

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

Proactive Strategies for Human Resource Management of Nursing Colleges under Praboromarajchanok Institute

ณัฐติพร อดุวงศ์¹, สมบัติ นพรัตน์², โสภา อำนวยรัตน์³ และ น้ำฝน กันมา⁴

Nattiporn Onduang¹, Sombat Noparak², Sopha Amuayrat³ and Namfon Gunma⁴

วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี พะเยา

¹Boromarajonani College of Nursing, Phayao, Thailand

^{2, 3, 4}วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

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

Email: nattiporn.o@bcnpy.ac.th

Received July 27, 2022; **Revised** September 2, 2022; **Accepted** September 12, 2022

Abstract

The purpose of this research was to develop proactive strategies for human resource management of nursing colleges under the Praboromarajchanok Institute. The research was 3 steps. 1) Studying the current condition and guidelines for proactive human resource management. The research samples were 320 administrators, nursing instructors, and 8 experts. The research instruments were a questionnaire and an interview form. The data were analyzed using the mean, standard deviation, and content analysis. 2) Constructing the proactive strategies for human resource management on the data obtained from step 1. And then, a focus group discussion was organized among 9 experts to suggest and confirm the suitability of strategies. 3) Evaluating the proactive strategies. The sample consisted of 60 nursing college administrators. The questionnaires were used. The data was analyzed using the mean and standard deviation. The results showed that the proactive strategy consisted of 5 strategies: 1) developing human resource management systems to be flexible for changes and crises; 2) reinforcing potential and developing personnel competency; 3) developing the system of information and technology for effective human resource management; 4) enhancing the efficiency of human resource management; and 5) developing the system for maintaining human

resources. Finally, the result after evaluating strategies revealed that the feasibility was at high level and the utility was the highest.

Keywords: Proactive Strategies; Human Resource; Management; Nursing College

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก วิธิตำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก กลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาล จำนวน 320 คนและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและ การวิเคราะห์เนื้อหา 2) การสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกโดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาয়กร่าง ตรวจสอบความเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะร่างกลยุทธ์โดยสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และ 3) การประเมินกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์ 2) เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร 3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ 4) เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 5) พัฒนาระบบการธำรงรักษาบุคลากร และ ผลการประเมินกลยุทธ์พบว่า ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์เชิงรุก; ทรัพยากรมนุษย์; การบริหาร; วิทยาลัยพยาบาล

บทนำ

คนเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กรและเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเนื่องจากในแต่ละบุคคลมีความรู้ ความสามารถ และทักษะความชำนาญในงานที่ทำ ซึ่งเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงาน (Mongkolvanit, 2013) หากจะเปรียบเทียบกับเครื่องมือหรือเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่องค์กรมีจะเห็นได้ว่า มูลค่าของสิ่งเหล่านั้นยังอยู่ยาวนานไปยังลดลงและคุณภาพเสื่อมลงไปตามกาลเวลาและยังไม่มีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใดในโลกที่จะสามารถทำงานได้ทัดเทียมกับทรัพยากรมนุษย์ การสร้างหรือพัฒนาทุนมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจอย่างจริงจัง เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้แรงงานปรับตัวไม่ทันเกิดปัญหาช่องว่างทางทักษะเพราะแรงงานขาดความรู้ และทักษะเฉพาะในตำแหน่งงาน มีการเลิกจ้างและอัตราการว่างงานมากขึ้นเนื่องจากมีการใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรแทนแรงงานมนุษย์ (Patrawat, 2018) ซึ่งการทำงานในยุคนี้องค์กรส่วนใหญ่ใช้ระบบอัตโนมัติในการทำงานเพิ่มขึ้นทำให้ต้องปรับระบบการทำงานไปเน้นทักษะในการทำงานมากขึ้น (Malee, 2020) และในแผนยุทธศาสตร์ชาติ

ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ได้วางแผนปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัลเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของประเทศ (Office of the Civil Service Commission, 2018)

จากสถานการณ์ดังกล่าว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันจึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและปรับแนวคิดในการทำงานเป็นเชิงรุกมากขึ้น และปรับบทบาทสู่การเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์กรขับเคลื่อนคนไปพร้อมกับโลกดิจิทัล คำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของพนักงานและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานมากขึ้น (Meesupthong et al., 2016) นอกจากนั้นผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลต้องทราบถึงแนวโน้มการทำงานในอนาคตที่เปลี่ยนไป (Mercer, 2019) ได้แก่ การจัดทำแผนอัตรารักษาเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้ในองค์กรเนื่องจากแนวโน้มอัตราการย้ายงานของผู้มีศักยภาพสูงเพิ่มขึ้น การยกระดับทักษะและปรับทักษะใหม่ (Upskilling and Reskilling) เพื่อสร้างการประสบการณ์ใหม่และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้แก่พนักงาน สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน เห็นความสำคัญของสมดุลชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance) และการให้ความสำคัญกับความหลากหลาย (Diversity) รวมทั้งนำใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อให้การทำงานง่ายและคล่องตัวมากขึ้น

ปัจจุบันสถาบันการศึกษาต้องเผชิญกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงที่พลิกผันของโลกทุกด้านเช่นกัน และยังคงเผชิญกับการแข่งขันระหว่างสถาบันการศึกษาด้วยตนเอง นอกจากนั้นการแพร่ระบาดของ COVID-19 อย่างรวดเร็วและรุนแรงทั่วโลกทำให้สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนจากการสอนไปเป็นระบบออนไลน์เกือบทั้งหมด ส่วนบุคลากรทางการศึกษาต้องปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมกับเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลผ่านแอปพลิเคชันต่าง ๆ เพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสารกับผู้เรียน การทำงาน และการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังประสบปัญหาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยพบว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ทันสมัย ขาดการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังที่ยืดหยุ่น ขาดระบบสรรหาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ บุคลากรขาดการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาตนเองและการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและทักษะเฉพาะตำแหน่ง รวมทั้งไม่มีแผนอัตรารักษาบุคลากร (Mahidol University, 2015; Allui & Sahn, 2016) ซึ่งวิทยาลัยพยาบาลก็พบปัญหาไม่แตกต่างกัน ตั้งแต่การวางแผน การสรรหาที่ยังไม่สามารถแสวงหาคนดีและคนเก่งเข้ามาทำงานได้ สมรรถนะบุคลากรไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ระบบบริหารค่าตอบแทนไม่ชัดเจน บุคลากรมีสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและระบบสารสนเทศยังไม่ตอบสนองในการบริหารงาน รวมทั้งธุรกิจด้านการศึกษามีการแข่งขันสูงขึ้นทำให้จำนวนของลูกคามีแนวโน้มลดลง (Praboromarajchanok Institute, 2020) องค์กรจึงต้องวางแผนเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับกับสถานการณ์ดังกล่าวอย่างเหมาะสม

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังที่กล่าวมา ประกอบกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารของสถาบันพระบรมราชชนก สู่การเป็นนิติบุคคล จึงจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรและการบริหารจัดการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2562 วิทยาลัยพยาบาลจึงควรจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบัน และสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมามีงานวิจัยส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาในภาพรวมในการบริหารของวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการศึกษาเท่านั้น ส่วนการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะศึกษาเพียงบางด้านและศึกษาในบุคลากรบางกลุ่มเท่านั้น จากการศึกษาที่ผ่านมาผู้วิจัยยังไม่พบการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนา

ขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงและช่วยนำพาองค์กรให้มีศักยภาพเหนือคู่แข่ง ได้รับการยอมรับทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ

วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
2. เพื่อสร้างและตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขอบเขตการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ประชากรในการได้แก่ ผู้บริหาร และอาจารย์พยาบาล ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 1,559 คน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้สูตรของ Yamane (1973) ได้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำจำนวน 320 คน

ตัวแปรที่ศึกษาคือ สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก 12 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง 2) การสรรหาเชิงรุก 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง 4) การบริหารความหลากหลาย 5) การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ 6) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 8) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร 9) การรักษามูลค่าบุคลากร 10) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 11) การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน 12) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

1.2 การศึกษาแนวทางทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน ผู้บริหารของสถาบันการศึกษาทางการแพทย์ จำนวน 4 คน และอาจารย์พยาบาล จำนวน 2 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง

ตัวแปรที่ศึกษา คือ แนวทางทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

2.1 การยกร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2.2 การตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ประชากร ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด จำนวน 30 แห่ง แบ่งละ 2 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 60 คน

ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขอบเขตพื้นที่วิจัย วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 30 วิทยาลัย

ขอบเขตระยะเวลาการวิจัย 1 พฤศจิกายน 2563 – 30 มิถุนายน 2565

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์ Thompson & Strickland (2004) ให้ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) ว่า หมายถึง กลวิธีในการวางแผนบริหารจัดการที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับ Phuvittaphan (2017) อธิบาย กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานเพื่อให้เป้าหมายที่องค์กรกำหนดประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับ Cheewattrakulkith (2016) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นการผลักดันเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์โดยจัดสรรทรัพยากรลงไปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) Gregory (2012) อธิบายว่า เป็นการวิเคราะห์ การตัดสินใจและ การบริหารองค์กรโดยวิเคราะห์เป้าหมายของกลยุทธ์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร และใช้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และ Mongkolvanit (2013) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการจัดการที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรโดยพิจารณา

สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะกดดัน และสภาพการแข่งขัน แล้วกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย สร้างกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึง แนวทางการบริหารองค์การอย่างเป็นระบบภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์การ แล้วนำมาสร้างกลยุทธ์ มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล

สำหรับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ นั้น Rees and Smith (2014) กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่า ประกอบด้วย 3 กระบวนการ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ Clayton (2019) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย พร้อมทั้งสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงานในองค์กรทราบ 2) การวิเคราะห์ความต้องการขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด 5) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กิจกรรมสนับสนุนกระบวนการบริหารโดยกระบวนการบริหารกลยุทธ์ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนดทิศทางขององค์การ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารคนซึ่งถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กรและมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Amstrong, 2006) โดยกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างนโยบายและวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างเสริมสมรรถนะและพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องและตรงตามเป้าหมายขององค์กร (Phongboriboon, 2018) สอดคล้องกับ Thepwan (2011) กล่าวว่า กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นแผนและการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร จากความหมายที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แนวทางในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะและพฤติกรรมการทำงานให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

แนวโน้มในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน

ปัจจุบันสภาพสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกยุค VUCA โดยเฉพาะเมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 อย่างรุนแรงทั่วโลกซึ่งวิกฤตการณ์ครั้งนี้ทำให้เกิดผลกระทบหลายด้าน เช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้หลายธุรกิจต้องปิดกิจการ ปัญหาสุขภาพทั่วโลก การเลิกจ้างงานและการทำงานต่ำกว่าระดับ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางสังคม เช่น การใช้จ่าย การใช้ชีวิต การทำงาน ปัญหาสุขภาพจิตและ ภาวะเครียดเพิ่มขึ้น (Azizi et al., 2021) ซึ่งการทำงานในยุคนี้องค์กรต่างๆจะนำระบบอัตโนมัติมาใช้ในการทำงานเพิ่มขึ้นจึงจำเป็นต้องปรับระบบการทำงานจากที่เคยเน้นบทบาทและตำแหน่งไปสู่การเน้นทักษะในการทำงาน (Malee, 2020) โดยแนวโน้มด้านการบริหารบุคคลในยุคนี้ที่ผู้บริหารต้องเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากร ได้แก่ 1) การปรับทักษะให้แก่บุคลากร (Reskilling) ให้สอดคล้องกับตำแหน่งและงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 2) พัฒนาความเป็นมนุษย์โดยเน้นความเป็นธรรมชาติ เห็นอกเห็นใจและเอาใจใส่ต่อกัน 3) เน้นจริยธรรมท่ามกลางระบบอัตโนมัติ (Ethical Automation) 4) ให้ความสำคัญกับการสร้างประสบการณ์แก่พนักงานเพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กรและช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย 5) ใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีและผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาแนวโน้มการทำงานในอนาคต

และสิ่งที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเตรียมความพร้อม (Mercer, 2019) พบว่า จะเกิดการเคลื่อนย้ายของผู้มีศักยภาพสูง (Talent) ขององค์กรต่าง ๆ มากขึ้น เพื่อไปทำงานกับองค์กรที่จ่ายค่าตอบแทนมากกว่า มีเทคโนโลยีเหนือกว่า และมีการพัฒนางานจากการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงาน ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากรและเสริมบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ การยกระดับทักษะและการปรับทักษะใหม่ (Upskilling and Reskilling) เพื่อสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่พนักงานโดยควรพัฒนาคนให้สอดคล้องกับลักษณะและความต้องการในงานโดยผสมผสานการเรียนรู้ทักษะที่ขาดหายไปกับการเสริมสร้างทักษะใหม่ให้แก่พนักงาน นอกจากนั้นแล้วพนักงานต้องการความยืดหยุ่นในการทำงาน และมีแนวโน้มผันตัวไปเป็น Freelance โดยพนักงานส่วนใหญ่ เห็นว่า ความสมดุลชีวิตกับการทำงาน (work- Life Balance) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ หากองค์กรไม่ยอมยกสละเสียพนักงานไปต้องปรับปรุงระบบและรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นที่เหมาะสมกับความต้องการมากขึ้น การให้ความสำคัญกับความหลากหลาย (Diversity) โดยสร้างความเท่าเทียมให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกระดับพร้อมกับนำเทคโนโลยีมาใช้ในการตัดสินใจ จะช่วยลดความลำเอียงต่าง ๆ ได้ และนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้แก่บุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีศักยภาพสูง เช่น การออกแบบสร้างประสบการณ์ใหม่ร่วมกับใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยจะทำให้การทำงานง่ายขึ้น การสร้างพลังให้กับพนักงานที่มีความเหนื่อยล้า เป็นต้น จากแนวโน้มที่กล่าวมาได้สร้างความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นทำให้จำเป็นต้องปรับการบริหารงานที่เน้นเชิงรุกมากขึ้น

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

Gomez, Balkin and Cardy (2016) กล่าวถึงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive Human Resource Strategy) ว่า หมายถึง การวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตและเตรียมการในระยะยาวเพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ส่วน Phuvittaphan (2017) กล่าวว่า กลยุทธ์เชิงรุกของการจัดระบบงานบุคคลเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบของงานบุคคลในด้านต่างๆ ให้สามารถทำงานรองรับกับนโยบาย กลยุทธ์และเป้าหมายธุรกิจมากขึ้น เป็นการวางแผนดำเนินงานเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานโดยไม่ต้องรอให้เกิดปัญหาถึงจะเข้าไปดำเนินการสอดคล้องกับ Thongpan (2016) ว่าเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้นมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ หรือมีการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าแล้วเตรียมวางแผนไว้รองรับเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และอยู่รอดของธุรกิจ

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก หมายถึง แนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรโดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกแล้วจึงนำมาวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 12 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง 2) การสรรหาเชิงรุก 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง 4) การบริหารความหลากหลาย 5) การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ 6) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 8) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร 9) การธำรงรักษาบุคลากร 10) การบริหารผลการปฏิบัติงาน 11) การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน 12) การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ประกอบด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรายละเอียด ดังนี้

วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

ผู้วิจัยศึกษาสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากผู้บริหารและอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

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

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

การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยติดตามรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างและวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำมาแปลผลตามเกณฑ์ของ Srisa-ard (2010) ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีการดำเนินการระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีการดำเนินการระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีการดำเนินการระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีการดำเนินการระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีการดำเนินการระดับน้อยที่สุด

วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้วิจัยศึกษาแนวทางทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 คน ผู้บริหารของสถาบันการศึกษาทางการพยาบาล 4 คน และอาจารย์พยาบาล 2 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของแบบสัมภาษณ์โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จัดหมวดหมู่ สรุปประเด็นและนำเสนอแบบพรรณนาความเรียง

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

2.1 การร่างกลยุทธ์ โดยนำข้อมูลจากผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มาทำการร่างกลยุทธ์

2.2 การตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้วยการจัดสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประเด็นการสนทนากลุ่ม และ แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิผ่านระบบ Zoom meeting และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาพิจารณาฉันทามติ (Consensus) และปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ประชากร ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการวิทยาลัย รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด จำนวน 30 แห่ง แบ่งละ 2 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 60 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) ของกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยติดตามรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์และ google form นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พบว่า มีการดำเนินการในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นที่มีต่อการดำเนินการตามกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (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. การธำรงรักษานักวิชาการ	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	

1.2. ผลการศึกษาแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล สรุปประเด็นเนื้อหาตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลทำให้ได้แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก 5 ด้าน ดังนี้ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวางแผนและบริหารอัตรากำลัง การสรรหาเชิงรุก การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง บริหารความหลากหลายและ การบริหารผลการปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะ ประกอบด้วย การกำหนดทักษะและสมรรถนะ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ 3) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสำรวจความผูกพันต่อองค์กร การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน การส่งเสริมให้มีโอกาสเติบโตในสายงาน การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงานและจัดทำระบบพี่เลี้ยงสำหรับบุคลากรใหม่ 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 5) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีวิสัยทัศน์ คือ “บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำในระดับสากล” ประกอบด้วย 4 พันธกิจ ได้แก่ 1) บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาล และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีศักยภาพด้านการการเรียนการสอน การวิจัย ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ 3) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ และ 4) เสริมสร้างความผูกพันและธำรงรักษานักวิชาการที่มีคุณภาพ โดยนำมาสร้างกลยุทธ์ได้ 5 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์ 2) เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร 3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ 4) เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 5) พัฒนาระบบการธำรงรักษานักวิชาการ เมื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ด้วยการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

ข้อค้นพบจากผลการวิจัย เรื่องกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พบว่า ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะ 3) การธำรงรักษา 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เนื่องจากวิทยาลัยพยาบาล ใช้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการจัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล การกำกับติดตามแผน อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Office of the Civil Service Commission (2018) ได้พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ได้แก่ การปรับระบบสรรหาให้เป็นเชิงรุก พัฒนาระบบบริหารกำลังคนที่มีศักยภาพสูง ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงระบบการบริหารค่าตอบแทนเพื่อธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และการปรับปรุงระเบียบข้าราชการให้ทันสมัยสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป และ Malee (2020) ได้เสนอการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐยุคใหม่ ดังนี้ 1) วางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปประเทศและยุทธศาสตร์ชาติ 2) การดึงดูดผู้มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน 3) การเพิ่มประสิทธิภาพในการสรรหา 4) พัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่เพื่อสร้างความพร้อมให้กับบุคลากร 5) การธำรงรักษาบุคลากร 6) พัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ 7) พัฒนาระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการ ให้ใกล้เคียงกับอัตราตลาด จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐได้มีความพยายามในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลมากขึ้นในช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 โดยพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการใช้แอปพลิเคชันต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการเรียนการสอนและการพัฒนาตนเอง แต่ด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการพบว่า มีข้อจำกัดของระเบียบของระบบราชการ ซึ่งไม่สามารถจ้างงานได้ตามอัตราของตลาดแรงงาน จึงส่งผลต่อการคงอยู่ของบุคลากรโดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุนที่มีแนวโน้มเป็นการจ้างแบบเหมาบริการมากขึ้น

2. ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์ 2) เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร 3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ 4) เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 5) พัฒนาระบบการธำรงรักษาบุคลากร เมื่อนำมาตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ Manomaikul, Polsarum and Bovornsiri (2019) ได้ศึกษาแนวโน้มการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในสองทศวรรษหน้าพบว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ยืดหยุ่นและคล่องตัวขึ้น ให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและความหลากหลายมากขึ้น

การสรรหาที่คล่องตัวและมุ่งเข้าหาผู้สมัครมากขึ้น ส่วนการดำรงรักษามุ่งให้จัดทำความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน แก่บุคลากรสายวิชาการ การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของบุคลากรและให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตและความปลอดภัยในการทำงาน สร้างการมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานและประเมิน โดยเน้น performance มากขึ้น การพัฒนาบุคลากรที่ใช้เทคโนโลยีมากขึ้นและพัฒนาทักษะด้าน soft skill เช่นเดียวกับ Mercer (2019) ที่พบว่า แนวโน้มการทำงานในอนาคต และสิ่งที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเตรียมความพร้อม ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงด้านบุคลากร การยกระดับทักษะและการปรับทักษะใหม่ (Upskilling and Reskilling) เพื่อสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่พนักงาน ปรับปรุงระบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น การบริหารความหลากหลายและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และควรเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้นตาม ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันที่พบว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการดำเนินการอยู่ใน ระดับปานกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาศักยภาพของผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้นโดยสนับสนุนให้เข้ามามีบทบาทในการวางแผนบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์และติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์จากผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด อาจเนื่องมาจากการพัฒนากลยุทธ์ได้มาจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของสถาบันพระบรมราชชนก และการได้รับข้อเสนอแนะจากการผู้ทรงคุณวุฒิ อีกทั้งยังผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมจากการจัดสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันมากขึ้น สอดคล้องกับ Nimjit and Juntuk (2016) ได้กล่าวถึงการ จัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์กับการเป็นองค์การศักยภาพสูง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและบทบาทการทำงานด้านบุคลากรให้เป็นเชิงกลยุทธ์รวมทั้งการกำหนดแผน ทรัพยากรมนุษย์ให้ สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและสภาพแวดล้อมขององค์การ จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น มีความเป็นไปได้และจะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้น หากผู้บริหารของ วิทยาลัยพยาบาลสามารถนำไปประยุกต์และทดลองใช้จริงกับหน่วยงานในสังกัดได้

สรุปผล

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พบว่า ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ส่วนแนวทางทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร 3) การดำรงรักษา 4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และ 5) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2. ผลของการสร้างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์ 2) เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร 3) พัฒนาระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ 4) เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 5) พัฒนาระบบการธำรงรักษาบุคลากร เมื่อนำมาตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์จากผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกพบว่า มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากและมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ควรทราบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและลักษณะการทำงานที่เปลี่ยนไปและมีการวางแผนเตรียมความพร้อมรองรับความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาบุคลากรควรมีการยกระดับทักษะและการปรับทักษะใหม่ (Upskilling and Reskilling) เพื่อสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และช่วยลดช่องว่างในการทำงานโดยพัฒนาร่วมกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย

3. การธำรงรักษาบุคลากรควรให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิตและการทำงานมากขึ้น สร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี การส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงาน การยอมรับและยกย่องพนักงานที่มีผลงานดี การมีให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่สอดคล้องกับตลาดแรงงานและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2. ควรศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

3. ควรศึกษาผลของการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

องค์ความรู้ใหม่



จากภาพที่ 1 แสดง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรโดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรแล้วนำมาวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร โดยมีวิสัยทัศน์คือ บริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำในระดับสากล ประกอบด้วย 4 พันธกิจ ได้แก่ 1) บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาลและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีศักยภาพด้านการการเรียนการสอน การวิจัย ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา และ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ 3) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ 4) เสริมสร้างความผูกพันและธำรงรักษามูลค่าบุคลากรที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคล่องตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์ กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 4 เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาระบบการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร

References

- Allui, A., & Sahn, J. (2016). Strategic human resource management in Higher Education Institutions: Empirical evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371.
- Amstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Press.
- Azizi, M. et al. (2020). *Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021013360>.
- Chatreewisit, R. et al. (2011). *Strategic management*. In house knowledge.
- Cheerakan, K. (2014). In modern human resource management (Present to future). *Suthiparithat Journal*, 28(86), 323-337.
- Cheewattrakulkith, B. (2016). *Strategic management* (9th ed.). P. Press.
- Clayton, J. (2019). *The five stages of the strategic management process*. <https://smallbusiness.chron.com/five-stages-strategic-management-process-18785.html>.
- Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Managing human resources* (8th ed.). Pearson.
- Gregory, G. (2012). *Strategic management: Text and case*. McGraw-Hill.
- 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). Human resource management at the turning point of the decade: Human resource trends in 2020. https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc_e-journal-year-62-1-2563.pdf.
- Manomaikul, P., Polsarum, P., & Bovornsiri, W. (2019). Trends in human resource management of private higher education institutions in the next two decades. *Buabandit Journal of Educational Administration*, 19(3), 135-146.
- Meesapthong, C. et al. (2016). Human resource management in the 21st Century. *Business Review Journal*, 8(1), 183-197.

- Mercer. (2019). *Future of work, Mercer' 2019 Global Trend: Top 5 takeaway for CHROs*.
<https://www.cornerstoneondemand.com/resources/article/mercers-2019-global-trends-report-top-5-takeaways-chros/>.
- Mongkolvanit, C. (2013). *Administration of educational organization and personnel* (2nd ed.). Chulalongkorn University.
- Nimjit, S., & Juntuk, T. (2016). The development of human resource management advantage strategy follow to quality assurance standard of Ratamongala University of Technology. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 11(2), 129–144.
- 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.
- 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
- Pongboriboon, U. (2018). The implement of modern human resource management in Institute of Nursing Education. *Journal of The Royal Thai Army*, 19(3), 1–9.
- Praboromarajchanok Institute. (2020). *Human resources management strategic plan Praboromarajchanok Institute 2020–2024*. Praboromarajchanok Institute, Ministry of Public Health.
- Rees, G., & Smith, P. (2014). *Strategic human resource management*. Ashford Colour Press.
- Srisa-ard, B. (2010). *Preliminary research*. Suwiriyaarn.
- Thepwan, P. (2011). *Strategic human resource management: Concepts and strategies for competitive advantages*. V Print.
- Thompson, Jr. P., & Strickland, A.J. (2004). *Strategic management: Concepts and cases*. McGraw–Hill.
- Thongpan, S. (2016). Proactive HR in the changing era. *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 10(3), 245–258.
- Yamane, T. (1973). *Statistic: An introductory analysis* (3th ed.). Harper and Row.