



## แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย

### ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)

## GUIDELINES FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TO THE EXCELLENCE OF THE THAI RED CROSS SOCIETY ACCORDING TO THE CRITERIA OF THE THAILAND QUALITY AWARD (TQA)

### นิภาพร ลิ้มเฉลิม<sup>1</sup> และ มิ่งขวัญ คงเจริญ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, dj.99poo@gmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, mingkwan305@hotmail.com

### บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย และนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ การวางแผนด้านบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร และการสร้างความผูกพันของบุคลากร เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 136 คน รวมทั้งการประชุมสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาอากาศไทย จำนวน 8 คน เพื่อสามารถนำแนวทางไปพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาอากาศไทย และนำไปสู่การยกระดับองค์กรสู่ความเลิศตามวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์ TQA ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบหลัก พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวางแผนด้านบุคลากร รองลงมา คือ การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างความผูกพันของบุคลากร สำหรับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์ TQA ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแนวทางที่ผู้วิจัยนำเสนอ และมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกระบวนการหลักที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย คือ องค์กรต้องให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบ รวมทั้งพัฒนาและติดตามผลเพื่อการปรับปรุงไปพร้อมๆ กัน โดยต้องมีเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาควบคู่กันไปได้แก่ กรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ทั่วถึงทั้งองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งเป็นการยืนยันถึงความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบ รวมทั้งสร้างความผูกพัน และความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ, รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, สภาอากาศไทย



## ABSTRACT

The purposes of this research were to study human resource management to the excellence of the Thai Red Cross Society. And present the guidelines of human resource management to the excellence of the Thai Red Cross Society according to the criteria of the Thailand Quality Award (TQA). Consists of three main components: workforce planning, creating of workforce environment and workforce engagement. The data were collected by using a questionnaire from sample 136 administrators and operations officer, as well as the Focus group discussion was conducted by 8 professionals in human resource management of the Thai Red Cross Society to be able to guide the development of human resource management system of the Thai Red Cross Society. Then lead to the upgrade the organization to be the excellence based on vision. The research found that, Human resource management to the excellence of the Thai Red Cross Society according to the TQA criteria as a whole was at a moderate level. When consider each main component, the highest average was the workforce planning, followed by the creation of workforce environment. And the lowest average was the engagement of workforce. As for human resource management approach to the Thai Red Cross Society's excellence, according to the TQA criteria, largely agrees with the researcher's approach. In addition, there are suggestions on the key processes in the development of human resource management to the Thai Red Cross Society's excellence. The organization must focus on driving all elements including develop and follow-up for improvement in the meantime, with significant tools for development simultaneously i.e. a clear operational framework, efficient Management Information System and communication throughout the organization. Anyhow, administrators must participate and behave as a role model. That is a confirmation of the commitment to drive all elements, Including engagement and confidence to the workforce.

**Keywords:** Human resource management to the excellence, Thailand Quality Award, The Thai Red Cross Society

### 1. บทนำ

ในอดีตกว่าสามทศวรรษที่ผ่านมา จุดเน้นในเรื่องการบริหารคุณภาพ (Quality Management) ได้ปรากฏโดดเด่น และได้กลายเป็นแนวโน้มสำคัญในการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาการบริหารจัดการ และมีบทบาทผลักดันการบริหารจัดการองค์กรสู่ระดับที่ได้รับการยอมรับของความเป็นองค์กรชั้นนำ (สตริตน์ ทิพย์พ่อง, 2556: 1) ดังจะเห็นได้จากการให้ความสำคัญของการบริหารจัดการตามกรอบการบริหารจัดการที่เรียกกันว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกนำไปประยุกต์ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2559) สำหรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award หรือ TQA) ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นกรอบการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ และมีเนื้อหาของข้อกำหนดและการประเมินที่เทียบเคียงได้กับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่าง ๆ ในโลก การใช้เกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้แนวคิดว่าบุคลากรในองค์กรเป็นเสมือนทรัพย์สินประเภทหนึ่งขององค์กรที่ต้องได้รับการดูแล



เอาใจใส่ จ่ายค่าตอบแทน ให้รางวัลและสวัสดิการ โดยเน้นการดึงและพัฒนาศักยภาพของบุคคลมาใช้ให้เหมาะกับงาน มีการพัฒนาแนวคิดนี้ไปสู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนา เสริมสร้าง และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา และมุ่งมั่นทุ่มเททำงานให้กับองค์กร สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวคิดที่สร้างสรรค์อันก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นกำลังผลักดันและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ซึ่งยากต่อการลอกเลียนแบบและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว (วนิดา วาตีเจริญ และคณะ, 2556, น. 11) สภาวิชาชีพไทย เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ต้องการพัฒนาคุณภาพองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับข้อความตอนหนึ่งของวิสัยทัศน์สภาวิชาชีพไทย คือ “...เป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นพลวัตและนวัตกรรม มีวิสัยทัศน์ที่จะก้าวไปข้างหน้าสู่ความเป็นเลิศ...” รวมถึงการสร้างประโยชน์และพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถปรับตัวต่อสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการพัฒนาการบริการขยายการบริการเพิ่มเป้าหมายและเพิ่มคุณภาพ เพื่อช่วยเหลือประชาชน (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สภาวิชาชีพไทย, 2560 3) นอกจากนี้ความสำคัญในการดำเนินงานตามที่สภาวิชาชีพไทยมุ่งหวังแล้ว ยังมีผลจากการสำรวจข้อมูลในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2557-2559 สรุปได้ว่า บุคลากรของสภาวิชาชีพไทยยังขาดความเข้าใจเป้าหมายร่วม (Shared Goal) เพื่อเชื่อมโยงแผนงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และการบริหารจัดการงานด้านทรัพยากรบุคคลของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคลยังขาดการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ อีกทั้งกระบวนการทำงานของบุคลากรที่มุ่งเน้นกระบวนการจนขาดความคล่องตัวและเป็นการปฏิบัติงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก นอกจากนี้ ข้อจำกัดด้านศักยภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรและองค์กรไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง การขาดจุดมุ่งเน้น (Strategic Focus) ในเป้าหมายการพัฒนาและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรแต่ละสำนักงาน ส่งผลให้การพัฒนาจึงเน้นที่ปริมาณมากกว่าคุณภาพหรือผลลัพธ์ ระบบบริหารจัดการที่สามารถจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถอยากมาทำงาน และระบบการรักษาบุคคลเหล่านี้ยังไม่มีความชัดเจน (สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาวิชาชีพไทย, 2556)

จากความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยเห็น โอกาสในการพัฒนาการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของสภาวิชาชีพไทยที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยให้ความสำคัญในด้านความพร้อมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร จึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทย ตามเกณฑ์ TQA เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล พร้อมทั้งเป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมด้านงานทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทย ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่เหมาะสม

## 3. การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์ TQA ปี 2559-2560 ในหมวดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร ซึ่งทำการวิเคราะห์ออกมาได้ทั้งหมด 3 องค์กรประกอบหลัก ดังนี้



1. การวางแผนด้านบุคลากร มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

2. การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร มี 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร 2) การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ 3) การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร 5) การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร 6) การจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

3. การสร้างความผูกพันของบุคลากร มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 2) การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร 3) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 4) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร 5) การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร

**ผู้วิจัยได้กำหนดระยะในการวิจัย แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้**

**ระยะที่ 1** การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทยในปัจจุบันโดยเทียบเคียงกับเกณฑ์ TQA เป็นการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์ TQA เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ได้มาสร้างร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ตามเกณฑ์ TQA

**กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย** คือ เจ้าหน้าที่ประจำของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดสภาอากาศไทย จำนวน 25 หน่วยงาน จำนวนรวมทั้งสิ้น 157 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 57 คน 2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 100 คน ซึ่งได้จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกตามเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนด ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไป โดยต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของสภาอากาศไทย (Ex-MSD) มาแล้ว หรือ ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงาน ตั้งแต่ระดับ 7 ขึ้นไป หรือเทียบเท่า โดยต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของสภาอากาศไทย (Ex-MSD) มาแล้ว หรือ ผู้บริหารระดับต้น คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงาน ตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไปหรือเทียบเท่า โดยต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับต้นของสภาอากาศไทย (MSD) มาแล้ว

2. กลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ประจำที่ได้รับการบรรจุในตำแหน่ง บุคลากร วิทยากรย์ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน หรือ เจ้าหน้าที่ประจำที่ได้รับการบรรจุและได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาอากาศไทย ในปัจจุบัน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์ TQA แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานในสภาอากาศไทย ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)



ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้ความเป็นเลิศของสภาการศึกษาไทยในปัจจุบัน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จำนวนทั้งหมด 73 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 6 ระดับ ซึ่งครอบคลุมเนื้อหา 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

**องค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร มี 2 องค์ประกอบย่อย คือ**

- 1.1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร จำนวน 4 ข้อ (คำถามข้อที่ 1-4)
- 1.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ จำนวน 5 ข้อ (คำถามข้อที่ 5-9)

**องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร มี 6 องค์ประกอบย่อย คือ**

- 2.1 การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร จำนวน 3 ข้อ (คำถามข้อที่ 10-12)
- 2.2 การสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ จำนวน 4 ข้อ (คำถามข้อที่ 13-16)
- 2.3 การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน จำนวน 4 ข้อ (คำถามข้อที่ 17-20)
- 2.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร จำนวน 5 ข้อ (คำถามข้อที่ 21-25)
- 2.5 การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร จำนวน 4 ข้อ (คำถามข้อที่ 26-29)
- 2.6 การจัดการด้านสิทธิประโยชน์ของบุคลากร จำนวน 4 ข้อ (คำถามข้อที่ 30-32)

**องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร มี 5 องค์ประกอบย่อย คือ**

- 3.1 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 5 ข้อ (คำถามข้อที่ 33-37)
- 3.2 การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร จำนวน 8 ข้อ (คำถามข้อที่ 38-45)
- 3.3 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จำนวน 7 ข้อ (คำถามข้อที่ 46-52)
- 3.4 ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร จำนวน 19 ข้อ (คำถามข้อที่ 53-71)
- 3.5 การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร จำนวน 2 ข้อ (คำถามข้อที่ 72-73)

**แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ มีเกณฑ์การให้ค่าระดับคะแนน ดังนี้**

- |                  |         |                                   |
|------------------|---------|-----------------------------------|
| ให้คะแนน 5 คะแนน | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| ให้คะแนน 4 คะแนน | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก        |
| ให้คะแนน 3 คะแนน | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง    |
| ให้คะแนน 2 คะแนน | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย       |
| ให้คะแนน 1 คะแนน | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด |
| ให้คะแนน 0 คะแนน | หมายถึง | ไม่มีการปฏิบัติ                   |

**การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้**

1. ศึกษาข้อมูลจากหนังสือเกณฑ์ TQA ปี 2559-2560 เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์ TQA และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา เพื่อนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม



2. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการตรวจจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 82 ข้อ เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย นักวิชาการทางด้านบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการวิจัย จำนวน 2 คน และวิทยากรที่ปรึกษาด้าน TQA จำนวน 1 คน พิจารณาตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม และผู้วิจัยหาค่าดัชนีความสอดคล้องและความเหมาะสมของคำถามรายข้อ (IOC) โดยค่า IOC ที่คำนวณได้ต้องอยู่ระหว่าง 0.50-1.00 ซึ่งแสดงว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษา จึงนำข้อคำถามนั้นไปใช้ได้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 แสดงว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการศึกษา จึงต้องปรับปรุงหรือตัดทิ้งข้อคำถามนั้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผลการวิเคราะห์หาค่า IOC ที่ได้ พบว่า ข้อคำถามที่มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.05-1.00 ซึ่งนำไปใช้ได้ มีจำนวน 73 ข้อ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 มีจำนวน 9 ข้อ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้เสนอให้ตัดทิ้ง เนื่องจากข้อคำถามนั้น มีความซ้ำซ้อนกับข้อคำถามอื่นในแบบสอบถามเดียวกัน

3. นำแบบสอบถามไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำไปทดลองใช้ (Try out) กับ เจ้าหน้าที่สภากาชาดไทยที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha-Coefficient) เพื่อประเมินคุณภาพของแบบสอบถามทั้งฉบับว่าแต่ละข้อคำถามมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ซึ่งค่าความเชื่อมั่นที่ดีจะมีค่าสูงเข้าใกล้ +1 มากที่สุด ถ้าเครื่องมือใดมีค่าต่ำกว่า 0.70 ควรพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือแล้วนำไปทดลองเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นใหม่อีกครั้ง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.976 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับดีมาก หมายถึง แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการในแต่ละหน่วยงานของสภากาชาดไทย จำนวน 25 หน่วยงาน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัยด้วยการใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

2. ส่งแบบสอบถามฉบับจริงไปยังกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานด้วยตนเอง พร้อมแนบหนังสือยืนยันจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ และนัดวันรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนและรับคืนด้วยตนเอง โดยกำหนดระยะเวลาภายในเดือนมีนาคม 2561

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละกลุ่ม โดยการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลเพื่อสรุปผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภากาชาดไทยในปัจจุบัน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์ TQA

4. สร้างร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภากาชาดไทย ตามเกณฑ์ TQA เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยระยะต่อไป

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สถิติสำเร็จรูป SPSS 23 (Statistical Package for the Social Science Windows version 23) ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ข้อมูลตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยนำข้อมูลที่นำมาแจกแจงหาค่าความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage) จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน



ปัจจุบัน ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานในสภากาชาดไทย แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยรูปแบบ ตารางประกอบความเรียง

ข้อมูลตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้ความเป็นเลิศของสภากาชาดไทยในปัจจุบัน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์ TQA วิเคราะห์โดยนำข้อมูลที่ได้อมาหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำมา แปลความหมาย โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย 6 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00	หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49	หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49	หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49	หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49	หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 0	หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติ

**ระยะที่ 2** การนำเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้ความเป็นเลิศของสภากาชาดไทย ตามเกณฑ์ TQA ที่เหมาะสม เป็นการพัฒนาร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้ความเป็นเลิศของสภากาชาดไทย ตามเกณฑ์ TQA และนำเสนอแนวทางฯ ที่เหมาะสม ด้วยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) เพื่อประเมินความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่างแนวทางฯ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และนำเสนอแนวทางฯ ที่เหมาะสมและสมบูรณ์ต่อไป

**กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย** มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 8 คน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภากาชาดไทย ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป จำนวน 7 คน และเจ้าหน้าที่ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 1 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ แบบสนทนากลุ่มเกี่ยวกับร่างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้ความเป็นเลิศของสภากาชาดไทย ตามเกณฑ์ TQA โดยประเด็นหลักที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม ประกอบด้วย

1. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่างแนวทางฯ ในองค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร
2. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่างแนวทางฯ ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร
3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่างแนวทางฯ ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร
4. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับร่างแนวทางฯ ในภาพรวม

**การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้ความเป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และรางวัล TQC ประกอบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม มาสร้างแบบสนทนากลุ่มเกี่ยวกับร่างแนวทางฯ และเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา



ปริญญานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำแบบสนทนากลุ่มที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการประชุมสนทนากลุ่ม

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยดำเนินการจัดประชุมสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) และใช้เครื่องบันทึกเสียงเพื่อบันทึกการสนทนาพร้อมด้วย ซึ่งใช้เวลาในการประชุมสนทนากลุ่ม ประมาณ 2 ชั่วโมง

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปและการจดบันทึกจากการประชุมสนทนากลุ่ม มาจัดหมวดหมู่และจำแนกผลออกเป็นแต่ละองค์ประกอบตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย จากนั้นสรุปเป็นแนวทางๆ ที่สมบูรณ์และนำเสนอต่อไป

#### 4. ผลการวิจัย

**1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพในปัจจุบัน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์ TQA จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 136 คน สรุปได้ดังนี้**

1.1 ด้านข้อมูลส่วนตัว จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงานในสภาวิชาชีพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 74.26 มีช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 27.94 และช่วงอายุ 51-60 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 27.94 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 69.12 มีตำแหน่งปัจจุบันเป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 65.44 มีระดับตำแหน่งระดับ 7 จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 23.53 และมีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 30.15

1.2 ด้านข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพในปัจจุบัน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์ TQA โดยรวม พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.19$ , S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนด้านบุคลากร การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร และการสร้างความผูกพันของบุคลากร โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับ 1 คือ องค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D. = 1.02) ลำดับ 2 คือ องค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 0.77) ลำดับ 3 คือ องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.03$ , S.D. = 0.76)

1.3 ด้านข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพในปัจจุบัน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์ TQA ในองค์ประกอบหลักที่ 1 การวางแผนด้านบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านบุคลากรและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ , S.D. = 1.02) และองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.22$ , S.D. = 1.11)

1.4 ด้านข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพในปัจจุบัน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์ TQA ในองค์ประกอบหลักที่ 2 การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร 2) การสรรหา





ว่าจ้าง บรรจ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ 3) การจัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน  
4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร 5) การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร 6) การจัดการด้าน  
สิทธิประโยชน์ของบุคลากร เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การ  
จัดรูปแบบการทำงานและการบริหารบุคลากรเพื่อความสำเร็จในงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58, S.D. = 0.88$ )  
และองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง  
( $\bar{X} = 3.06, S.D. = 0.96$ )

1.5 ด้านข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทยในปัจจุบัน  
โดยเทียบกับเกณฑ์ TQA ในองค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 5  
องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 2) การกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร  
3) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 4) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร 5) การจัดการความก้าวหน้า  
ในสายอาชีพของบุคลากร เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบย่อย พบว่า องค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การ  
เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.29, S.D. = 0.72$ ) และองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ย  
ต่ำสุด คือ การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.79, S.D. = 1.09$ )

1.6 ด้านข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทยในปัจจุบัน  
โดยเทียบกับเกณฑ์ TQA เป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานของท่านส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร  
ให้ทำงานโดยมุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92, S.D. = 1.03$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด  
คือ หน่วยงานของท่านมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร และนำผลการวิเคราะห์  
มาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง  
( $\bar{X} = 2.65, S.D. = 1.13$ )

**2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group) จากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ของสภาวิชาชีพไทย สามารถสรุปแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทย  
ตามเกณฑ์ TQA ในภาพรวมได้ 4 แนวทาง ดังนี้**

1. องค์ประกอบหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทย ตามเกณฑ์ TQA  
มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและครอบคลุมในทุกมิติของกรอบการพัฒนาองค์กร และสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการ  
พัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทยได้

2. ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการตามเกณฑ์ TQA คือ ผู้บริหารมีส่วนร่วมและปฏิบัติตนเป็น  
ต้นแบบที่ดี (Role Model) ให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นการยืนยันถึงความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์ประกอบ รวมทั้งสร้าง  
ความเชื่อมั่นและความมุ่งมั่นให้กับบุคลากร

3. กระบวนการหลักที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทย  
ตามเกณฑ์ TQA คือ องค์กรต้องให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบรวมทั้งพัฒนา และติดตามผลเพื่อการ  
ปรับปรุงไปพร้อม ๆ กัน ไม่อาจเลือกดำเนินการเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง แต่อาจเริ่มดำเนินการจากงานที่สามารถทำได้ก่อน

4. การนำแนวทางของเกณฑ์ TQA มาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องมี  
เครื่องมือสำคัญ 3 ประการ ประการแรก คือ กรอบการดำเนินงาน (Framework) แผนการดำเนินงาน (Roadmap) และ  
แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประการที่ 2 คือ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System



หรือ MIS) ที่มีประสิทธิภาพเป็นระบบพื้นฐานขององค์กร และประการที่ 3 คือ การสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ทั่วถึงทั้งองค์กร

## 5. การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้มีความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทยในปัจจุบัน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์ TQA พบว่า มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะสภาวิชาชีพไทยเป็นองค์กรอิสระที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีบุคลากรจำนวนมากเกือบ 10,000 คน ในขณะที่มีจำนวนผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ของสภาวิชาชีพไทยเพียง 50 คน จึงส่งผลกระทบต่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภาวิชาชีพไทยไม่ค่อยมีความคล่องตัว การเรียนรู้ระดับองค์กรไม่ค่อยต่อเนื่องและทั่วถึง ไม่ทันต่อภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558) ที่กล่าวไว้ว่า ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและสิ่งแวดล้อม ย่อมมีผลกระทบต่อองค์กรไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่งหรืออาจมีผลกระทบบ้าง แต่มีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงขึ้นในอนาคต และสอดคล้องกับการวิจัยของสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาวิชาชีพไทย ร่วมกับคณะที่ปรึกษาจากบริษัท APM Group (2556) ที่ศึกษาข้อมูลในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2557-2559 พบว่า กระบวนการทำงานของบุคลากรสภาวิชาชีพไทยมุ่งเน้นกระบวนการจนขาดความคล่องตัว และเป็นการปฏิบัติงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก

องค์ประกอบหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้มีความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทยในปัจจุบัน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์ TQA ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวางแผนด้านบุคลากร เนื่องจากสภาวิชาชีพไทยมีแผนยุทธศาสตร์ซึ่งใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อมุ่งตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ค่อนข้างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของจิตติภา ศัพทเสน (2558) ที่ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารผู้มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาขั้นพื้นฐานของ โครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล: กรณีโรงเรียนนันทิวทยา พบว่า หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเช่นกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกวรรณ สุภสิริ โรจน์ (2556) เรื่องกลยุทธ์การบริหารผู้มีความเป็นเลิศของโรงเรียนดนตรีเอกชนนอกระบบ ซึ่งพบว่า หนึ่งในจุดแข็งของการบริหารผู้มีความเป็นเลิศคือด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผู้มีความเป็นเลิศของสภาวิชาชีพไทยในปัจจุบัน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์ TQA ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การสร้างความผูกพันของบุคลากร อาจเนื่องมาจากระบบบริหารจัดการที่สามารถจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยากมาทำงานและระบบการรักษามูลค่าเหล่านี้ยังไม่มีความชัดเจนและไม่กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิจากการประชุมสนทนากลุ่มได้ให้แนวทางในการปฏิบัติไว้ประการหนึ่ง คือ บังคับขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร นอกจากจะพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนแล้ว องค์กรควรมีการพิจารณาถึงปัจจัยอื่นด้วย ได้แก่ การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ, โอกาสสำหรับการพัฒนาและความก้าวหน้าในสายอาชีพ สภาพแวดล้อมในการทำงาน, ความปลอดภัยและการป้องกันภัยของสถานที่ทำงาน, ปริมาณงานที่รับผิดชอบ, การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ, ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม, ระดับของการได้รับมอบอำนาจ, ความเข้าใจลึกซึ้งถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย, การศึกษาสาเหตุที่ทำให้บุคลากรลาออก ตลอดจนการมีหัวหน้างานที่มีความใส่ใจ สอนงาน และสร้างคุณค่าให้กับบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2559) ที่ระบุไว้ว่า องค์ประกอบสำคัญในการสร้างความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่ารู้ทิศทางขององค์กรชัดเจน มีสำนึก



ในการะรับผิชอบต่อผลการดำเนินการ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ มีประสิทธิภาพ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน พนักงาน และอาสาสมัครมีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เนื่องจากงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสภากาชาดไทยเกี่ยวกับแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของสภากาชาดไทย ตามเกณฑ์ TQA ในภาพรวมพบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการตามเกณฑ์ TQA คือ ผู้บริหารมีส่วนร่วมและปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ให้กับบุคลากร และการนำแนวทางของเกณฑ์ TQA มาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องมีเครื่องมือสำคัญ 3 ประการ ประการแรก คือ กรอบการดำเนินงาน (Framework) แผนการดำเนินงาน (Roadmap) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประการที่ 2 คือ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System หรือ MIS) ที่มีประสิทธิภาพเป็นระบบพื้นฐานขององค์กร และประการที่ 3 คือ การสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ทั่วถึงทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรชนก จรัสวิญญู (2556) ที่พบว่า ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัล TQA มี 2 ประการ คือ 1) มาตรฐานคุณภาพพื้นฐานขององค์กร 2) ผู้บริหารมีส่วนร่วมและปฏิบัติตนเป็นต้นแบบให้กับบุคลากร และในส่วนด้านการเตรียมความพร้อมก่อนนำเกณฑ์รางวัล TQA มาใช้ในองค์กร พบว่ามีเครื่องมือสำคัญ คือ กรอบการดำเนินงาน แผนการดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน รวมทั้งระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพเป็นระบบพื้นฐานขององค์กร

## 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. การบริหารงานขององค์กรจะพัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรควรตระหนักและร่วมกันพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความเจริญก้าวหน้าในสาขาอาชีพ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน ซึ่งการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดที่ยอมรับ สามารถสร้างความผูกพันของบุคลากรมากยิ่งขึ้นนั้น ควรดำเนินนโยบาย โครงการ และกิจกรรมด้านการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยการบูรณาการกับระบบงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน

2. เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของการวิจัยครั้งนี้ คือ “การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร และนำผลการวิเคราะห์มาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร” ซึ่งอยู่องค์ประกอบหลักที่ 3 การสร้างความผูกพันของบุคลากร จึงเห็นควรให้สภากาชาดไทยดำเนินการพัฒนาเรื่องนี้เป็นลำดับแรก โดยการกำหนดมาตรการและระบบในการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนาบุคลากร และควรมีการดำเนินการอย่างเคร่งครัด รวมทั้งควรมีการทบทวนปรับปรุงให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับการพัฒนาบุคลากรของสภากาชาดไทยให้มีมาตรฐาน มีความคุ้มค่าต่อการลงทุน ซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการยอมรับของผู้เข้ารับการพัฒนา



### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน จึงเห็นควรเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ รวมถึงกลุ่มอาสาสมัครที่มาปฏิบัติงานให้กับสภาวิชาชีพด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและสะท้อนความเป็นจริงได้มากยิ่งขึ้น
2. ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์ TQA ในหมวดอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เนื่องจากเกณฑ์การประเมินองค์กรมีครอบคลุมทั้งหมด 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) การปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์

### เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ ศุภศิริโรจน์. (2556). กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสตรีเอกชนนอกระบบ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตติภา ศัพท์เสน. (28 มิถุนายน 2558). แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. วิทยาลัยการศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์. สืบค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2559, จาก <https://www.tci-thaijo.org/index.php/OJED/article/view/35557>
- ฉัตรชนก จรัสวิญญู. (2556). การศึกษาความเชื่อมโยงเชิงโครงสร้างระหว่างองค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- วนิดา วาติเจริญ และคณะ. (2556). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎี ผู้ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ศดรรัตน์ ทิพย์อ่อน. (2556). รูปแบบและกลไกการบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศสำหรับสาขาวิชาศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการศึกษา, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์).
- สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล สภาวิชาชีพ. (2556). แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสภาวิชาชีพ พ.ศ. 2557-2559. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559-2560. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ตะวันออก.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2559). รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. สืบค้นเมื่อ 17 เมษายน 2559, จาก <http://www.tqa.or.th/>.
- สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สภาวิชาชีพ. (2560). แผนปฏิบัติการสภาวิชาชีพประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.