัฒนาองค์กร (Organization Development) และพัฒนาให้มีระบบพี่เลี้ยง (onboarding program) สำหรับคนที่มาปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้สามารถปรับตัวและทำงานอย่างมีความสุขช่วยสร้างความผูกพันกับองค์กรและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรได้

5) การวางระบบความก้าวหน้าในสายงานของตำแหน่งหรือของบุคลากรแต่ละคน (Career path) ให้ชัดเจนทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน วางแผนพัฒนาความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล (Career plan) และสนับสนุนผลักดันให้ไปสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

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

2.2 การพัฒนาทักษะและสมรรถนะ ประกอบด้วย

1) การกำหนดทักษะและสมรรถนะที่ชัดเจนของแต่ละตำแหน่งงาน การประเมินสมรรถนะแล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ตาม gap competency

2) วางแผนและพัฒนาสมรรถนะในตำแหน่งงานโดยการเพิ่มทักษะเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น (up-skill) และพัฒนาทักษะการเรียนรู้ใหม่ๆ (reskill) และให้เชื่อมโยงกับสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (digital competency)

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) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ

2.3 การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1) การสำรวจความผูกพันต่อองค์กร (Engagement survey) แล้วนำผลที่ได้คะแนนน้อยหรือเป็นความต้องการของบุคลากรมาจัดกิจกรรมสร้างประสบการณ์ที่ดีเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรแต่ละ generation

2) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยเทียบเคียงค่าตอบแทนกับตลาดแรงงานหรือสถาบันการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยด้วยกัน การทบทวนการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันสอดคล้องกับผลงาน มีสวัสดิการที่จูงใจ ยืดหยุ่น (Flexible welfare) ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินโดยให้บุคลากรเลือกสวัสดิการที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของตนเอง

3) การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงานโดยผู้บริหารควรการเรียนรู้ลักษณะและบุคลิกของคน มีความเข้าใจคน ให้อิสระในการทำงาน ควบคุมเท่าที่จำเป็น มีความยืดหยุ่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นแบบ remote work โดยการเปลี่ยนจากการทำงานในสำนักงานสู่การทำงานที่ไหนก็ได้แต่ขอให้ได้ปริมาณงานและผลงานตามเป้าหมายโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน

4) การส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งและให้โอกาสได้เติบโตในสายงาน

5) การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Positive Practice Environment) มีความสุขและสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

6) จัดทำระบบพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ (Onboarding program)

2.4 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ พัฒนาผู้เกี่ยวข้องให้มีศักยภาพในการป้อนข้อมูล รายงานและวิเคราะห์ข้อมูล การกำกับติดตามอย่างมีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่อง และเชื่อมโยงข้อมูลทั้งระดับวิทยาลัย คณะและสถาบัน และพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีในการทำงานและการพัฒนาตนเอง

2.5 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดนโยบายในการบริหารคนให้ชัดเจน 2) ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3) จัดทำระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจนและทบทวนระบบในการทำงานอย่างต่อเนื่อง 4) มีแผนและคู่มือในการบริหารทรัพยากรบุคคล 5) การวัดประสิทธิภาพของงานบริหารทรัพยากรบุคคลโดยจัดทำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ชัดเจน 6) ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลควรเป็นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทำงานแบบมืออาชีพ และควรได้รับการพัฒนาให้เก่งขึ้น 7) มีเครือข่ายในการทำงานและมีการประสานงานระหว่างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยกับส่วนกลาง 8) การพัฒนาความรู้ในการบริหารงานบุคคลให้แก่ผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการและหัวหน้างาน

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยจึงขออภิปรายผลการวิจัยตามประเด็นดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ทั้ง 12 ด้าน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการดำรงรักษาบุคลากร ทั้งนี้เนื่องจากวิทยาลัยพยาบาล ใช้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล การกำกับติดตามแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับการศึกษาเปรียบเทียบแนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์ในประเทศอาเซียน ปี พ.ศ. 2557-2558 (Akaraborworn, 2014) พบว่า แนวโน้มงานทรัพยากรมนุษย์เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบต่อสังคม 2) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 3) การบริหารความหลากหลาย 4) การพัฒนาสายอาชีพของผู้สืบทอดตำแหน่งและกลุ่มคนเก่ง 5) ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานและเน้นพัฒนา soft skills 6) การจัดค่าตอบแทนและสวัสดิการ 7) ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างความสุขและสมดุลชีวิตและการทำงาน 8) การวางแผนกำลังคน 9) การสรรหาที่เน้นช่องทางการใช้อินเทอร์เน็ต เครือข่ายทางสังคมและภาพลักษณ์องค์กร โดยผลการศึกษาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีแนวโน้มสูงที่สุด จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นองค์กรธุรกิจของบริษัทเอกชนในกลุ่มประเทศอาเซียน ซึ่งกิจกรรมช่วยเหลือสังคมนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรมากกว่า แต่วิทยาลัยพยาบาล ซึ่งเป็นสถานศึกษา มักจะดำเนินการในรูปแบบของการบริการวิชาการแก่สังคมมากกว่า ส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ ผลการศึกษามีความคล้ายคลึงกัน ทั้งด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

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

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถดำเนินการโดยวางแผนและบริหารอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร การสรรหาเชิงรุกที่เน้นการดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่รวดเร็วและมีช่องทางหลากหลาย มีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงที่ชัดเจน การบริหารความหลากหลายโดยสร้างค่านิยมร่วมและการบริหารผลการปฏิบัติงานตามผลงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับ Manomaikul et al. (2019) ได้ศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าพบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการวางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรในอนาคตที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัวมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย การสรรหาที่มีความคล่องตัว รวดเร็วและมุ่งเข้าหาผู้สมัครตามแหล่งต่าง ๆ มากขึ้น จัดทำความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) ที่ชัดเจนแก่บุคลากรสายวิชาการเพื่อให้เห็นโอกาสและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การมีส่วนร่วมในการจัดทำเกณฑ์ประเมินผลงานและประเมิน โดยเน้น performance มากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (Office of the Civil Service Commission, 2018) กำหนดให้มีกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในการปรับปรุงระบบการสรรหาเพื่อให้ได้คนดีและคนเก่งมากขึ้น การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลโดยมีระบบจำแนกตำแหน่งที่สนับสนุนภารกิจของรัฐให้คล่องตัวมากขึ้น มีระบบค่าตอบแทนที่ดึงดูดและรักษาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม และมีระบบบริหารกำลังคนที่มีศักยภาพสูง และเนื่องจากใน

ปัจจุบันวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลายโดยเฉพาะด้านอายุ ดังนั้น จึงต้องมีระบบการบริหารความหลากหลายโดยการปฏิบัติต่อกันด้วยความเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกเพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น

2.2 การพัฒนาทักษะและสมรรถนะ โดยกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งที่ชัดเจน ประเมิน วางแผนและพัฒนาโดยการเพิ่มทักษะเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น (up-skill) และพัฒนาทักษะการเรียนรู้ใหม่ๆ (reskill) ให้เชื่อมโยงกับสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital competency) ใช้โมเดล 70:20:10 เป็นเครื่องมือในการพัฒนา ซึ่งแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้กระบวนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลด้วยการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถตามตำแหน่งผ่านการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถอย่างเป็นระบบ มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนามากขึ้นโดยเปลี่ยนการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถเฉพาะด้านมาเป็นการพัฒนาเพื่อสร้างทักษะที่หลากหลาย (Multi-skilled) (Jandeang & Yupas, 2017) เช่นเดียวกับ PTT Exploration and Production Public Company (2018) ได้พัฒนาความสามารถด้านดิจิทัลและการทำงานรูปแบบใหม่แก่ผู้บริหารและพนักงานเพื่อรองรับการแข่งขันและการขยายธุรกิจในอนาคตรวมทั้งและทำแผนพัฒนารายบุคคลโดยใช้หลักการพัฒนา 70: 20:10 โดยข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกด้านการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรพบว่า มีการจัดทำแผนและสนับสนุนงบประมาณการพัฒนาบุคลากรด้วยการเรียนรู้ทักษะใหม่ (Re-Skilling) ในการทำงาน และสร้างทักษะใหม่หรือทักษะที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากร (Up skilling) ที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากส่วนวิธีการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ยังเป็นการเรียนรู้ด้วยการไปฝึกอบรม แต่ปัจจุบันสภากรพยาบาลได้กำหนดเกณฑ์ประเมินสถาบันการศึกษาโดยให้อาจารย์พยาบาลมีแผนการพัฒนาด้านวิชาการและวิชาชีพรวมถึงมีการปฏิบัติการพยาบาลของอาจารย์ (Faculty practice) เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญในสาขาที่สอน

2.3 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้ค่าตอบแทนที่ใกล้เคียงกับตลาดแรงงาน มีสวัสดิการที่จูงใจส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่ง บริหารผลการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมและสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี สอดคล้องกับ Wiriyaipat (2016) ได้เสนอแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในการรักษาบุคลากรประกอบด้วย การเปรียบเทียบและปรับปรุงค่าจ้างและผลตอบแทนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน การวางระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ยืดหยุ่นด้วยรูปแบบที่หลากหลายครอบคลุมทุกช่วงอายุของบุคลากร การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ปลอดภัย มีบรรยากาศในการทำงานที่มีความสุข พัฒนาความก้าวหน้าทางสายอาชีพ (Career Path) โดยพิจารณาจากสมรรถนะในสายอาชีพและสมรรถนะภาวะผู้นำเพื่อให้บุคลากรมองเห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการพิจารณาข้อร้องเรียนของบุคลากรแล้วนำผลมาปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เป็นจุดอ่อน สอดคล้องกับ Manomaiikul et al. (2019) ศึกษาแนวโน้มทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้า พบว่า การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ควรตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน การปรับขึ้นอัตราค่าจ้างบุคลากรสายวิชาการตามความสามารถ และสอดคล้องกับค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการให้บุคลากรเลือกประเภทสวัสดิการที่ต้องการด้วยตนเอง ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความปลอดภัยในการทำงานหรือบรรยากาศในการทำงานมากขึ้น การให้สิ่งจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นเพื่อรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ ซึ่งวิทยาลัยพยาบาล เป็นองค์กรภาครัฐบุคลากรได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการ ตามสิทธิของข้าราชการอยู่แล้ว รวมทั้งมีระบบสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งด้วยเช่นกัน ส่วนการปรับขึ้นค่าตอบแทนให้สอดคล้องของ

ตลาดแรงงาน อาจเป็นข้อจำกัดที่วิทยาลัยไม่สามารถดำเนินการได้ต้องขึ้นอยู่กับส่วนกลาง ซึ่งแตกต่างจากภาคเอกชนที่สามารถปรับขึ้นได้ จึงถือว่าเป็นจุดอ่อนที่อาจสูญเสียบุคลากรให้กับสถาบันการศึกษาเอกชนที่ให้ค่าตอบแทนสูงกว่า

2.4 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ และพัฒนาผู้เกี่ยวข้องให้มีศักยภาพในการป้อนข้อมูล รายงานและวิเคราะห์ข้อมูล มีการกำกับติดตามอย่างมีประสิทธิภาพ มีความต่อเนื่องและการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีในการทำงานและการพัฒนาสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) (Office of the Civil Service Commission, 2021) วางแผนพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ 4.0 โดยพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลให้แก่ข้าราชการและพัฒนาโปรแกรมสารสนเทศทรัพยากรบุคคล ที่เชื่อมโยงข้อมูลบุคลากรกับสำนักงาน ก.พ.ในรูปแบบออนไลน์ และผลการศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคต พบว่า จะมีการบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น (Wongprasit & Saengsawang, 2016) สอดคล้องกับ Meister (2021) ที่กล่าวว่า แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปกติใหม่ต้องปรับการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งสถานที่ทำงานอาจจะไม่ใช่ที่สำนักงานแต่จะเปลี่ยนเป็นสำนักงานออนไลน์ หรือการทำงานที่บ้านซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีในการทำงานมากขึ้น

2.5 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้บริหารกำหนดนโยบายการบริหารคนให้ชัดเจน ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร จัดทำระบบกลไกและทบทวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องทำงานอย่างมืออาชีพ มีเครือข่ายและประสานงานร่วมกับส่วนกลาง และควรพัฒนาความรู้ในการบริหารงานบุคคลให้แก่ผู้บริหาร ซึ่งสถาบันพระบรมราชชนก ได้ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงและมีแนวทางการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานบุคคลโดยใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าและหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Tharin, 2021) ส่วนการศึกษาประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยฐานสมรรถนะพบว่า การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Klungvijit, 2015) นอกจากนี้บทบาทของนักบริหารทรัพยากรบุคคล Ulrich (2021) มองว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัลควรเป็นนักสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เชี่ยวชาญการจัดการ เป็นปากเป็นเสียงแทนพนักงาน และเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรโดยในอีก 5 ปีข้างหน้าจะต้องมีบทบาทในการสร้างประสิทธิภาพของงาน สร้างนวัตกรรม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่ตอบโจทย์ของธุรกิจได้โดยการค้นหา พัฒนาและสร้างคนเก่งและผู้นำให้แก่องค์กร รวมทั้งสามารถวางแผนและปรับใช้เทคโนโลยีที่ช่วยสร้างความเชื่อมโยงของคนในองค์กรกับสิ่งที่อยู่รอบตัวได้

สรุปผล

การวิจัยเรื่องสภาพปัจจุบันและแนวทางทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมในระดับมาก โดยทุกด้านมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ส่วนการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง

2. แนวทางทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนและบริหารอัตรากำลังที่สอดคล้องกับพันธกิจ การสรร

หาเชิงรุก มีระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง บริหารความหลากหลายโดยสร้างค่านิยมร่วมและบริหารผล การปฏิบัติงานตามผลงานยึดหลักธรรมาภิบาลและบุคลากรมีส่วนร่วม 2) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะโดยกำหนด สมรรถนะของตำแหน่ง และพัฒนาโดยใช้โมเดลการพัฒนา 70:20:10 3) การธำรงรักษา ได้แก่ การสำรวจความผูกพัน ต่อองค์กรและจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์ที่ดี การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการโดยเทียบเคียงกับตลาดแรงงาน และจัดสวัสดิการที่จูงใจ การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงานโดยปรับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ส่งเสริม ความก้าวหน้าในตำแหน่ง และสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ดี 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการ บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักธรรมาภิ บาลและพัฒนาศักยภาพนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นมืออาชีพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของคนและกำหนดนโยบาย เรื่องคนให้ชัดเจน และมีธรรมาภิบาลในการบริหาร การพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยและ เชื่อมโยงกันทั้งระดับวิทยาลัยและสถาบัน ส่วนนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีความรู้ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง มี ทักษะในการบริหารเชิงกลยุทธ์และได้รับการพัฒนาให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น

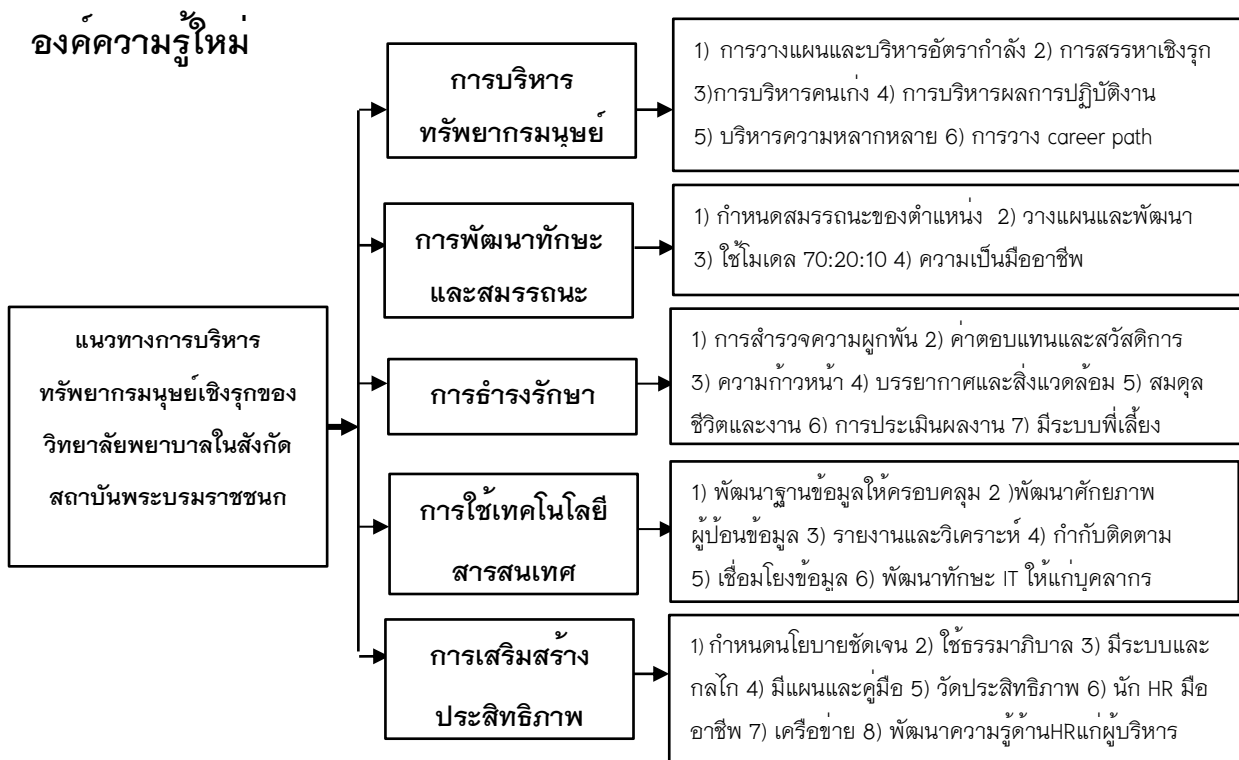
2. การธำรงรักษาบุคลากร ควรสำรวจความผูกพันต่อองค์กร (Engagement survey) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับ การส่งเสริมการคงอยู่ของบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการในแต่ละช่วงอายุและมีการเปรียบเทียบและปรับปรุง ค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานให้มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลการต่อบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก

2. ควรศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการนำแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลใน สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

3. ควรศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก



ภาพที่ 1 แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

จากภาพที่ 1 แสดงผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทักษะและสมรรถนะ การธำรงรักษา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานศึกษาอื่นๆสามารถนำแนวทางไปปรับใช้ตามความเหมาะสม เป็นแนวทางที่จะช่วยให้ผู้บริหาร นักทรัพยากรบุคคลรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต

References

- Akaraborworn, C. (2014). Comparative Study of HR Trends in ASEAN 2014 – 2015. *Human Resource and Organization Development Journal*, 6(2), 1–33.
- Danthamrongkul, W. (2016). HR 3.0 and the digital age workforce. *Journal of HRintelligence*, 8(1), 61–67. http://www.journalhri.com/pdf/0801_07.PDF
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Managing Human Resources* (8th ed.). Pearson.

- Jandeang, B., & Yupas, Y. (2017). Human Resource Management in New Public Management Paradigm. *Journal of Research and Development Institute, Rajabhat Maha Sarakham University*, 4(1), 29–44.
- 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.
- Mahidol University. (2015). *Human Resources Management Strategic Plan Mahidol University 2016–2019*. <https://op.mahidol.ac.th/hr/wp-content/uploads/2018/07/MUHRstrategy59–62.pdf>
- Malee, S. (2020). *The Trend of Human Resource Management in the New Era Government*. <http://164.115.25.41/expertcenter/wpcontent/uploads/trm/Human%20Resource4.0%20for%20the%20Public%20Sector.pdf>.
- Manomaikul, P. (2018). *Human Resource Management Strategies of Private Higher Education Institutions in the Next Two Decades*[Doctoral Dissertation, Chulalongkorn University].
- Meesapthong, C., Kongklai, C., & Kittisaknawin, C. (2016). Human Resource Management in the 21st Century. *Business Review*, 8(1), 183–197.
- Meister, J. (2021). *10 HR Trends for the Next Normal of Work*. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=36bd04545fc4>
- Office of the Civil Service Commission. (2018). *Action Plan on Building and Developing Strategic Government Manpower for Digital Thailand 2018–2022*. https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/circular/attachment_0.pdf.
- Office of the Civil Service Commission. (2021). *Twenty-Year Strategies of the Office of the Civil Service Commission (2017–2036)*. https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/01infographic_ocsc_20years-edit-180364.pdf
- Patrawat, K. (2018). *Skill Gaps and Implications for the Development of Thailand's Manpower*. <https://www.youtube.com/watch?v=1BbxUt6npVs>
- Phuvittaphan, A. (2017). *Human Resource Management with Proactive Strategies*. https://hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170509_164300.pdf

- Prabomarajchanok Institute. (2020). *Human Resources Management Strategic Plan Prabomarajchanok Institute 2020–2024*. Prabomarajchanok Institute, Ministry of Public Health.
- PTT Exploration and Production Public Company. (2018). *Sustainability Report 2018*.
<https://www.pttep.com/th/Sustainabledevelopment/Disclosure/Sustainabilityreport/2018Sdreport.aspx>
- Srisa-ard, B. (2010). *Preliminary Research*. Suwiriyaarn.
- Suttatana, N. (2017). *Education in Thailand 4.0: Essential Learning Skills*. In Academic Conference and Dissemination of Selected Research in National Education Sciences: Challenges in Management of Thai Education in the 4.0 Era, 2017.
- Thammachoe, R. (2018). Innovative Human Resource Management of Thailand to Create Competitive Advantages in the ASEAN Community: A case study of Siam Cement Thailand Public Company Limited and Advanced Info Service Public Company Limited. *Rajapark Journal*, 12(26), 186–198.
- Tharin, C. (2021). *Good Governance for Human Resource Development to Samutsakhon Provincial Office of Labour Protection and Welfare*. http://www3.ru.ac.th/mpaabstract/files/2562_1597734184_6114832070.pdf
- Thongpan, S. (2016). Proactive HR in the changing era. *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 10(3), 245–258.
- Ulrich, D. (2020). The Role of HR Business Partner in Digital Era. <http://www.pmat.or.thA5/1712/HR%20Infographic/20712/content1/?contentid=38104>
- Wiriyaipipat, N. (2016). The role of human resource management strategies improvement on the readiness for AEC. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal Humanities and Social sciences*, 36(2), 222–236.
- Wongprasit, N., & Saengsawang, W. (2016). *The study of human resource management trends in Thailand for the future*. http://dr-wichit.com/index_files/researchwchit/r9.pdf
- Yamane, T. (1973). *Statistic: An Introductory Analysis* (3th ed.). Harper and Row.