

แนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนของ
องค์กรพัฒนาเอกชน (กิจการเพื่อสังคม) จังหวัดตาก
Guidelines for the Development of Sustainable Human Resource
Management in Non-Governmental Organizations (Social Enterprises)
in Tak Province

ประยูร อัสสกาญจน์¹ ขจรอรุณ พงศ์วิริทธิ์ธร² วลัยลักษณ์ พันธุ์³
วีรพงษ์ สุทาวาน⁴ ศิกัญจน์มณี ไชเออร์ส⁵

Prayoon Asakan, Kajornatthapol Pongwiritthon, Walailak Panturee,
Weerapong Sutawan, Sikarnmanee Syers

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาความยั่งยืน การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์กรพัฒนาเอกชน (กิจการเพื่อสังคม) จังหวัดตาก ตามปัจจัยส่วนบุคคลเพื่อหาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนในองค์กรพัฒนาเอกชน(กิจการเพื่อสังคม) จังหวัดตาก ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรองค์กรธุรกิจเพื่อสังคมในจังหวัดตาก โดยไม่ทราบกลุ่มจำนวนประชากร ซึ่งใช้การสุ่มตัวอย่างเพื่อมาเป็นตัวแทน การศึกษาแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น โดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบโควตา จำนวน 250 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติบรรยาย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบ ค่าที่ ความแปรปรวนแบบทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และ

Received: 2023-06-28 Revised: 2023-07-18 Accepted: 2023-07-22

¹ คณะบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น, Faculty of Business Administration, Northern College

² คณะไอคิวอาร์เอ บริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยจีโอมาติก้า, มาเลเซีย, คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น, IQRA Business School, University of Geomatika, Malaysia. Faculty of Business Administration, Northern College. Corresponding Author e-mail: tok2029@gmail.com

³ คณะบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น, Faculty of Business Administration, Northern College

⁴ หน่วยศัลยศาสตร์ระบบทางเดินปัสสาวะ ภาควิชาศัลยศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช, Division of Urology, Department of Medicine, Faculty of Medicine, Vajira hospital. Navamindhradiraj University

⁵ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตขอนแก่น, Faculty of Business Administration and Information Technology, Rajamangala University of Technology Isan, Khon Kaen Campus

การพัฒนาความยั่งยืนในภาพรวมโดยรวมอยู่ในระดับมาก การทดสอบสมมติฐานของการวิจัยในการศึกษาพบว่า ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเชื้อชาติที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคม จังหวัดตาก แตกต่างกัน ในด้านกระบวนการสรรหา ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทน และด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ และตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคม จังหวัดตาก ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ (Keywords): การจัดการทรัพยากรมนุษย์; องค์กรพัฒนาเอกชน; กิจการเพื่อสังคม

Abstract

This research aims to provide a descriptive analysis of the level of opinions regarding human resource management and sustainable development in non-governmental organizations (social enterprises) in Tak Province. The objective is to compare these opinions based on personal factors and identify sustainable human resource management guidelines for social enterprises in Tak Province. The study population consisted of social enterprise personnel in Tak Province, and a non-probabilistic sampling method using random sampling was employed to select a quota sample of 250 individuals. Questionnaires were used as checklists, employing a 5-level estimation scale. Quantitative data analysis included descriptive statistics, frequency, percentage, mean, standard deviation, as well as test statistics such as t-value and one-way variance. The findings revealed that the overall level of opinions on human resource management and sustainable development was high. The study also demonstrated that different races among the respondents had varying effects on human resource management in social enterprises, specifically in the recruitment process, compensation management process, and performance appraisal process. On the other hand, the data classified by gender, age, and positions did not show any statistically significant differences in their impact on human resource management in social enterprises in Tak Province, at a significance level of 0.05.

Keywords: Human Resource Management; Non-Governmental Organizations; Social Enterprises

บทนำ (Introduction)

ในปี พ.ศ. 2562 ได้มีประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2562 เรื่องการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยกำหนดไว้ว่า กิจการที่จะจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมตามพระราชบัญญัตินี้ต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อสังคมเป็นเป้าหมายหลักของกิจการ และต้องมีลักษณะ

ตามที่พระราชบัญญัติได้กำหนดไว้ซึ่งตาม (4) ได้กำหนดไว้ว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมต้องมีการกำกับดูแลและการที่ดี (พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม, 2562) อันเกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการเพื่อให้ดำเนินกิจการด้วยความราบรื่นเพื่อให้ผลการดำเนินกิจการเป็นไปเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ โดยสำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคม (สกส.) เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามระเบียบกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพว่าด้วยการจัดตั้งสำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ 2553 เพื่อเป็นกลไกสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนแม่บทว่าด้วยการสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคม พ.ศ. 2553-2557 ตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีเป้าหมายสำคัญในการกระตุ้น สนับสนุน ประสานความร่วมมือเพื่อให้กิจการเพื่อสังคมและพัฒนาเป็นเครือข่ายกิจการเพื่อสังคมทั่วประเทศ รวมทั้งตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม โดยครอบคลุมการประกอบการจากบุคคลทั่วไปที่มีจุดมุ่งหมายในการทำธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้เกิดแรงบันดาลใจและสร้างจิตสำนึกที่ดีให้กับทุกคนสามารถมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมและนำพาสังคมโดยรวมให้ดีขึ้น (สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2562)

ปัจจุบันธุรกิจเพื่อสังคม หรือกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) มีความสำคัญกับสังคมไทยเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นกิจการที่มีจุดมุ่งหมายหลักในการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยใช้กลไกการบริหารจัดการที่ดีของภาคธุรกิจมาบวกกับความรู้และนวัตกรรมสังคม อันมีความยั่งยืนทางการเงินจากรายได้หลักที่มาจากสินค้าหรือบริการโดยไม่ต้องพึ่งพาเงินบริจาค และมีการนำผลกำไรที่เกิดขึ้นลงทุนซ้ำเพื่อขยายผลกระทบทางสังคมที่เกิดขึ้น ภายใต้การดำเนินการอย่างโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล โดยการดำเนินการธุรกิจเพื่อสังคมนี้มีมักจะทำางร่วมกับผู้ต้อยโอกาส เนื่องจากกิจการเพื่อสังคมมีหลากหลายรูปแบบจึงสามารถเกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคมที่หลากหลาย เช่น อาหาร ระบบบริการสาธารณะ สิ่งแวดล้อมอันเกิดจากการดำเนินกิจการที่ส่งผลกระทบต่อสังคม (สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2562) ธุรกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย (State of social Enterprise in Thailand) โดย บริติช เคาน์ซิล และคณะกรรมการกิจการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติสำหรับเอเชียและแปซิฟิก (UNESCAP) เพื่อศึกษาสภาพการณ์ของธุรกิจเพื่อสังคมในประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก สำหรับรายงานฉบับประเทศไทยได้จัดทำด้วยความร่วมมือของสมาคมธุรกิจเพื่อสังคมและสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย รายงานฉบับดังกล่าวให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์ในปัจจุบันของธุรกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อประโยชน์สำหรับองค์กรต่าง ๆ ในการออกแบบมาตรการที่จะส่งเสริมการเติบโตของธุรกิจเพื่อสังคม ดังกล่าวผลจากการศึกษาได้รับการพัฒนาเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับระบบนิเวศการพัฒนาธุรกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย และผลการรายงานพบว่า ธุรกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยดำเนินกิจการด้านการเกษตร การศึกษา และสุขภาพมากที่สุด โดยมีการสร้างผลกระทบทางสังคมต่อกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ที่หลากหลายรวมถึงข้อเสนอแนะทางนโยบายเพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจเพื่อสังคมสามารถสร้างผลกระทบทางสังคมที่กว้างขวางขึ้น ได้แก่ การส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจเพื่อสังคมเป็นการทั่วไป การ

จัดทำข้อมูลและงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจเพื่อสังคมให้มากขึ้น การสนับสนุนให้ธุรกิจเพื่อสังคมสามารถสื่อสารผลกระทบทางสังคมที่องค์กรสร้าง นักกฎหมายไปสู่การปฏิบัติในการส่งเสริมระบบนิเวศการประกอบการเพื่อสังคม เช่น การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีแก่นักลงทุนบุคคล และการขยายแหล่งเงินทุนให้ธุรกิจเพื่อสังคมสามารถเข้าถึงได้มากขึ้น (British Council, 2020) ซึ่งสอดคล้องกับผลการดำเนินการธุรกิจกับผลการดำเนินธุรกิจเพื่อการกุศลขององค์กรพัฒนาเอกชนภายในจังหวัดตากแต่ทั้งนี้ในการดำเนินธุรกิจพบว่ามีปัญหาที่แตกต่างกันไปไม่ว่าจะเป็นพื้นที่ในการดำเนินวิสาหกิจ หรือแม้กระทั่งการประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐซึ่งพบข้อจำกัดในการดำเนินงานและส่งผลให้การดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมไม่มีความราบรื่นและขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการบริหารจัดการภายใต้หลักการบริหารทรัพยากร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างโครงสร้างการบริหารภายในเพื่อรองรับกับปัญหาในการดำเนินงานอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกองค์กร โดยหลักการดำเนินธุรกิจต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างรวมกันจึงจะเกิดกิจกรรม และสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันสอดคล้องกับแนวคิดของ พชรกันต์ นิมิตรศติกุลและวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, (2559) ที่ได้ศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยได้กำหนดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 7 กระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย 1) กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) กระบวนการสรรหา 3) กระบวนการคัดเลือก 4) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) กระบวนการบริหารค่าตอบแทน 6) กระบวนการให้สวัสดิการ 7) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรเอกชนให้ประสบความสำเร็จจังหวัดตาก เป็นพื้นที่ที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับธุรกิจเพื่อสังคมเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีองค์กรธุรกิจเอกชนทั้งสิ้น 10 องค์กรซึ่งนับว่าเป็นจำนวนมากสำหรับพื้นที่หนึ่งอำเภอและจากการศึกษารายงานผลการดำเนินงานขององค์กรพัฒนาเอกชนทั้ง 10 แห่งเหล่านี้พบว่า ในแต่ละแห่งยังคงมีปัญหาด้านการบริหารภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายด้านเชื้อชาติและประสบการณ์การทำงาน รวมทั้งวุฒิการศึกษาที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานส่งผลให้การดำเนินงานขัดต่อความสามารถและศักยภาพของบุคคล จึงจำเป็นต้องลดข้อผิดพลาดอันเป็นผลมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งความหลากหลายดังกล่าวหล่อหลอมให้บุคคลมีกระบวนการคิดและการแสดงออกมาเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งความหลากหลายของคนมีแนวโน้มว่าจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาระดับองค์การและระดับประเทศได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การย่อมมีสภาพแวดล้อมเรื่องความหลากหลายของบุคคลากร ซึ่งส่งผลให้มีความต้องการและแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน มีลักษณะการเรียนรู้และการพัฒนาที่ไม่เหมือนกัน ความหลากหลายของบุคคลากรดังกล่าวอาจจะกลายเป็นปัญหาขององค์การได้ถ้าหากว่าผู้บริหารองค์การไม่เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องนี้ ในทางกลับกัน หากผู้บริหารยอมรับและตระหนักถึงความสำคัญเรื่องความหลากหลายของบุคคลากรในองค์การว่ามีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ และสามารถบริหารจัดการความแตกต่างหลากหลายของบุคคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้บุคคลากรแสดงความสามารถหรือความเก่ง (Talent) ของแต่ละคนออกมาสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ รวมทั้งสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกันบนความ

แตกต่างกันหลากหลายได้ นอกจากนั้นความหลากหลายของบุคลากรดังกล่าวก็อาจจะกลายเป็นจุดแข็งหรือความได้เปรียบในเชิงของการปรับตัว (Adaptive Advantage) ขององค์กร อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร

จากบริบทที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นจึงทำให้คณะผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนในกิจการเพื่อสังคมขององค์กรพัฒนาเอกชน อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคมขององค์กรพัฒนาเอกชน อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก และหาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคมขององค์กรพัฒนาเอกชนอย่างยั่งยืน อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก โดยทำการศึกษาเพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรเรียนรู้และตระหนักถึงความหลากหลายของบุคลากรและเรียนรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลบนความหลากหลาย เพื่อจะได้นำไปปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนขององค์กรเอกชนพื้นที่อำเภอแม่สอด จังหวัดตากให้มีประสิทธิภาพ มีความพร้อมในการพัฒนาสังคมมากยิ่งขึ้นมีเป้าหมายและประสบความสำเร็จจากการการลงทุนรวมถึงสามารถนำไปประยุกต์กับการลงทุนอื่นๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ได้ต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาความยั่งยืนองค์กรพัฒนาเอกชน (กิจการเพื่อสังคม) จังหวัดตาก
2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์กรพัฒนาเอกชน (กิจการเพื่อสังคม) จังหวัดตาก ตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อหาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนในองค์กรพัฒนาเอกชน(กิจการเพื่อสังคม) จังหวัดตาก

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยออกแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ลักษณะการสำรวจ (Survey Research) ซึ่งการวิจัยเชิงพรรณนา โดยคณะผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรพัฒนาเอกชน(กิจการเพื่อสังคม) ดังนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ 1) กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) กระบวนการสรรหา 3) กระบวนการคัดเลือก 4) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) กระบวนการบริหารค่าตอบแทน 6) กระบวนการให้สวัสดิการ 7) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาความยั่งยืน ได้แก่ 1)ด้านการพัฒนาบุคลากร 2) ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน 3) ด้านการรักษาพนักงาน 4) ด้านความผูกพันของพนักงาน และ 5)

ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน ซึ่งการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสามารถที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือบุคลากรองค์กรธุรกิจเพื่อสังคมในจังหวัดตาก ได้แก่ มูลนิธิพักพิงคุ้มภัย มูลนิธิเปี่ยมเมตตา มูลนิธิเสริมปัญญา มูลนิธิโพลีอัมแพค มูลนิธิเพื่อสุขภาพและการเรียนรู้ของแรงงานกลุ่มชาติพันธุ์ มูลนิธิร่มไม้ มูลนิธิสุวรรณนิมิต มูลนิธิ สันติชนแก้ว มูลนิธิไรท์ทูเพลย์ มูลนิธิช่วยเหลือเด็กชายแดนจังหวัดตาก โดยไม่ทราบกลุ่มจำนวนประชากร ซึ่งใช้การสุ่มตัวอย่างเพื่อมาเป็นตัวแทนในการศึกษาแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling Technique) จำนวน 250 รายและโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) เนื่องจากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ให้ข้อมูลการตอบที่มีความสำคัญและต้องให้ผู้ตอบสมัครใจในการให้ข้อมูลแบบสอบถามการสมัครใจในการให้ข้อมูลของการวิจัย

3. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งเป็นลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการแบบตัวเลือก (Checklist) แบ่งได้ 3 ส่วนได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็น เพศ อายุ ตำแหน่ง เชื้อชาติ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบทั้ง 7 กระบวนการได้แก่ 1) กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) กระบวนการสรรหา 3) กระบวนการคัดเลือก 4) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5) กระบวนการบริหารค่าตอบแทน 6) กระบวนการให้สวัสดิการ 7) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 3 การพัฒนาความยั่งยืน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนากุศลกร 2) ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน 3) ด้านการรักษาพนักงาน 4) ด้านความผูกพันของพนักงาน 5) ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน แบบสอบถามแบบมาตราส่วนมีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ (Likert, Rensis, 1967) ของลิเคิร์ต (Likert's rating scale) 5 ระดับ คือ การตัดสินใจอยู่ในระดับมากที่สุด ระดับคะแนน 5 จนไปถึงการตัดสินใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด ระดับคะแนน 1 และแปลความตามหลักการแบ่งอันตรภาคชั้น (Class Interval) ดังนั้นค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 แสดงว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุดจนไปถึงค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แสดงว่า ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับ น้อยที่สุด โดยเกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา มีค่าไม่ต่ำกว่า 0.70 ขึ้นไป ซึ่งการทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผลของค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.993 ถือว่ายอมรับได้สามารถเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้ (Kajornatthapol et al., 2020)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) กับกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่ได้กำหนดไว้ข้างต้นและนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการสรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การวิจัยต่อไป

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดสถิติที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลทางสถิติเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับการบรรยายลักษณะของส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ในรูปแบบของผู้วิจัยนำมาใช้เพื่อการอธิบายถึงคุณสมบัติหรือลักษณะของการแจกแจงข้อมูลตัวแปร ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentages) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และสถิติการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) ประกอบด้วย Independent Samples t-test และ f-test (One-Way ANOVA) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพื่อให้ได้ตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่กำหนด

ผลการวิจัย (Research Results)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยนี้ จำนวน 250 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 67.2 และส่วนใหญ่อายุอยู่ระหว่าง 31-50 ปี จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8 และมีตำแหน่งเป็นพนักงาน / เจ้าหน้าที่จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 67.6 และส่วนใหญ่เชื้อชาติไทย จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 61.2

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.86) โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทน ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.88) ด้านกระบวนการวางแผน ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = .92) ด้านกระบวนการให้สวัสดิการ ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.85) ด้านกระบวนการคัดเลือก ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 1.00) ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.98) ด้านกระบวนการสรรหา ($\bar{X}$ = 4.25, S.D. = 0.90) และด้านกระบวนการพัฒนา ($\bar{X}$ = 4.21, S.D. = 0.92) ดังตารางที่ 1 ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำแนกเป็นรายด้านดังนี้

1. กระบวนการวางแผน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.92) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติเป็นอันดับแรก คือ องค์กรมีการจัดสรรจำนวนทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับปริมาณงาน มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.93) รองลงมา คือ องค์กรมีการตรวจสอบและการปรับปรุงข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.45, S.D. = 0.79) องค์กรมีการกำหนดแผนปฏิบัติการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.43, S.D. = 1.02) องค์กรมีการคาดการณ์จำนวนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรมีทั้งหมดในปัจจุบัน และความต้องการเพิ่มขึ้นในอนาคต มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.87) องค์กรมีการพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ =

4.32, S.D. = 1.04) และองค์กรมีการศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้นำมาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.25, S.D. = 1.03)

2. กระบวนการสรรหา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.25, S.D. = 0.90) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติเป็นอันดับแรก คือ องค์กรมีการสรรหาบุคคลภายนอกที่มีแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาทำงานในองค์กร มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.40, S.D. = 0.87) รองลงมา คือ องค์กรมีการกำหนดนโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.92) องค์กรมีนโยบายการจ้างคนต่างชาติเพื่อสนับสนุนงานในองค์กร มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.99) องค์กรให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานในองค์กร ได้มีโอกาสเลื่อนหรือปรับเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.24, S.D. = 1.03) องค์กรมีการกำหนดนโยบายค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความสามารถบุคคล มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 0.98) และองค์กรมีนโยบายส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.17, S.D. = 1.06)

3. กระบวนการคัดเลือก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 1.00) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติเป็นอันดับแรก คือ องค์กรมีการคัดเลือกบุคคล โดยใช้รูปแบบของคณะกรรมการ มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.41, S.D. = 1.09) รองลงมา คือ องค์กรมีการคัดเลือกบุคคลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = 1.03) องค์กรมีการแต่งตั้งบุคลากรในหน่วยงาน ที่ต้องการตำแหน่งสูงขึ้นให้มีส่วนร่วมในการคัดเลือก มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.87) องค์กรมีการแต่งตั้งบุคคลผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญในตำแหน่งร่วมเป็นคณะกรรมการคัดเลือก มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 1.07) องค์กรมีการคัดเลือกผู้สมัครในตำแหน่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.21, S.D. = 1.13) และองค์กรมีหลักเกณฑ์และนโยบายขององค์กรที่ชัดเจนมาเป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคคล มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.12, S.D. = 1.11)

4. กระบวนการพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.21, S.D. = 0.92) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติเป็นอันดับแรก คือ องค์กรมีการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาตนเองของพนักงาน มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.94) รองลงมา คือ องค์กรมีการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.24, S.D. = 1.07) องค์กรมีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.23, S.D. = 1.06) องค์กรมีการสอนงานจากผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญ มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.20, S.D. = 1.01) องค์กรมีการเข้าร่วมกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ =

4.16, S.D. = 1.07) และองค์กรมีการให้ลาเพื่อศึกษาต่อ หรือศึกษาทำงานเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.15, S.D. = 1.04)

5. กระบวนการบริหารค่าตอบแทน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.37, S.D. = 0.88) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติเป็นอันดับแรก คือ องค์กรมีการประเมินค่างานโดยใช้หลักการจัดลำดับความสำคัญของงาน (Job Ranking) ตามความยาก/ง่าย มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44, S.D. = 0.88) รองลงมา คือ องค์กรต้องให้ความรู้กับบุคลากรในเรื่องการกำหนดอัตราค่าตอบแทนของสหภาพแรงงานที่เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.93) องค์กรมีการกำหนดแผนงานเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนกับงานต่าง ๆ ให้แน่นอนไว้ล่วงหน้า มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.98) องค์กรมีการบริหารค่าตอบแทนตามกฎหมายแรงงานที่กำหนด มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.91) องค์กรมีการใช้หลักความยุติธรรมในการกำหนดค่าตอบแทน มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.32, S.D. = 0.95) และองค์กรมีการกำหนดระดับของค่าตอบแทนตามคุณวุฒิ ความจำเป็น และความขาดแคลน มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.26, S.D. = 0.95)

6. กระบวนการให้สวัสดิการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.33, S.D. = 0.85) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติเป็นอันดับแรก คือ องค์กรมีการวางแผนการให้สวัสดิการสำหรับพนักงาน มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.75) รองลงมา คือ องค์กรมีการจัดสวัสดิการในกรณีที่พนักงานเสียชีวิตในระหว่างที่ทำงานอยู่กับองค์กร มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.35, S.D. = 0.97) องค์กรมีการจัดสวัสดิการเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น หรือเมื่อถึงวัยเกษียณ มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = 0.88) องค์กรมีการมอบสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพของพนักงาน มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 1.07) และองค์กรมีการจัดสวัสดิการเพื่อการช่วยเหลือ เมื่อพนักงานเกิดปัญหาทางด้านเศรษฐกิจของตนเอง มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.89)

7. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.27, S.D. = 0.98) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติเป็นอันดับแรก คือ องค์กรมีการประเมินสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน หรือสมรรถนะทางการบริหารและนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.38, S.D. = 0.89) รองลงมา คือ องค์กรมีการวัดผลสัมฤทธิ์ของงานโดยประเมินจากปริมาณผลงานคุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.36, S.D. = 0.96) องค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความครอบคลุมความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่ มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.29, S.D. = .94) องค์กรมีการกำหนดเวลาทดลองปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.28, S.D. = 0.97) และองค์กรมีการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างการทดลองปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.99)

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกระบวนการวางแผน ด้านกระบวนการสรรหา ด้านกระบวนการคัดเลือก ด้านกระบวนการพัฒนา ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทน ด้านกระบวนการให้สวัสดิการและด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านกระบวนการวางแผน	4.36	0.92	มาก	2
ด้านกระบวนการสรรหา	4.25	0.90	มาก	6
ด้านกระบวนการคัดเลือก	4.29	1.00	มาก	4
ด้านกระบวนการพัฒนา	4.21	0.92	มาก	7
ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทน	4.37	0.88	มาก	1
ด้านกระบวนการให้สวัสดิการ	4.33	0.85	มาก	3
ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.27	0.98	มาก	5
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวม	4.29	0.86	มาก	

การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาความยั่งยืนในภาพรวมทั้ง อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน ($\bar{X} = 4.23$, S.D.=0.98) โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านความผูกพันของพนักงาน ($\bar{X} = 4.33$, S.D.=0.91) การให้คุณค่ากับพนักงาน ($\bar{X} = 4.23$, S.D.= 1.03) ด้านการรักษาพนักงาน ($\bar{X} = 4.23$, S.D.= 1.02) ด้านการพัฒนาบุคลากร=4.22, S.D.=0.90) และด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน ($\bar{X} = 4.13$, S.D.= 1.02) ดังตารางที่ 2 ซึ่งการพัฒนาความยั่งยืนจำแนกเป็นรายด้านดังนี้

1. ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.90) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติเป็นอันดับแรก คือ พนักงานในองค์กรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.89) รองลงมา คือ ในช่วงเวลาที่องค์กรประสบปัญหา งบประมาณในการพัฒนาพนักงานจะถูกตัดลงเป็นอันดับแรก มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 1.02)

2. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 1.02) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติเป็นอันดับแรก คือ พนักงานมีตัวแทนสหภาพแรงงานเพื่อมีส่วนร่วมหนึ่งในองค์กร มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 1.06) รองลงมา คือ เมื่อมีข้อพิพาทระหว่างผู้บริหารและพนักงาน มีการเจรจาตามกระบวนการอย่างถูกต้องตามขั้นตอนก่อนไปสู่กระบวนการยุติธรรม มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 1.06)

3. ปัจจัยด้านการรักษาพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 1.02) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติเป็นอันดับแรก คือ หากมีการเลิกจ้างพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงมีมาตรการช่วยเหลือผู้ถูกเลิกจ้าง มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.94) รองลงมา คือ ผู้บริหารเลือกที่จะปลดพนักงานเมื่อยามจำเป็น เพื่อรักษาสถานะการเงินขององค์กร มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 1.18)

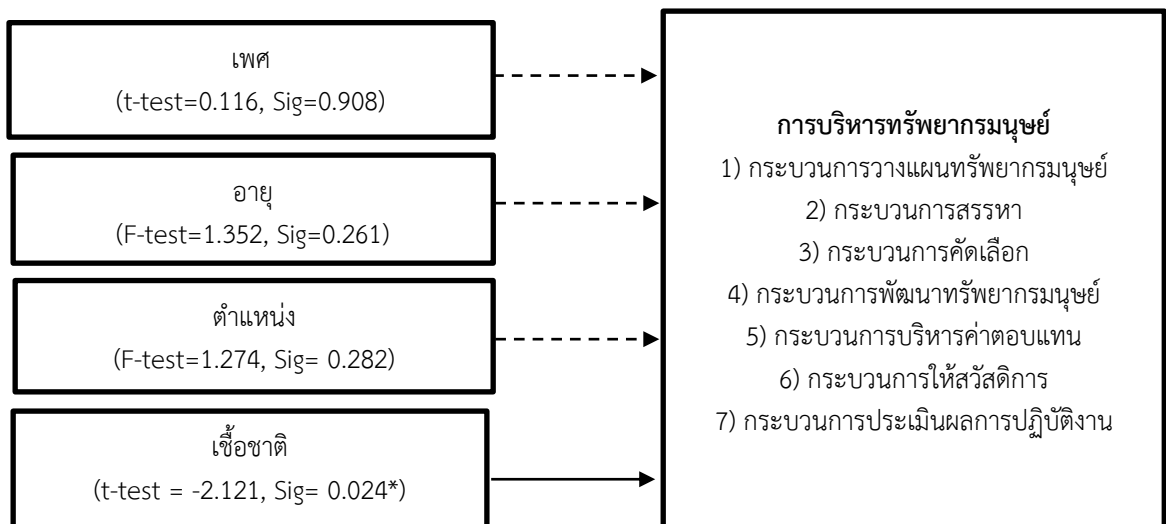
4. ปัจจัยด้านความผูกพันของพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.91) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติเป็นอันดับแรก คือ พนักงานในองค์กรมีความภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าทำงานในองค์กรนี้ มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.92) รองลงมา คือ พนักงานในองค์กรศรัทธาและเชื่อมั่นในปณิธานของผู้บริหาร และทำตามนโยบายขององค์กรอย่างดีที่สุด มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 1.01)

5. ปัจจัยด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 1.03) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีการปฏิบัติเป็นอันดับแรก คือ ผู้บริหาร/หัวหน้างาน ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนด้วยการให้เกียรติ และมีความเห็นอกเห็นใจทุกคนในองค์กร มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 1.08) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเป็นอยู่ของพนักงานทุกคน มีการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 1.06)

การทดสอบสมมติฐานของการวิจัยในการศึกษาพบว่า ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเชื้อชาติที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคม จังหวัดตาก แตกต่างกัน ในด้านกระบวนการสรรหา ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทน และด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ และตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคม จังหวัดตาก ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังภาพที่ 1

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการพัฒนาความยั่งยืนในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน ด้านการรักษาพนักงาน ด้านความผูกพันของพนักงาน การให้คุณค่ากับพนักงาน

การพัฒนาความยั่งยืน	Mean	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.22	0.90	มาก	4
ด้านความสัมพันธ์กับพนักงาน	4.13	1.02	มาก	5
ด้านการรักษาพนักงาน	4.23	1.02	มาก	3
ด้านความผูกพันของพนักงาน	4.33	0.91	มาก	1
ด้านการให้คุณค่ากับพนักงาน	4.23	1.03	มาก	2
การพัฒนาความยั่งยืนในภาพรวม	4.23	0.98	มาก	



* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig.)

—————> หมายถึง มีความแตกต่างกัน, - - - - -> หมายถึง ไม่แตกต่างกัน

ภาพที่ 1 การสรุปผลสมมติฐานการวิจัย

ที่มา: คณะผู้วิจัย

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรพัฒนาเอกชน(กิจการเพื่อสังคม) จังหวัดตาก มีประเด็นที่สามารถมาอภิปรายผลได้ 4 ประเด็นดังนี้

1. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการปฏิบัติด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทน มากที่สุด โดยมีการประเมินค่างานโดยใช้หลักการจัดลำดับความสำคัญของงาน (Job Ranking) ตามความยาก/ง่าย และให้ความรู้กับบุคลากรในเรื่องการกำหนดอัตราค่าตอบแทนของสภาพแรงงานที่เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเรื่องของค่าตอบแทน เป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตของบุคลากร

และส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุรงค์ นภทร (2561) ที่ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย: กรณีศึกษาของกาแพดอยช้าง และโครงการพัฒนาตอยตุง พบว่า กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยมีแนวปฏิบัติในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินกิจการด้วยการให้ความสำคัญกับรางวัลบุคลากรทั้งภายในและภายนอก และให้รางวัลภายนอกที่เหมาะสมเท่าที่ทรัพยากรของกิจการเพื่อสังคมนั้นจะอำนวยไปพร้อมกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรกานต์ นิมิตรศตกุล และวิโรจน์ เกษภูลักษ์ณ์ (2559) ได้ศึกษา กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทนออกทำโดยออกข้อกำหนดเพื่อเป็นหลักในการบริหารเงินเดือนและมีการปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะการณ์ต่าง ๆ

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความยั่งยืน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการปฏิบัติด้านความผูกพันของพนักงาน มากที่สุด โดยทำให้พนักงานในองค์กรมีความภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าทำงานในองค์กรนี้ อาจเป็นเพราะการที่บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ส่งผลดีกับองค์กรมากมาย ได้แก่ ความตั้งใจในการทำงาน การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือความเต็มใจในการประชาสัมพันธ์องค์กร เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุรงค์ นภทร (2561) ที่ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย: กรณีศึกษาของกาแพดอยช้างและโครงการพัฒนาตอยตุง พบว่า กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยมีแนวปฏิบัติในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินกิจการด้วยการให้ความสำคัญกับทั้งรางวัลจากภายในตัวบุคคลและการให้รางวัลจากภายนอก ด้วยการให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน การสร้างความภาคภูมิใจในตัวเองให้กับบุคลากร เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า 1) เชื้อชาติที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคม อำเภอแม่สวด จังหวัดตาก แตกต่างกัน ในด้านกระบวนการสรรหา ด้านกระบวนการบริหารค่าตอบแทน และด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ เพศ อายุ และตำแหน่ง ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกิจการเพื่อสังคม อำเภอแม่สวด จังหวัดตาก ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จตุรงค์ นภทร (2561) ที่ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย: กรณีศึกษาของกาแพดอยช้างและโครงการพัฒนาตอยตุง พบว่า กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยมีแนวปฏิบัติในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการดำเนินกิจการด้วยการให้ความสำคัญกับทั้งรางวัลจากภายนอก เช่น ค่าตอบแทน และการให้รางวัลจากภายในโดยมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานและสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้งานที่หลากหลาย เป็นต้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพร ฉายประเสริฐ (2560) ที่ศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มี เพศ อายุ และตำแหน่ง

ปัจจุบันแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยโสธร ไม่แตกต่างกัน

4. แนวทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืนขององค์กรพัฒนาเอกชน (กิจการเพื่อสังคม) จังหวัดตาก จากการวิเคราะห์ผลของการวิจัยได้แนวทางดังนี้

1) รูปแบบและทางการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรพัฒนาเอกชน(กิจการเพื่อสังคม) จังหวัดตาก พบว่า ควรมีการจัดสรรให้บุคลากรให้เหมาะสมกับงานและ เป็นสิ่งที่บุคลากรรักและทำได้ดี จะส่งผลให้เกิดความตั้งใจทำงานและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

2) การขับเคลื่อนแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และความรู้ที่ยั่งยืนสู่ความมั่นคงของประเทศไทย พบว่า ควรเข้าใจและเข้าถึงคนทุกประเภท ทุกกลุ่ม เพื่อลดการต่อต้าน

3) แนวความคิดในการบริหารตลอดจนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดแก่องค์กรและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า ควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มี 4H ได้แก่ การพัฒนาคนให้มีความรู้ (Head) การพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะและความเก่ง (Hand) การมีสุขภาพที่ดี (Health) และการมีความรัก (Heart) 3.4) แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้เหมาะสมและสามารถปฏิบัติจนกลายเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน พบว่า ควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มี 4H ได้แก่ การพัฒนาคนให้มีความรู้ (Head) การพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะและความเก่ง (Hand) การมีสุขภาพที่ดี (Health) และการมีความรัก (Heart) และ 3.5) แนวทางการพัฒนาและยกระดับทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้นโยบายไทยแลนด์ 4.0 เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การพัฒนาคนให้เป็นคนดี คนเก่ง คนที่มีสุขภาพดี ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ควรมีการจัดสรรให้บุคลากรให้เหมาะสมกับแต่ละเชื้อชาติและเหมาะสมกับงาน ซึ่งต้อง เป็นสิ่งที่บุคลากรรักและทำได้ดี จะส่งผลให้เกิดความตั้งใจทำงานและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

1.2 ควรเข้าใจและเข้าถึงคนทุกประเภท ทุกกลุ่ม เพื่อลดการต่อต้านในการดำเนินงาน

1.3 ควรพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้มี 4H ได้แก่ 1) การพัฒนาคนให้มีความรู้ (Head) ทำได้ โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ทั้งที่เกี่ยวกับงานและความรู้รอบตัวต่างๆ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันสถานการณ์ เช่น การจัดให้มีการอบรม การส่งเสริมการศึกษา เป็นต้น

4) การพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะและความเก่ง (Hand) โดยการให้มีการลงมือปฏิบัติงานจริงและกระทำซ้ำ ๆ จนเชี่ยวชาญ 3) การมีสุขภาพที่ดี (Health) การส่งเสริมในเรื่องของการให้พนักงานดูแลสุขภาพของตนเอง เช่น การจัดอบรมให้ความรู้เรื่องสุขภาพ การประกวดบุคลากรสุขภาพดี การมีสวัสดิการสำหรับโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพต่าง ๆ เป็นต้น และ 4) การมี

ความรัก (Heart) ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงานและเพื่อนมนุษย์ โดยการสร้างพฤติกรรมการมีน้ำใจให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

หัวข้องานวิจัยที่ควรทำต่อไปในอนาคต ได้แก่ ควรศึกษาการจัดการทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรพัฒนาเอกชน (กิจการเพื่อสังคม) ในเขตอื่นๆ ที่มีบริบทต่างกัน เพื่อการศึกษาเพิ่มเติมการจัดการทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรพัฒนาเอกชน (กิจการเพื่อสังคม) ที่มีความหลากหลายและความรู้พื้นฐาน เพื่อให้ทราบปัจจัยในการบริหารและพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เอกสารอ้างอิง (References)

- จตุรงค์ นภทร (2561). *การบริหารพนักงานดาวเด่น (Talent Management) เพื่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระดับนานาชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรกานต์ นิมิตรศติกุล และวิโรจน์ เกษภูลักษ์ณ์และถิรรัตน์ พิมพ์พารณ. (2559). อิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความตั้งใจขอย้ายในงานผ่านความผูกพันในอาชีพของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงวัฒนธรรม*. 6(1), 114-132.
- ณัฐพร ฉายประเสริฐ. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน Humanresources management Job performance efficiency. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*. 11(25), 108-118.
- พัชรกานต์ นิมิตรศติกุลและคณะ. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดี ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ ฉบับภาษาไทย*. 9(3), 631-652.
- สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนแม่บทสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคม พ.ศ. 2562-2567*. กรุงเทพฯ: สำนักสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ.
- British Council. (2020). *Global Social Enterprise THE STATE OF SOCIAL ENTERPRISE IN THAILAND*. England: The British Council.
- Kajornatthapol Pongwirithon, Salinee Chaiwattanaporn, Sikarnmanee Syers, Pakphum Pakvipas, Sutheemon Chongesiroj. (2020). Development Guidelines of Transformational Leadership of the School Administrator of Schools in Special Economic Zone: Chiang Rai. *Journal of Legal Entity Management and Local Innovation*. 6(6), 1-15.
- Likert, Rensis. (1967). *The Method of Constructing and Attitude Scale, Reading in Attitude Theory and Measurement*. Fishbein, Martin, Ed. New