การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

โดย

นางจรัสศรี เพ็ชรคง

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

โดย
นางจรัสศรี เพ็ชรคง

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2552
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT OF NURSING COLLEGE UNDER PRABOROMARAJCHANOK INSTITUTE

By

Jaratsri Petchkong

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2009

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรอนุมัติให้ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนา ทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก” เสนอโดย นางจรัสศรี เพ็ชรคง เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
...../...../.....

..... กรรมการ
(นายแพทย์สุวัช เชียศิริวัฒนา)
...../...../.....

..... กรรมการ .....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)
...../...../..... ...../...../.....

48252953 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : การพัฒนาทุนมนุษย์
จรัสศรี เพ็ชรคง : การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ : ผศ. ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และ ผศ. ว่าที่ พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร. 375 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 2) รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 3) ได้แนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 28 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล 308 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง และ 2) แบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัย การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป การตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ ใช้การประชุมผู้เชี่ยวชาญและการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 9 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ 3) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง 5) ความสมดุลของชีวิตและงาน 6) การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ 7) วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน 8) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนา 9) ความเหนียวแน่นของทีมงาน

2. ชุดของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย มีค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล เท่ากับ 0.92 การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า มีความเหมาะสมกับบริบท มีความถูกต้องเชิงทฤษฎี และสามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาได้

3. แนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชนก ควรมีดำเนินการดังนี้ 1) มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ 2) ส่งเสริมการสร้างค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ 3) จัดทำแผนพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การให้เชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมขององค์การ 4) ใช้การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง 5) การสร้างความสมดุลของชีวิตและงาน 6) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ 7) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน 8) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอาจารย์ และ 9) การสนับสนุนและพัฒนาทีมงาน

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552
ลายมือชื่อนักศึกษา.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ 1. ..... 2. .....

48252953 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEY WORD : HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT
JARATSRI PETCHKONG : HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT OF NURSING COLLEGE UNDER PRABOROMARAJCHANOK INSTITUTE. DISSERTATION ADVISORS: ASST. PROF. PRASERT INTARAK, Ed.D., AND ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR.,Ph.D. 376 pp.

The purposes of this research were to determine 1) the factors of human capital development of nursing college under Praboromarajanok Institute 2) to examine relationship model among those factors. and 3) to set the guideline for human capital development of nursing college under Praboromarajanok Institute. The sample consisted of 28 colleges from 29 colleges, 308 respondents. The research instruments were 1) unstructured interview 2) opinionnaire. The statistics for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, factor analysis, canonical correlation analysis by using the computer programs, connoisseurship were used for confirming the factors and the model of relationship among the factors and in-depth interview for setting the guideline of human capital development of nursing college under Praboromarajanok Institute

The research findings revealed that:

1. The factors of human capital development of nursing college under Praboromajanok Institute consisted of 9 factors: 1) leadership of administrator 2) learning value for self development and commitment 3) strategic alignment 4) performance management and talent management 5) work- life balance 6) the promotion of innovation and knowledge sharing 7) organizational culture to improve quality and competition 8) using technology supported to teacher's performance and development and 9) team adhesion

2. The factors of human capital development of nursing college under Praboromajanok Institute were significantly related at .01. The canonical correlation was at 0.92 The results were confirmed by connoisseurship revealed that suitable for organizational context, accuracy of conceptual frameworks and utilized for human capital development of nursing college.

3. The guidelines for human capital development of nursing college under Praboromarajanok Institute were 1) Leadership development training for each level of administrator 2) promoting the learning value for self development and commitment 3) setting the human capital planning align with organizational strategies, goal and share value. 4) using performance management and talent management. 5) promoting work life balance 6) promoting innovation and knowledge sharing 7) promoting organizational culture to improve quality and competition 8) using technology supported to teacher's performance and development and 9) supporting and developing teamwork.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009

Student's signature .....

Dissertation Advisors' signature 1. ..... 2. …….....

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานกรรมการผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร กรรมการผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร ประธานสอบดุษฎีนิพนธ์ นายแพทย์สุวัช เชียศิริวัฒนา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาไว้เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ พร้อมทั้งขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน รวมถึงรองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย ที่ได้ให้ความรู้ แนวคิด ข้อเสนอแนะแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาให้ข้อมูลในการวิจัย ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พูลสุข หิงคานนท์ รองศาสตราจารย์ ดร. ฟองคำ ดิลกสกุลชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ ศลโกสุม และ อาจารย์ ดร.เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ ที่ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการวิจัย ขอขอบพระคุณนายแพทย์สมควร หาญพัฒนชัยกูร ผู้อำนวยสถาบันพระบรมราชชนกและผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกทุกท่านที่ได้ให้เวลาในการสัมภาษณ์และการยืนยันผลการวิจัยรวมถึงการให้ข้อเสนอแนะในการวิจัย ขอขอบพระคุณ อาจารย์วิภาวรรณ อริยานนท์ ที่สนับสนุนการทำวิจัยมาโดยตลอด และขอขอบพระคุณคณาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาเอกรุ่นที่ 3 น.ส.อนงค์ สระบัว ดร.ดวงใจ ช่วยตระกูล ดร. ชุติมา มาลัย ที่เป็นกำลังใจในการทำการวิจัยตลอดมา ขอขอบคุณ นายฤกษ์ชัย เพ็ชรคง น.ส. เสาวรี เอี่ยมละออ และ น.ส. เสาวลักษณ์ เอี่ยมละออ ที่สนับสนุนและเอื้ออำนวยความสะดวกทุกด้านในการดำเนินการวิจัย

คุณค่าอันเกิดจากดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ญาติมิตร และ ครอบครัวตลอดจนผู้มีคุณูปการต่อผู้วิจัยทุกท่าน

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย .....ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....จ
กิตติกรรมประกาศ.....ฉ
สารบัญตาราง.....ญ
สารบัญแผนภูมิ.....ฏ
บทที่
1 บทนำ..... 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 4
ปัญหาของการวิจัย..... 8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 15
ข้อคำถามของการวิจัย..... 15
กรอบแนวคิดของการวิจัย..... 16
นิยามศัพท์เฉพาะ..... 30
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 32
แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์..... 32
ความหมายของทุนมนุษย์..... 32
ความแตกต่างระหว่างทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์..... 37
ทฤษฎีทุนมนุษย์..... 41
ความสำคัญของทุนมนุษย์และการบริหารจัดการทุนมนุษย์.. 49
องค์ประกอบของทุนมนุษย์..... 53
การวัดทุนมนุษย์..... 58
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์..... 60
แนวคิดทฤษฎีปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์..... 98
แนวคิดเกี่ยวกับการอบรมและการพัฒนา..... 100
แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน 105
แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งในองค์การ..... 108
แนวคิดด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน..... 111
แนวคิดด้านภาวะผู้นำ..... 117
แนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การ..... 125
แนวคิดด้านความผูกพันต่อองค์การ..... 135
แนวคิดแรงจูงใจในการทำงาน..... 142

บทที่ หน้า

แนวคิดด้านคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและงาน 148
แนวคิดการแบ่งปันความรู้..... 157
แนวคิดการจัดการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนก..... 164
บทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาล..... 169
กระบวนการบริหารบุคคลในวิทยาลัยพยาบาล..... 170
การพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันพระบรมราชชนกและ
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 175
3 การดำเนินการวิจัย..... 186
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 186
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย..... 186
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย..... 187
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย..... 190
ระเบียบวิธีวิจัย..... 190
แผนแบบการวิจัย..... 190
แผนผังของแผนแบบการวิจัย..... 190
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 191
ตัวแปรที่ศึกษา..... 193
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 194
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ..... 196
การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 198
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย..... 198
สรุป..... 201
4 การวิเคราะห์ข้อมูล..... 202
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์..... 203
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์หารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างชุดของ
ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ฯ..... 267
ตอนที่ 3 การจัดทำแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัย
พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก..... 274
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 281
สรุปผลการวิจัย..... 281

บทที่ หน้า

อภิปรายผล…….....
ข้อเสนอแนะการวิจัย..... 304
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป..... 304
บรรณานุกรม..... 306
ภาคผนวก..... 330
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์และรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาวิจัย.....……. 331
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย.....……. 332
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒตรวจเครื่องมือวิจัย.....……. 333
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์และรายชื่อสถานศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย.....……. 334
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์และรายชื่อสถานศึกษาในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....……. 341
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 344
ภาคผนวก ช การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย..... 360
ภาคผนวก ซ หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์และรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อยืนยันผลการวิจัย.....……. 366
ภาคผนวก ฌ แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันผลการวิจัย…….,,,,,,,,,,,,,,,,, 370
ภาคผนวก ญ แบบสัมภาษณ์และรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อนำผลการวิจัยมาสร้างเป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก…… 372
ประวัติผู้วิจัย..... 376

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบกรอบแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์……	62
2	แสดงจำนวนผู้ให้ข้อมูล……..	192
3	ข้อมูลพื้นฐานแสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม…….	203
4	ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อทุนมนุษย์จากการวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	206
5	ปัจจัยที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	221
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก…	227
7	ค่า Kaser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy …….....	243
8	แสดงค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) หลังจากหมุนแกนแล้ว (Rotated Component Matrix และค่าความร่วมกัน(communality)……	244
9	องค์ประกอบ ค่าไอแกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม ของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก……	250
10.	ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ปัจจัยที่ 1…….	251
11.	ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ปัจจัยที่ 2…….	253
12.	ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ปัจจัยที่ 3…….	255
13	ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ปัจจัยที่ 4…….	257
14.	ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ปัจจัยที่ 5…… ….	259
15	ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ปัจจัยที่ 6..... …….	260
16.	ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ปัจจัยที่ 7……..	262
17.	ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ปัจจัยที่ 8……..	263
18.	ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ปัจจัยที่ 9……..	264
19	ชื่อปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก……	265
20	การทดสอบค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัลของตัวแปรแต่ละคู่ ค่านัยสำคัญและค่าสหสัมพันธ์ระหว่างชุดตัวแปรของปัจจัยแต่ละด้าน…….....	266
21	ค่าน้ำหนักความสำคัญของแคนนอนนิคัลระหว่างชุดตัวแปรของแต่ละคู่……..	268

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย……	26
2	ตัวแบบทฤษฎีทุนมนุษย์..... ..	42
3.	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง การเรียนรู้ ผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานและ ผลผลิตขององค์การ……	48
4.	องค์ประกอบของทุนมนุษย์.....	54
5.	การพัฒนาทุนมนุษย์สู่ทุนทางปัญญา….....	56
6	แสดงวิธีการพัฒนามุมมองในการพัฒนาทุนมนุษย์……	64
7.	รูปแบบในการจัดการทุนมนุษย์.....	87
8.	ทิศทางการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคลบุคคลภาครัฐ.....	93
9.	กรอบค่านิยมในการแข่งขัน (The Competing Values Framework)..……..	129
10.	รูปแบบกลไกด้านองค์การของหน่วยงานภาครัฐ……..	136
11.	บริบทของการแบ่งปันความรู้…..……..	159
12	โครงสร้างองค์กร สถาบันพระบรมราชชนก ……	166
13	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย……	189
14	ความสัมพันธ์ของตัวแปรในการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล ……	200
15	ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก……..	266
16.	ความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก……	270
17.	รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.....	271

บทที่ 1
บทนำ

จากกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างมากมายหลายด้าน องค์การต่างๆได้มีความพยายามในการสร้างและพัฒนารูปแบบต่างๆในการบริหารงานหรือการนำเอาเครื่องมือต่างๆในการพัฒนาองค์การมาใช้ เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับองค์การ ทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์การ สร้างความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา[1] วิถีทางที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงนี้คือทุกประเทศ ทุกองค์การต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยการเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) เพื่อสร้างศักยภาพด้านทุนมนุษย์ (human capital) ให้เกิดขึ้นในทุกๆระดับของสังคมแบบใหม่[2] คำว่า"ทุนมนุษย์" จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญ และเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ[3] และเป็นแหล่งในการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่สำคัญขององค์การ[4] ซึ่งถ้ากล่าวถึงทุนมนุษย์ขององค์การ อาจมองได้ว่าหมายถึงคนที่มีทักษะสูง มีความคิดสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจ มีความร่วมมือกัน และเป็นบุคคลที่รอบรู้ซึ่งเข้าใจถึงกลไกของสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์การและนำองค์การไปสู่การแข่งขันได้ มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การสร้างคุณค่าและการแข่งขันขององค์การ และเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ดังกล่าว พวกเขาจะต้องเรียนรู้ และพัฒนาอย่าง

---

[1] กฤติน กุลเพ็ง, ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอย่างไร (กรุงเทพ : เอชอาร์ เซ็นเตอร์, 2551) ,11.

[2] ปรัชญา ชุ่มนาเสียว, "แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์การ", วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2, 2 (เมษายน – มิถุนายน 2549) : 121-146.

[3] Kenneth J. Zula and Thomas J. Chermack, "Human capital Planning : A review of Literature and Implication for Human Resource Development," Human Resource Development Review 6, 3 (September 2007) : 245.

[4] Jay Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," Journal of Management 17, 1 (1991) : 99-120.

ต่อเนื่อง มีการแบ่งปัน การบูรณาการ และการใช้ความรู้ทั้งในระดับของส่วนบุคคลและในกลุ่มผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์การ การสร้างนวัตกรรมใหม่ และกระบวนการในการดำเนินกิจการที่รวดเร็วและเชิงรุกโดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความสำเร็จขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต[5] ดังที่ ฮูสลิด (Huselid,) กล่าวว่ามีการศึกษาจำนวนมากที่พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความสามารถในการปฏิบัติงานของคนในองค์การกับผลปฏิบัติงานขององค์การ[6] องค์การไหนมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีการพัฒนาขีดความสามารถในแต่ละคนให้เพิ่มมากขึ้นอย่างหลากหลาย รวดเร็ว มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กันในองค์การและระหว่างบุคคลเพื่อต่อยอดความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆอยู่เสมอ ก็จะทำให้องค์การนั้นสามารถแข่งขันได้ และเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน[7] ในท่ามกลางความท้าทายของการบริหารในยุคของการแข่งขันด้วยทุนมนุษย์ “คน” จึงเป็นต้นทุนสำคัญขององค์การในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา[8] การสร้างทุนมนุษย์ในองค์การผู้บริหารจึงต้องพัฒนาความรู้ขั้นสูงอย่างต่อเนื่องทั้งด้านทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานโดยการจำแนก การสรรหา และการคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถสูงสำหรับการทำงาน ขณะเดียวกันผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ดีพอเพื่อให้การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นไปได้โดยถูกทิศทางและสามารถดึงศักยภาพทุนมนุษย์ในองค์การออกมาใช้ผลิตผลงานได้อย่างเต็มที่ เพราะการพัฒนาทุนมนุษย์ คือการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะและความสามารถของแต่ละบุคคลที่นำมาสู่การสร้างคุณค่าให้กับองค์การ[9] ถ้าหากว่าปราศจากกำลังคนที่มีความสามารถ องค์การจะประสบกับความยุ่งยากอันเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้

---

[5] P.N. Rastogi, “Sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer?,” Human Systems Management 19 (2000) : 193–203.

[6] Mark A. Huselid, “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance”, Academy of Management Journal 38 (1995) : 635-672.

[7] ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, ทุนมนุษย์ : การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 2550),12.

[8] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน (กรุงเทพฯ : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด, 2551), 5.

[9] George W. Bohlander and Scott Snell, Managing human resources, 14th edition. (Mason, Ohio: Thomson-Southwestern, 2007), 14.

สำหรับการจัดการศึกษาทางด้านการพยาบาลก็มีการปรับเปลี่ยนตนเองเช่นกัน การจัดการศึกษาเพื่อผลิตบุคลากรด้านการพยาบาล เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของสถาบันการศึกษาพยาบาลทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิทยาลัยพยาบาลที่สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข เป็นสถาบันที่มุ่งผลิตบุคลากรทางการพยาบาลเพื่อปฏิบัติงานในชุมชนและท้องถิ่นเป็นสำคัญ ปัจจุบันมีวิทยาลัยพยาบาลจำนวน 29 แห่ง กระจายอยู่ตามภูมิภาคต่างๆทำหน้าที่หลักในการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านการพยาบาลที่มีคุณภาพไปรับใช้สังคม ซึ่งสภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกนั้นอยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนในหลายด้านอันเป็นผลสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและจากการปฏิรูปการศึกษาส่งผลให้วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างและภารกิจของสถาบันพระบรมราชชนกโดยมีภารกิจตามนโยบายการผลิตและการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพที่สอดคล้องกับนโยบายการสร้างหลักประกันสุขภาพ ตามแนวการปฏิรูประบบสุขภาพ 3 ประการ คือ การผลิตบุคลากร เป็นการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรที่วิทยาลัยมีการจัดการเรียนการสอนอยู่ตามปกติ การพัฒนาบุคลากรเป็นการ ศึกษาในงานการศึกษาตลอดชีวิตและการวิจัยและการสร้างองค์ความรู้ใหม่[10] อาจารย์พยาบาลจึงต้องปรับตัวเข้ากับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งด้านปริมาณงาน คุณภาพงาน วิธีการทำงานและค่านิยมในการทำงาน อาจารย์จำเป็นต้องพัฒนาทักษะความสามารถหลายด้านเพื่อให้สามารถรองรับกับผลกระทบเหล่านี้ได้มากที่สุด วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จึงจำเป็นต้องพัฒนาอาจารย์ผู้สอนในฐานะที่เป็นทุนมนุษย์ของวิทยาลัยให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการสร้างผลการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ เป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจของวิทยาลัยพยาบาลและสถาบันพระบรมราชชนกให้บรรลุเป้าหมาย และสามารถยืนอยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมั่นคงต่อไป

---

[10] สถาบันพระบรมราชชนก, “คู่มือการจัดทำแผนกำลังคนด้านสุขภาพ ระดับเขตและจังหวัด ประจำปี 2546-2549,” เอกสารประกอบการจัดทำแผนกำลังคนด้านสุขภาพ, 2545. (อัดสำเนา)

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถาบันพระบรมราชชนก เป็นสถาบันที่มีหน้าที่หลักในการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข ขึ้นตรงต่อสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข มีสถาบันการ ศึกษาในสังกัด จำนวน 36 แห่ง โดยจำแนกเป็นวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 29 แห่ง วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จำนวน 7 แห่ง วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุขจำนวน 1 แห่ง สำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขนั้น มีบทบาทในการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพที่ได้ดำเนินการมานานกว่า 55 ปีโดยจำแนกเป็นวิทยาลัยพยาบาลในภาคเหนือ 7 แห่ง ภาคตะวันออกและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 9 แห่ง ภาคกลาง 9 แห่ง ภาคใต้ 6 แห่ง มีหน้าที่หลักในการผลิตบุคลากรพยาบาลซึ่งเป็นกำลังสำคัญของทีมสุขภาพในการบริการด้านสุขภาพอนามัยตามความต้องการของประชาชนและสังคมและตอบสนองต่อนโยบายการพัฒนามาตรฐานการศึกษาและนโยบายการปฏิรูประบบราชการ[11] ด้วยเหตุนี้วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกจึงต้องติดตามสถานการณ์ต่าง ๆอย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้จัดการศึกษาให้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ในปี พ.ศ. 2549 องค์การอนามัยโลก ได้กำหนดให้ปัญหากำลังคนด้านสาธารณสุขเป็นปัญหาของโลกและอยู่ในขั้นวิกฤติใน 57 ประเทศทั่วโลกโดยเฉพาะแพทย์ พยาบาลและผดุงครรภ์ โดยสัดส่วนบุคลากรทางการแพทย์ของไทยต่อประชากรอยู่ในระดับต่ำประมาณ 30 คน ต่อแสนประชากร ขณะที่พยาบาลยังขาดแคลนอีก 23,586 คน[12] ดังนั้นแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติฉบับที่ 10 (2550-2554) ที่มุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาและสุขภาพดีเป็นผลจากสังคมดี เพื่อมุ่งสร้างระบบสุขภาพพอเพียงที่เชื่อมโยงกับการสร้างสังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน ภายใต้แนวปฏิบัติปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 จึงได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาระบบสุขภาพไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 3 คือการสร้างระบบบริการสุขภาพและการแพทย์ที่ผู้รับบริการอุ่นใจ ผู้ให้บริการมีความสุข โดยในเป้าหมายข้อที่ 3 คือการเร่งผลิตและพัฒนา

---

[11] นิศา ชูโต, อาภา ศิริวงศ์ ณ อยุธยา และนฤมล ชัยภักดี, ประเมินศักยภาพวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. พศ. 2544 (กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 61.

[12] กระทรวงสาธารณสุข, แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554 : ยุทธศาสตร์สุขภาพพอเพียง (นนทบุรี : กระทรวงสาธารณสุข, 2550), 39.

กำลังคนด้านสุขภาพให้มีปริมาณและคุณภาพเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและเน้นให้มีการกระจายกำลังคนให้เกิดความเป็นธรรมและทั่วถึง[13] ด้วยเหตุนี้จึงมีการวางแผนการผลิตพยาบาลเพิ่มขึ้น แม้ว่ากระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ และสถาบันการศึกษาเอกชน จะได้ร่วมกันผลิตบุคลากรพยาบาลได้ปีละ 6,910 คน[14] แต่จำนวนบุคลากรดังกล่าวยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ สำหรับการผลิตพยาบาลวิชาชีพของกระทรวงสาธารณสุขนั้นได้มีแผนการผลิตพยาบาลวิชาชีพเพิ่มตั้งแต่ปี 2547 โดยการปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2547 ให้กระทรวงสาธารณสุขผลิตพยาบาลเพิ่ม ปีละ1,000 คน ซึ่งเดิมวางแผนไว้ปีละ 1,500 คน รวมการผลิตเพิ่มเท่ากับ 2,500 คน ต่อปี โดยได้รับงบประมาณสำหรับเพิ่มการผลิตให้เป็นงบดำเนินการเหมาจ่ายรายหัว จำนวน 28,800 บาท ต่อคนต่อปี ตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นไป เป็นระยะเวลา 10 ปี (พ.ศ. 2547-2556) ซึ่งกระทรวงสาธารณสุขได้จัดทำโครงการผลิตพยาบาล 1 ทุน 1 ตำบล โดยจัดสรรโควตาให้นักเรียนระดับตำบลเข้าเรียนปีละ 2,500 คน มุ่งหวังให้ผู้เรียนจบไปแล้วกลับไปทำงานในสถานบริการสุขภาพระดับชุมชน[15] ยิ่งไปกว่านั้นในปีการศึกษา 2550 รัฐบาลได้กำหนดนโยบายแก้ไขปัญหาชายแดนภาคใต้โดยจัดทำโครงการผลิตพยาบาลวิชาชีพเพิ่มเฉพาะสำหรับกลับไปปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ 5 จังหวัด เขตชายแดนภาคใต้ ได้แก่ สงขลา สตูล ยะลา นราธิวาส และปัตตานี อีก 3000 คน[16] โดยจำนวนที่เพิ่มทั้งหมดนี้วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน ดังนั้นจำนวนพยาบาลที่ผลิตในปี 2550 จากเดิม 2500 คน เพิ่มขึ้นทันที เป็น 5500 คน ขณะที่อัตรากำลังของอาจารย์พยาบาลยังเท่าเดิม ทำให้ประสบกับปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่เป็นอาจารย์พยาบาลอย่างต่อเนื่อง และส่งผลกระทบถึงคุณภาพการจัดการศึกษาด้วยเช่นกัน

---

[13] นิศา ชูโต, อาภา ศิริวงศ์ ณ อยุธยา และนฤมล ชัยภักดี, ประเมินศักยภาพวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. พศ. 2544 (กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 61.

[14] สภาการพยาบาล, [Online], Accessed 3 October 2009. Available from http://www.bcn.ac.th

[15] สรุปผลการประชุมคณะรัฐมนตรี, [Online], Accessed 3 October 2009. Available from http://www.moe.go.th.

[16] สถาบันพระบรมราชชนก, “โครงการผลิตพยาบาลวิชาชีพเพิ่มเพื่อแก้ปัญหาชายแดนภาคใต้” เอกสารโครงการ (นนทบุรี : สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2550), (อัดสำเนา)

เป็นที่ยอมรับกันว่าคุณภาพของอาจารย์และคุณภาพของการสอนเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลลัพธ์ในการเรียนของผู้เรียน ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในกระบวนการผลิตและพัฒนาบุคลากรพยาบาลของวิทยาลัยพยาบาลคือ อาจารย์จะต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้สอนที่ดี มีอุดมการณ์ มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่ครอบคลุมการพยาบาลใน 4 มิติ คือ การสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพ อาจารย์จะต้องรู้จริงรู้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยที่อาจารย์จะต้องจัดสรรเวลาในการพัฒนาตนเอง การสร้างเสริมองค์ความรู้ใหม่เพื่อให้มีความรู้ทางด้านวิชาการและวิชาชีพที่ทันสมัย อาจารย์ต้องศึกษาและทำความเข้าใจในเนื้อหาวิชาการให้ถ่องแท้ก่อนลงมือสอนหรือปฏิบัติ อาจารย์ต้องพัฒนาความรู้ความสามารถเจตคติต่อการพัฒนาสุขภาพ เทคนิควิธีการสอนที่พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพสูงสุด อาจารย์ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นนักปฏิบัติ มีความร่วมมือที่ดีกับแหล่งฝึกปฏิบัติเพื่อจัดสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมกับหลักสูตร มีนโยบายที่ชัดเจนในการจัดการเรียนการสอน[17] การพัฒนาอาจารย์พยาบาลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สถาบันพระบรมราชชนกให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องและหา แนวทางในการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในวิทยาลัยเพื่อให้ประโยชน์สูงสุด เพื่อให้คุ้มกับการลงทุนที่ได้ดำเนินการในการพัฒนาบุคคลในด้านต่าง ๆ ดังนั้นในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา สถาบันพระบรมราชชนกได้จัดโครงการอบรมพัฒนาอาจารย์ ทั้งในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการ ทั้งหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว ดังที่ โศภิต มิตรานันท์ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาอาจารย์ ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขในเขตภาคกลาง พบว่ามีการดำเนินงานพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์และด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาอาจารย์อยู่ในระดับมาก[18] แต่อย่างไรก็ตามการอบรมหรือสร้างการเรียนรู้อันเป็นการเพิ่มคุณค่าในทุนมนุษย์นั้น การที่จะได้ผลลัพธ์ที่คุ้มกับการลงทุน ขึ้นอยู่กับการที่บุคคลสามารถนำความรู้หรือการพัฒนาที่ได้รับนำออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และการที่บุคคลจะนำศักยภาพของตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การก็ขึ้นกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ เช่นความตั้งใจจริงของ

---

[17] จินตนา ยูนิพันธุ์ และศิริพร ขัมภลิขิต, <u>การจัดการเรียนการสอนทางการพยาบาล</u> (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544) ,140.

[18] โศภิต มิตรานันท์, “การดำเนินการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ในเขตภาคกลาง” (ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546), บทคัดย่อ.

คณาจารย์และบุคลากร ซึ่งต้องมีองค์ประกอบของการจัดระบบงาน การเรียนรู้ของคณาจารย์และบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ได้ความรู้และทักษะที่จะทำงาน ให้มีประสิทธิภาพและความสุขสบายใจและความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากรด้วย[19] สอดคล้องกับความเห็นของกาญจนา สันติพัฒนาชัยและคณะ ที่ว่าปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาอาจารย์ของสถาบันพระบรมราชชนกได้แก่ โครงการบริหารองค์การที่จัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาอาจารย์ ปัจจัยส่วนบุคคลในเรื่องคุณลักษณะด้านประชากร องค์ประกอบด้านสังคมและเศรษฐกิจ และองค์ประกอบด้านอารมณ์และจิตใจของบุคคล สิ่งแวดล้อมภายในองค์การหรือสถาบันที่อาจารย์ปฏิบัติงานอยู่และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นวัตถุหรือเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุหรือเงิน[20]

การพัฒนาทุนมนุษย์นั้นไม่ได้หมายความถึงการเพิ่มระดับการศึกษา หรือการจัดอบรมเพื่อเพิ่มทักษะแต่เพียงอย่างเดียว แต่การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการพัฒนาในภาพรวม กระบวนการของการพัฒนาทุนมนุษย์ไม่เพียงแต่ดูจากการขับเคลื่อนผลลัพธ์ขององค์การเท่านั้น แต่มันจะเกี่ยวข้องกับความผูกพันของคนต่อองค์การ ภาวะผู้นำ และการปรับตัวกับการทำงาน องค์การที่ต้องการความสำเร็จในการปรับปรุงความสามารถของทุนมนุษย์ด้านใดด้านหนึ่งหรือมากกว่าควรต้องมีเป้าหมายที่กระบวนการที่เจาะจงที่มีความสัมพันธ์สูงกับความสามารถของทุนมนุษย์ที่เราต้องการ[21] ดังนั้นการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการหาแนวทางสร้างเสริม สนับสนุนและกำหนดแนวทาง ที่สอดคล้องกับธรรมชาติและลักษณะขององค์การและบุคลากรในองค์การ จึงจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

---

[19] บวรศิลป์ เชาวน์ชื่น,“การประยุกต์ใช้เกณฑ์ด้านการศึกษาของมัลคัมบัลดริจ (Malcolm Baldrige Educational Criteria) เพื่อบูรณาการการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา,” วารสารประกันคุณภาพ 5 ,1 (มกราคม – มิถุนายน 2547) : 1-12.

[20] กาญจนา สันติพัฒนาชัยและคณะ, รายงานการวิจัยเรื่องการประเมินความต้องการพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (นนทบุรี : สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัด กระทรวงสาธารณสุข, 2541), บทคัดย่อ.

[21] Robert J. Thomas, Peter Cheese and James M. Benton,“Human Capital Development”, Research Note November 1, 2003 [Online], Accessed 17 January 2008. Available from www.accenture.com.

ปัญหาของการวิจัย

วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีหน้าที่หลักในการผลิตบุคลากรด้านการแพทย์และสาธารณสุข โดยมุ่งผลิตนักศึกษาพยาบาลที่มีคุณภาพ เพื่อเตรียมนักศึกษาพยาบาลให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล สนับสนุนผู้เรียนเกิดความคิดอย่างอิสระ มีทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจทางคลินิก มีความเจริญทางสติปัญญาตลอดจนสร้างเสริมประสบการณ์และทักษะทางวิชาชีพและเตรียมให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างมีคุณภาพ[22] ในการผลิตนักศึกษาพยาบาลให้มีคุณภาพ มาตรฐานดังที่กล่าวมาส่วนหนึ่งต้องอาศัยความสามารถและศักยภาพของอาจารย์ในการสร้างสรรค์กระบวนการหล่อหลอมให้ได้บัณฑิตที่พึงประสงค์ สถาบันพระบรมราชชนกจึงเน้นการพัฒนาอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ให้เป็นผู้มีฐานความรู้ทางวิชาการและมีมุมมองที่เข้าใจมนุษย์และสังคมตามความเป็นจริง สามารถจัดกระบวนการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่สร้างความใฝ่รู้ใฝ่เรียน เน้นชุมชนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ[23] รวมถึงการปฏิบัติงานตามพันธกิจของสถาบัน ได้แก่การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกจะเห็นความสำคัญของการพัฒนาอาจารย์ให้มีคุณภาพและมีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการตามพันธกิจและบทบทหน้าที่ แต่ การพัฒนาตนเองนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีมุมมองที่ถูกต้องด้วย เพราะว่าถ้าเรามองตนเองว่าเราไม่มีความสามารถ ไม่มีคุณค่าภายใน การที่จะมาสร้างการพัฒนาการในตัวเองก็ไม่มี ในขณะเดียวกันกับผู้ที่มีกรอบความคิดว่าตัวเองมีพื้นฐานของความสามารถอยู่ในตัวเอง แต่ต้องการพัฒนาให้ดีขึ้นก็จะเกิดความขวนขวายที่จะสร้างให้เกิดการพัฒนาการขึ้นมา และสามารถที่จะเน้นการพัฒนาการที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเรารู้จักจุดเด่นและจุดด้อยของตัวเอง เราก็สามารถวางกลยุทธ์ในการพัฒนาได้อย่างมีจุดมุ่งหมาย[24] อาจารย์ของ

---

[22] โสภิต สุวรรณเวลา สร้อยสุวรรณ พลสังข์ และกาญจนา ผ่านเผือก, รายงานวิจัยเรื่องประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง (สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข , 2545),บทคัดย่อ.

[23] งานพัฒนาบุคลากร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข, [Online], Accessed 10 December 2009. Available retrieve from http://www.pi.ac.th.

[24] กฤษณ์ รุยาพร, พลังแห่งอัจฉริยภาพของผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ที่พลิกผันวิกฤติสู่โอกาส (กรุงเทพฯ: บริษัท อินฟินิตี้เพรส จำกัด, 2541),10.

วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพขององค์การในยุคปัจจุบัน ส่งผลให้อาจารย์ต้องมีศักยภาพและสมรรถนะในการทำงานสูงและมีความตื่นตัวต่อการปรับสภาพการทำงานให้ก้าวหน้าตามเทคนิคและการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งองค์การสมัยใหม่ในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (knowledge economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (asset) ขององค์การนั้น มีความเป็น “ทุน” (human capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (value creation) ให้กับองค์การซึ่งมีผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์การนั้นเกิดจาก “ทุนมนุษย์”[25] ดังที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าผลสัมฤทธิ์ขององค์การขึ้นอยู่กับศักยภาพทุนมนุษย์ที่มีอยู่ซึ่งได้แก่ จำนวนบุคลากรที่เหมาะสม ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์การทำงาน แต่จากสภาพทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกนั้นพบว่ามีปัญหาที่สำคัญยิ่งคือสภาวะการขาดแคลนอาจารย์ทั้งในด้านปริมาณและด้านคุณวุฒิยังไม่เพียงพอและเหมาะสม[26] ซึ่งตามมาตรฐานการจัดการศึกษาสภาการพยาบาลได้กำหนดสัดส่วน อาจารย์ต่อนักศึกษา คือ 1: 8 [27] แต่สภาพปัจจุบัน ในปี พ.ศ. 2551 วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีสัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา อยู่ระหว่าง 1:8.3 ถึง 1:13.2[28] ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอัตราส่วนอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานการจัดการศึกษาที่กำหนด

ในเรื่องคุณวุฒิอาจารย์ พบว่า อัตราส่วน ปริญญาเอก : ปริญญาโท : ปริญญาตรี ในภาพรวมทั้งหมด เท่ากับ 0.7 : 7.70 : 1.60 ซึ่งยังต่ำกว่าเกณฑ์อุดมศึกษาของ

---

[25] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, HR Scorecard การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน, 2547) ,1.

[26] สถาบันพระบรมราชชนก, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก 2549-2553 (นนทบุรี : สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข,2547),6.

[27] สภาการพยาบาล, พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ พ.ศ. 2528 และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2540 (กรุงเทพฯ : เดอะเบสท์กราฟฟิค แอนปริ๊นท์, 2540), 6.

[28] กลุ่มยุทธศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก, รายงานข้อมูลจำนวนอาจารย์และนักศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกประจำปีการศึกษา 2551 (ข้อมูล ณ มีนาคม 2552) [Online], Accessed 10 August 2009. Available from http: // www. pi.ac.th.

กระทรวงศึกษาธิการที่เป็น 4.0 : 6.0 สำหรับปริญญาเอก : ปริญญาโท[29] ซึ่งปัญหาดังกล่าวสถาบันพระบรมราชชนกก็ไม่ได้นิ่งเฉย ได้มีการวางแผนในการพัฒนาคุณวุฒิอาจารย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถระดับสากล โดยในปี พ.ศ.2535 – 2556 คณะรัฐมนตรีได้สนับสนุนให้สถาบันพระบรมราชชนก ดำเนินการพัฒนาอาจารย์ตามมติคณะรัฐมนตรี (มติวันที่ 1 กันยายน 2535) โดยสนับสนุนทุนให้อาจารย์ไปศึกษาต่อต่างประเทศ ในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก การศึกษาหลังปริญญา รวมทั้งการศึกษา ดูงาน และฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นในต่างประเทศ[30] ซึ่งเป็นโครงการที่กระทรวงสาธารณสุขนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนอาจารย์พยาบาลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ[31] ซึ่งในปีการศึกษา 2549 – 2553 คาดว่าจะมีอาจารย์สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก 229 คน ระดับปริญญาโท 951 คน ซึ่งคาดว่าอัตราส่วนวุฒิปริญญาเอก : ปริญญาโท : ปริญญาตรีของอาจารย์พยาบาลเมื่อผู้ลาศึกษาต่อทั้งหมดสำเร็จการศึกษาโดยรวม เท่ากับ 1.81 : 7.51 : 1.68[32]

แต่อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยและติดตามประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ของกระทรวงสาธารณสุข ตามมติคณะรัฐมนตรี เพื่อประเมินการพัฒนาอาจารย์ ตามแผนปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาพยาบาลของวิทยาลัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2535-2549 ผลการศึกษาพบว่า

1. จำนวนผู้ที่ไปรับทุนไปศึกษาต่างประเทศจริง ตามแผนปรับปรุงคุณภาพอาจารย์ พ.ศ. 2535-2544 จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 65 ของแผน

2. จำนวนผู้ที่ไปรับทุนไปศึกษาต่างประเทศจริง ตามแผนปรับปรุงคุณภาพอาจารย์ พ.ศ. 2542-2549จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 ของแผน

3. จำนวนอาจารย์ที่ศึกษาต่อปริญญาเอกในประเทศ จำนวน 35 ทุน คิดเป็นร้อยละ 42.2 ของโครงการ

---

[29] เรมวล นันท์ศุภวัฒน์ และคณะ, “การผลิตกำลังคนสาขาพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ของสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย,” วารสารสภาการพยาบาล 23 , 4 (ตุลาคม – ธันวาคม 2551) : 41 – 55.

[30] สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข, รายงานประจำปี 2550 (นนทบุรี : สถาบันพระบรมราชชนก, 2550) , 29-30

[31] เรื่องเดียวกัน , 29-30

[32] เรมวล นันท์ศุภวัฒน์ และคณะ, “การผลิตกำลังคนสาขาพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ของสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย,” วารสารสภาการพยาบาล 23 , 4 (ตุลาคม – ธันวาคม 2551) : 41 – 55.

4. จำนวนอาจารย์ที่ศึกษาต่อปริญญาโทในประเทศ จำนวน 215 ทุน คิดเป็นร้อยละ 24.3 ของโครงการ

5. จำนวนอาจารย์ที่อบรมระยะสั้นต่างประเทศ จำนวน 356 ทุน คิดเป็นร้อยละ 56.4 ของโครงการ

6. อัตราส่วนของอาจารย์ต่อนักศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลเท่ากับ 1: 9.4 และอัตราส่วนของอาจารย์ต่อนักศึกษาของวิทยาลัยการสาธารณสุขและวิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และการสาธารณสุข เท่ากับ 1 : 11.5 ซึ่งต่ำกว่าที่โครงการกำหนดคือ 1: 6 และ 1: 8 ตามลำดับ

7. สัดส่วนคุณวุฒิอาจารย์ ปริญญาเอก : ปริญญาโท: ปริญญาตรี ของวิทยาลัยพยาบาลเท่ากับ 0.3: 7.2: 2.5 และอัตราส่วนของวิทยาลัยการสาธารณสุขและวิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และการสาธารณสุข เท่ากับ 0.2: 4.7: 5.1 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า

1. ศักยภาพที่เพิ่มขึ้นจากการศึกษาอบรมทั้งในและต่างประเทศได้แก่ ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา การทำวิจัย การคิดตัดสินใจและแก้ปัญหา การสืบค้นข้อมูล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ การบริหารจัดการและการใช้ภาษาอังกฤษ การนิเทศ การใช้สื่อการสอน การประสานงาน ส่วนการใช้ศักยภาพในการพัฒนาหน่วยงาน พบว่ามีทั้งผู้ที่ได้ใช้ศักยภาพเต็มที่และมีโอกาสน้อยในการใช้ศักยภาพ ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่ในการใช้ศักยภาพคือ เรื่องภาระงานที่มากเกินไป การได้รับมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความเชี่ยวชาญเฉพาะของสำเร็จการศึกษา

2. ในเรื่องของบริบทและปัจจัยนำเข้าที่เกี่ยวข้องกับการได้มาของผลผลิตของโครงการได้แก่ งบประมาณสนับสนุน บริบทของวิทยาลัย ความพร้อมของอาจารย์ ส่วนบริบทที่มีอิทธิพลต่อการใช้ผลผลิต พบว่ามีทั้งปัจจัยที่เอื้อต่อการใช้ศักยภาพของผู้สำเร็จการศึกษาและปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ปัจจัยเอื้อได้แก่ ความร่วมมือร่วมในกันทำงานเพื่อองค์การ ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรค์ได้แก่ภาระงานที่มาก

3. ในเรื่องกระบวนการบริหารจัดการแผนและโครงการในส่วนของการศึกษาอบรมต่างประเทศมีผู้รับผิดชอบเป็นระบบและเป็นขั้นตอน แต่ยังขาดในเรื่องของการติดตามความก้าวหน้าของผู้ที่กำลังศึกษาและการวางแผนในการใช้การผลิตเมื่อจบกลับมา

ในด้านของการศึกษาภายในประเทศนั้น พบว่าขาดการเชื่อมโยงของแผนวิทยาลัยและโครงการตามมติคณะรัฐมนตรี และขาดระบบการสนับสนุนที่ชัดเจน[33]

จะเห็นได้ว่าสภาพการพัฒนาทุนมนุษย์ ของสถาบันพระบรมราชชนกดังที่กล่าวมา ส่วนมากจะเป็นการมุ่งให้ความรู้ การฝึกอบรมในลักษณะการให้ แต่ไม่ได้มองถึงว่าเมื่อให้ไปแล้วทำอย่างไรจึงจะเกิดผลงานออกมา เพราะการพัฒนาทุนมนุษย์ไม่ใช่เพียงให้คนมีความรู้และทักษะเท่านั้น เพราะคนที่มีความรู้หรือทักษะอาจจะไม่ได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่ ดังนั้นในการพัฒนาทุนมนุษย์ต้องมีวิธีการที่ทำให้บุคคลนำความรู้และทักษะแปลงเป็นผลงานที่สอดคล้องกับองค์กรซึ่งถือเป็นเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนา รวมถึงการรักษาคนไว้ให้ได้ด้วย

การพัฒนาอาจารย์ดังที่กล่าวมาข้างต้น ถือเป็นการลงทุนด้านทุนมนุษย์ที่สำคัญประการหนึ่ง โดยที่ลงทุนทั้งด้านเงินและเวลาที่ใช้ไปในการศึกษาอบรม แต่ปัญหาที่พบคือการที่วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกไม่สามารถรักษาผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วให้คงอยู่ในองค์การได้ จากการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านบุคลากรของสถาบันพระบรมราชชนกนั้น สำหรับข้อมูลกำลังคน ณ วันที่ 22 ธันวาคม 2551 นั้น พบว่ามีจำนวนข้าราชการทั้งสิ้น 2099 คน จำแนกเป็นข้าราชการในสถาบันพระบรมราชชนก(ส่วนกลาง) จำนวน 69 คน จากวิทยาลัยในสังกัด จำนวน 2030 คน มีข้าราชการที่ปฏิบัติงานจริงในสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 1881 คน ไปช่วยราชการที่อื่นจำนวน 12 คน และช่วยราชการระหว่างวิทยาลัย จำนวน 37 คน สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นคือ การขอคนกลับมาทำงานที่สังกัดเดิมซึ่งทำได้ยาก ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากนโยบายการพัฒนาอาจารย์ให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกต่างประเทศ สาเหตุเนื่องมาจากนักเรียนทุนปริญญาเอกปฏิบัติงานจริงไม่ตรงตามตำแหน่ง โดยที่ผ่านมาอาจารย์พยาบาลสามารถไปขอรับทุนศึกษาต่อระดับปริญญาเอกต่างประเทศของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดได้โดยไม่จำกัด แต่เมื่อเรียนจบมาแล้วต้องไปปฏิบัติงานในวิทยาลัยที่เป็นเจ้าของทุน ผลที่ตามมาคือบุคคลกลุ่มนี้ต้องย้ายถิ่น ย้ายที่ทำงาน ในที่สุดปัญหาที่ตามมาคือการขอย้ายไปช่วยราชการที่เดิม นอกจากนั้น นักเรียนทุนปริญญาเอกที่กลับมาปฏิบัติหน้าที่ในวิทยาลัยเดิมเมื่อทำงานได้ 1-2 ปี ก็ขอลาออกไปปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย และขอชดใช้ทุนต่อในมหาวิทยาลัย สืบเนื่องจากวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกมิได้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีพระราชบัญญัติรองรับ จึงมีข้อจำกัดด้านตำแหน่งทางราชการ ค่าตอบแทนและอื่นๆ ทำให้อาจารย์ลาออกไปปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย สำหรับอาจารย์

---

[33] ไพลิน นุกูกิจ กมลรัตน์ เทอร์เนอร์ และวารีวรรณ ศิริวาณิชย์, <u>รายงานการวิจัยเรื่องการติดตามและประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก</u> (กรุงเทพฯ : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ, 2547),บทคัดย่อ.

ที่เป็นอัตราจ้างก็มีข้อจำกัดด้านความก้าวหน้าในการศึกษาต่อ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับไม่เท่าเทียมกับข้าราชการ และค่านิยมยังมีความหวังที่จะได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ และในวิทยาลัยไม่สามารถให้ค่าจ้างค่าตอบแทนในอัตราที่สูงได้ เนื่องจากยังติดกับกฎ ระเบียบของทางราชการ[34]

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกมีปัญหาทั้งในด้านของอัตรากำลัง อัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา สัดส่วนคุณวุฒิอาจารย์ การใช้ประโยชน์สูงสุดจากสิ่งที่ได้ลงทุนไปในการพัฒนาอาจารย์ รวมถึงการธำรงรักษาอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาแล้วให้คงอยู่ในองค์การ สิ่งเหล่านี้กระทบถึงผลลัพธ์ในการดำเนินการขององค์การ ดังเช่นในรอบการประเมินผลงานที่ผ่านมาพบว่าผลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนกในรอบปีการศึกษา 2548 – 2549 นั้น ผลิตภาพโดยรวมของวิทยาลัยยังต้องพัฒนา ทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา และการผลิตผลงานวิจัย และผลงานวิชาการ[35] ซึ่งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพบว่าจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกที่สามารถสอบขึ้นทะเบียนประกอบวิชาชีพของสภาการพยาบาลในรอบแรก ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 - 2550 ต่ำกว่าร้อยละ 70 ซึ่งไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด[36] และจากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของวิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ในการประเมินแผน ประจำปีงบประมาณ 2550 พบว่ามีหลายตัวชี้วัดที่ไม่สามารถทำได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่นการผลิตผลงานวิชาการและงานวิจัย งานด้านบริการวิชาการแก่สังคม[37] ซึ่งในการขับเคลื่อนพันธกิจเหล่านี้ในสภาพที่มีทรัพยากรที่จำกัดเป็นปัญหาสำคัญของวิทยาลัย สาเหตุหนึ่งอาจเป็นเพราะอาจารย์มีภาระงานมากจึง

---

[34] ส่วนบริหารงานบุคคล กลุ่มอำนวยการ สถาบันพระบรมราชชนก, “บริหารงานบุคคลของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก,” เอกสารประกอบการประชุม วันที่ 22 ธันวาคม 2551, กระทรวงสาธารณสุข (อัดสำเนา)

[35] สถาบันพระบรมราชชนก, <u>รายงานการประกันคุณภาพการศึกษา</u> (กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2550),15.

[36] ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนพัฒนาการศึกษา, “สรุปผลการสอบขึ้นทะเบียนใบประกอบวิชาชีพชั้น 1 ครั้งที่ 1/ 2550 หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต (4 ปี และต่อเนื่อง 2 ปี) และหลักสูตรต่างๆ. 2550” (อัดสำเนา)

[37] สถาบันพระบรมราชชนก, <u>รายงานสรุปผลการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสถาบันพระบรมราชชนก ประจำปีงบประมาณ 2550</u> (นนทบุรี: สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2550) , 3-4.

ให้ความสำคัญกับพันธกิจด้านอื่นๆลดลง[38] และสมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์พยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเมื่อเทียบกับสมรรถนะด้านอื่นๆ[39] นี่อาจเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลงานด้านการวิจัยไม่ผ่านเกณฑ์

นอกจากนั้นจากการประเมินผลการดำเนินงานด้านพัฒนาองค์กร ในด้านการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและบุคลากร การสร้างกำลังใจให้บุคลากรมีความสุข และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและเพียงพอ มีหลายตัวชี้วัดที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ทั้งในเรื่องของร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเป้าหมายของการพัฒนาตามระบบสมรรถนะ (competency) จำนวนบุคลากรที่เพิ่มขึ้นทั้งปริมาณและคุณวุฒิ มีเพียงร้อยละ 29.20 ซึ่งน้อยมาก นอกจากนั้นจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนก็ไม่มีเพิ่มขึ้นเลย ส่วนในเรื่องความก้าวหน้าทางวิชาชีพในรอบการประเมินที่ผ่านมา อาจารย์มีการเลื่อนระดับที่สูงขึ้นร้อยละ 56.80 ส่วนผู้บริหารไม่มีการเลื่อนระดับที่สูงขึ้น และเมื่อพิจารณาในเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก มีเพียงร้อยละ 48.60 ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์เช่นกัน[40]

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าในท่ามกลางการมีทรัพยากรที่จำกัดการที่องค์การจะสามารถขับเคลื่อนพันธกิจของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องแก้ปัญหาที่การใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ขององค์การ หากผู้บริหารกำหนดแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ที่สามารถพัฒนาคน พัฒนางานไปพร้อมกัน อีกทั้งสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรทุกระดับ จะช่วยดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่[41] นั่นคือการพยายามหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ให้ครอบคลุมในทุกด้านเพื่อนำมาเป็น

---

[38] นันทา คูณรัตนศิริ รัตติกาล เกิดชื่น และ ปัทมาภรณ์ คงขุนทด, “รูปแบบอาจารย์ที่พึงประสงค์ของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข,” วารสารการศึกษาพยาบาล 17,2 (พฤษภาคม – สิงหาคม, 2549) : 51.

[39] ไพลิน นุกูลกิจ ชุติมา ปัญญาพินิจกุล และวรรณี ตปนียากร, รายงานการวิจัยเรื่องความพร้อมของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขต่อการปรับเป็นองค์กรเป็นสถาบันการศึกษาในกำกับของรัฐ (กรุงเทพฯ: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2547), บทคัดย่อ.

[40] สถาบันพระบรมราชชนก, รายงานสรุปผลการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสถาบันพระบรมราชชนก ประจำปีงบประมาณ 2550 (นนทบุรี: สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2550) , 3-4.

[41] เรื่องเดียวกัน , 11.

แนวทางในการสร้างและส่งเสริมให้ทุนมนุษย์ขององค์การใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองอย่างคุ้มค่า

สภาพปัญหาด้านคุณภาพการศึกษาและคุณภาพผลการปฏิบัติงานของสถาบันพระบรมราชชนก หากไม่รับการแก้ไข จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวม ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาดังกล่าวลงได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนในที่จะศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาเป็นแนวทางในการดำเนินการในบริบทปัจจุบันและรองรับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์การพัฒนาของประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและความสำคัญของการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
2. เพื่อทราบรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
3. เพื่อได้แนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ดังนี้

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง
2. รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเป็นอย่างไร
3. การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกมีแนวทางอย่างไร

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การต้องใช้การจัดการเชิงบูรณาการจึงจะนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดที่วางไว้ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆเพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นในการทำวิจัย ดังนี้

แนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ของ สกาบอร์จ และอีเลียต (Scarbrough and Elias) กล่าวว่าการพัฒนาทุนมนุษย์จะเริ่มจากการรวบรวมข้อมูลทั่วไปของทุนมนุษย์ การจัดทำรายงานเกี่ยวกับทุนมนุษย์ การสร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนา การจัดการทุนมนุษย์และการสร้างความรู้[42] ราสโตกิ (Rastogi) สรุปไว้ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นจำเป็นต้องมีการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของการเรียนรู้และความรู้ ทักษะ และความสามารถเพื่อให้เป็นทรัพยากรที่ยั่งยืนเหนือกาลเวลา และจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเน้นตรงไปที่ความสามารถขององค์การในการเผชิญหน้ากับสภาพการแข่งขันที่ท้าทายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน[43] แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันอเซ็นเจอร์ (accenture human capital development framework) ที่พัฒนาขึ้นโดย ชีส และเบนตัน (Cheese and Benton) ได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยเชื่อว่ากระบวนการของทุนมนุษย์จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน ภาวะผู้นำ และการปรับตัวกับการทำงาน ดังนั้นกรอบแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์จึงแบ่งเป็น 4 ระดับ ประกอบด้วย ผลลัพธ์ของการดำเนินงาน กุญแจขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (key performance drivers) ความสามารถของทุนมนุษย์ (human capital capability) และกระบวนการด้านทุนมนุษย์ (human capital process) สำหรับด้านความสามารถของทุนมนุษย์นั้น จำแนกเป็น 7 ด้านได้แก่ การปรับตัวเข้ากับการทำงาน ภาวะผู้นำ การปฏิบัติงาน ความผูกพันของพนักงาน ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง การจัดการคนที่มีความรู้ความสามารถสูง และประสิทธิภาพของทุนมนุษย์[44] เวย์ และแคนเทรล (Vey and Cantrell) สรุปไว้ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์มี 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) ภาวะ

---

[42] Harry Scarbrough and Juanita Elias, “Evaluating Human Capital” CIPD Study 2006 [Online], Accessed 17 August 2009. Available from http://www.cipd.co.uk.

[43] P.N. Rastogi, “Sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer?,” Human Systems Management 19 (2000) : 193–203.

[44] Robert J. Thomas, Peter Cheese and James M. Benton. “Human Capital Development” Research Note November 1, 2003 [Online], Accessed 15 March 2008. Available from http://www.accenture.com.

ผู้นำและการสั่งการ 2) วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) ความสมดุลของชีวิตและงาน 4) ความรู้เชิงวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อน[45] เล็กการ์ทและดไวเออร์ (Leggatt and Dwyer) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพ ให้มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ พบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆที่กล่าวมานั้นประกอบด้วยปัจจัย 8 ประการได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและการให้ข้อมูลย้อนกลับ ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการส่งผ่านความรู้ การจัดการคุณภาพ การอบรมและพัฒนาบุคลากร[46] จากการศึกษาเกี่ยวกับทุนมนุษย์ของ ไอ บี เอ็ม (IBM) พบว่ามีเรื่องสำคัญจำนวน 4 เรื่องที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการได้แก่ ได้แก่ 1) การพัฒนากำลังคนที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 2) การขับเคลื่อนสู่ความเติบโตขององค์การโดยการวิเคราะห์กำลังคน 3) การพัฒนาและรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การ และ 4) การวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ[47] วีทเธอร์รี่ (Weatherly) กล่าวว่าทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาและบ่มเพาะได้ขณะเดียวกันก็สามารถที่จะออกไปจากองค์การได้เช่นกัน การจัดการด้านทุนมนุษย์จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการโดยมีการบริหารจัดการที่เน้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาต่อเนื่อง การฝึกอบรมให้กับพนักงาน การวัดผลสำเร็จของการบริหารจัดการคน การสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาคนที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ การมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนที่บอกถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลว การพัฒนาปรับปรุง การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ

---

[45] Meredith A. Vey and Susan Cantrell, “Achieving High Performance Through Human Capital Development : A Look at the Pharmaceutical Industry,” Acenture High Performance Workforce Study 2002-2003 [Online], Accessed 15 march 2008. Available from http://www.accenture.com.

[46] Sandra Leggatt and Judith Dwyer, “Factors supporting High Performance in Health Care Organization,” National Institute of Clinical Studies 2003 (Melbourne : Health Management Group at La Trobe University Febuary 2003) , 9-21.

[47] IBM, “Creating an adaptable workforce : important implications for CIOs” the Global Human Capital Study 2 (March 2003) [Online], Accessed 16 August 2009. Available from http://www.ibm.com/services.

ในการเรียนรู้ มีการสร้างเครือข่าย มีการเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในอนาคต สร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมต่อการพัฒนา การที่มีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ [48]

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์นั้นจะเกี่ยวข้องกับการจัดการในหลายระดับ รวมถึงการวัดทุนมนุษย์ ดังเช่นแนวคิดของ บาสสิ และแม็คมูเรอร์ (Bassi and McMurrer) ที่ได้สร้างกรอบความคิดในการวัดจุดเด่นและจุดด้อยขององค์การในการบริหารต้นทุนมนุษย์ (management for human capital ROI) ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารพนักงานให้สร้างผลงานที่คุ้มค่าของพวกเขานั้นจะต้องมีความสามารถในปัจจัย 5 หมวด คือ 1) การปฏิบัติภาวะผู้นำ 2) การผูกใจพนักงาน 3) การเข้าถึงความรู้ 4) การสร้างประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน และ 5) ความสามารถในการเรียนรู้ [49] ฮิกกินส์ และโคเฮน (Higgins and Cohen) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักในการจัดการทุนมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วย 1) ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) รางวัล 4) การพัฒนา 5) การออกแบบองค์การ[50] นอร์ตัน (Norton) ได้กล่าวถึงทุนมนุษย์โดยการใช้หลักมุมมองสมดุล (balance scorecard) ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับทุนมนุษย์ โดยเขากล่าวว่าหากไม่สามารถวัดมันได้ ก็ไม่สามารถจัดการได้เช่นกัน และจากผลการศึกษาเขาพบว่าในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตนั้นสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการที่ผู้บริหารใช้ขับเคลื่อนทุนมนุษย์ โดยสิ่งที่สำคัญที่จัดอยู่ในอันดับต้นๆ 5 เรื่อง ได้แก่ 1)ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในเชิงกลยุทธ์ 2) ภาวะผู้นำ 3) วัฒนธรรมองค์การกับการตระหนักรู้เชิงกลยุทธ์ 4) การปรับตัวไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ 5) การบูรณาการกลยุทธ์และการเรียนรู้ แดสเลอร์ และ ฮวด (Gary Dessler and Huat) ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า มีประเด็นที่ท้าทาย 3 ประการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 2) ระบบเพื่อการจัดการผลงานของพนักงาน เพื่อทำให้ผลงานสูงขึ้นและต้อง

---

[48] Leslie A. Weatherly, “Human Capital – The Illusive Asset , Measuring and Managing Human Capital : A Strategic Imperative for HR,” SHRM Research Quarterly (2003) : 1-7.

[49] Laurie Bassi and Daniel McMurrer, “Maximizing Your Return on People,” Harvard Business Review 85,3 (March 2007) : 115-123.

[50] Nicholas J. Higgins and Graeme Cohen, Employee Engagement A key human capital reporting measure [Online], Accessed 22 October 2009. Available from http://www.valuentis.com.

วัดผลได้ 3) การเข้าไปมีสวนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์การ[51] ฮอล (Hall) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการอย่างเป็นระบบในการสร้างทุนมนุษย์ เขาได้สรุปแนวทางในการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ว่าองค์ประกอบของทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์มี 4 ด้านได้แก่ 1) ทีมผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ 2) ผู้นำที่เป็นผู้ขับเคลื่อนสู่ผลลัพธ์ 3) ตำแหน่งขององค์การที่อยู่ในลำดับที่น่าเชื่อถือ 4)การสร้างผลการปฏิบัติงาน[52] ดนัย เทียนพุฒ ได้กล่าวถึงแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคน ไว้ว่าการพัฒนาคนแบบบูรณาการจะเป็นก้าวสำคัญของธุรกิจสู่ศตวรรษที่ 21 นั่นคือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องผสมผสานทุกเรื่องของการพัฒนาคน โดยในระดับของการพัฒนาคนจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือระดับบุคคล ระดับทีม/กลุ่มงาน/ฝ่ายงาน และระดับองค์การ และมิติในการพัฒนาคนมี 3 มิติ ในเนื้อหาของการพัฒนาคนคือการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ/การวางแผนและพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ[53] ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร ไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การควรจะต้องมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การเป็นหลัก 2) ต้องมีการสะสมหรือเก็บรักษาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) สร้างคุณค่าของทรัพยากรบุคคลให้เพิ่มมากขึ้นและเติมเต็มในส่วนที่ขาด 4) ธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ 5) สร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรบุคคลให้เร็วที่สุด[54] นิสดารก์ เวชยานนท์ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้ 1) การมีกลยุทธ์ 2) การเชื่อมโยงกลยุทธ์ 3) การวางแผน 4) การแสวงหาผู้ที่มีวุฒิสามารถ 5) การสร้างความผูกพันกับพนักงานที่มีความสามารถ 6) การพัฒนาผู้ที่มีวุฒิสามารถ 7) การใช้ประโยชน์จากผู้ที่มีวุฒิสามารถ 8) การสร้างผู้นำ 9) การรักษาผู้ที่มีวุฒิสามารถ[55] เนลสัน (Nelson) ได้กล่าวถึงกรอบแนวคิดด้านทุนมนุษย์ ที่เป็นเครื่องมือหนึ่งที่รัฐบาลอเมริกาใช้ในการดำเนินงาน โดยกรอบแนวคิดด้านทุนมนุษย์ดังกล่าว จะครอบคลุม

---

[51] Gary Dessler and Tan Chwee Huat , แปลโดย จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ และสุวรรณา เทพจิต, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : บริษัทเพียรสัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2550), 27.

[52] Bradley W. Hall, The new human capital strategy : Improving the value of your most investment-year after year (New York : amacom, 2008),51-55.

[53] ดนัย เทียนพุฒ,การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (กรุงเทพ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543),178-185.

[54] ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, ทุนมนุษย์ : การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา (กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย - ญี่ปุ่น, 2550), 38-42.

[55] นิสดารก์ เวชยานนท์, มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์ (กรุงเทพฯ : บริษัท กราฟิกซิสเต็มส์จำกัด , 2551), 29-31.

ใน 6 มิติ ได้แก่ 1) ความเชื่อมโยงระดับกลยุทธ์ 2) การวางแผนและการใช้กำลังคน 3) ภาวะผู้นำและการบริหารองค์ความรู้ 4) วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน 5) กำลังคนคุณภาพ (talent) 6) การรับผิดชอบ การตัดสินใจเกี่ยวกับทุนมนุษย์ต้องตัดสินใจจากข้อมูลและการรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ[56] การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นข้าราชการนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชกรพลเรือน กำหนดการดำเนินงานไว้ 5 มิติ ได้แก่ 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล 4) ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน[57] สุชาดา รังสินันท์ ได้ให้ข้อคิดเห็นในการพัฒนาประสิทธิภาพข้าราชการเพื่ออนาคต ไว้ว่า จุดเน้นสำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพข้าราชการในอนาคต คือ 1) ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลและองค์การ 2) จัดการสร้างผู้นำในองค์การเพื่อการเจริญเติบโตขององค์การ 3) ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) ออกแบบกลไกและวิธีการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 5) วางแผนการลงทุนที่เหมาะสมและติดตามผลความคุ้มค่า 6) สร้างกระบวนการพัฒนาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์การ 7) วางระบบการพัฒนาบนหลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติ[58] นนทิกร กาญจนะจิตรา และอัจฉรา โกศลวัฒน์ ได้กล่าวถึงแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในระบบราชการไทยไว้ว่าควรมีการดำเนินการดังนี้คือ 1) ประเมินสมรรถนะบุบคล 2) การใช้ระบบการบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 3) พัฒนาภาวะผู้นำทุกระดับ 4) พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ สอดคล้องกับทิศทางขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5. พัฒนากำลังคนให้มีความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 6) ให้กำลังคนในสังกัดทุกคนได้รับการพัฒนาปีละไม่น้อยกว่า 10 วัน 7) สร้างระบบการบริหารจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมขององค์การให้เอื้อต่อการ

---

[56] Steve Nelson อ้างถึงใน อลินี ธนะวัฒน์สัจจะเสรี, “นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในรัฐบาลอเมริกา” หลักแนวคิด นโยบาย และทิศทางการบริหารคน (กรุงเทพฯ : บริษัทแอร์บอร์น พริ้นต์ จำกัด, 2549),152-156.

[57] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard (กรุงเทพฯ : บริษัท พี เอ ลิฟวิ่ง จำกัด, 2549), 4-5.

[58] สุชาดา รังสินันท์, “การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ” เอกสารคำบรรยายวิชาการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ ในการฝึกอบรมโครงการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคล วิทยาลัยมหาดไทย วันที่ 14 - 18 กุมภาพันธ์ และ 28 - 1 เมษายน 2548, 27-36.

เรียนรู้ 8) สร้างเครือข่ายองค์ความรู้ รวมทั้งเป็นกลไกในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน[59]

การพัฒนาทุนมนุษย์นั้น การที่จะได้ผลลัพธ์ที่คุ้มกับการลงทุน ขึ้นอยู่กับการที่บุคคลสามารถนำความรู้หรือการพัฒนาที่ได้รับนำออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และการที่บุคคลจะนำศักยภาพของตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การก็ขึ้นกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ เช่น การอบรมและพัฒนาบุคลากร เซ็นโซ และรอบบินส์ (Cenzo and Robbins) ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาบุคคลว่าปัจจุบันเน้นในเรื่องของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม การสร้างสัมพันธภาพ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และความสำเร็จของทีม[60] โนว์ (Noe) เห็นว่า การอบรมได้มีการกระดับขึ้นส่งเสริมให้มีความรู้ใหม่และสามารถนำมาใช้ในการทำงานและมีการแบ่งปันความรู้นั้นในกลุ่มผู้ร่วมงาน และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอันนำไปสู่การปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์การ[61] สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ เห็นว่า การฝึกอบรมและพัฒนานับเป็นสิ่งสำคัญหากองค์การไม่ได้ให้ความสนใจ จะเกิดการบั่นทอนแรงจูงในในการทำงาน รวมทั้งพนักงานขาดความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอีกด้วย[62] สมใจ ลักษณะ ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรมีข้อควรพิจารณาดังนี้คือ 1) ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ 2) การสื่อสารให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์การ 3) การได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสมารถเพียงพอสำหรับงานนั้น 4) ผู้บังคับบัญชาควรเข้าใจวัตถุประสงค์กิจกรรมการฝึกอบรม 5) ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญถึงสิ่งที่บุคคลได้รับการอบรมมา 6) มอบหมายให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้มา 7) ให้การเสริมแรงและกำลังใจเมื่อมีการนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน[63] ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน เช่น อาร์มสตรอง (Armstrong) ได้ให้ความสำคัญการบริหารผลการปฏิบัติงานว่าจะเกี่ยวข้องกับการ

---

[59] นนทิกร กาญจนะจิตรา และ อัจฉรา โกศัลวัฒน์, “แนวความคิดเรื่องการขนาดกำลังคนภาครัฐ,” ในหลักแนวคิด นโยบายและทิศทางการบริหารคน (กรุงเทพฯ : บริษัทแอร์บอร์น พรินต์ จำกัด, 2549), 95-96.

[60] David A. De. Cenzo and Stephen P. Robbins, Human Resource Management , 5th ed. (New York : John Wile & Sons, Inc.,1996), 245-247.

[61] Raymond A. Noe, Employee training and Development, 3rd (New York : McGraw-Hill/Irwin,2005), 4.

[62] สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและแนวคิด. (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม.ที.เพรส, 2549), 234.

[63] สมใจ ลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เพิ่มทรัพย์ การพิมพ์, 2549), 53 .

พัฒนาบุคลากร เมื่อการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องก็จะส่งผลไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องอาศัยการเรียนรู้และการพัฒนาตลอดเวลา[64] กฤติน กุลเพ็ง ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริการจัดการคนเก่ง (talent management) ว่าเปรียบเสมือนทุน (human capital)ที่เป็นหัวใจหลักในการดำเนินการขององค์การ[65] รูธเวลล์ (Rothwell) ได้กล่าวถึงการบริหารคนเก่งไว้ว่าประกอบด้วยแนวทางในการดำเนินการดังนี้คือ 1) การสร้างพันธสัญญา 2) วิเคราะห์งานและวิเคราะห์คน 3) การค้นหาและการคัดเลือกคนเก่ง 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การวิเคราะห์ความต้องการคนและงานในอนาคต 6) การประเมินศักยภาพของบุคคล 7) พัฒนาบุคลากร 8) การรักษาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศไว้ 9) การประเมินผลโครงการการบริหารจัดการคนเก่ง[66] รอบบินและเคาเตอร์ (Robbins and Coulter) กล่าวว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์การ[67] นอกจากนั้นสภาพแวดล้อมภายในองค์การก็มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การเช่นกัน เช่น แนวคิดของ เฮลท์ (Health) ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานว่ามีความสำคัญต่อแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของคนในองค์การ รวมถึงการมีผลต่อการสร้างนวัตกรรมและการทำงานร่วมกับผู้อื่น[68] แบสและคณะ (Bass et.al) ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผู้นำที่ผู้ตามไว้ใจจงรักภักดีและเกรงใจ และสามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนผู้ตามได้ ลุสเซียร์ (Lussier) ได้นำเสนอวิธีการที่ผู้นำควรส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคคลและองค์การ[69] คาเมรอน และ ควินน์ (Cameron and Quinn) ได้เสนอ

---

[64] Micheal Armstrong, Performance management : Key strategies and Practical Guidelines, 2nd ed. (The United State of America : Kogan Page, 2002), 7-13 .

[65] กฤติน กุลเพ็ง, ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอย่างไร (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, 2552),12-13.

[66] William J. Rothwell, Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within, 3rd ed. (New York: Amacom, 2005), 44.

[67] Stephen P. Robbins and Mary Coulter, แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : เอช. เอ็น. กรุ๊ป จำกัด, 2546), 23.

[68] Vicki Heath, Workplace Environment and Its Impact on Employee Performance [Online], Accessed 7 March 2009. Available from http://www.businessperform.com.

[69] Bernard Bass et.al., อ้างถึงใน ราณี อิสิชัยกุล, “ภาวะผู้นำในองค์การ”. หน่วยที่ 6 การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ ประมวลสาระชุดวิชาฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช, 2550), 49 – 51.

แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมในการแข่งขัน (the competing values framework)[70] และเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การจะส่งเสริมการปฏิบัติงานหรือการส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์ นอกจากนั้นยังพบว่าเป้าหมายในการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นสิ่งหนึ่งที่องค์การต้องการคือความทุ่มเทที่บุคคลจะทำให้แก่องค์การซึ่งการที่จะเกิดความทุ่มเทให้นั้นต้องมีพื้นฐานมาจากความผูกพันต่อองค์การ เช่นแนวคิดของ สมิดท์ (Schmidt) เขามองว่าความผูกพันต่อองค์การมีพื้นฐานมาจากนโยบายในการสรรหาและรักษาคนให้เหมาะสมกับองค์การ ทั้งในด้านความสามารถ ความรู้ และประสบการณ์ รวมถึงการส่งเสริมสุขภาพ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะทำให้เกิดความผูกพันและการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น[71] เบนเนท และเบล (Bennett and Bell) พบว่าพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีลักษณะ 3 ประการ คือ ความต้องการที่จะเป็นหนึ่งในสมาชิกขององค์การ ความปรารถนาที่จะอุทิศตน และความต้องการที่จะเพิ่มผลผลิต/บริการต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน[72] ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานของบุคคล คือแรงจูงใจ มิชเชล (Mitchell) ได้สังเคราะห์นิยามของคำว่า แรงจูงใจในการทำงานว่าเป็นกระบวนการทางจิตใจที่เป็นสาเหตุกระตุ้น กำหนดทิศทาง และมีพฤติกรรมไปตามเป้าหมายที่ปรารถนา[73] ลินเนอร์ (Lindner) พบว่า เมื่อเรียงลำดับสิ่งจูงใจที่มีผลต่อผู้ปฏิบัติงานได้แก่ ลักษณะงานที่น่าสนใจ ผลตอบแทนที่ดี ความชื่นชมยินดีต่อผลงาน ความมั่นคงในงาน สถานภาพการทำงานที่ดี การได้รับการส่งเสริมและความก้าวหน้าในงาน ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความจงรักภักดี การมีระเบียบวินัย และการช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยสนับสนุนตั้งแต่การสรรหา การจ้างงาน การ

---

[70] Kim S.Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organization Culture: Base on Compositing Value Framework (Michigan: Addison-Wesley, 1999), 20-25.

[71] Faye Schmidt, “Workplace well-being in the public sector – a review of the literature and the road ahead for the Public” Service Human Resources Management Agency of Canada. Ottawa: PSHRMA [Online], Accessed 6 March 2007, Available from http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr.

[72] Mick Bennett, Tony Martin and Andrew Bell, Leadership and Talent in Asia : How the Best Employers Deliver Extraordinary Performance (Singapore : John Willey & Sons (Asia) Pte Ltd.), 75.

[73] Terry Mitchell, cited in Randy L Desimone, John M Werner and David M. Haris , Human resource Development, 3rd ed. (Orlando: Harcourt College Publisher, 2002), 45.

ฝึกอบรมและการรักษาไว้ซึ่งงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจะรู้ว่าตนเองต้องการอะไร และผู้บริหารก็จะต้องรู้ว่าจะจัดระบบการให้รางวัลอย่างไรจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ[74] และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน เช่นแนวคิดของ วอลตัน (Walton) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์การอย่างสมดุล โดยจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และยังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความต้องการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและเกิดการเพิ่มผลผลิตของบริษัทหรือองค์การในที่สุด[75] กรีนฮาวส์ และคณะ (Greenhaus, J, et.al) กล่าวถึงสมดุลของชีวิตและงานว่าหมายถึงความสมดุลใน 3 ด้านคือ สมดุลด้านเวลาที่ให้ระหว่างงานกับชีวิต สมดุลด้านการมีส่วนร่วมในงานและชีวิต และสมดุลด้านระดับความพึงพอใจในงานและชีวิต[76] คัมมิง (Cummings) เชื่อว่าความสำเร็จของการแบ่งปันความรู้ประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย และเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความรู้ขึ้นภายในบุคคล เป็นผลในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การต่อไป[77] ฮิลเดรธ และคิมเบิล (Hildreth and Kimble) เห็นว่าหัวใจสำคัญของการแบ่งปันความรู้จำแนกในระดับบุคคลเป็น 2 ประเภท คือผู้ค้นหาความรู้ ซึ่งหมายถึงผู้ที่แสวงหาความรู้ และแหล่งความรู้[78]

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยในการศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยแบ่งแนวคิดของ

---

[74] James R. Lindner, “Understanding Employee Motivation” Journal of Extension 36,3 (June 1998) [Online], Accessed 6 January 2008. Available from http://www.joe.org

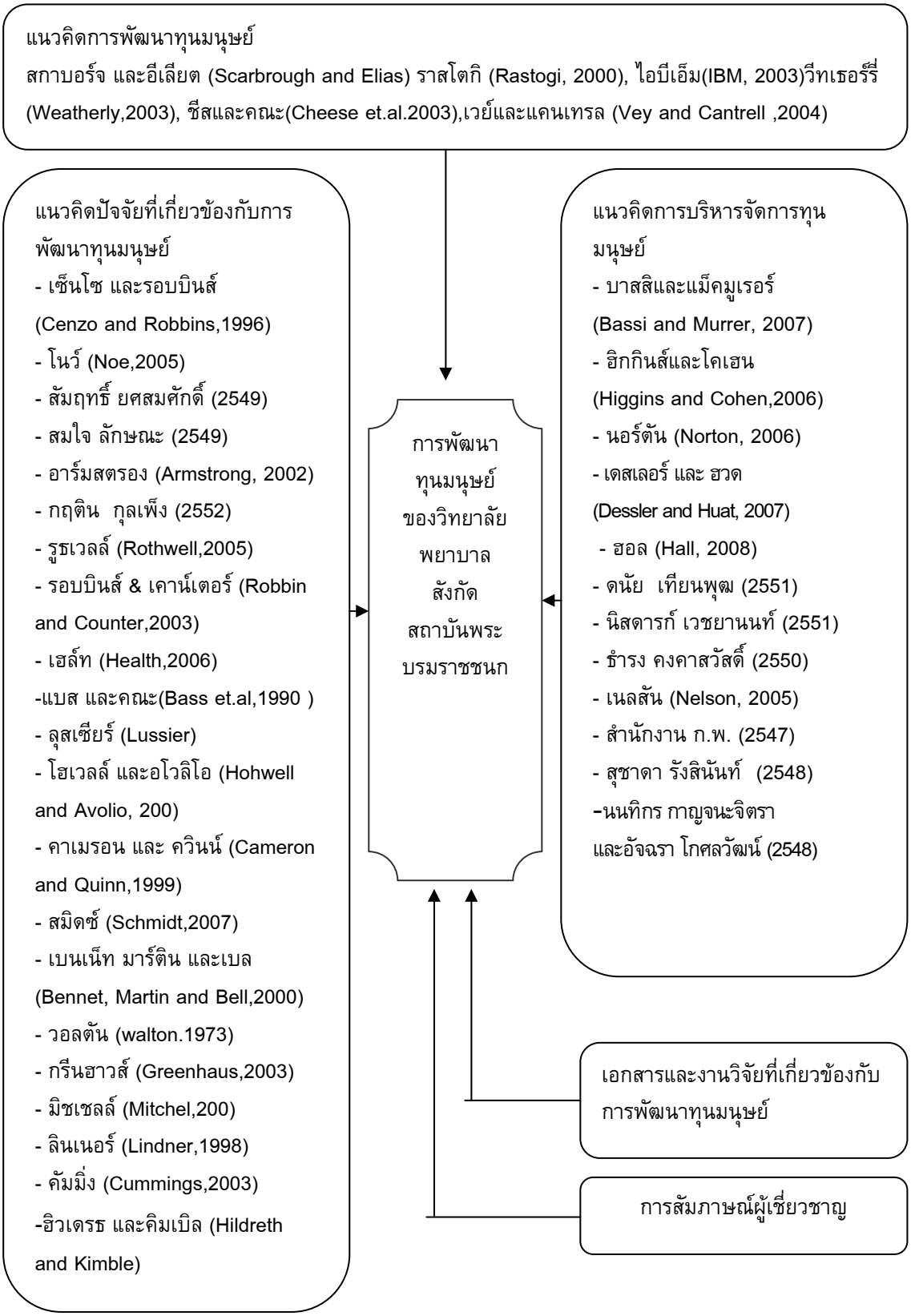
[75] Richard E. Walton, “Quality of working life: what is it?” Sloan Management Review 15, 1 (1997) : 11-21.

[76] Jeffrey H. Greenhaus, Karen M. Collins and Jason D. Shaw “The relation between work-family balance and quality of life,” Journal of Vocational Behavior 63,3 (2003) : 510 – 531.

[77] Jeffrey Cummings,” Knowledge Sharing: A Review of the Literature” The World Bank Washington, D.C. 2003 [Online], Accessed 7 January 2008. available from http:/www.worldbank.org/oed.

[78] Paul Hildreth and Chris Kimble, Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice. (Idea Group Publishing, Hershey, 2004), 125.

นักวิชาการต่าง ๆออกเป็น 3 กลุ่มคือแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่แนวคิดของสกาบอร์จและอีเลียต (Scarbrough and Elias) ราสโตกิ (Rastogi) ไอ บี เอ็ม (IBM) วีทเธอร์รี่ (Weatherly) ชีสและคณะ (Cheese et.al) เวย์และแคนเทรล (Vey and Cantrell) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ได้แก่แนวคิดของบาสสิและแม็คมูเรอร์ (Bassi and Murrer) ฮิกกินส์และโคเฮน (Higgins and Cohen), นอร์ตัน (Norton), เดสเลอร์ และ ฮวด, (Dessler and Huat) ฮอล (Hall) ,ดนัย เทียนพุฒ, นิสดารก์ เวชยานนท์ ธำรง คงคาสวัสดิ์ เนลสัน(Nelson) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สุชาดา รังสินันท์ นนทิกร กาญจนะจิตรา และอัจฉรา โกศลวัฒน์ และแนวคิดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ได้แก่ เซ็นโซ และรอบบินส์ (Cenzo and Robbins) โนว์ (Noe) สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ สมใจ ลักษณะ อาร์มสตรอง (Armstrong) กฤติน กุลเพ็ง รูธเวลล์ (Rothwell) รอบบินส์ และ เคาน์เตอร์ (Robbins and Coulter) เฮล์ท (Health) แบส และคณะ (Bass et.al.) ลุสเซียร์ (Lussier) โฮเวลล์และอโวลิโอ (Howell and Avolio) คาเมรอนและควินน์ (Cameron and Quinn) สมิดท์ (Smidt) เบนเน็ท และเบล (Bennet and Bell) วอลตัน (Walton) กรีนฮาวส์ (Greenhaus) มิชเชลล์ (Mitchell) ลินเนอร์ (Lindner) คัมมิ่ง (Cumming) ฮิวเดรธ และคิมเบิล (Hildreth and Kimble) ดังนั้นเพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ครอบคลุมการพัฒนาทุนมนุษย์ในทุกมุมมอง ผู้วิจัยจึงได้บูรณาการแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1)



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : กฤติน กุลเพ็ง , ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอย่างไร (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, 2552),12-13.

: Gary Dessler and Tan Chee Huat แปลโดย จุฑามาศ ทวี ไพบูลย์วงษ์ และสุวรรณา เทพจิต, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพ ฯ : บริษัทเพียรสัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2550) , 27.

: สำนักงาน.คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard (กรุงเทพฯ:บริษัทพี เอ ลิฟวิ่ง จำกัด, 2549), 4-5.

: ดนัย เทียนพุฒ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), 178-185

: ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, ทุนมนุษย์ : การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา (กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย- ญี่ปุ่น, 2550), 38-42.

: นนทิกร กาญจนะจิตรา และ อัจฉรา โกศัลวัฒน์, “แนวความคิดเรื่องการขนาดกำลังคนภาครัฐ” หลักแนวคิด นโยบายและทิศทางการบริหารคน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กรุงเทพฯ : บริษัทแอร์บอร์น พรินต์ จำกัด, 2549), 95-96.

: นิสดารก์ เวชยานนท์, มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์ (กรุงเทพฯ : บริษัทกราฟฟิก ซิสเต็มส์จำกัด, 2551), 29-31.

: Bernard Bass et.al., อ้างถึงใน ราณี อิสิชัยกุล, “ภาวะผู้นำในองค์การ” หน่วยที่ 6 การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ ประมวลสาระชุดวิชาฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1 (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช, 2550), 49 – 51.

: Steve Nelson, อ้างถึงใน อลินี ธนะวัฒน์สัจจะเสรี, “นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในรัฐบาลอเมริกา,” ใน หลักแนวคิด นโยบาย และทิศทางการบริหารคน สำนักงานคณะ กรรมการข้าราชการพลเรือน (กรุงเทพฯ : บริษัทแอร์บอร์น พริ้นต์ จำกัด. 2549), 152-156.

: Stephen P. Robbins and Mary Coulter, แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : เอช. เอ็น. กรุ๊ป จำกัด, 2546), 23.

: สมใจ ลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เพิ่มทรัพย์ การพิมพ์, 2549), 53.

: สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและแนวคิด (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม.ที.เพรส , 2549), 234.

: สุชาดา รังสินันท์, “การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ,” เอกสารคำบรรยายวิชาการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ ในการฝึกอบรมโครงการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคล, วิทยาลัยมหาดไทย วันที่ 14 - 18 กุมภาพันธ์ และ 28 - 1 เมษายน 2548, 27-36.

: Bradley W. Hall, The new human capital strategy : Improving the value of your most investment-year after year (New York : amacom.2008), 51-55.

: David A. De. Cenzo and Sttephen P. Robbins, Human Resource Management, 5th ed. (New York : John Wile & Sons, Inc.,1996), 245-247.

: Faye Schmidt, “Workplace well-being in the public sector – a review of the literature and the road ahead for the Public,” Service Human Resources Management Agency of Canada. Ottawa : PSHRMA [Online], Accessed 6 March 2009. Available from http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr.

: Harry Scarbrough and Juanita Elias, Evaluating Human Capital CIPD Study, [Online], Accessed 17 August 2009. Available from http://www.cipd.co.uk.

: Paul Hildreth and Chris Kimble, Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice (Idea Group Publishing Hershey, 2004), 125.

: IBM, “Creating an adaptable workforce : important implications for CIOs” the Global Human Capital Study 2 (March 2003) [Online], Accessed 16 August 2009. Available from http://www.ibm.com/services.

: Jeffrey H. Greenhaus, Karen M. Collins and Jason D. Shaw, “The relation between work-family balance and quality of life,” Journal of Vocational Behavior 63,3 (2003) : 510 – 531.

: James R. Lindner, “Understanding Employee Motivation,” Journal of Extension 36 ,3 (June 1998) [Online], Accessed 6 January 2008. Available fromhttp://www.joe.org.

: Jeffrey Cummings, Knowledge Sharing : A Review of the Literature The World Bank Washington, D.C. [Online], Accessed 15 January. Available from http:/www.worldbank.org/oed

: Kim S.Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organization Culture : Base on Compositing Value Framework. (Michigan : Addison- Wesley, 1999), 20-25.

: Laurie Bassi and Daniel McMurrer, “Maximizing Your Return on People,” Harvard Business Review 85, 3 (March 2007) : 115-123.

: Leslie A. Weatherly, “Human Capital – The Illusive Asset, Measuring and Managing Human Capital : A Strategic Imperative for HR,” SHRM Research Quarterly (2003) : 1-7.

: Michael Armstrong, Performance management : Key strategies and Practical Guidelines , 2nd ed. (The United State of America : Kogan Page, 2002), 7-13.

: Meredith A. Vey and Susan Cantrell, “Achieving High Performance Through Human Capital Development : A Look at the Pharmaceutical Industry,” Acenture High Performance Workforce Study 2002-2003 [Online], Accessed 15 March 2008, Available from http://www.accenture.com.

: Mick Bennett, Tony Martin and Andrew Bell, Leadership and Talent in Asia : How the Best Employers Deliver Extraordinary Performance (Singapore : John Willey & Sons (Asia) Pte Ltd., 2004**) ,**75.

: Nicholas J Higgins and Graeme Cohen, Employee Engagement A key human capital reporting measure [Online], Accessed 22 October 2009, Available from http://www.valuentis.com.

: P.N. Rastogi, “Sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer?,” Human Systems Management 19 (2000) : 193–203**.**

: Raymond A. Noe, Employee training and Development, 3rd ed. (New York : McGraw-Hill/Irwin,2005), 4.

: Richard E. Walton, “Quality of working life: what is it?,” Sloan Management Review 15, 1 (1997) : 11-21.

: Robert J. Thomas, Peter Cheese and James M. Benton, “Human Capital Development,” Research Note November 1, 2003 [Online], Accessed 15 March 2008. Available from http://www.accenture.com.

: Sandra Leggatt and Judith Dwyer, “Factors supporting High Performance in Health Care Organization,” National Institute of Clinical Studies 2003 (Melbourne: Health Management Group at La Trobe University February, 2003), 9-21.

: Terry Mitchell, cited in Randy L. Desimone, John M. Werner and David M. Haris, Human resource Development , 3rd ed. (Orlando: Harcourt College Publisher, 2002), 45.

: Vicki Heath, Workplace Environment and Its Impact on Employee Performance [Online], Accessed 7 March 2009. Available from http://www.businessperform.com/.

: William J. Rothwell, Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within, 3rd ed. (New York: Amacom, 2003),44.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจในความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามของศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

ทุนมนุษย์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างผลิตภาพที่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความเก่ง ทัศนคติและแรงจูงใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การหรือสังคมและเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การหรือสังคมนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ และความกระตือรือร้นอย่างแรงกล้าที่บุคคลเลือกที่จะนำความรู้ ทักษะ ความสามารถ มาใช้ในการทำงาน รวมถึงความสามารถที่จะเรียนรู้ การสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย สำหรับในการศึกษาครั้งนี้ ให้ความหมายทุนมนุษย์ ในฐานะที่เป็นทุนมนุษย์ขององค์การว่าหมายถึงลักษณะเฉพาะที่ประกอบด้วยส่วนรวมของทุนมนุษย์ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งได้แก่ อาจารย์พยาบาลทุกคนขององค์การ ที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่สอดคล้องกับงานในความรับผิดชอบ แรงจูงใจ การเรียนรู้ การสร้างสรรค์และนวัตกรรม ค่านิยมที่คนในองค์การมีและนำมาใช้ในการทำงานให้บรรลุผล โดยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

การพัฒนาทุนมนุษย์ หมายถึง การจัดการทุนมนุษย์ที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเอง โดยการสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาทั้งด้านองค์ความรู้ ทัศนคติ วัฒนธรรมในการทำงาน แรงจูงใจ การเรียนรู้ การสร้างสรรค์และนวัตกรรม ที่สอดคล้องกับงานในความรับผิดชอบ โดยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย รวมถึงการรักษาบุคลากร และการจัดการคนเก่งขององค์การ เพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ มีคุณภาพ คุณธรรม เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางขององค์การ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ให้ความหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ว่าหมายถึงการดำเนินการด้านต่างๆ ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความสามารถของอาจารย์ และส่งเสริมให้อาจารย์ได้นำศักยภาพสูงสุดของตนเองออกมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก หมายถึง สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ที่ทำหน้าที่ในการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข ในหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ และหลักสูตรด้านสาธารณสุขที่เกี่ยวข้อง ที่สังกัดอยู่กับสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

อาจารย์พยาบาล หมายถึง บุคคลที่ได้รับการบรรจุ แต่งตั้งให้เป็นอาจารย์ของวิทยาลัยและปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพร้อมนำเสนอตามหัวข้อสำคัญ คือ 1) แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ 2) แนวคิดทฤษฎีปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด 3) วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ (human capital development)

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกที่เกิดขึ้นมีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษา ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของตนเองเพื่อให้สามารถแข่งขันและสร้างความเติบโตขององค์การ หลังจากปลายศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมาแนวคิดเรื่องทุนถูกตีความมากกว่าความหมายเรื่องของการเงิน ทรัพยากร การบริหารจัดการและเทคโนโลยี แต่ได้เริ่มให้ความสำคัญต่อบุคลากรมากขึ้น[1] ทุนมนุษย์ (human capital) จึงเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ และเป็นตัวชี้วัดขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร[2] ดังนั้นนั้นก่อนที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ จึงขอเสนอความหมายเกี่ยวกับทุนมนุษย์ก่อนดังนี้

1.1 ความหมายของทุนมนุษย์

คำว่าทุนมนุษย์ (human capital) เริ่มต้นมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ คือ อดัม สมิท (Adam Smith) แต่แนวคิดนี้เริ่มเข้ามามีบทบาทที่ชัดเจนขึ้นในช่วงปี 1950 ถึง 1960 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ ธีโอดอร์ ดับเบิลยู ชุนท์ (Theodore

---

[1] รัชฎา อสิสนธิสกุล,“การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่,” ประชาชาติธุรกิจ 31,3954 (3 ธันวาคม 2550) : 39.

[2] สรุพงษ์ มาลี, “ส่องกระจกชะโงกดูเงา: การเทียบเคียงมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล,” วารสารข้าราชการ 51,1 (มกราคม – กุมภาพันธ์ 2549) :11-17.

W. Schultz) และ แกรี เอส เบกเกอร์ (Gary S. Becker) ซึ่งได้พัฒนาแนวคิดของอดัม สมิท เขียนในหัวข้อความมั่งคั่งของชาติ (the wealth of nation) ว่าการลงทุนทางการศึกษาและการพัฒนาทักษะเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เช่นเดียวกับการลงทุนทางด้านสินทรัพย์อื่นๆหรือเครื่องมือเครื่องจักร คำว่าทุนมนุษย์จึงเริ่มเกิดขึ้น[3] ในปี 1960 ชุนท์ ได้เป็นประธานของสมาคมเศรษฐกิจของอเมริกา ในช่วงนี้เองที่เขาได้นำเสนอแนวคิดของเขาเกี่ยวกับผลกระทบในการลงทุนด้านการศึกษาและอบรมของบุคคลว่ามีผลต่อศักยภาพในการสร้างผลิตภาพในระบบเศรษฐกิจนั่นคือผลกระทบจากทุนมนุษย์[4]และได้เขียนบทความชื่อ “การลงทุนด้านทุนมนุษย์” (investment in human capital) ในวารสารอเมริกัน อิโคโนมิคส์ รีวิว (American economics review) โดยเขาได้นำแนวคิดเกี่ยวกับทุนทางเศรษฐศาสตร์ มาอธิบายเกี่ยวกับความรู้และทักษะของบุคคลว่าเป็นการลงทุนที่มีผลในระยะยาวในการที่จะทำให้องค์การเจริญเติบโต[5] และให้ความเห็นว่าคุณภาพของแรงงานเป็นตัวแปรทางเศรษฐกิจและสามารถปรับปรุงโดยการเพิ่มตัวแปรด้านมนุษย์เข้าไปในสมการทางเศรษฐกิจและยิ่งไปกว่านั้นยังสามารถเพิ่มผลิตผลิตด้วย เขาได้รับรางวัลโนเบิลสาขาเศรษฐศาสตร์สำหรับชีวิตการทำงานของเขา[6] ในปี 1964 เบคเกอร์ (Becker) ได้ขยายทฤษฎีทุนมนุษย์ออกไปอีกในหนังสือของเขาที่ชื่อว่า “ทุนมนุษย์” โดยเขาได้วิเคราะห์ข้อมูลและมีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชี้ให้เห็นตรงกันเกี่ยวกับอัตราการได้รับผลตอบแทน (rate of return :ROI) โดยมีข้อมูลที่ชี้ให้เห็นว่าการลงทุนด้านการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มทุนมนุษย์ของคนคนหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญและสามารถวัดได้เช่นเดียวกับการลงทุนในรูปแบบอื่นๆและเขาก็ได้รับรางวัลโนเบิลเช่นเดียวกันในปี 1992[7]

---

[3] Tom Schuller and John Field, “Social capital, human capital and the learning society”, International Journal of Lifelong Education 17,4 (1998) : 226-235.

[4] Theodore W.Schultz, “Investment in human capital,” The American Economic Review 1,2 (1961) : 1-17.

[5] Organization for Economic Co-operation and development (OECD), “Policy Brief July, 2007,” [Online], Accessed 3 April 2009. Available from www.0ecd.org.

[6] The Nobel Foundation (n.d.) Nobel e-Museum, [Online], Accessed 15 August 2008. Available from http://www.nobel.se

[7] ibid

ในปัจจุบันคำว่าทุนมนุษย์ เป็นคำที่ใช้กันอย่างกว้างขวางและมีความซับซ้อนมากขึ้นและมีคำจำกัดความที่ค่อนข้างหลากหลายและบางครั้งดูเหมือนว่าจะไม่แจ่มชัดเท่าที่ควร แต่ที่แน่นอนคือทุนมนุษย์จะมีความหมายที่รวมถึงจำนวนปีในการศึกษาเล่าเรียนตามระบบ และส่วนอื่นๆ และศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีและการสร้างผลิตภาพของบุคคล หน่วยงาน และชาติ[8] แนวคิดเรื่องทุนมนุษย์ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เพราะการเพิ่มทุนมนุษย์นำไปสู่ผลการผลิตและการบริการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันความหมายของคำว่าทุนมนุษย์ ได้มีผู้นำไปศึกษา และให้ความหมายไว้หลากหลาย เช่น

เบคเกอร์ (Becker) ให้ความหมายว่าเป็นการให้น้ำหนักระหว่างการตัดสินใจของบุคคลต่อการศึกษา การฝึกอบรม การดูแลสุขภาพ และความรู้ที่ต่อเติมเข้ามาและภาวะสุขภาพเมื่อเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับและต้นทุนที่เสียไป ซึ่งผลประโยชน์นี้จะรวมถึงวัฒนธรรมและผลประโยชน์อื่นๆที่ไม่ใช่เงินตราที่เกิดขึ้นในระหว่างการหาเลี้ยงชีพและการประกอบอาชีพ ขณะที่ต้นทุนที่เสียไปจะขึ้นกับคุณค่าของเวลาที่เสียไปที่ใช้ในการลงทุน[9]

กู๊ด (Goode)ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่าหมายถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความถนัด และส่วนประกอบอื่นๆของคนในการสร้างผลิตภาพ[10]

รอส และ รอส (Roos & Ross) ให้ความหมายของทุนมนุษย์ ว่าประกอบด้วย

1. ความสามารถ (competence) โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้ และทักษะความรู้จะเป็นความรู้ทางด้านวิชาการหรือด้านเทคนิคที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน

2. ทักษะ (skill) คือสิ่งที่ได้จากการฝึกปฏิบัติอันเป็นผลมาจากความรู้ความสามารถของบุคคล

3. ทัศนคติ (attitude) จะขึ้นกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย สิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากแรงจูงใจ พฤติกรรมและความประพฤติ

4. ความสามารถทางสติปัญญา ความกระตือรือร้น (intellectual agility) จะ

---

[8] Jacob Mincer, “Economic development, growth of human capital, and dynamics of the wage structure,”Journal of Economic Growth 1,1 (1996) : 29-48.

[9] Gary S. Becker, “The economic way of looking at life,” Nobel Lecture (December 1992) : 38-56.

[10] Richard B. Goode, “Adding to the Stock of Physical and Human Capital,” The American Economic Review 49,2 (1959): 147—155.

ครอบคลุมนวัตกรรม ความยืดหยุ่น และคุณลักษณะในการปรับตัวทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล[11]

เดส และ พิคเค่น (Dess & Picken) ให้ความหมายว่า ทุนมนุษย์เป็นส่วนที่ประกอบด้วยความสามารถส่วนบุคคล ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของพนักงานและผู้บริหารขององค์การ ที่สอดคล้องกับงานในความรับผิดชอบ รวมถึงความสามารถที่จะเป็นแหล่งสะสมความรู้ ทักษะและประสบการณ์โดยผ่านการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล[12]

กูดวิน (Goodwin) ให้ความหมายของทุนมนุษย์ว่าหมายถึงความสามารถในการสร้างผลิตภาพของแต่ละบุคคล ทั้งที่มีติดตัวมาแต่กำเนิดและจากสิ่งที่ได้มาภายหลังโดยผ่านกระบวนการศึกษาและอบรม[13]

องค์การความร่วมมือด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ (OECD) ให้ความหมายของทุนมนุษย์ว่าหมายถึงการผสมผสานระหว่างความเก่งและความสามารถที่ติดตัวมาของบุคคลกับทักษะและการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยการศึกษา ฝึกอบรม[14]

วีทเธอรี (Weatherly) กล่าวว่า ทุนมนุษย์ไม่ใช่หมายถึงคนขององค์การโดยตรง เนื่องจากคนจะควบคุมสิ่งที่เป็นทุนมนุษย์ของตนเองและมีอิสระที่จะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากต้นทุนนั้นตามที่ตนเองเห็นว่าเหมาะสมกับตนเอง ครอบครัว หรือชุมชนที่เข้าร่วมด้วย ดังนั้นเขาจึงให้ความหมายเกี่ยวกับทุนมนุษย์ในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ขององค์การว่าหมายถึงส่วนประกอบต่างๆที่สะสมมาตลอดช่วงชีวิตของบุคคล ทั้งด้านความรู้ ความคิด

---

[11] G. Roos and J. Roos, "Measuring your company's intellectual performance," Long Range Planning 30,3(1997): 413 - 426.

[12] Gregory G. Dess and Joseph C. Picken, Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital (New York: American Management Association,1999), 8.

[13] Neva R. Goodwin, “Five Kinds of Capital: Useful Concepts for Sustainable development,” [Online], Accessed 25 January 2008. Available from http://ase.tufts.edu/gdae/publications/working_papers

[14] Organization for Economic Co-operation and development (OECD), “Policy Brief july 2007,” [Online], Accessed 3 December 2008. Available from http://www.0ecd.org.

ในการประดิษฐ์สิ่งต่างๆ พลังงาน และความกระตือรือล้นอย่างแรงกล้าที่บุคคลเลือกที่จะนำมาใช้ในการทำงานของตนเอง[15]

บอนติส (Bontis) เห็นว่าทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของทุนทางปัญญา โดยทุนมนุษย์เป็นตัวแทนของความรู้ ความเก่ง และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน[16]

ปราชญา กล้าผจัญ และพอตา บุตรสุทธิวงศ์ ให้ความหมายว่าทุนมนุษย์หมายถึง ตัวบุคคลผู้มีพลังกาย พลังจิต มีกำลังแรงงานที่เข้มแข็ง มีแรงใจที่สูงส่ง มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีทักษะสูงในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติในสาขาวิชาชีพตน ประกอบกับมีความคิดอ่านที่ล้ำเลิศ คิดการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่างๆที่ใหม่ๆ หรือปรับปรุงสิ่งต่างๆที่มีอยู่แล้วให้มีสมรรถนะที่สูงส่งยิ่งขึ้น และใช้ความสามารถของตนในทุกๆด้านเพื่อประโยชน์ในการผลิตสินค้าและให้บริการต่างๆแก่ประเทศชาติของตน[17]

นิสดารก์ เวชยานนท์ ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่าหมายถึงคุณลักษณะต่างๆ รวมถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ อันได้แก่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดมาพร้อมกับมนุษย์ผู้นั้น หรือใช้เงินและเวลาในการสร้างเสริม สะสม คงไว้ ทุนมนุษย์ถูกสะสมขึ้นมาหลายทาง เช่น ทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน การย้ายถิ่น ประสบการณ์ชีวิต การรักษาสุขภาพ รวมทั้งการค้นคว้าหาข้อมูลต่างๆ[18]

ปรีชา วัชราภัย ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่าหมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์และค่านิยมที่คนในองค์การมีและนำมาใช้ในการทำงานให้บรรลุผล[19]

---

[15] Leslie A. Weatherly, “Human Capital – The Illusive Asset Measuring and Managing Human Capital: A Strategic Imperative for HR,” SHRM Research Quatery (2003) : 3

[16] Nick Bontis and Jac Fitz-enz,“Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents,” Journal of Intellectual Capital 3,3 (2002) : 223-247.

[17] ปราชญา กล้าผจัญ และพอตา บุตรสุทธิวงศ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่างจำกัด, 2550), 45.

[18] นิสดารก์ เวชยานนท์, มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์ (กรุงเทพฯ : กราฟฟิกซิสเต็มส์ จำกัด, 2551), 4.

[19] ปรีชา วัชราภัย, “การพัฒนาเครือข่ายองค์ความรู้สาธารณะด้านการจัดการทุนมนุษย์,” วารสารข้าราชการ 51,1 (มกราคม – กุมภาพันธ์ 2549) : 11-17.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ ให้ความหมายทุนมนุษย์ว่า เป็นความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญรวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่มีสั่งสมอยู่ในตนเอง และสามารถจะนำเอาสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพองค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขัน[20]

จากความหมายต่างๆที่กล่าวมาจะเห็นว่านักวิชาการหลายท่านได้พยายามที่จะให้คำจำกัดความคำว่าทุนมนุษย์ให้ชัดเจน แต่ก็พบว่าคำว่าทุนมนุษย์ยังมีความหมายที่หลากหลาย แต่ก็มีใจความหลักที่คล้ายกัน คือ การเป็นส่วนรวมของความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และคุณลักษณะอื่นๆที่มีอยู่ในตัวบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่สามารถสร้างผลงานให้แก่องค์การ ดังที่ ราสโตกิ (Rastogi) กล่าวว่าคำนิยามและมุมมองของคำว่าทุนมนุษย์มีที่มาจากการที่ยังไม่สามารถหาคำมาแทนสิ่งที่หมายถึง ความรู้และการเรียนรู้ การสร้างสรรค์และนวัตกรรม สมรรถนะและความรู้ความสามารถ และจำเป็นต้องมองที่บริบทด้านสิ่งแวดล้อมขององค์การและการแข่งขันด้วย[21]

สรุปได้ว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างผลิตภาพที่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความเก่ง ทัศนคติและแรงจูงใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การหรือสังคมและเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การหรือสังคมนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ และความกระตือรือร้นอย่างแรงกล้าที่บุคคลเลือกที่จะนำความรู้ ทักษะ ความสามารถมาใช้ในการทำงาน รวมถึงความสามารถที่จะเรียนรู้ การสร้างสรรค์และนวัตกรรม

1.2 ความแตกต่างระหว่างทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์

คำว่า ทุนมนุษย์และทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความหมายใกล้เคียงกัน บางครั้งทำให้เกิดความสับสน ซึ่งได้มีผู้รู้ได้พยายามอธิบายถึงความแตกต่างของคำต่างๆเหล่านี้ เช่น ดนัย เทียนพุฒ มองว่าทุนมนุษย์เป็นมิติใหม่เข้ามาเปลี่ยนแนวคิดของการบริหารบุคคลให้ดึงความสามารถของคน ออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มของทุนทางปัญญา (intellectual capital) สิ่งเหล่านี้กำลังเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล[22] พะยอม

---

[20] ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, ทุนมนุษย์ : การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อพัฒนา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท., 2550), 8.

[21] P.N. Rastogi, “Sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer?,” Human Systems Management 19,3 (2000) : 193-203.

[22] ดนัย เทียนพุฒ, บริหารคนในทศวรรษหน้า, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2551), 83.

วงศ์สารศรี เห็นว่าคำว่าทรัพยากรมนุษย์และทุนมนุษย์นั้น มีความหมายร่วมกันที่คำว่า “คน” แต่การให้ความหมายจะดูที่บริบทของเรื่องมากกว่า โดยเขาเห็นว่า คำว่าทรัพยากรมนุษย์ ใช้ในความหมายที่มองมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (asset) ที่มีค่าควรได้รับการสรรหา คัดเลือก การธำรงรักษา พัฒนาให้มีคุณค่ายิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อองค์การและประเทศชาติ ส่วนคำว่าทุนมนุษย์เป็นนัยของความหมายทางเศรษฐศาสตร์ เป็นนัยของการลงทุนในองค์การที่แสดงให้เห็นว่าองค์การใดมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะเหมาะสมกับสมรรถนะหลักขององค์การ ย่อมทำให้องค์การก้าวไปในทิศทางที่พึงประสงค์และเพื่อให้องค์การสามารถได้เปรียบในการแข่งขัน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การต้องวางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีลักษณะเป็นทุนมนุษย์อย่างแท้จริง ด้วยการวิเคราะห์จำแนกแยะแยะเพื่อให้ได้คุณลักษณะทุนมนุษย์ที่ชัดเจน และมีลักษณะสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ นอกจากนี้เขายังได้ให้ความเห็นอีกว่าการทำให้มนุษย์เป็นทุนมนุษย์จะต้องผสมผสานการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความรอบรู้และลุ่มลึกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การและภายนอกองค์การอย่างลึกซึ้งตลอดจนมีฐานคติทางจริยธรรมที่ชัดเจน ถ้าทำได้ในลักษณะนี้องค์การก็พร้อมจะก้าวเดินไปสู่จุดหมายปลายทางคือความเจริญเติบโตขององค์การและเป็นความเจริญเติบโตที่นำประเทศไปสู่ความมั่นคงสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้[23] ส่วน สีมา สีมานนท์ มีความเห็นว่า คำ 2 คำนี้มีความหมายใกล้เคียงกัน โดยเขาให้ความเห็นว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าจึงเกิดคำว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้นหรือบางองค์การมองไกลออกไปกว่านั้นอีก กล่าวคือมองเห็นว่าคนเป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์การ จึงเกิดคำใหม่ขึ้นมาว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นต้นทุนหรือการบริหารทุนมนุษย์ ดังนั้นคำว่าการบริหารทุนมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงมีความหมายใกล้เคียงกัน หากต้นทุนมีน้อยก็ต้องเติมให้เต็มหรือทำให้มีมากพอ หากต้นทุนมีจุดบกพร่องก็ต้องพัฒนา แก้ไข หรือเพิ่มคุณค่าให้เป็นพลังขับเคลื่อนอย่างแท้จริง การบริหารจัดการทุนมนุษย์ในปัจจุบันจึงมีแนวโน้มที่ต่างไปจากเดิมโดยเน้นในด้านการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของมนุษย์มากขึ้น[24] เมโย (Mayo) มีความเห็นว่าการบริหารทุนมนุษย์ (human capital management) ต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) ตรงที่เน้นความสำคัญหรือคุณค่าหรือมูลค่าของคน (value of people) และสิ่งที่คนในองค์กรผลิตขึ้นหรือสร้างขึ้นมาแต่

---

[23] พะยอม วงศ์สารศรี, การพัฒนาทุนมนุษย์ : กลไกการขับเคลื่อนขององค์กร [online], Accessed 15 October 2008. Available from http://www.Graduate.dusit.ac.th.

[24] สีมา สีมานนท์, “สิ่งที่ท้าทายกับสิ่งที่คาดหวัง,” ใน หลักแนวคิด นโยบายและทิศทางการบริหารคน (กรุงเทพฯ: บริษัทแอร์บอร์น พรินต์ จำกัด, 2549), 26.

ไม่ได้เน้นที่หน้าที่การบริหารงานบุคคล ดังนั้นการบริหารทุนมนุษย์จึงเกี่ยวกับการประเมินผลกระทบของกระบวนวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลและความพยายามทุ่มเทของคนต่อความสำเร็จขององค์กร[25] ส่วนราสโตกิ (Rastogi) มีความเห็นว่า คำว่าทุนมนุษย์จะรวมไปถึง คำนิยามแบบดั้งเดิมของคำว่าทรัพยากรมนุษย์และสิ่งที่นอกเหนือไปจากเดิม ส่วนคำว่าการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ แรงจูงใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นสิ่งที่มีอยู่ในทั้งความหมายของทุนมนุษย์และทรัพยากรมนุษย์ โดยความหมายของคำว่าทุนมนุษย์จะมีความชัดเจน กว้างขวาง และลึกกว่า โดยทุนมนุษย์จะมุ่งลึกลงไปที่การนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันแบบยั่งยืนขององค์การ[26] สอดคล้องกับความเห็นของ ไรท์, ดัลฟอร์ด และ สเน็ล (Wright, Dunford, & Snell)ที่เชื่อว่าทุนมนุษย์มีขอบเขตที่กว้างกว่าคำว่าทรัพยากรมนุษย์ เพราะเน้นที่ความรู้เป็นสำคัญและถึงแม้ว่าในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์จะมีหลายสิ่งที่พูดเกี่ยวกับความรู้ แต่มีข้อโต้แย้งก็คือทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมจะอยู่ในมุมมองระดับบุคคล และส่วนหนึ่งจะเกี่ยวข้องกับความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ขณะที่วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์จะก้าวข้ามความเป็นระดับบุคคลมาสู่ความคิดที่ว่าความรู้สามารถแบ่งปันกันได้ในระหว่างกลุ่ม ระหว่างหน่วยงานโดยผ่านกระบวนการและการทำงานประจำ[27] ส่วน อุลริค (Ulrich) เห็นว่าจุดเน้นแบบดั้งเดิมของคำนิยามทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่จำกัดอยู่ที่การพัฒนาและการประสานงานของทักษะของผู้ปฏิบัติงาน แต่ทุนมนุษย์จะรวมถึงการหล่อเลี้ยงหรือบ่มเพาะความสามารถของคนให้มากยิ่งขึ้นไปอีก เป้าหมายก็คือเพื่อให้เขาแน่ใจว่าพวกเขามีความเข้าใจ และสามารถไปถึงเป้าหมายที่กำหนดได้ สามารถเผชิญหน้ากับสิ่งที่ยังมาไม่ถึงและความยากลำบากที่อาจเกิดขึ้น[28] ปัจจุบันเป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ซึ่งต้องการผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานเป็นทีมสะสมทุนไว้ในตนเอง หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เปลี่ยนไปจากกฎเกณฑ์

---

[25] แอนดรูว์ เมโย, อ้างใน สุรพงษ์ มาลี, “The Human Capital Journey: เส้นทางสู่บทบาทใหม่ของการบริหารทุนมนุษย์,” วารสารข้าราชการ 51, 2 (มีนาคม – เมษายน 2549) : 22-25.

[26] P.N. Rastogi, “Sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer?,” Human Systems Management, 19,3 (2000) : 193-203.

[27] Patrick M. Wright, Benjamin B. Dunford and Scott A. Snell,“Human resources and the resource-based view of the firm,” Journal of Management 27,6 (2001) : 701-721.

[28] Dave Ulrich, “A new mandate for human resources,” Harvard Business Review (January–February 1998) : 124-134.

เดิมๆที่เคยทำ กลายมาเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะของตนเองจนสามารถสร้างผลปฏิบัติงานในระดับสูง[29]

วอล์คเกอร์ (Walker) เห็นว่า คำว่าทุนมนุษย์แตกต่างจากคำว่า การบริหารบุคคล (personnel management) หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) แบบดั้งเดิม ใน 2 ประเด็นคือ ทุนมนุษย์จะเน้นในหลักการ 2 ประการที่เป็นประเด็นสำคัญในสิ่งแวดล้อมของการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) คือ 1) คนคือสินทรัพย์ซึ่งผู้ที่เป็นเจ้าของสามารถทำให้เพิ่มขึ้นได้ด้วยการลงทุน และเมื่อคุณค่าของบุคคลนั้นเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้ความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์การเพิ่มขึ้นด้วย และคุณค่านั้นก็จะมาถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆด้วย และเช่นเดียวกับการลงทุนอื่นๆเป้าหมายก็คือการได้คุณค่าที่มากที่สุดและต้องมีการจัดการกับความเสี่ยงด้วย และ 2) ทุนมนุษย์ขององค์การต้องมีความสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์ในอนาคต การสร้างค่านิยม เป้าหมายและกลยุทธ์ โดยองค์การจะต้องกำหนดทิศทางและความคาดหวังสำหรับองค์การและบุคคลในองค์การ นโยบายทุนมนุษย์ขององค์การและการปฏิบัติเกี่ยวกับทุนมนุษย์จะต้องมีการออกแบบการนำไปใช้ และมาตรฐานการประเมินว่าพวกเขาจะช่วยองค์การได้อย่างไรจึงนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ[30]

เดส และพิกเก้น (Dess & Picken) ให้ความเห็นว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่ประกอบอยู่ในความสามารถของบุคคล ความรู้ ทักษะและประสบการณ์การทำงานของผู้ปฏิบัติงานขององค์การและผู้จัดการ ขณะเดียวกันเมื่อเขาทำงานที่สอดคล้องกับศักยภาพของตนเองสิ่งที่ได้รับจากการทำงานจะสะสมกลับมาเป็นความรู้ ทักษะ และประสบการณ์โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ของบุคคล[31]

เรื่องของคนเป็นส่วนที่ยากที่จะแยกออกจากปัจจัยอื่นๆเช่นสภาวะเศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน สมัยนิยม คุณค่าของคนมีลักษณะเป็นสิ่งที่เป็นเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ ทำให้มีความยากในการนำเสนอในรูปแบบดั้งเดิม ความยากอีกประการหนึ่งก็คือ

---

[29] Jim Matthewman and Floriane Matignon, Human Capital Reporting: An Internal Perspective Mercer Human Resource Consulting [Online], Accessed 15 January 2008. Available from http://www.cipd.co.uk/.

[30] David M. Walker, “Managing Human Capital in the 21st Century” United States General Accounting Office Report (March 2000) : 1-23.

[31] Gregory G. Dess and Joseph C. Picken, Beyond productivity : How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital (New York : American Management Association,1999), 8.

ความหมายของคำว่าทุนมนุษย์ที่มีมากมายหลากหลายมุมมอง และเป็นที่ยังมีการโต้แย้งว่าเหมาะสมหรือไม่ที่จะใช้ในลักษณะของทุนเช่นเดียวกับทุนชนิดอื่นๆ แต่อย่างไรก็ตามคำนี้ก็เป็นคำที่ใช้กันโดยทั่วไปในภาษาของนักทรัพยากรมนุษย์ ที่อธิบายเกี่ยวกับคนและความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์และศักยภาพของบุคคล[32]

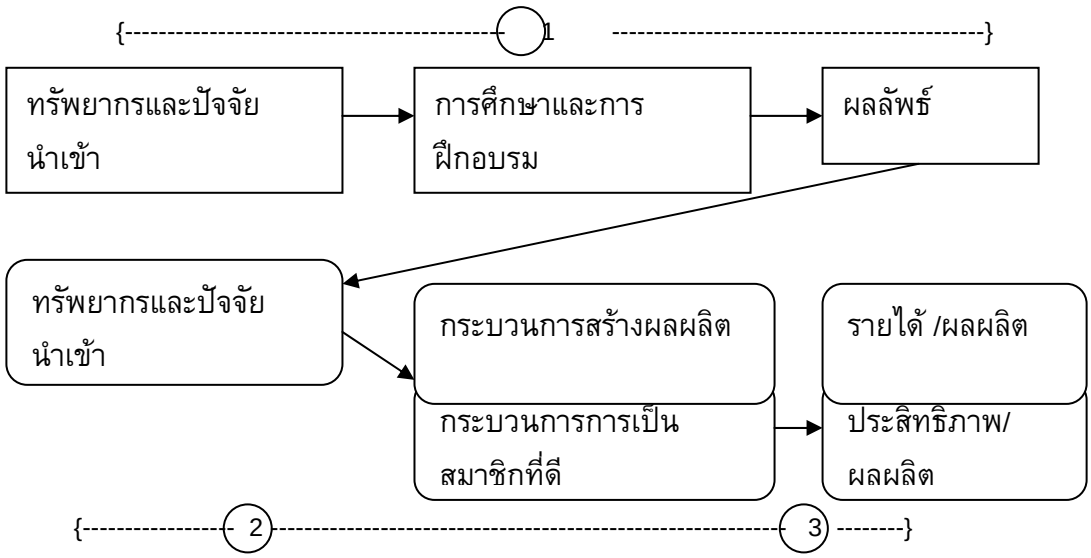
1.3 ทฤษฎีทุนมนุษย์ (human capital theory)

จากมุมมองทางทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์แบบคลาสสิก มองว่าทุนมนุษย์คือแรงงานในการสร้างผลผลิตหรือการให้บริการในรูปแบบของการซื้อขายได้และมีจุดเน้นที่ว่าแรงงานคือการลงทุนชนิดหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่แตกต่างจากความหมายของคำว่าแรงงานแบบดั้งเดิมก็คือ ทุนมนุษย์จะหมายถึงความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะที่แต่ละบุคคลสะสมโดยผ่านกระบวนการศึกษาเล่าเรียนและการฝึกอบรม ซึ่งเบคเกอร์ (Becker) ได้ให้ข้อสังเกตว่า ทุนที่มีคุณค่ามากที่สุดก็คือการลงทุนในมนุษย์ โดยเขาใช้คำ 2 คำคือทุนมนุษย์ที่เป็นแบบเฉพาะขององค์การ (firm-specific human capitals) และทุนมนุษย์ที่เป็นแบบทั่วไป (general-purpose human capitals) โดยทุนมนุษย์ที่เป็นแบบเฉพาะขององค์การ ได้แก่การสร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญที่เกิดจากการศึกษาและการฝึกอบรมในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้จากกระบวนการทำงาน หรือการสร้างความเชี่ยวชาญที่ตรงกับลักษณะของงานเฉพาะขององค์การ ส่วนทุนมนุษย์ที่เป็นแบบทั่วไป ได้แก่ทักษะทั่วไปที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยเบคเกอร์ให้ความเห็นว่าการศึกษาเล่าเรียนและการฝึกอบรมเป็นการลงทุนที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาทุนมนุษย์[33] ทฤษฎีทุนมนุษย์จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (cost-benefit analysis) และวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI : return on investment) ที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์การ โดยเรียนรู้ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาต่างๆ นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์การต้องการ จากการศึกษาของ สเวนสัน (Swanson) ได้สร้างตัวแบบของทฤษฎีทุนมนุษย์ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

---

[32] CIPD, Human capital [Online], Accessed 15 Jaunuary 2008. Available from http://www.cipd.co.uk/research

[33] Gary S. Becker, cited in Maran Marimuthu, Lawrence Arokiasamy and Maimunah Ismail, Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance : Evidence from Developmental Economics,"The Journal of International Social Research 2,8 (November 2009) : 267.



แผนภูมิที่ 2. ตัวแบบทฤษฎีทุนมนุษย์

ที่มา : Richard A. Swanson and E.F. Holton, “Foundations of Human Resource Development,” Human Resource Development Quarterly 9,3 (2001) : 285-295.

ความสัมพันธ์ระดับที่ 1 แสดงถึงหน้าที่ในการศึกษาและฝึกอบรม โดยเชื่อว่าการลงทุนในการศึกษาและฝึกอบรม ผลลัพธ์ที่ได้คือการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น

ความสัมพันธ์ระดับที่ 2 แสดงถึงความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์ระหว่างการเรียนรู้และผลผลิตที่เพิ่มขึ้นโดยเชื่อว่า การเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นย่อมทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

ความสัมพันธ์ระดับที่ 3 แสดงถึงความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์ระหว่างผลผลิตที่เพิ่มขึ้นการการได้รับค่าจ้าง เงินเดือนที่สูงขึ้น โดยเชื่อว่าเมื่อได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ผลลัพธ์ก็คือแต่ละบุคคลย่อมได้ค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้น และองค์การก็ย่อมได้รับผลประกอบการที่สูงขึ้นด้วย จากความสัมพันธ์ดังกล่าวนำมาสู่ข้อสรุปที่ว่าทุนมนุษย์สามารถสร้างผลประโยชน์และผลกำไรแก่องค์การ[34]

ปราชญา กล้าผจัญ และพอตา บุตรสุทธิวงศ์ กล่าวถึงแนวคิดของทฤษฎีทุนมนุษย์ว่า ทุนมนุษย์ถือว่าเป็นทุนทางเศรษฐกิจประเภทหนึ่งในกระบวนการผลิตที่นอกเหนือไปจากทุนทางกายภาพ เพื่อสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ประเทศชาติ โดยพยายามแยกตัวมนุษย์ออกไปจากสิ่งที่แอบแฝงอยู่ในตัวมนุษย์เอง สิ่งต่างๆเหล่านี้มี

[34] Richard A. Swanson and E.F. Holton, “Foundations of Human Resource Development,” Human Resource Development Quarterly 9,3 (2001) : 285-295.

ลักษณะเป็นนามธรรมจับต้องไม่ได้ มองไม่เห็น ซื้อขายและเปลี่ยนกันไม่ได้ เพราะเป็นคุณค่าที่อยู่ในตัวมนุษย์แต่ละคนนั้นเอง นักเศรษฐศาสตร์ปัจจุบันได้พยายามอธิบายถึงความแตกต่างในทุนมนุษย์ที่แฝงตัวอยู่ในตัวมนุษย์แต่ละคนนี้ว่าความแตกต่างเหล่านั้นเป็นความแตกต่างของเอกัตตบุคคลที่ไม่มีใครเหมือนกันเลย เกิดขึ้นได้เนื่องจากสาเหตุ 2 ประการ ได้แก่ 1) ส่วนของทุนมนุษย์ที่ติดตัวมาแต่แรกเกิด ซึ่งย่อมจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของกรรมพันธุ์ สติปัญญา และ 2) ส่วนของทุนมนุษย์ที่ได้รับการเสริมสร้างต่อเพิ่มเติมให้มากยิ่งขึ้น ได้แก่สภาวะแวดล้อมในครอบครัว การได้รับการศึกษาอบรม การดูแลสุขภาพอนามัย เป็นต้น[35] ทุนมนุษย์ นั้นจัดเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (intangible asset) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้แต่ในที่สุดแล้วสามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้ และยังสามารถทำให้มีสภาพคล่องได้อีกต่างหาก[36] กรอยส์เบอร์ก,แมคลีนและนิติน(Groysberg Mclean and Nitin) ได้สรุปแนวคิดทฤษฎีทุนมนุษย์ว่าทุนมนุษย์ควรกำหนดรูปเค้าโครงเป็นรูปแบบ มีทักษะและผลลัพธ์ สามารถถ่ายโอนได้ เรียกว่า Portfolio Model of Human capital ซึ่งมี 5 ลักษณะคือ

1. ทุนมนุษย์ด้านการจัดการทั่วไป (general management human capital) หมายถึง ความสามารถในการจัดการทั่วไป ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่นำไปสู่การปฏิบัติในด้านต่างๆ เช่นด้านการเงิน ด้านเทคนิค และการจัดการทรัพยากรมนุษย์รวมถึงภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจจัดการ พันธกิจ ลักษณะของการจัดการทั่วไปนี้สามารถถ่ายโอนได้สูง ผู้บริหารในทุกองค์การเมื่อก้าวหน้าเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการในองค์การใหม่ ถือว่าเป็นการถ่ายโอนการจัดการความรู้จากที่เดิมมาสู่ที่ใหม่ เป็นการถ่ายโอนทั้งความรู้และประสบการณ์

2. ทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ (strategic human capital) ทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพหรือความสามารถด้านกลยุทธ์หรือทักษะยุทธศาสตร์เฉพาะด้านเช่น กลยุทธ์การลดต้นทุน กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ทุนมนุษย์ลักษณะนี้สามารถถ่ายโอนไปยังองค์การอื่นหรือโรงงานที่มีสถานการณ์ที่เผชิญหน้าคล้ายกัน สามารถปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สามารถจัดการต่อไปได้ โดยใช้กลยุทธ์ขับเคลื่อนการดำเนินการมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์

3. ทุนมนุษย์ด้านอุตสาหกรรม (industrial human capital) หมายถึงทุนมนุษย์ที่มีความสามารถในการเรียนรู้และถ่ายทอดรายละเอียดในการประกอบอาชีพด้าน

---

[35] ปราชญา กล้าผจัญ และ พอตา บุตรสุทธิวงศ์, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2550), 45.

[36] พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, ทุนมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ธรรกมลการพิมพ์, 2548), 7.

อุตสาหกรรม จะประกอบด้วยการเรียนรู้และการสร้างหรือกำหนดกฎเกณฑ์ การให้บริการลูกค้า การส่งมอบของสู่งานอุตสาหกรรม เป็นต้น

4. ทุนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์ (relationship human capital) หมายถึงทุนมนุษย์ที่สะท้อนสมรรถภาพของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงานหรือเพื่อนร่วมงานสามารถช่วยให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานในหน่วยงานใหม่การสร้างเครือข่าย เพื่อนร่วมกันทำงาน

5. ทุนมนุษย์ด้านความสามารถเฉพาะงาน (company specific) หมายถึงความรู้เกี่ยวกับเกี่ยวกับงานที่ทำและวิธีการโครงสร้างขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ ระบบและกระบวนการที่มีลักษณะเฉพาะองค์การ ทุนมนุษย์แบบนี้ถ่ายโอนไปสู่องค์การอื่นได้น้อยที่สุด[37]

จากลักษณะของทุนมนุษย์ทั้ง 5 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น ทุนมนุษย์ลักษณะที่ 1 คือทุนมนุษย์ด้านจัดการทั่วไปสามารถถ่ายโอนไปสู่องค์การอื่นๆได้ง่ายที่สุดใน 5 ลักษณะเรื่อยลงมาตามลำดับ คือลักษณะทุนมนุษย์ด้านกลยุทธ์ ทุนมนุษย์ด้านอุตสาหกรรม ทุนมนุษย์ด้านความสัมพันธ์ และทุนมนุษย์ด้านความสามารถเฉพาะงาน

ปราชญา กล้าผจัญและ พอตา บุตรสุทธิวงศ์ ได้สรุปสมมุติฐานของทฤษฎีทุนมนุษย์ดังนี้

1. มนุษย์เป็นสัตว์เศรษฐกิจ ที่มุ่งแสวงหาประโยชน์สูงสุดจากการใช้จ่าย เช่น ถ้าเป็นการใช้จ่ายเพื่อการบริโภคก็มุ่งหาอรรถประโยชน์สูงสุด (maximized utility) คือใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด ใช้ได้อย่างดีที่สุด ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด และถ้าเป็นการจ่ายเพื่อการลงทุน ก็ย่อมมุ่งแสวงหาผลตอบแทนหรือกำไรสูงสุด คือเมื่อลงทุนลงแรงใช้จ่ายเงินทองหรือทรัพย์สินไปอย่างมากมายเพื่อการศึกษาระดับสูงๆนั้นแล้วก็มุ่งพยายามให้ได้รับผลตอบแทนกลับคืนมา เป็นการถอนทุนคืนให้ได้คุ้มค่าอย่างที่สุด (maximized profit)

2. ทักษะและความรู้ของมนุษย์ เป็นทุนประเภทหนึ่งซึ่งแฝงฝังอยู่ในตัวของมนุษย์ผู้นั้นเอง ทักษะต่างๆที่บุคคลสามารถกระทำได้ อาจจะเป็นทักษะความถนัดที่แปลกๆที่ผู้อื่นทำไม่ได้ หรือความสามารถในการกระทำบางสิ่งบางอย่างได้อย่างง่ายดายและรวดเร็วยิ่ง ขณะที่ผู้อื่นทำได้ช้ากว่ามาก หรือบางคนแม้จะพยายามฝึกอย่างหนักแล้วก็ยังแทบจะไม่สามารถกระทำได้ก็มี ยิ่งมนุษย์มีทักษะที่แปลกที่มนุษย์ผู้อื่นเขาไม่มีกันเขาผู้นั้นก็จะเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน เมื่อทำงานที่ยากๆทั้งหลายก็มักจะได้รับค่าตอบแทนราคาสูง

---

[37] Boris Groyberg, Andrew N. McLean and Nothria Nitin, “Are Leaders Portable,” Harvard Business Review (2006) : 96 – 102, อ้างถึงใน เทื้อน ทองแก้ว, “ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital),” เอกสารประกอบคำบรรยาย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, (อัดสำเนา).

3. โครงการหรือกิจกรรมต่างๆที่บุคคลเลือกกระทำ หรือดำเนินการมีลักษณะแข่งขัน เปิดโอกาสให้มนุษย์แต่ละคนมีความเท่าเทียมกันที่จะเลือกแข่งขันได้ สามารถเลือกที่จะจับจ่ายใช้สอยได้ตามใจชอบ ตามความปรารถนาของตน เช่น เมื่อมีทรัพย์สินเงินทองมากมาย จะเลือกใช้สินค้าแบรนด์ไหนๆจะมีราคาแพงสักเพียงไรก็ย่อมได้ หรือเมื่อขัดสนจนยากแทบจะไม่มีเงินใช้ ก็ต้องเลือกแสวงหาวิธีการที่จะประหยัดที่สุด ในการดำรงชีวิตของตนเองให้รอดได้

4. กิจกรรมต่างๆที่บุคคลได้ใช้จ่ายไปแล้วจะมีส่วนในการช่วยสั่งสมทักษะ ความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้น อาจจะส่งผลให้สามารถเพิ่มหรือธำรงไว้ซึ่งผลิตภาพ (productivity) ในอนาคตของผู้ลงทุน สิ่งต่างๆที่มนุษย์ได้กระทำซ้ำแล้วซ้ำเล่าทำอยู่เป็นระยะเวลายาวนานมากๆ หนักๆเข้าก็กลายเป็นความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ที่กลายเป็นคุณสมบัติประจำตัวของมนุษย์ผู้นั้นเมื่อเขาปฏิบัติงานใดก็ใช้ความเชี่ยวชาญในกายตนนั้นมาเพิ่มความสามารถในการผลิต สามารถสร้างชื่อเสียงเกียรติคุณให้แก่องค์การ ทำกำไรให้แก่องค์กร หน่วยงาน และแก่ตนเองได้อย่างมากมาย

5. ตลาดแรงงานมีการแข่งขันกันอย่างมาก ด้วยการจ่ายค่าจ้างแรงงานให้คุ้มค่ากับงานที่ปฏิบัติ หน่วยงานเอกชนจะมีการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบ แทนในการปฏิบัติงานให้คุ้มค่า เพื่อดึงดูดใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อแข่งขัน หน่วยงานใดสามารถจ่ายค่าจ้างได้สูงมากกว่าก็ย่อมมีโอกาสสูงกว่าที่จะคัดสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงกว่า มีชื่อเสียงมากกว่า มีผลงานมากกว่า มาร่วมปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานของตนได้ หน่วยงานใดที่มีความสามารถในการจ่ายน้อยก็จะได้แต่บุคคลระดับที่มีขีดความสามารถด้อยกว่า มีชื่อเสียงน้อยกว่า มีผลิตภาพต่ำกว่ามาร่วมทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องปกติธรรมดาที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนอยู่โดยทั่วไป[38]

แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ก็คือ การลงทุนในความรู้ ทักษะ และสุขภาพ เป็นการเพิ่มทรัพยากรทุนมนุษย์ขององค์การและการเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลิตภาพ ในประเทศที่กำลังพัฒนา หรือการให้บริการทางด้านอุตสาหกรรมที่ต้องการทักษะขั้นต่ำ ผู้จ้างงานส่วนใหญ่ก็ไม่จำเป็นต้องลงทุนในด้านการศึกษาของผู้ปฏิบัติงาน แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (knowledge worker) งานที่ทำจะซับซ้อนและต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะขั้นสูงเพิ่มขึ้น ผู้ว่าจ้างก็ต้องจำเป็นต้องลงทุนในการเพิ่มความสามารถของผู้ปฏิบัติงานโดยผ่านโปรแกรมการฝึกอบรม และการให้ทุนในการศึกษาต่อ [39]

กุญแจสำคัญของทฤษฎีทุนมนุษย์คือนิยามที่ว่า ความรู้และทักษะที่เพิ่มพูนขึ้นภายหลังซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าด้านทุนมนุษย์ของแต่ละบุคคล ดังนั้นจึงเป็นการเพิ่ม

---

[38] ปราชญา กล้าผจัญ และ พอตา บุตรสุทธิวงศ์, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพ: ข้าวฟ่าง,2550), 30.

[39] O.Galor and O. Moav, “Das human capital,” Working Papers 2000-17 Providence (RI: Brown University, Department of Economics, 2001),[Online], Accessed on 15 January 2008. Available from www. econ.pstc.brown.edu/faculty.

ความสามารถในการจ้างงาน การเพิ่มรายได้และผลิตภาพของงาน ตัวอย่างเช่น ถ้าบุคคลคนหนึ่งมีความรู้และทักษะเกิดขึ้นในจำนวนที่แตกต่างกัน ตามทฤษฎีนี้เชื่อว่าเมื่อเศรษฐกิจประสบกับความลำบาก หน่วยงานหรือองค์การอาจต้องปิดตัวลงพวกเขาจะสามารถใช้ทักษะด้านอื่นในการได้งานทำในองค์การอื่นได้ ความยืดหยุ่นนี้ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหรือสังคม เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ในงานที่หลากหลายก็สามารถที่จะปรับเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อตอบสนองต่อความขึ้นลงของความต้องการในตลาดแรงงานในการผลิตสินค้าและบริการที่แตกต่างกันได้เช่นกัน[40] ทฤษฎีทุนมนุษย์มองโครงสร้างของการอบรมในลักษณะของการลงทุนและมองว่าการฝึกอบรมเป็นการดำเนินการเพิ่มเพิ่มผลผลิต[41] ทฤษฎีทุนมนุษย์บอกว่าองค์การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานของตนเองก็เพื่อปรับปรุงความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นต่อการทำงานและความรับผิดชอบในการสร้างนวัตกรรม และได้พัฒนาคำขึ้นมา 2 คำ คือคำว่าการฝึกอบรมทั่วไปและการฝึกอบรมเฉพาะทาง (general and specific training) ความแตกต่างระหว่าง “การอบรมทั่วไป”(general training) กับ“การอบรมเฉพาะทาง” (specialized training) จะขึ้นอยู่กับ ปรัชญาในการทำงานและเป้าหมายของแต่ละบุคคล ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์การพิจารณาว่าเมื่อมีการอบรมทักษะทั่วไปให้ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงานคนนี้ก็สามารถที่จะนำทักษะดังกล่าวไปสมัครงานในองค์การอื่นก็ได้ ในทางตรงกันข้ามผู้ปฏิบัติงานก็ต้องพิจารณาว่าแม้ว่าทักษะนั้นอาจถูกถ่ายทอดออกไปได้สูง แต่คนอื่นก็สามารถใช้ทักษะที่เหมือนกัน และนำมาเป็นตัวแข่งกันในการทำงานได้ เช่นกันประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานส่วนมากจะเพิ่มมูลค่าการตลาดในอนาคตของผู้ปฏิบัติงานในบริษัทที่ต้องการ อย่างไรก็ตามการอบรมทั่วไปก็จะเพิ่มผลผลิตส่วนน้อยในหลายองค์การเช่นกัน[42] ส่วนการอบรมเฉพาะทาง (Specific training) จะส่งเสริมทักษะของผู้ปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นเบื้องต้น ตามความต้องการของผู้จ้างงาน เช่นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มผลผลิตในหน่วยงานตามความต้องการขององค์การ เป็นการอบรมที่ไม่มีผลต่อการสร้างผลผลิตของผู้รับการอบรมที่สามารถจะเอาไปใช้กับองค์การอื่นได้[43]

---

[40] P. Fitzsimmons, “Human capital theory and education,” In J,W Guthrie (Ed.) the encyclopedia of education , 2nd ed. (London : MacMillian Press,1999), 224-228.

[41] Gary S Becker, Human capital: A theoretical and empirical analysis, withspecial reference to education 2nd ed. National Bureau of Economic Research (New York, NY: Columbia University Press, 1975), 19-20.

[42] Ibid,19-20.

[43] Ibid, 26.

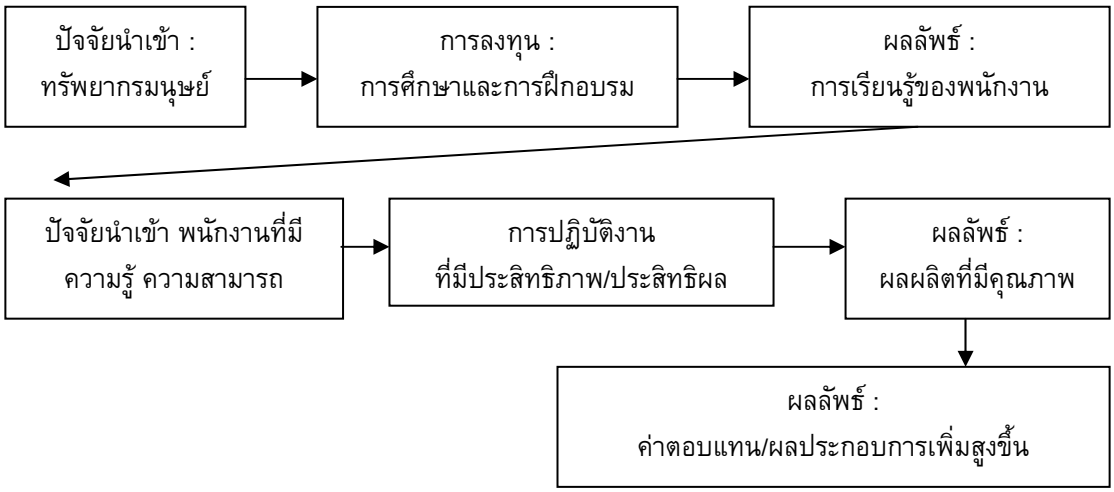
การฝึกอบรมแบบเฉพาะทางนั้นทั้งผู้จ้างงานและผู้ปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาร่วมกัน เพราะแม้ว่าการอบรมเฉพาะทางอาจจะมีความสัมพันธ์สูงระหว่างต้นทุนและระยะเวลาเมื่อเปรียบเทียบกับการฝึกอบรมแบบทั่วไป แต่นายจ้างก็อาจได้รับผลิตภาพที่มีความพิเศษและทำเงินให้กับองค์การ ขณะเดียวกันก็ได้รับความภักดีจากผู้ปฏิบัติงานด้วย อย่างไรก็ตามผู้ปฏิบัติงานก็ต้องพิจารณาว่าถ้าพวกเขาได้รับการฝึกฝนที่มีความเฉพาะตัวมากเกินไป เช่นการผลิตสินค้าหรือบริการที่หายาก พวกเขาก็อาจมีโอกาสที่จะตกงานหรือมีทางเลือกในการทำงานอื่น ๆได้น้อยถ้าสิ้นค้าหรือบริการนั้นไม่ได้คงอยู่ต่อไป ในขณะเดียวกันหากผู้จ้างงานต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะและไม่สามารถหาผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะได้ในภูมิภาคนั้น การฝึกอบรมแบบเฉพาะทางก็เป็นสิ่งที่จำเป็นเช่นกันทั้งนี้เพื่อให้เกิดมั่นใจในการผลิต[44]

ปัจจุบันทฤษฎีทุนมนุษย์เป็นทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่ถูกนำมาใช้มากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน โดยพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากผู้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการฝึกอบรมและการศึกษา เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน (cost-effectiveness analysis) ทฤษฎีนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นกับผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งเมื่อผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นผลตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน เพราะผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานที่สูงขึ้นจะนำไปสู่ผลผลิตและผลประกอบการขององค์การที่เพิ่มสูงขึ้น[45] ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3

---

[44] O.Galor and O. Moav, “Das human capital,” Working Papers 2000-17 Providence (RI: Brown University, Department of Economics. ,2001),[Online], Accessed on 15 January 2008. Available from www. econ.pstc.brown.edu/faculty.

[45] อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : เอชอาร์ เซ็นเตอร์, 2551), 101.



แผนภูมิที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง การเรียนรู้ ผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานและ ผลผลิตขององค์การ

ที่มา : อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2551),101.

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าทฤษฎีทุนมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับทุนมนุษย์ โดยวิธีการส่วนใหญ่เน้นที่กระบวนการศึกษา ฝึกอบรม โดยถือว่าเป็นการลงทุนที่ต้องมีการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์กลับคืน โดยผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จะมีทั้งองค์การหรือผู้จ้างงาน กับผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเจ้าของความรู้เอง ซึ่งการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นจากการศึกษา ฝึกอบรม หรือจากประสบการณ์ต่างๆ จะมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานที่จะเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น ผลผลิตและผลประกอบการขององค์การก็ย่อมสูงขึ้นตามไปด้วย และย่อมส่งผลถึงอัตราค่าจ้างที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน

1.4 ความสำคัญของทุนมนุษย์และการบริหารจัดการทุนมนุษย์

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ[46] ดังนั้นการจัดการในทุนมนุษย์ คือ การลงทุนมนุษย์เป็นการลงทุนในตัวบุคคล เพิ่มศักยภาพบุคคลเพื่อไปเพิ่มคุณค่าผลผลิตในรูปของการสร้างคุณค่าและการ

[46] Kenneth J. Zula and Thomas J. Chermack, “Human capital Planning : A review of Literature and Implication for Human Resource Development,” Human Resource Development Review 6, 3 (September 2007) : 245.

ฝึกอบรมเป็นการลงทุนทรัพย์ที่สำคัญที่สุด[47] ทุนมนุษย์มีความสำคัญเพราะเป็นแหล่งของนวัตกรรมและกลยุทธ์ในการสร้างสิ่งใหม่ ไม่ว่าจะเกิดจากการระดมสมองในการทำวิจัยในห้องปฏิบัติการ การฝันกลางวันขณะที่ทำงาน การโยนของเก่าทิ้ง การปฏิรูประบบการทำงานใหม่ การพัฒนาทักษะส่วนบุคคล ความสำคัญของทุนมนุษย์ก็คือการเป็นแหล่งของทุนทางปัญญาของสมาชิกในองค์การ[48] ทุนมนุษย์นั้นเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาและอบรมบ่มเพาะได้ แต่ขณะเดียวกันก็สามารถตัดสินใจที่จะไปจากองค์การได้ อาจเจ็บป่วย อาจท้อใจและอาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นไปในทางที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ[49] ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าทุนมนุษย์ขององค์การนั้นเป็นสิ่งที่ไม่อาจพยากรณ์หรือควบคุมได้ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นการวัดค่าทุนมนุษย์หรือการจัดการทุนมนุษย์จึงต้องใช้ทั้งส่วนที่เป็นศิลปะและส่วนที่เป็นวิทยาศาสตร์ในการดำเนินการ[50]

จะเห็นได้ว่า ความคิดในเรื่องทุนมนุษย์เป็นการมองคนในฐานะของสินทรัพย์ที่มีคุณค่าขององค์การ และเป็นสิ่งที่องค์การสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากทุนมนุษย์อย่างคุ้มค่า ดังที่ สุรพงษ์ มาลี ให้ความเห็นไว้ว่าเพราะเริ่มมองเห็นว่า “คน”เป็น “ทุน” ที่สำคัญซึ่งจะช่วยสร้างขีดความสามารถและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การไปสู่ความสำเร็จ การบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญกับความหลากหลายของทุนมนุษย์ในองค์การเพราะถือว่าทุนมนุษย์แต่ละประเภทนั้นมีส่วนช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในระดับที่แตกต่างกัน[51] ดังนั้นเป้าหมายขององค์การคือการเพิ่มคุณค่าให้กับทุนมนุษย์ในองค์การอันจะนำไปสู่ศักยภาพในการปฏิบัติงานและนำไปสู่ลูกค้า

---

[47] Gary S. Becker, Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (Chicago: The University of Chicago Press, 1994), 10.

[48] Nick Bontis and Jac Fitz-enz, “Intellectual capital ROI : a causal map of human capital antecedents and consequents,” Journal of Intellectual Capital 3, 3 (2002) : 223-247.

[49] Leslie A. Weatherly, “Human Capital – The Illusive Asset , Measuring and Managing Human Capital: A Strategic Imperative for HR,” SHRM Research Quatery (2003) : 1-7.

[50] Gary S. Becker, “The economic way of looking at life” Nobel Lecture, Economis Science (December 1992) : 38-56.

[51] สุรพงษ์ มาลี, “การบริหาร “คน” บนฐานของ “ทุน”ที่แตกต่าง: HR Differentiation/Segmentation,” วารสารข้าราชการ 51,1 (มกราคม – กุมภาพันธ์ 2549) : 11-17.

หรือผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะที่การจัดการเกี่ยวกับทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น องค์การต่าง ๆจึงพยายามหาวิธีการที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการทุนมนุษย์[52]

จากการศึกษาของ สกาบอร์จ และอีเลียส (Scarbrough and Elias) ในการประเมินทุนมนุษย์ (evaluating human capital) ใน 12 องค์การได้ข้อสรุปเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ในองค์การ 4 ประเด็น ดังนี้

1. การมองทุนมนุษย์ควรมองในลักษณะที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างกลยุทธ์ขององค์การและการพัฒนาบุคลากร

2. ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีความไม่แน่นอน ศักยภาพของแต่ละบุคคลอาจลดลงได้และสามารถลดความสามารถขององค์การได้

3. ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ไม่คงที่ คุณภาพของแต่ละบุคคลอาจนำไปสู่ความยืดหยุ่นเด่นชัด มีการเลื่อนไหลและเป็นเฉพาะของบุคคล

4. การวัดทุนมนุษย์ จำเป็นต้องอาศัยบริบทที่พึ่งพาซึ่งกันและกัน[53]

โดยสรุปคือการจัดการทุนมนุษย์ที่ดีคือการกระบวนการวัดและเก็บข้อมูลภายในองค์การเกี่ยวกับประสิทธิภาพของงานและการจัดการคนในองค์การนั่นเอง

สำหรับนักเศรษฐศาสตร์มองว่าทุนมนุษย์คือ การรวมของทักษะ ความรู้ สุขภาพและค่านิยมในตัวคนคนหนึ่งซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ดังนั้นการลงทุนหรือการจ่ายค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับบุคลากร ทั้งการศึกษา การฝึกอบรม สวัสดิการ และอื่น ๆถือเป็นการลงทุนเพื่อให้ได้ผลตอบแทนคือรายได้ขององค์การ แนวโน้มในปัจจุบันถือว่าทุนมนุษย์เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณค่ามากที่สุดต้องมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (value - added) ให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่ด้วยการบริหารจัดการคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่นี้จึงมุ่งมองว่าการ

---

[52] General Accounting Office (GAO), “Human capital : Key Principles from nine Private Sector Organization,” report to Congressional Requesters, United States General Accounting Office,[online], Accessed 18 January 2008. Available from http://www.gao.gov.

[53] Harry Scarbrough and Juanita Elias, “Evaluating human capital,”. Research report 2002, London Chartered Institute of Personnel and Development, [Online], Accessed 20 September 2009. Available from http://www.cipd.co.uk.

บริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องมุ่งเน้นที่การเพิ่มคุณค่าของผลผลิตให้แก่องค์กร[54] สอดคล้องกับความเห็นของปรีชา วัชราภัย ที่ว่าการจัดการทุนมนุษย์ หมายถึงการที่หน่วยงานต้องทำให้คนของตนมีความพร้อมทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะและความสามารถ รวมทั้งมีประสบการณ์และค่านิยมที่พร้อมจะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์การไปสู่ความสำเร็จ การจัดการทุนมนุษย์จึงไม่ใช่การบริหารงานบุคคลแบบเดิมๆที่เน้นแค่เฉพาะการดูแลให้เป็นไปตามกฎระเบียบ หรือตัดสินใจด้านคนบนพื้นฐานของแผ่นกระดาษ วุฒิที่มีหรือทำงานมาแล้วกี่ปี แต่ต้องดูว่าคนนั้นได้สั่งสม “ทุน” ไว้ตัวเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งต่อไปหรือไม่[55] สำหรับบทบาทใหม่ในการพัฒนาทุนมนุษย์ในแง่ของการบริหารจัดการนั้น จิรประภา อัครบวร ให้ความเห็นไว้ว่าควรมีการจัดการใน 3 เรื่อง ได้แก่การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารการสื่อสารเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลง และการบริหารความรู้ในองค์กรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะสูงมากเพียงพอเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง[56]

รัชฎา อสิสนธิสกุล ได้สรุปไว้ว่า การบริหารจัดการทุนมนุษย์มีเป้าหมายเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมต่างๆนับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถดีที่สุด การรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีแนวคิดที่สร้างสรรค์มีแรงขับความกระตือรือร้น และให้ความสำคัญต่อการมุ่งสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ[57] เช่นเดียวกับนนทิกร กาญจนะจิตรา และ อัจฉรา โกศัลวัฒน์ ที่มีความเห็นว่า การบริหารทุนมนุษย์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (value added) ให้ทรัพยากรบุคคลมีสมรรถนะสูงขึ้น เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์การ การสร้างกลไกให้กำลังคนภาครัฐทุกระดับได้รับการพัฒนาทั้งด้าน องค์

---

[54] ปราชญา กล้าผจัญ และ พอตา บุตรสุทธิวงศ์, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง, 2550),183-184.

[55] ปรีชา วัชราภัย, “การพัฒนาเครือข่ายองค์ความรู้สาธารณะ ด้านการจัดการททุนมนุษย์,” วารสารข้าราชการ 51,1 (มกราคม – กุมภาพันธ์, 2549) : 11-17.

[56] จิรประภา อัครบวร, สร้างคน สร้างผลงาน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพ : สำนักพิมพ์เต๋า 2000, 2549), 38.

[57] รัชฎา อสิสนธิสกุล,“การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่,” ประชาชาติธุรกิจ , 31, 3954 (ธันวาคม 2550).

ความรู้ ทัศนคติ ค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานเพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ มีคุณภาพ คุณธรรม เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางขององค์การและการพัฒนาประเทศ [58]

นิสดารก์ เวชยานนท์ ได้กล่าวถึงแนวคิดในการบริหารทุนมนุษย์ว่า เป็นการเชื่อมโยงระหว่างตัวพนักงานและองค์การ ความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างพนักงานและองค์การไม่ควรมีการแลกเปลี่ยนระหว่างงานและค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ควรมีการผสมผสานเป้าหมายและความรับผิดชอบร่วมกันและยังได้กล่าวถึงตัวแบบบูรณาการของทุนมนุษย์ซึ่งมีการเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายทางสังคมและวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงองค์การและพนักงานเข้าด้วยกัน โดยการเชื่อมโยงระหว่างคนและองค์การจะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) เอกลักษณ์และค่านิยมขององค์การ 2) การปฏิบัติด้านบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร สำหรับองค์ประกอบแรก คือเอกลักษณ์และค่านิยม มีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานมีความผูกพัน องค์ประกอบที่สองการปฏิบัติด้านบุคลากร ช่วยให้พนักงานมีความเสียสละ และองค์ประกอบที่สาม การพัฒนาบุคลากรจะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ[59]

ราสโตกิ (Rastogi) กล่าวไว้ว่าทุนมนุษย์ไม่สามารถแยกออกหรือเป็นสินทรัพย์ที่อิสระ แต่มันเป็นตัวกระตุ้น เป็นความยั่งยืน เป็นการพัฒนาหรือการลดลงของปัจจัยต่างๆ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ทุนทางสังคม การเรียนรู้ และการจัดการความรู้ โดยการจัดการความรู้ทำให้เกิด นวัตกรรม การสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะ สมรรถนะและความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และการปฏิรูปกระบวนการทำงานในลักษณะที่มีความต่อเนื่อง และปัจจัยเหล่านี้เป็นทั้งสาเหตุและเป็นผลที่ตามมา การบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะสนับสนุนให้เกิดทุนทางปัญญาซึ่งเป็นความสามารถที่ยิ่งใหญ่ขององค์การ และเป็นปัจจัยที่ฝังอยู่ในทุนมนุษย์ขององค์การนอกจากนั้นเขายังเห็นว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากทุนทางสังคมได้ เพราะทุนทางสังคมทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีที่พักพิงทางจิตใจ ทั้งด้านความไว้วางใจ ความช่วยเหลือการดูแลกัน และความร่วมมือกัน ทุนทางสังคมผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันของบุคคล

---

[58] นนทิกร กาญจนะจิตรา และ อัจฉรา โกศัลวัฒน์, “แนวความคิดเรื่องการขนาดกำลังคนภาครัฐ,”ใน หลักแนวคิด นโยบายและทิศทางการบริหารคน สำนักงาน กพ. (กรุงเทพฯ : บริษัทแอร์บอร์น พริ้นต์ จำกัด, 2549), 95.

[59] นิสดารก์ เวชยานนท์, มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์ (กรุงเทพฯ : กราฟฟิกซิสเต็มจำกัด, 2551),18-19.

ในองค์การ ถ้าขาดทุนทางสังคมก็ย่อมไม่มีทุนมนุษย์ และถ้าปราศจากทุนมนุษย์ ก็ไม่มีทุนทางปัญญา[60]

โดยสรุป การบริหารจัดการทุนมนุษย์เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์การ เป็นการเตรียมคนขององค์การให้มีความพร้อมทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะและความสามารถ เป็นแหล่งของการสร้างนวัตกรรมขององค์การ

1.5 องค์ประกอบของทุนมนุษย์

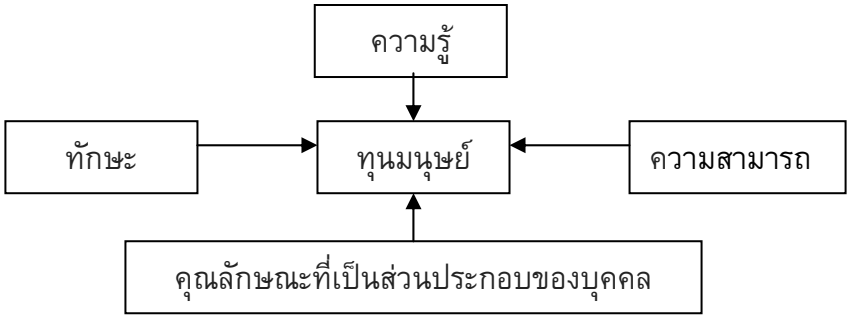
ในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์ ทุนมนุษย์เป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (intangible) ซึ่งตามปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบค่าทางธุรกิจแต่ก็สามารถแปรสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบคุณค่าออกมาได้ เมื่อเทียบคุณค่าออกมาได้สามารถวัดได้ และก็สามารถจัดการได้ ในการลงทุนมนุษย์นั้นผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกฝนและเรียนรู้จากภายนอกโรงเรียนโดยทักษะจากการทำงานเป็นการเพิ่มประสบการณ์ จึงเป็นการสะสมทุนมนุษย์ นอกจากนั้นการดูแลรักษาทางการแพทย์ถือว่าเป็นการรักษาสุขภาพส่วนบุคคลให้สมบูรณ์ ทุนมนุษย์จึงประกอบด้วยทั้งศักยภาพและสุขภาพของมนุษย์[61] ส่วนองค์การความร่วมมือทางด้านเศรษฐกิจ(OECD)มองว่าทุนมนุษย์ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ศักยภาพและคุณสมบัติประจำตัวของแต่ละบุคคล[62] ดังแผนภูมิที่ 4

---

[60] P.N. Rastogi, “Sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer?,” Human Systems Management 19(2000) : 193–203.

[61] ปรัชญา ชุ่มนาเสียว,“แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์การ,” เอกสารประกอบการประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 7, 2549, 710-727.

[62] Organization for Economic Co-operation and development (OECD), Policy Brief July 2007 [Online], Accessed 3 December 2007. Available from http://www.0ecd.org.



แผนภูมิที่ 4 องค์ประกอบของทุนมนุษย์

ที่มา : Organization for Economic Co-operation and development (OECD), Policy Brief July 2007 [Online], Accessed 3 December 2008. Available from http://www.0ecd.org.

ทุนมนุษย์ที่สะสมในบุคคลจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็ได้ ทุนมนุษย์สามารถเกิดขึ้นในตนเองได้ ซึ่งแตกต่างอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับทุนทางกายภาพอื่นๆ เช่นการเรียนรู้ยิ่งมีประสิทธิภาพมากเท่าไรก็ยิ่งทำให้ความรู้ที่มีอยู่ก่อนกับความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่มีสัดส่วนที่เหมาะสม การเรียนรู้จากการกระทำยิ่งมีประสิทธิภาพมากงานก็ยิ่งท้าทายยิ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสะสมทุนมนุษย์ และยิ่งมีทุนมนุษย์ในที่ทำงานมากเท่าใดก็ย่อมที่จะมีความรู้ที่เป็นความรู้ภายในเพิ่มมากขึ้นท่านั้น ขณะเดียวกันบางส่วนของทุนมนุษย์สามารถรั่วไหลหรือเสื่อมลงได้เช่นจากอายุ โดยเชื่อว่าทุนมนุษย์เหมือนกับทุนทางกายภาพซึ่งสามารถเสื่อมค่าลงเนื่องจากอายุการใช้งาน [63]

ในงานวิจัยของ CIPD จะอธิบายว่าทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในสามของสิ่งที่จะทำให้เกิดทุนทางปัญญา โดยอธิบายว่าทุนทางปัญญาประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1. ทุนมนุษย์ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความสามารถในการพัฒนาและนวัตกรรมของคนในองค์การ

2. ทุนทางสังคม เป็นโครงสร้าง เครือข่ายและกระบวนการที่จะช่วยให้บุคคลต้องการที่จะพัฒนาทุนทางปัญญา โดยการแลกเปลี่ยนสังเคราะห์ความรู้ผ่านสัมพันธภาพทั้งในองค์การและนอกองค์การ

3. ทุนองค์การ ได้แก่ความรู้ของสถาบันที่องค์การเป็นเจ้าของ ซึ่งอาจเก็บอยู่ในรูปแบบของฐานข้อมูล คู่มือต่างๆ รวมถึงนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการในการจัดการบุคลากรด้วย

เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างทุนในรูปแบบดังกล่าวนี้ ทุนมนุษย์แต่เพียงลำพังไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ คนต้องได้รับการ

---

[63] Kari Heitala, “General framework for long-term social impact evaluation of an employee strategy,” Sub – report 3 human capital [Online], Accessed 15 December 2009. Available from www. ec.europa.eu

จูงใจหรือจัดการโดยใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีและการให้โอกาสในการพัฒนาและใช้ทักษะของพวกเขาในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ ถ้าความรู้ที่พวกเขาได้รับไม่สามารถนำไปสู่การผลิตสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการ ทุนมนุษย์นี้ก็ถือได้ว่าไม่มีคุณค่าต่อการดำเนินงานขององค์การ[64]

บอนติส (Bontis) มีความเห็นว่าทุนมนุษย์เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของทุนทางปัญญา ขณะที่ทุนมนุษย์เป็นตัวแทนของความรู้ ความเก่ง และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ทุนทางโครงสร้างจะหมายถึงฐานความรู้ต่าง ๆที่มีอยู่ในองค์การ เช่น ฐานข้อมูล เอกสาร ผังงานประจำขององค์การเป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้นทุนด้านความสัมพันธ์เป็นตัวแทนความรู้ที่มีอยู่ในห่วงโซ่คุณค่าขององค์การ อาจเป็นความรู้ที่มีอยู่ในความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับผู้ผลิต ลูกค้า หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆภายนอกองค์การ[65] และจากผลงานวิจัยของ บอนติสและฟิช เอ็น (Bontis and Fitz-enz) ได้จัดทำเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และทุนทางปัญญา ได้สรุปไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำด้านการจัดการเป็นปัจจัยในการจัดการทุนมนุษย์ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารจะทำให้ลดอัตราการออกจากงาน และทำให้เกิดการบ่งปันความรู้ในองค์การ และการสร้างคุณค่าในองค์การ

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ระดับการศึกษาของผู้ปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ และทุนมนุษย์ส่งผลต่อการจัดการทุนทางปัญญาขององค์การ

3. ปัจจัยขับเคลื่อนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานได้แก่ ความพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันในองค์การ และแรงจูงใจในการทำงาน โดยความพอใจในงานนำไปสู่ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนแรงจูงใจในการทำงานนำไปสู่การแบ่งปันความรู้ในองค์การ กล่าวคือคนที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะแบ่งปันความรู้ในกลุ่มเพื่อน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การนำไปสู่ การรักษาคนไว้ในองค์การ การสร้างความรู้และผลการปฏิบัติงาน

4. การจัดการความรู้จะลดอัตราการออกจากงาน และสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน โดยพบว่าบุคคลมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์และสร้าง

---

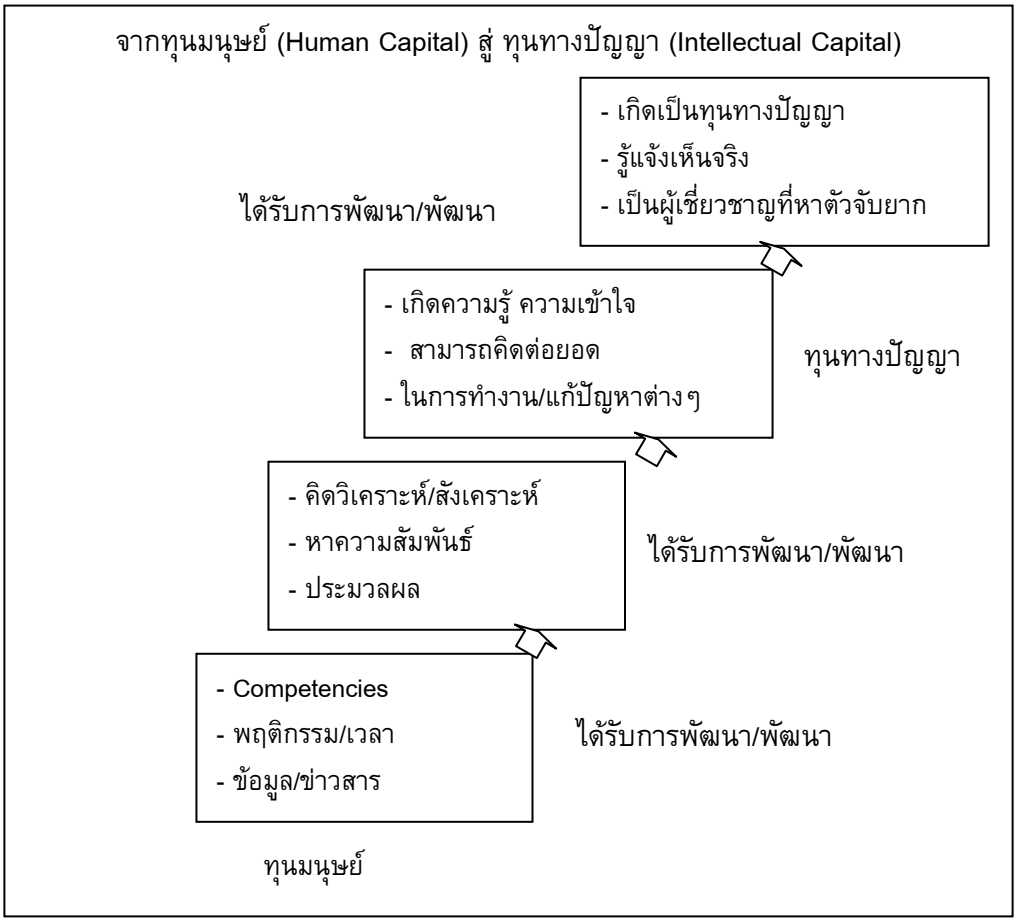
[64] CIPD, Human capital [Online], Accessed 15 Febuary 2008. Available from www.cipd.co.uk.

[65] Nick Bontis and Jac Fitz-enz,“Intellectual capital ROI : a causal map of human capital antecedents and consequents,” Journal of Intellectual Capital 3, 3 (2002) : 223-247.

ความรู้ถ้าเขาได้รับการยอมรับจากองค์การ ถ้าองค์การสามารถบูรณาการความรู้ใหม่ ๆเข้าไปในระบบโดยการใช้เทคโนโลยีและสุดท้ายก็คือถ้าคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานสอดคล้องกันก็จะจูงใจให้เกิดการแบ่งปันความรู้และลดอัตราการลาออกจากงาน

5. ผลการปฏิบัติงานจะได้รับอิทธิพลทางบวกจาก ความผูกพันต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงาน และความสามารถในการสร้างความรู้ใหม่[66]

การที่บุคคลเกิดการสะสมองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆที่อยู่ในตัวคนเราเรียกว่าเป็นทุนมนุษย์ และเมื่อถึงจุด ๆหนึ่งคนก็จะสามารถสร้างองค์ความรู้ขึ้นมาใหม่ เกิดเป็นทุนทางปัญญาของตัวเอง และเป็นขององค์การด้วย[67] ดังแสดงในแผนภูมิที่ 5



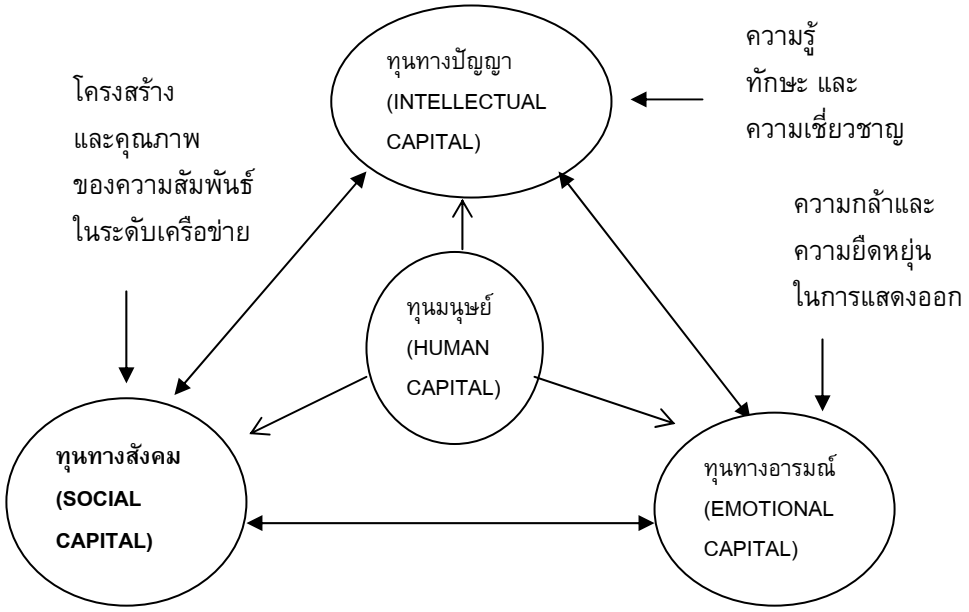
แผนภูมิที่ 5 การพัฒนาทุนมนุษย์ สู่ทุนทางปัญญา
ที่มา : ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, ทุนมนุษย์ : การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา (กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย- ญี่ปุ่น, 2550), 39.

---

[66] ibid,223-247.

[67] ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, ทุนมนุษย์ : การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา (กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย- ญี่ปุ่น, 2550), 39.

แต่อย่างไรก็ตามยังมีนักวิชาการที่มีความเห็นแตกต่างจากนี้ เช่น ลินดา แกรทตัน และ สุมันตรา โกชอล (Lynda Gratton และ Sumantra Ghoshall) เห็นว่าทุนมนุษย์ประกอบด้วย 3 สิ่งคือ ทุนทางปัญญา (intellectual capital) ทุนทางสังคม (social capital)และทุนทางอารมณ์(emotional capital) (ดังแผนภูมิที่ 6)



แผนภูมิที่ 6 โครงสร้างและส่วนประกอบของทุนมนุษย์ระดับบุคคล
ที่มา : Lynda Gratton and Sumantra Ghoshall “Managing personal human capital:new ethos for the ‘‘volunteer’’ employee,” European Management Journal 21,1 (2003) : 1–10.

โดยพวกเขาได้อธิบายไว้ว่า คำว่าทุนทางปัญญาจะหมายถึงคุณลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคล เช่น ความซับซ้อนของสติปัญญาและความสามารถในการเรียนรู้ ควบคู่ไปกับความรู้ที่มีอยู่ภายในตนเอง และความรู้ภายนอก ทักษะ และประสบการณ์ที่แต่ละคนสร้างขึ้นตลอดชีวิตการทำงาน ส่วนทุนทางสังคมจะหมายถึงเครือข่ายของความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดการเข้าถึงต่อทรัพยากรที่สมาชิกของเครือข่ายนั้นเป็นเจ้าของหรือที่เขาสามารถเข้าถึงได้ เป็นความสัมพันธ์ที่มีการเลื่อนไหลทั้งการให้และการรับกับบุคคลอื่น ช่วยให้แต่ละบุคคลพัฒนาความสามารถทางสติปัญญาโดยการเข้าถึงความรู้และ

ทักษะที่บุคคลเหล่านั้นเป็นเจ้าของและทุนทางอารมณ์จะหมายถึงความเชื่อมั่นในตนเองที่มีพื้นฐานมาจากการรู้สึกถึงคุณค่า ศักดิ์ศรีของตน ความกล้าและความยืดหยุ่นที่แต่ละบุคคลจำเป็นต้องแลกเปลี่ยนความรู้และความ สัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ทุนทางอารมณ์นี้จะนำความน่าเชื่อถือและการตระหนักรู้ในตนเองในการสร้างความสัมพันธ์ที่เปิดเผยและจริงใจที่จะช่วยส่งเสริมการสร้างทุนทางสังคม การที่สามารถเกิดการเรียนรู้ได้อย่างไม่ลำบากจะทำให้เกิดทุนทางปัญญาซึ่งสามารถเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาตนเองอันเป็นผลมาจากการตระหนักรู้ในตนเองที่เป็นทุนทางอารมณ์ และในส่วนที่เป็นช่องทางในการป้อนกลับ การสร้างความรู้สำหรับตนเองจะผ่านความสัมพันธ์ที่เปิดเผยและยิ่งไปกว่านั้นคือยังช่วยด้านการพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเองและความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับ ส่วนประกอบที่แตกต่างกันของทุนมนุษย์นี้มีความสัมพันธ์กันอย่างสูง มีความเชื่อมโยงกัน มีการป้อนกลับซึ่งกันและกันที่นำไปสู่การสร้างประโยชน์[68]

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของทุนมนุษย์นั้นมีความหลากหลายขึ้นกับมุมมองของแต่ละท่าน แต่อย่างไรก็ตามลำพังทุนมนุษย์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างประโยชน์สูงสุดต่อองค์การได้ ต้องอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างทุนต่าง ๆที่มีในองค์การและการพัฒนาทุนมนุษย์จะนำไปสู่การสร้างทุนทางปัญญาขององค์การในที่สุด

1.6 การวัดทุนมนุษย์ (human capial measurement)

การวัดค่าทุนมนุษย์ขึ้นอยู่กับมุมมองที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าต้องการวัดเกี่ยวกับอะไร ดังที่ บูโตเรีย (Bhutoria) กล่าวไว้ว่า ไม่มีวิธีที่ดีที่สุดในการวัดทุนมนุษย์และไม่มีการวัดโดยวิธีเดียวที่จะสามารถวัดทุนมนุษย์ได้ เพราะทุนมนุษย์ไม่มีมาตรฐานที่แน่นอน เป็นสิ่งที่อยู่ภายในบุคคล และเป็นกลไกและขึ้นอยู่กับสิ่งที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล แต่อย่างไรก็ตามการที่จะวัดทุนมนุษย์จะต้องใช้วิธีการที่ออกแบบให้เหมาะสมกับความต้องการและเป้าหมายขององค์การ[69] ส่วนแกรนแธมป์ (Grantham) ได้กล่าวว่าการจำแนกองค์ประกอบของทุนมนุษย์ที่เป็นสินทรัพย์ขององค์การนั้นทำได้ยาก เพราะทุนมนุษย์เปรียบเสมือนแหล่งสะสมทุนสิ่งที่เป็นองค์ประกอบของทุนทางปัญญาขององค์การทุนมนุษย์คือความสามารถขององค์การในการประยุกต์ใช้ความรู้ของคนในองค์การมาใช้ในการดำเนินงาน จากคำนิยามนี้การที่เราจะเพิ่มมูลค่าด้านทุนมนุษย์ ควรทำดังนี้

---

[68] Lynda Gratton and Sumantra Ghoshall, “Managing personal human capital: new ethos for the ‘‘volunteer’’ employee,” European Management Journal 21,1 (2003) : 1–10.

[69] Navin Bhutoria, Valuation of Human Capital,JBIMS [Online], Accessed 20 January 2008. Available from http://www.hrfolks.com

1. จำแนกทุนมนุษย์ให้ชัดเจนว่าหมายถึงอะไร

2. การวัดความสามารถ โดยการหาคุณค่าที่มีอยู่ในองค์การและจำแนกว่าองค์การมีประสิทธิภาพขึ้นอย่างไรจากการที่เราได้ยกระดับของทุนมนุษย์

3. จำแนกความแตกต่าง ช่องว่างระหว่างความสามารถที่เราต้องการในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับความสามารถขององค์การในปัจจุบัน

4. ปิดช่องว่างนั้นเสียด้วยการพัฒนาให้ทุนมนุษย์นั้นสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ นั่นคือการสร้างประโยชน์สูงสุดจากทุนมนุษย์[70]

แคนนัน (Kannan) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการสร้างมูลค่าเพิ่มในทุนมนุษย์ว่า ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังนี้

1. การใช้ทักษะ หมายถึงความสามารถในการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกคือการปฏิบัติงานในระดับสูง ทำงานมาก ในแง่ของการรับรู้เกี่ยวกับตนเองคือความสามารถที่วัดได้ในรูปของการเรียนรู้ในสิ่งที่ยาก ความต้องการเวลาในการฝึกอบรม รวมถึงการสร้างทีมงานที่ขึ้นกับทักษะส่วนบุคคลและการฝึกอบรม

2. ความกลมกลืนกับระบบและกระบวนการ หมายถึงระดับที่แต่ละบุคคลที่กลมกลืนกับกระบวนการขององค์การ ซึ่งรวมถึงความเหมาะสมกับงาน การลาออกและการสร้างผลผลิต มีประสบการณ์ในการเพิ่มความรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องทำ ทำเมื่อไรและทำอย่างไร

3. การเป็นเจ้าของความรู้ ความรู้ที่แต่ละบุคคลเป็นเจ้าของจะเกี่ยวข้องกับงานทั้งที่เป็นงานธรรมดาและงานอื่นๆจำนวนมาก ที่สามารถทดแทนกันได้หรืองานที่เฉพาะเจาะจงที่รู้เฉพาะบางคน ยากที่จะหาคนทดแทน ความรู้นั้นจะรวมถึงการเข้าถึงการเกิดความรู้ การถ่ายทอดความรู้

4. การสร้างคุณค่าให้ตนอง หมายถึงการที่แต่ละบุคคลให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ การเพิ่มระดับคุณค่าในตนเองและการกระทำ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวได้แก่ ความรับผิดชอบของตนเองในการเรียนรู้ การทำงานให้

---

[70] Charles E. Grantham, “Maximizing Human Capital,” Institute for the Study of Distributed Work,and KBN Content Development (United States of America by PeopleSoft, Inc., July 2001) , 3-4.

บรรลุเป้าหมาย การยึดถือการทำงานเป็นทีมและการสร้างสมประสบการณ์เป็นมูลค่าเพิ่มในด้านความรู้และทักษะของตนเอง[71]

การวัดค่าของทุนมนุษย์นั้นถ้าเรามองที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาหรือการสร้างมูลค่าเพิ่มในทุนมนุษย์ สิ่งสำคัญที่ควรวัดได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม ทักษะที่เกี่ยวกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นต้น ดังนั้นในการวัดทุนมนุษย์อาจใช้ข้อมูลต่างๆดังนี้

1. ข้อมูลประชากรที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน เช่น อายุ เพศ ข้อมูลพื้นฐานอื่นๆ

2. ข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหาและรักษาพนักงาน เช่นจำนวนผู้สมัครในตำแหน่งที่ว่างลง จำนวนคนที่ลาออกจากงาน ระยะเวลาในการให้บริการ จำนวนตำแหน่งที่ว่างงาน ระยะเวลาในการหาคนมาลงในตำแหน่งว่าง

3. ข้อมูลเกี่ยวกับการอบรมและพัฒนา ได้แก่จำนวนวันที่ได้รับการอบรม จำนวนเงินที่ใช้ไปสำหรับการอบรมต่างๆ รูปแบบของการฝึกอบรมที่ได้รับ ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาจนมีสมรรถนะตามที่ต้องการ ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการอบรมพัฒนา

4. ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผลผลิต หรือประสิทธิภาพของงาน การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ความภักดีต่อองค์การ

5. ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นส่วนบุคคล ได้แก่ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน[72]

สรุปได้ว่า การที่จะเลือกตัวชี้วัดมาใช้ในการวัดทุนมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่ต้องครอบคลุมในทุกมิติจึงจะสามารถวัดได้อย่างเที่ยงตรง

1.7 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์

อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ คือการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะและความสามารถของแต่ละบุคคลที่นำมาสู่การสร้างคุณค่าให้กับองค์การ[73] แต่อย่างไรก็ตาม

---

[71] Gopika Kannan, “Antecedences and Concequences of Human Capital Value Addition among Knowledge Professionals,” Thesis summitted for the degree of Doctor of Phylosophy, the faculty of engineering Department of Management Studies, India institute of Sciences, 2001, 83-85.

[72] Chartered Institute Personnel and Development, “Human Capital Panel Report (Summer 2007) :1-10.

[73] G.Bohlander and S.Snell, Managing human resources, 14th ed. (Mason Ohio: Thomson-Southwestern, 2007),14.

ปัจจุบันยังมีความสับสนเกี่ยวกับคำว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ กับคำว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหากพิจารณาตามความหมายของคำว่าทุนมนุษย์ที่กล่าวมาข้างต้น จะพบว่าเป็นความเหมือนที่มีความแตกต่างกัน กล่าวคือในระยะเวลา 10 กว่าปีที่ผ่านมาหากกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคคลในองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวนมากมักให้ความสำคัญกับคำว่า “การฝึกอบรม” ในฐานะที่เป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วการฝึกอบรมเป็นเทคนิควิธีการที่ใช้ในการสื่อสารหรือถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น ข้อเท็จจริง ประสบการณ์ หรือข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจ มีทักษะ มีทัศนคติที่ดี และมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งที่องค์การต่างๆนิยมนำมาใช้มาเป็นเวลาช้านานเท่านั้น แต่แนวโน้มเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตนอกจากการฝึกอบรมแล้วยังมีเครื่องมือสมัยใหม่ เช่นการจัดการความรู้ การเทียบเคียงสมรรถนะและอื่นๆที่มีแนวโน้มในการนำมาใช้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง[74] ยิ่งไปกว่านั้นทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มองการอบรมและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานว่าเป็นวิถีทางในการเข้ามามีส่วนร่วมหรือสร้างความผูกพันต่อองค์การ[75] ส่วนการพัฒนาทุนมนุษย์ขึ้นอยู่กับความสามารถส่วนบุคคลที่จะจำแนกและจัดการความต้องการในการเรียนรู้ การเรียนรู้ และการใช้ความรู้นั้นในการวางแผนด้านอาชีพ การหาทักษะจากการทำงานและการจัดการกับความสมดุลของชีวิตและงาน[76] ในอดีตการลงทุนในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ขององค์การเท่านั้นแต่ในปัจจุบันผู้ปฏิบัติงานต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเองด้วยส่วนหนึ่ง ดังนั้นจึงเป็นการเชื่อมโยงความต้องการของทั้งสองฝ่ายเข้าหากันทั้งตัวองค์การและผู้ปฏิบัติงาน[77] องค์การที่ให้ความสำคัญกับการบริหารทุนมนุษย์จะเน้นที่การทำให้คนในองค์การช่วยกันนำ“ทุน”ที่แต่ละคนมีนั้นออกมาใช้ในการทำงานผลักดันองค์การให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จที่ตั้งไว้ และเป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องลงทุนในมนุษย์ เพื่อเพิ่มมูลค่าในตัวเขาเอง ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนแต่ละระดับก็ต้องรับผิดชอบเพื่อพัฒนาทุนในตนเองให้เหมาะสม

---

[74] ผู้จัดการรายสัปดาห์, (2547) [Online], เข้าถึงได้วันที่ 22 มีนาคม 2549. จาก www.hrcenter.co.th/

[75] H.Rainbird, “Continuing Training,” In Sisson, K. Personnel (1994):56.

[76] Jose´ Maria Viedma Martı and Mihaela Enache, “Managing personal human capital for professional excellence: an attempt to design a practical methodology,” Knowledge Management Research & Practice 6 (2008): 52–61.

[77] นิสดารก์ เวชยานนท์, มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์ (กรุงเทพ : กราฟฟิกส์ซิสเต็มจำกัด, 2551),15.

ทันสมัย และเป็นที่ต้องการขององค์การตลอดเวลา ซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้ ที่ไม่ใช่แค่การอบรมอย่างเดียว[78]

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์ ได้เปรียบเทียบกรอบแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ระหว่างแนวคิดแบบดั้งเดิมและแนวคิดแบบใหม่ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบกรอบแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์

กรอบแนวคิดแบบเดิม	กรอบแนวคิดแบบใหม่
มองที่ค่าใช้จ่าย ถือว่าเป็นต้นทุน (cost) ที่เกิดขึ้น	มองที่ค่าใช้จ่าย ถือว่าเป็นการลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่า (value) ในตัวคนให้เกิดขึ้น
การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดว่าเป็นงานสนับสนุน	การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จัดว่าเป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ขององค์การ
งบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์ถูกกำหนดขึ้นจากหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลเท่านั้น	ผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดงบประมาณด้านทรัพยากรมนุษย์
ทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่ถูกบริหารจัดการโดยหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลในองค์การ	ทุนมนุษย์เป็นเรื่องที่ถูกบริหารจัดการโดยผู้บริหารระดับสูงในองค์การ
ให้ความสำคัญกับผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI : return on investment) เพียงเล็กน้อยเท่านั้น	ถือว่า ROI เป็นเครื่องมือที่สำคัญโดยจะต้องทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
ทุนมนุษย์จะถูกวัดและประเมินได้จากข้อมูลที่มีอยู่เท่านั้น	ทุนมนุษย์จะถูกวัดและประเมินได้จากข้อมูลที่จำเป็นจะต้องเก็บรวบรวมให้มีขึ้น
การบริหารบุคคลากรในองค์การถูกออกแบบให้มีขึ้นโดยไม่ได้คำนึงถึงความต้องการขององค์การ	การบริหารบุคคลากรในองค์การถูกออกแบบให้มีขึ้นโดยคำนึงถึงความต้องการเฉพาะขององค์การก่อนนำไปประยุกต์ใช้ทั่วทั้งองค์การ
การรายงานผลการดำเนินการจากงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์จะมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยนำเข้า (input)	การรายงานผลการดำเนินการจากงานที่เกี่ยวข้องกับทุนมนุษย์จะมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยด้านผลลัพธ์ (output)

ที่มา Jack J. Phillips, 2005 อ้างใน อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2551), 101.

[78] สุรพงษ์ มาลี, “Howard Gardner กับจิตสาธารณะ: อีกมุมมองหนึ่งของแนวคิดทุนมนุษย์,” วารสารข้าราชการ 51, 2 (มีนาคม – เมษายน 2549) : 62-66.

การพัฒนาทุนมนุษย์นั้นเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ โดยที่องค์การจะต้องมีกรอบแนวทางการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติโดยต้องมีกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติ เพื่อสร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน นอกจากนั้นการสร้างทุนมนุษย์ในองค์การ ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการทำงานในระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ โดยผ่านการจำแนก การสรรหา การคัดเลือกคนที่ดีที่สุดและคนที่มีความเก่งในการทำงาน[79] ดังที่ พะยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่าทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่องค์การต้องให้ความสนใจตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก ธำรงรักษาและพัฒนา เพื่อให้ได้ทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าแก่องค์การอย่างแท้จริง เมื่อองค์การคัดเลือกเข้ามาแล้วจะต้องให้ความสนใจจัดกิจกรรมพัฒนาอย่างจริงจัง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ ถึงแม้จะต้องใช้เงินลงทุนกับส่วนนี้มากก็ตามก็จะต้องดำเนินการโดยวิเคราะห์สมรรถภาพหลักขององค์การว่าคืออะไรคุณลักษณะของคนที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามสมรรถภาพหลักควรเป็นอย่างไรและความรู้ประเภทใด การอบรม หรือการพัฒนารูปแบบใดที่สามารถดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จได้ และเชื่อว่าเมื่อยอมรับความสำคัญของทุนมนุษย์ในองค์การภารกิจที่ตามมาจากการยอมรับ คือ การลงมือปฏิบัติลงมือพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การอย่างจริงจังอย่างมีเป้าหมายอย่างเป็นระบบอย่างเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง[80]

ในการศึกษาเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์นั้น ได้มีผู้ทำการศึกษาอย่างกว้างขวางด้วยมุมมองที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งจากศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวคิดต่าง ๆตามลำดับดังนี้

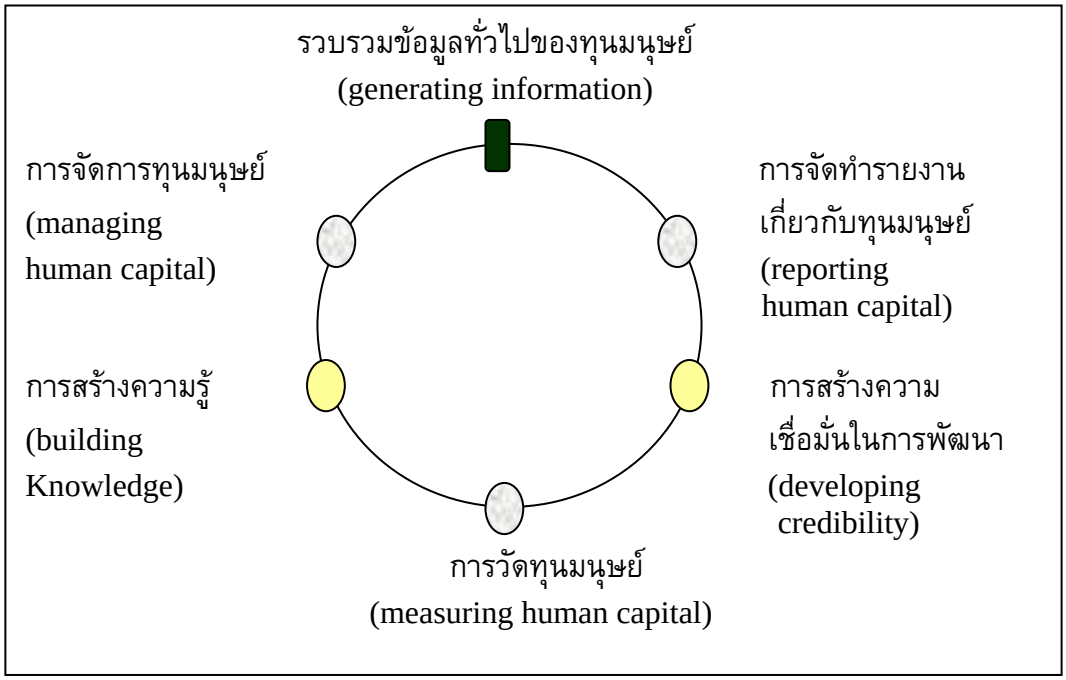
แนวคิดของสกาบอร์จ และ อีเลียส (Scarbrough and Elias) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของทุนมนุษย์ หลักการเบื้องต้นในการวิเคราะห์ทุนมนุษย์ รวมถึงการหาแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ การวัดผลกระทบที่เกิดจากทุนมนุษย์ในแง่มุมต่าง ๆ เขาพบว่าการพัฒนาทุนมนุษย์จะเริ่มจากการรวบรวมข้อมูลทั่วไปของทุนมนุษย์ การจัดทำ

---

[79] George W. Bohlander and Scott Snell, Managing human resources, 14th ed. (Mason, Ohio: Thomson-Southwestern, 2007),14.

[80] พะยอม วงศ์สารศรี, การพัฒนาทุนมนุษย์ : กลไกการขับเคลื่อนขององค์กร [Online], Access 15 August 2009. Available from www. graduate.dusit.ac.th

รายงานเกี่ยวกับทุนมนุษย์ การสร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนา การจัดการทุนมนุษย์ และการสร้างความรู้[81] ดังแสดงในแผนภูมิที่ 9



แผนภูมิที่ 9 แสดงวิธีการพัฒนามุมมองในการพัฒนาทุนมนุษย์
ที่มา : Harry Scarbrough and Juanita Elias, “Evaluating human capital,” Research report (London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2002 [Online], Accessed 20 September 2009. Available at: http://www.cipd.co.uk

ราสโตกิ (P.N. Rastogi) กล่าวว่าการที่จะเข้าใจทุนมนุษย์จำเป็นต้องเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติและลักษณะสำคัญที่ทั้งเชิงกว้างและลึก และความต้องการเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและส่วนประกอบในระดับจุลภาค ซึ่งได้แก่การทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคคล โดยเขาเชื่อว่า องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลจะสามารถสังเกตเห็นได้จากผลการประเมินใน 3 ด้านต่อไปนี้คือ

---

[81] Harry Scarbrough and Juanita Elias, “Evaluating human capital,”. Research report (London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2002 [Online], Accessed 20 September 2009. Available at: http://www.cipd.co.uk

1) ความเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของงาน หรือสภาพการทำงาน ในลักษณะของเป้าหมายขององค์การ ธรรมชาติ สภาวะ ข้อกำหนด การวัดผลการปฏิบัติงาน

2) ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในลักษณะของความรู้ที่จำเป็นในการทำงาน ทักษะ ความสามารถ และความต้องการการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

3) แรงจูงใจที่จะทำงาน ในลักษณะของความผูกพันของบุคคลต่อองค์การ และการพยายามอย่างที่สุดเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้สามารถมองได้ว่าเป็นแกน 3 แกนของผลการปฏิบัติงานของบุคคลดังนี้ คือ การเข้าใจบริบทของงาน ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แรงจูงใจในการสร้างผลงานเด่น ซึ่งสามารถใช้แทนที่คำอธิบายธรรมชาติบรรทัดฐาน และส่วนประกอบของทุนมนุษย์ได้ดังนี้

แกนที่ 1 การทำความเข้าใจบริบทของงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับกลไกของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจขององค์การ มีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ การออกแบบระบบธุรกิจและการหารายได้ เหตุผลในการแข่งขันข้อเสนอเชิงคุณค่า ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือมันทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับกระบวนการและกลไกขององค์การในการสร้าง การจับ และการส่งผ่านคุณค่านั้นออกไป การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความตระหนักรู้และเข้าใจในบริบทของงานจะทำให้พวกเขามีความพึงพอใจที่จะท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงที่องค์การของเขาเผชิญหน้าอยู่ และมีความต้องการที่จะนำความรู้ ทักษะ และความสามารถมาช่วยแก้ปัญหาขององค์การ

แกนที่ 2 ความสามารถในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในบริบทของทุนมนุษย์จะนำไปสู่ความภักดีที่ถาวรในการที่จะทำงานที่เป็นเลิศในงานที่กว้างขึ้นและไม่จำกัดบทบาท และที่สำคัญยิ่งกว่าคือการนำไปสู่การเรียนรู้ การเพิ่มระดับของทักษะ การบ่มเพาะความสามารถใหม่ๆ การก้าวไปสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดสร้างสรรค์และใช้ความรู้ ทั้งในการแก้ปัญหาและการสร้างนวัตกรรม ปฏิรูปกระบวนการทำงาน หรือวิธีการทำงานและงานประจำ เพื่อกำจัดงานที่ไม่สร้างมูลค่าเพิ่มออกไป มีการทดลองและริเริ่มในการค้นหาโอกาสเพื่อไปสู่คำว่าการเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน หรือการมีประสิทธิภาพ ที่สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การพิจารณาทุนมนุษย์ตามแกนที่ 2 ของการปฏิบัติงานคือการพัฒนาการเรียนรู้เชิงรุก และการใช้ความรู้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้รับบริการ

แกนที่ 3 แรงจูงใจที่จะสร้างผลงานเด่น การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมของการผูกพันต่อเป้าหมายขององค์การ การให้ความร่วมมือในระดับสูงกับผู้ร่วมงานโดยมีเป้าหมายร่วมกันในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่ความผูกพันและความร่วมมือกันซึ่งสำคัญมากสำหรับในแต่ละบุคคลที่จะสร้างสมดุลและความรู้หรือทักษะ

พิเศษร่วมกันเพื่อสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหา เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ การบรรลุเป้าหมายในการทำงาน การสร้างสมรรถนะใหม่ และการนำคุณค่าไปสู่การปรับปรุงนวัตกรรม ผู้ปฏิบัติงานทั้งในส่วนบุคคลและกลุ่มต้องมีคะแนนในทั้ง 3 แกนในระดับสูงและสม่ำเสมอ และขยายคุณลักษณะดังกล่าวตลอดเวลา เพื่อสร้างทุนมนุษย์ขององค์การความสามารถที่จะมีลักษณะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถสูง[82]

นอกจากนั้นราสโตกิ (Rastogi) ยังได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การและสรุปไว้ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นจำเป็นต้องมีการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของการเรียนรู้และความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อให้เป็นทรัพยากรที่ยั่งยืนเหนือกาลเวลา และจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเน้นตรงไปที่ความสามารถขององค์การในการเผชิญหน้ากับสภาพการแข่งขันที่ท้าทายท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน การพัฒนาทุนมนุษย์มีพื้นฐานมาจากสมมุติฐานที่ว่า คนต้องถูกกระตุ้นด้วยวิสัยทัศน์ที่เป็นเลิศ เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และความหวังที่สูงสุด คนจะไม่ถูกกระตุ้นด้วยเป้าหมายที่เป็นเพียงเงินตอบแทนที่มากขึ้นและการถือหุ้นของบริษัท รางวัลที่ไม่ใช่เงิน เช่นการยอมรับขององค์การ การยอมรับในกลุ่มเพื่อน และโอกาสในการพัฒนาตนเอง การมีส่วนร่วมในการทำงานที่ท้าทายที่ต้องใช้ทั้งทักษะและความสามารถ และความรู้สึกว่าตนเองเป็นคนสำคัญและมีงานที่มีความหมายมากกว่ารางวัลที่เป็นเงิน การพัฒนาทั้งด้านทุนมนุษย์และทุนทางสังคมจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ที่จะทำให้มีการสั่งการที่ชัดเจนทั้งด้านเป้าหมาย วิถีทาง และทิศทางในการดำเนินงานซึ่งผู้ปฏิบัติสามารถจำแนกได้ด้วยตนเอง คำว่า “ฉัน” จำเป็นต้องถูกแทนที่ด้วยคำว่า “เรา” โดยการให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในระดับของข้อมูลข่าวสารและการพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์การ หรือการวางแผนกลยุทธ์ เป็นประโยชน์สูงสุดขององค์การและการพัฒนาทุนมนุษย์ การมีส่วนร่วมจะช่วยในการพัฒนาที่ชัดเจน และมีเหตุผลที่แหลมคมในการคิดกลยุทธ์ขององค์การ การอำนวยความสะดวกในการกระจายกลยุทธ์ออกไป การทำความเข้าใจ การแบ่งปันให้กับทุกระดับขององค์การ และการช่วยทำให้กลยุทธ์นั้นมีความยืดหยุ่นและนำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์การทำให้เกิดความคิดที่หลากหลายที่มาจากส่วนต่างๆขององค์การ จะทำให้เกิดทางเลือกใหม่และมุมมองที่สร้างสรรค์ ทำให้เกิดการทดลองทำในสิ่งใหม่ ด้วยแนวความคิดใหม่ หรือนิยามวิธีการใหม่ ทำให้เกิดความสนใจในวงกว้าง และมีอิทธิพลต่อการสร้างโอกาส ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีพลังอำนาจ การที่พนักงานช่วยกันฟัง

---

[82] P.N. Rastogi, “Sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer?,” Human Systems Management 19 (2000) : 193–203.

ช่วยกันมองจะเป็นตัวดำเนินการและพัฒนาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์การอย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้นเขายังมองว่าการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นความต้องการสูงสุดขององค์การที่มีความสำคัญมากและต้องมีกระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง หลักการสำคัญอาจสรุปสั้นๆตามกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ดังนี้

1. เน้นที่ความสนใจของบุคคลที่มีต่อการออกแบบระบบการดำเนินการองค์การของตนและเหตุผลเชิงคุณค่า หรือการแข่งขัน

2. จูงใจบุคคลด้วยการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์และค่านิยม ความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน และจริยธรรมในการดูแลกัน และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานรวมถึงการเพิ่มความรู้สึกร่วมกันในเรื่องของโชคชะตา

3. สร้างคาดหวัง การกระตุ้น การทำงานที่เป็นเลิศและสร้างสิ่งต่างๆจากระดับบุคคล และทีมงานโดยผ่านความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

4. ใช้บริบทของสภาพแวดล้อมขององค์การและเหตุผลในการแข่งขัน เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์การ การจัดการความรู้ การสร้างความสามารถ และกระจายแหล่งทรัพยากรทั้งในรูปแบบของความพอดี และความยืดหยุ่น

5. คาดหวังและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถคิดเหมือนเป็นเจ้าของหรือผู้บริหาร ในการทำความเข้าใจธรรมชาติและความสำคัญของสภาพปัจจุบันและศักยภาพในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายและเจริญก้าวหน้า

6. สนับสนุนให้คนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งการพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความสร้างสรรค์ และนวัตกรรม โดยการเข้ามามีส่วนร่วมทั้งด้านเชาวน์ปัญญาและเชาวน์อารมณ์ในการยกระดับการสร้างสรรค์ ทักษะ ความสามารถ และการร่วมมือไปสู่เป้าหมาย

7. เน้นการเรียนรู้ที่สร้างประโยชน์ในการแข่งขันที่เร็วกว่าคู่แข่งและอัตราการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

8. เน้นการพัฒนาคนให้ดีที่สุดเท่าที่เขาสามารถ และเลือกคนที่ทำงานเข้ากันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้ทำสิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่เขาสามารถ และให้คนทำงานด้วยกันโดยมีขอบเขตที่จำกัดน้อยที่สุด อย่าให้สถานะ บทบาท หน้าที่ และความแตกต่างด้านภูมิศาสตร์เป็นการแบ่งแยกคนขององค์การออกจากกันในการสร้างคุณค่าให้กับองค์การ

10. พยายามให้คนแต่ละคนไปด้วยกันและมีเป้าหมายร่วมคือลูกค้าขององค์การ

11. ผู้นำต้องมีความสามารถแบบบูรณาการเพื่อพัฒนาผู้นำในทุกระดับขององค์การ ซึ่งอาจต้องใช้เวลามากในการที่จะบอกเล่าความคิด จินตนาการ พลัง และการเล่าเรื่องราวทั้งหลายแก่ผู้ปฏิบัติงาน

12. ดึงความเก่ง ทักษะ ความรู้ การสร้างสรรค์ ของพนักงานออกมาและเขียนกฎของการแข่งขันแบบใหม่ผ่านนวัตกรรม และความยืดหยุ่นในสินทรัพย์ของบริษัท และการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่องเพื่อนำองค์การเป็นองค์การที่ดีที่สุด

13. ปรับเปลี่ยนองค์การให้มีความพร้อมที่จะไปด้วยกันโดยการมีผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถแตกต่างกัน ต่างทำหน้าที่ของตัวเอง แต่สอดคล้องไปด้วยกัน

และราสโตกิ ได้สรุปว่าเป้าหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการมองว่าเป็นเรื่องของคุณภาพโดยรวมหรือความเป็นเลิศขององค์การที่มีการประสานสอดคล้องกันในการสร้างผลิตภาพและบริการและเพื่อให้แน่ใจว่าองค์การสามารถอยู่ในสถานะที่แข่งขันในระดับสูงได้ การพัฒนาทุนมนุษย์ไม่ใช่เป้าหมายสุดท้าย แต่เป็นการเดินทางที่ไม่มีจุดสิ้นสุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอน ดังนั้นเป้าหมายของการเดินทางคือคนในองค์การต้องมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน ที่จะอยู่อย่างยั่งยืนได้ด้วยผลลัพธ์ที่เป็นทุนทางปัญญาขององค์การ[83]

กรอบแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ของอเซ็นเจอร์ (Accenture human capital development framework) ซึ่งพัฒนาโดย โทมัส, ชีส และ เบนตัน (Thomas,Cheese and Benton ซึ่งเป็นคณะทำงานให้แก่อเซ็นเจอร์(Accenture)ซึ่งเป็นสถาบันที่ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมผลการปฏิบัติงานในระดับสูง(institute for high performance business) โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาคนและผลประกอบการด้านการเงิน ได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อช่วยเหลือองค์การในการประเมินผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนในมนุษย์ แนวคิดนี้พัฒนามาจากการใช้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์การและประสบการการณ์ที่อยู่ในแวดวงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้และการจัดการความรู้ ผลิตภาพของแรงงาน โดยใช้เทคนิคการวัดผล เข้ามาเป็นแนวทางในการพัฒนาเพื่อจำแนกความต้องการขององค์การและการแก้ปัญหาที่เหมาะสมของแต่ละองค์การกรอบแนวคิดนี้องค์การสามารถใช้วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการพัฒนาทุนมนุษย์ รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านการลงทุนด้วย โดยมีมุมมองจากการพัฒนาทุนมนุษย์ว่านำมาสู่ความสามารถของทุนมนุษย์และเห็นว่ากระบวนการของทุน

---

[83] P.N. Rastogi, “Sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer?,” Human Systems Management 19 (2000) : 193–203.

มนุษย์จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงาน การขับเคลื่อนผลลัพธ์ขององค์การ การขับเคลื่อนความสามารถของทุนมนุษย์เช่น ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การ และการปรับตัวกับการทำงาน องค์การที่ต้องการความสำเร็จในการปรับปรุงความสามารถของทุนมนุษย์ด้านใดด้านหนึ่งหรือมากกว่าควรต้องมีเป้าหมายชัดเจน และใช้กระบวนการที่เจาะจงที่มีความสัมพันธ์สูงกับความ สามารถของทุนมนุษย์ที่เราต้องการ การสร้างกรอบแนวคิดดังกล่าวใช้เวลาเก็บข้อมูล 4 ปี สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านทรัพยากรมนุษย์และการวิเคราะห์สถานะทางการเงินกว่า 50 บริษัท ผลการวิเคราะห์ พบว่าในการวัดทุนมนุษย์ต้องดำเนินการใน 2 ด้านคือ ต้องใช้มุมมองด้านการบริหารจัดการองค์การ นั่นคือสิ่งที่ผู้บริหารต้องการจะวัดในสิ่งที่สะท้อนถึงการเพิ่มมูลค่าขององค์การ ขณะเดียวกันก็ต้องการกรอบแนวคิดในการวัดที่ไวต่อความแตกต่างด้านธุรกิจ เช่นในหน่วยงานของรัฐด้วย ด้านที่สอง การวัดนั้นต้องเกิดประโยชน์ในด้านการลงทุนด้วย ผู้บริหารต้องการรู้ทั้งสองแบบ รวมทั้งต้องการรู้ว่าทักษะใดบ้างที่จำเป็นในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นในการกำหนดกรอบแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์จึงแบ่งเป็น 4 ระดับ โดยเชื่อว่าการที่จะประเมินการปฏิบัติงานของทุนมนุษย์จะประกอบด้วย 4 ชั้น ซึ่งจะสะท้อนถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ขององค์การและผลประกอบการด้านการเงิน ดังมีรายละเอียด ดังนี้

ระดับที่ 1 ผลลัพธ์ขององค์การ (business result) จะประกอบด้วยผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ ได้แก่การวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น การวิเคราะห์ทางการเงิน การเจริญเติบโตขององค์การ ส่วนแบ่งการตลาด และจำนวนหุ้น

ระดับที่ 2 กุญแจขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (key performance drivers) ประกอบด้วยการวัดผลลัพธ์ขององค์การ ซึ่งได้แก่ ผลิตภาพ คุณภาพ นวัตกรรม ความพึงพอใจของลูกค้า

ระดับที่ 3 ความสามารถของทุนมนุษย์ ประกอบด้วยคุณภาพของคน ทั้งด้านทัศนคติและความสามารถ ที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของงาน อันได้แก่ความสามารถในการทำงาน การปรับต่อต่อสภาพการทำงาน ความผูกพันของพนักงาน อิทธิพลของสิ่งเหล่านี้จะผ่านกุญแจขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน

ระดับที่ 4 กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ ประกอบด้วยการนำสู่ ความเข้มแข็งและความสามารถของทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพในชั้นนี้จะรวมถึงกระบวนการในการบริหารคน ทั้งด้านการจัดการสมรรถนะ และผลปฏิบัติงาน รวมถึงกระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ การวัดทั้ง 4 ระดับนี้ให้ความสำคัญกับวุฒิภาวะของกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งไม่ใช่แค่ดูเพียงระดับของการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ แต่จะพยายามทำความเข้าใจว่าจะต้องทำอย่างไรจึงจะสมบูรณ์และสอดคล้องกับ

กลยุทธ์ในการแข่งขันและพันธกิจขององค์กร กรอบแนวคิดนี้สามารถพัฒนาเพื่อประเมินการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานหรือการสร้างมูลค่าเพิ่มได้[84]

เวย์ และแคนเทรล (Vey and Cantrell) ได้นำกรอบแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ของอเซ็นเจอร์ (acenture) ไปศึกษากับบริษัทยาเพื่อศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์กับผลประกอบการด้านการเงินของบริษัทยา ผลการศึกษาพบว่าบริษัทยาที่มีการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ดี ในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสมดุลของชีวิตและงานและการพัฒนาความรู้เชิงวิชาการ จะมีผลประกอบการสูงกว่าถึง 27% ซึ่งในการศึกษาได้จำแนกการพัฒนาทุนมนุษย์เป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำและการวินิจฉัยสั่งการ ความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์คือการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่จะช่วยในการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน กระบวนการทำงาน ขวัญ และความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร ซึ่งภาวะผู้นำและการวินิจฉัยสั่งการประกอบด้วย ความสามารถที่ทำให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การยอมรับความเสี่ยงที่จำเป็น ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรได้ตัดสินใจด้วยตนเอง และการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานการประกอบด้วยค่านิยมในการทำงานและค่านิยมส่วนบุคคลมีความสอดคล้องกัน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจกัน มีค่านิยมในการค้นหาความรู้และโอกาสในการพัฒนาปรับปรุง มีค่านิยมบนพื้นฐานของความแตกต่างกันของบุคลากร การยอมรับผลการปฏิบัติงาน เชื่อในความก้าวหน้าจากผลการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ใช้การค้นคว้าวิจัยเป็นตัวขับเคลื่อนสิ่งแวดล้อม

3. ความสมดุลของชีวิตและงาน ประกอบด้วย ที่ตั้งของหน่วยงานเหมาะสม ความยืดหยุ่นของเวลาในการปฏิบัติงาน การให้ออกไปดูแลครอบครัว สิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนความสมดุลของชีวิตและงาน บรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน

---

[84] Robert J. Thomas, Peter Cheese, and James M. Benton, “The Accenture Human Capital Development Framework : Assessing, Measuring and Guiding Investments in Human Capital to Achieve High Performance,” Human Capital Development Accenture Institute for High Performance Business, White paper 2003 [Online], Accessed 28 Febuary. Available from http://www. Acenture.com.

4. ความสามารถเชิงวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อน ประกอบด้วย การได้รับการสนับสนุนเชิงวิชาการ การทำงานในเรื่องที่ท้าทาย การมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม การมีนโยบายให้ลาพักผ่อน

5. การให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทน ประกอบด้วย การดูแลเด็ก การวางแผนเกษียณอายุ เงินเดือนที่ยุติธรรม ความมั่นคงในงาน การดูแลด้านสุขภาพ การแบ่งปันผลประโยชน์

จากผลของการศึกษาข้างต้นสรุปไว้ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำและการสั่งการ 2) วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) ความสมดุลของชีวิตและงาน 4) ความรู้เชิงวิชาการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มเพื่อน สามารถพยากรณ์ความสำเร็จของผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการให้รางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนไม่พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ[85] นอกจากนั้นแคนเทรล และคณะ (Cantrell et.al.) ยังได้ศึกษาการวัดมูลค่าเพิ่มจากการลงทุนด้านทุนมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการใช้เครื่องมือการประเมินทุนมนุษย์ขององค์การ ทีเรียกว่ากรอบแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ (the human capital development framework) ที่ อเซ็นเจอร์ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การที่มีผลปฏิบัติงานสูงได้พัฒนาขึ้นมา จากกระบวนการในการพัฒนาทุนมนุษย์ กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะการปฏิบัติงานกับองค์การอื่น และการจำแนกความสัมพันธ์ของแต่ละกระบวนการกับผลกำไรขององค์การ ซึ่งเครื่องมือนี้ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยผู้บริหารระดับสูงในการเลือกรูปแบบในการลงทุนในทุนมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ผลกำไรขององค์การเพิ่มขึ้น จาก 10% เป็น 15 % และมีคะแนนที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการในการพัฒนาทุนมนุษย์กับผลประกอบการขององค์การ โดยองค์การที่มีกระบวนการด้านทุนมนุษย์อย่างเต็มที่จะมีผลประกอบการดีกว่าองค์การที่มีกระบวนการด้านทุนมนุษย์น้อยกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การที่เน้นใน 3 ด้านได้แก่ การสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาคนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ การสนับสนุนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานในการที่จะเรียนรู้และเติบโตในอาชีพ จะประสบความสำเร็จมากกว่าองค์การที่ไม่ได้ดำเนินการใน 3 ด้านที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่ากรอบแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์นี้เป็นเครื่องมือที่ผู้นำขององค์การ

---

[85] Meredith A. Vey and Susan Cantrell, “Achieving High Performance Through Human Capital Development: A Look at the Pharmaceutical Industry,” Accenture High Performance Workforce Study 2002-2003 [Online], Accessed 28 Febuary. Available from www. Acenture.com

สามารถนำไปใช้ในการประเมินผลที่ชัดเจนเกี่ยวกับการลงทุนด้านทุนมนุษย์ และสามารถช่วยองค์การในการวิเคราะห์จุดอ่อน และจุดแข็งในการดำเนินงานด้านทุนมนุษย์ การลำดับความสำคัญในการลงทุน และช่องทางในการปฏิบัติงาน และยังช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงเชิงประจักษ์ระหว่างการลงทุนด้านทุนมนุษย์ การดำเนินงาน และการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การ[86] สอดคล้องกับผลงานวิจัยวิจัยหลายเรื่องที่พบว่าทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การ เช่นจาการศึกษาของ ฮิท และคณะ (Hitt et.al.) ที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบทางตรงและเป็นตัวกลางของทุนมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การที่ให้บริการ โดยศึกษากับบริษัทกฎหมาย จำนวน 93 แห่งในอเมริกา ใช้วิธีการศึกษาแบบภาคตัดขวาง (cross-sectional) และการศึกษาแบบอนุกรมเวลา (time serie) วิเคราะห์โดยใช้ ตัวแปรหุ่นยกกำลังสองน้อยที่สุด (LSDV) ผลการศึกษาพบว่าทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงเส้นโค้ง (curvilinear, U-shape) และการยกระดับทุนมนุษย์มีผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังพบว่าทุนมนุษย์ยังเป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยเฉพาะการที่มีการสนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสม [87]

จากการศึกษาของ เล็กการ์ทและดไวเออร์(Leggatt and Dwyer) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพ ให้มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงในองค์การที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ โดยสังเคราะห์จากบทความตั้งแต่ปี 1995 ถึง 2003 จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆนั้น พบว่าประกอบด้วยปัจจัย 8 ประการได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและการให้ข้อมูลย้อนกลับ ภาวะผู้นำ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการส่งผ่านความรู้ การจัดการคุณภาพ การอบรมและพัฒนาบุคลากร ซึ่งแต่ละด้านอธิบายได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายและการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน โดยพบว่าการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ยากขึ้น เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานรวมถึงการสร้างกระบวนการในการให้ขอมูลย้อนกลับ จะช่วยในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

---

[86] Susan Cantrell and others, “Measuring the value of human capital investments : the SAP case,” Strategy & Leadership 34, 2 (2006) : 43 – 52.

[87] Micheal A. Hitt and others, “Direct and moderating effect of human capital on strategy and performance in professional service firms : A resource - based perspective,” Academic of management journal 44,1 (2001) : 13-28.

2. ภาวะผู้นำที่จะช่วยสร้างผลการปฏิบัติงานได้แก่ การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการทำงาน การสื่อสารที่ชัดเจน การสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ และรูปแบบที่ชัดเจนในการสร้างผลการปฏิบัติงาน

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน การให้การสนับสนุนขององค์การ การสร้างความผูกพันต่อองค์การโดยสร้างความเป็นอยู่ที่ดีที่สอดคล้องกับสถานะของแต่ละบุคคลจะมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

4. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวแปรที่สำคัญในการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน เช่นบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าปลอดภัยจะส่งเสริมให้บุคคลกล้าเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างนวัตกรรม และการทำงานเป็นทีมเป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์การด้านสุขภาพ เพราะต้องมีการทำงานในลักษณะของทีมงานสหสาขา มีทั้งแพทย์ พยาบาล และบุคลากรทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของทีม ได้แก่ การมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมและยึดมั่นในคุณภาพของการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยจะช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การมีภาวะผู้นำ และการมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน

5. โครงสร้างองค์การรวมถึงสิ่งแวดล้อม การกระจายอำนาจ จะช่วยสร้างให้เกิดนวัตกรรมได้

6. องค์การแห่งการเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ จะมีความสำคัญต่อการช่วยพัฒนากระบวนการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน

7. การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพงานและการสร้างนวัตกรรม

8. การอบรมและพัฒนา จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลและทีมงาน รวมถึงเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง[88]

จากการศึกษาเกี่ยวกับทุนมนุษย์ของ ไอ บี เอ็ม (IBM) ที่สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้านทรัพยากรมนุษย์มากกว่า 400 คน จาก 40 ประเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ด้านกำลังคน โดยมีองค์การที่เข้าร่วมในการศึกษาครั้งนี้เป็นองค์การที่มีขนาดแตกต่างกัน

---

[88] Sandra Leggatt and Judith Dwyer, “Factors supporting High Performance in Health Care Organization,” in National Institute of Clinical Studies (Melbourne: Health Management Group at La Trobe University, 2003) , 9-21.

ตั้งแต่มีพนักงานน้อยกว่า 1000 คน จนถึงมากกว่า 50,000 คน และมีขนาดการลงทุนตั้งแต่ 500 ล้านเหรียญสหรัฐ จนถึง 25 พันล้านเหรียญสหรัฐ โดยผู้ถูกสัมภาษณ์เป็นตัวแทนมาจากทั้งในภาครัฐและเอกชน องค์การที่ไม่แสวงหากำไรจากกลุ่มอุตสาหกรรมและจากภูมิประเทศที่หลากหลาย ผลการศึกษาพบว่ามีเรื่องสำคัญจำนวน 4 เรื่องที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการได้แก่ ได้แก่ 1) การพัฒนากำลังคนที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 2) การขับเคลื่อนสู่ความเติบโตขององค์การโดยการวิเคราะห์กำลังคน 3) การพัฒนาและรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การ และ 4) การวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยในเรื่องของการพัฒนากำลังคนที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น พบว่ามีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ ประการแรกผู้นำองค์การต้องมีความสามารถในการพยากรณ์ถึงทักษะที่จำเป็นในอนาคต ประการที่สองคือ ต้องจำแนกความสามารถของแต่ละบุคคลในองค์การและการก้าวไปสู่การเป็นผู้เชี่ยวชาญ และประการที่สาม คือผู้ปฏิบัติงานต้องมีทักษะที่หลากหลาย ไม่จำกัดด้วยขอบเขตขององค์การ เวลา และวัฒนธรรมในการที่จะติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ในเรื่องของการขับเคลื่อนสู่ความเติบโตขององค์การโดยการวิเคราะห์กำลังคนในการขยายกำลังการผลิต หรือการสร้างหรือพัฒนาสิ่งใหม่ขึ้นมานั้นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติคือการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ ดังนั้นองค์การควรมีการจัดระบบการจำแนกบุคคลในเรื่องของทักษะ บทบาท และโครงการ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้เกี่ยวกับความต้องการกำลังคนในอนาคต การลาออกจากงาน การจ้างงานใหม่เป็นต้น ด้านการพัฒนาและรักษาคนที่มีความรู้ความสามารถสูง (talent) ให้อยู่กับองค์การนั้น ผู้นำต้องมีรูปแบบในการบริหารจัดการคนที่มีความรู้ความสามารถสูง พัฒนาระบบการให้รางวัล ระบบการพัฒนาทักษะตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน การยอมรับผู้ที่มีผลปฏิบัติงานในระดับสูงและสร้างความผูกพันต่อองค์การให้เกิดขึ้น สำหรับการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นพบว่ามากกว่าร้อยละ 75 ขององค์การที่เห็นว่าการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำสำหรับอนาคตเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร สำหรับโลกในยุคปัจจุบันต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่สามารถโน้มน้าวผู้ฟังจากทั่วทุกมุมโลกและสามารถส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างกว้างไกล[89]

---

[89] IBM, “Creating an adaptable workforce: important implications for CIOs” the Global Human Capital Study 2 March 2003 [Online], Accessed 16 August 2009. Available from http://www.ibm.com/services

วีทเธอร์รี่ (Weatherly) กล่าวว่าทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาและบ่มเพาะได้ขณะเดียวกันก็สามารถที่จะออกไปจากองค์การได้เช่นกัน เช่นอาจจะป่วย ไม่ตั้งใจทำงาน หรืออาจมีพฤติกรรมไปในทางที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ กล่าวได้ว่าผลการปฏิบัติงานของทุนมนุษย์ขององค์การไม่อาจคาดเดาหรืออยู่ในความควบคุมของผู้จ้างงานเสมอไป ดังนั้นการจัดการด้านทุนมนุษย์จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีดัชนีชี้วัดคุณค่าของทุนมนุษย์ด้วยเครื่องมือที่มีความถูกต้องแม่นตรง และต้องมีวิธีการที่จะสร้างและรักษาทุนมนุษย์ไว้ให้มีคุณค่า ซึ่งเขาได้สรุปแนวทางที่ผู้บริหารควรปฏิบัติสรุปได้ดังนี้คือ

1. มีการบริหารจัดการที่เน้นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาต่อเนื่อง การฝึกอบรมให้กับพนักงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้จากสถานที่ทำงาน โดยผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของคนว่าเป็นแหล่งที่สำคัญสำหรับการแข่งขัน ขณะเดียวกันในการจัดโปรแกรมการอบรมก็ต้องสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่องค์การต้องการและมีการรายงานการประเมินผลโครงการที่ชัดเจน

2. การวัดผลสำเร็จของการบริหารจัดการคนว่าสิ่งที่ทำลงไปก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์การเพียงใด ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากที่จะหาข้อสรุปได้ แต่อย่างไรก็ตามเราอาจดูได้จากการสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาคนนั้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ การมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนที่บอกถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวการพัฒนาปรับปรุง

3. การใช้เทคโนโลยี่เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น การเผยแพร่ผ่านเครือข่าย โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยคอมพิวเตอร์ หรือรูปแบบจำลองในการฝึกอบรมที่ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้คนได้เกิดการเรียนรู้ เครื่องมือเหล่านี้เริ่มใช้ได้ตั้งแต่การปฐมนิเทศพนักงานเข้าใหม่ การเปลี่ยนงานใหม่ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้อาจจะเตรียมไว้สำหรับให้บริการตัวเอง เช่นอินเตอร์เนต การเรียนรู้ทางไกล การประชุมสัมมนา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้มีการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรให้มีปฏิสัมพันธ์ มีการสร้างเครือข่าย เพื่อความสะดวกสบาย และลดค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้ของพนักงานในเวลาเดียวกัน

4. ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในอนาคต นั่นคือต้องรักษาสมรรถนะของบุคลากรให้คงอยู่ตลอดเวลา เช่นพัฒนาการศึกษาต่อเนื่องและการออกแบบโครงการการอบรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะหลัก การเป็นสถาบันสมทบกับมหาวิทยาลัย วิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษาเพื่อการอบรมภายในควรทำในกรณีที่ ภาวะเศรษฐกิจดี หรือการมีระยะเวลาที่จำกัด

5. สร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมต่อการพัฒนา การที่มีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาสมรรถนะ สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานสามารถวางแผนในอนาคตได้ ไม่เครียด เป็นการสร้างขวัญ ความภักดีต่อองค์การ[90]

จากคำกล่าวที่ว่า สิ่งที่สามารถวัดได้ก็สามารถจัดการได้ เป็นวลีที่ใช้กันมากในแวดวงของการจัดการทุนมนุษย์ และมีการศึกษาวิจัยมากมายที่เกี่ยวข้องกับการวัดทุนมนุษย์เพื่อนำมาสู่การจัดการทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังเช่นจากการศึกษาของ บาสสิ และ แม็คมูเรอร์ (Bassi and McMurrer) เกี่ยวกับการสร้างมูลค่าเพิ่มในทุนมนุษย์ ได้สร้างกรอบความคิดในการวัดจุดเด่นและจุดด้อยขององค์การในการบริหารต้นทุนมนุษย์ (management for human capital ROI) ที่แสดงให้เห็นว่าองค์การที่มีความสามารถในการบริหารผู้ปฏิบัติงานให้สร้างผลงานที่คุ้มค่านั้นจะต้องมีความสามารถในปัจจัย 5 หมวด คือ

1. การปฏิบัติภาวะผู้นำ (leadership practices) รวมถึงการสื่อสารในระดับผู้จัดการ และผู้นำ การให้ข้อมูลป้อนกลับในการปฏิบัติงาน ทักษะในการตรวจนิเทศงาน การแสดงออกถึงคุณค่าขององค์การ และความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น

2. การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (employee engagement) จะรวมถึงความสามารถขององค์การในการเข้าไปมีส่วนร่วม การรักษาไว้และการสร้างคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

3. การเข้าถึงความรู้ (knowledge accessibility) จะรวมถึงเครือข่ายการเรียนรู้ขององค์การ และการถ่ายโยงความรู้ ความคิดไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน

4. การสร้างประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน (workforce optimization) จะรวมถึงความสำเร็จขององค์การในการกระบวนการทำงาน สภาพการทำงานที่ดี การตัดสินใจจ้างงานที่เข้มแข็ง และการเน้นที่ความโปร่งใส

5. ความสามารถในการเรียนรู้ (learning capacity) รวมถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

จากปัจจัย 5 ประการนี้ บาสสิ และ แม็คมูเรอร์ ได้แจกแจงรายละเอียดลงไปอีกว่าในแต่ละประการนั้นมีกิจกรรมอะไรบ้างที่องค์การพึงปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

หมวดที่ 1 : ภาวะผู้นำ (leadership practices)

1.1 ผู้บริหารต้องเป็นนักสื่อสารและสามารถสื่อสารได้ดี หมายความว่าผู้บริหารแต่ละคนต้องมีความสามารถในการสื่อสาร และต้องสร้างระบบการสื่อสารภายใน

---

[90] Leslie A. Weatherly, “Human Capital – The Illusive Asset , Measuring and Managing Human Capita l: A Strategic Imperative for HR,” SHRM Research Quatery (2003) : 1-7.

องค์การที่เป็นระบบเปิดที่ผู้ปฏิบัติทุกระดับสามารถได้รับข้อมูลและเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วและพอเพียง นอกจากนี้ยังต้องสร้างระบบการสื่อสารแบบสองทาง ที่มีช่องทางทั้งจากผู้บริหารถึงผู้ปฏิบัติงาน และช่องทางจากผู้ปฏิบัติงานถึงผู้บริหารอีกด้วย

1.2 ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความร่วมมือร่วมใจกัน การที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานแบบทุ่มเทนั้น ต้องไม่มีการแบ่งแยกชนชั้นวรรณะระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องใจกว้างและเต็มใจให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขององค์การ

1.3 ทักษะในการบังคับบัญชาของผู้บริหารระดับต้น สำหรับผู้บริหารหรือหัวหน้างานระดับต้นนั้นจำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการกับอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางมิให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ ซึ่งหมายรวมถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาเล็กๆน้อยๆ ที่เกิดขึ้นเป็นประจำวันในหน่วยงาน ความสามารถในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับผลงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำไปพัฒนาตนเอง และทักษะในการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน

1.4 ทักษะในการบังคับบัญชาระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงก็ต้องมีความสามารถในการจัดการอุปสรรคในการทำงานเช่นเดียวกับผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง แต่จะมีความยุ่งยากและซับซ้อนเพิ่มขึ้น เช่นการสรรหางบประมาณ การสร้างหรือแก้นโยบายในการทำงาน การจัดโครงสร้างและระบบการทำงาน การสร้างความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยการมีนโยบายส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ เช่น การฝึกอบรม นโยบายเรื่องจริยธรรม

1.5 การพัฒนาภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง การที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลานั้น ผู้ปฏิบัติงานจะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองอย่างเหมาะสม เพื่อจะได้มีความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่นในการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ขณะเดียวกันองค์การก็ต้องมีระบบระบบบริหารและการทำงานในการปรับหรือเปลี่ยนแปลงองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิผล

หมวดที่ 2 : การสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน (employee engagement)

2.1 การออกแบบงาน ผู้บริหารต้องมีการออกแบบงานให้มีเนื้อหาความรับผิดชอบ มีเป้าหมายและขั้นตอนการทำงานที่น่าสนใจ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ หรือสร้างเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกชอบงานและอยากทำงาน

2.2 งานมีความก้าวหน้ามั่นคงและเป็นงานที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่อง หากองค์การสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่างานที่ตนเองทำ มีความก้าวหน้า มีความมั่นคง

และเป็นงานที่มีความสำคัญกับองค์การ ผู้ปฏิบัติงานก็จะมีความมั่นใจ และจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะทุ่มเทในการทำงาน

2.3 มีการบริหารเวลาที่ดี ผู้บริหารต้องสามารถจัดภาระงานให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน เช่นถ้าให้งานมาก งานยาก ก็ต้องให้เวลาผู้ปฏิบัติที่เพียงพอ หากให้เวลาน้อยเกินไป ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าถูกกดดันตลอดเวลาจนไม่มีเวลาให้ครอบครัวหรือพักผ่อน

2.4 มีระบบที่ตรวจวัดความรู้สึกผูกพันที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อองค์การอย่างสม่ำเสมอ เรื่องของความผูกพันทางใจนี้เป็นเรื่องของจิตอารมณ์ของมนุษย์ที่เข้าใจได้ยากและยังเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นต้องสร้างระบบไว้คอยตรวจวัดอย่างสม่ำเสมอว่าผู้ปฏิบัติงานยังมีความผูกพันต่อองค์การอยู่หรือไม่

หมวดที่ 3 : การเข้าถึงองค์ความรู้ (knowledge accessibility)

3.1 องค์การต้องจัดหาสิ่งสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆ เช่นมีการจัดหาและเตรียมข้อมูลที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ในการทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียกใช้ได้เสมอ นอกจากนี้ต้องมีการให้การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมในการทำงาน และรู้สึกได้ว่าองค์การเองก็พร้อมที่จะพัฒนาความพร้อมให้พวกเขาด้วย

3.2 การสร้างความร่วมมือร่วมใจกัน การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความคิดจากผู้ปฏิบัติงานหลายๆ คน ดังนั้นผู้บริหารควรสนับสนุนการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

3.3 มีการแบ่งปันข้อมูล ในองค์การควรมีการบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร หรือองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ให้กับคนในองค์การอย่างทั่วถึง เมื่อผู้ปฏิบัติงานคนใดคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ หรือองค์การมีข้อมูลการทำงานแบบใหม่หรือมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นต้องมีการกระจายเผยแพร่ความรู้ไปยังผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกคนสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง

3.4 การสร้างระบบในการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลเพื่อความรวดเร็วและสะดวกในการใช้งาน

หมวดที่ 4 : การสร้างประโยชน์สูงสุดจากแรงงาน (workforce optimization)

4.1 สร้างกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและมีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจกระบวนการทำงาน และมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการนั้นๆ อย่างมีประสิทธิผล

4.2 สร้างเงื่อนไขในการทำงานที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดผลงานระดับสูง เช่น การสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ หรือทรัพยากรที่จำเป็น

4.3 มีระบบจ้างคนที่มีประสิทธิภาพ คือให้องค์การสรรหาบุคคลที่มีความรู้และทักษะที่เหมาะสมมาทำงาน

4.4 สร้างระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังขึ้นในองค์การ เช่นองค์การมีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าจะเน้นผลการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการทำงานอย่างเป็นทางการ มีการสัมมนาฝึกอบรมและวัดผลอย่างเป็นระบบ

หมวดที่ 5 : ความสามารถในการเรียนรู้ (learning capacity)

5.1 การสร้างนวัตกรรม ผู้บริหารควรประกาศให้ทุกคนทราบว่าองค์การมีนโยบายส่งเสริม สนับสนุน และให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความคิดใหม่และนวัตกรรมใหม่ๆ มานำเสนอให้กับองค์การ

5.2 การฝึกอบรมเพื่อสร้างความพร้อมและศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน องค์การชั้นนำจะมีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานตลอดเวลาเพื่อจะได้มีความรอบรู้ และไวในการทำงาน

5.3 มีแผนการพัฒนาสายอาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากจะมีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอแล้ว องค์การที่ประสบความสำเร็จจะสร้างแผนการพัฒนาทางสายอาชีพให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการพัฒนาขององค์การเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความก้าวหน้าของตนเองอย่างชัดเจน

5.4 สร้างค่านิยมและให้การสนับสนุนการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่างและสร้างค่านิยมให้ผู้ปฏิบัติงานรักการเรียนรู้

5.5 จัดระบบที่เป็นรูปธรรมที่ส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้ปฏิบัติงาน เช่น มีห้องสมุด มีระบบ e-learning เป็นต้น และทั้งหมดนี้ก็คือปัจจัย 5 ประการ 23 กิจกรรมในการส่งเสริมพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมที่จะสร้าง ROI [91]

จากแนวคิดข้างต้นจะพบว่าหากองค์การใดมีการดำเนินงานดังกล่าวจะพบว่าจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในระดับสูงเช่นจากผลงานวิจัยของ บาสสิ และแมคมูลเรอร์ (Bassi and McMurrer) ที่ทำการวิเคราะห์ภาวะผู้นำและความสำเร็จของบริษัทกฎหมาย โดยศึกษากับบริษัทกฎหมายจำนวน 69 บริษัทผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความสำเร็จของบริษัทมี อยู่ 9 ประการด้วยกันคือ 1)ทักษะด้านภาวะผู้นำ 2) ความครบถ้วนในการทำงาน 3) ทักษะการจัดการ 4) ค่านิยมและการสนับสนุนการเรียนรู้ 5) นวัตกรรม 6) ความผูกพันของพนักงาน 7) ความสามารถในการได้ข้อมูล

---

[91] Laurie Bassi and Daniel McMurrer, “Maximizing Your Return on People,” Harvard Bussiness Review 85,3 (March 2007) : 115-123.

ข่าวสาร 8) ระบบและช่องทางในการมีส่วนร่วม 9) การสื่อสารกับคู่ค้า[92] สอดคล้องกับการศึกษาของ นามารา (Namara) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลกำไรที่เกิดจากทุนมนุษย์ในบริษัทชั้นนำระดับนานาชาติ เช่น โคคาโคลา ไมรโครซอฟท์ เซาท์เวส แอรไลน์ พบว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มี 10 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การนำปรัชญาของทรูแมนและลินคอลล์มาใช้กล่าวคือผู้บริหารเป็นผู้ที่ต้องตัดสินใจในการดำเนินการไม่ใช่การใช้เสียงข้างมาก 2) สื่อสารให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ 3) สร้างความหวังใหม่ 4) จัดรูปแบบองค์การและทีมงานใหม่ 5) ส่งเสริมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม 6) เน้นการริเริ่มสร้างสรรค์ 7) สร้างพนักงานให้เป็นทรัพยากรบุคคลระดับชาติ 8) พัฒนาระบบแรงจูงใจ 9) สรุปรายงานประจำปีสำหรับผู้บริหาร 10) พัฒนากระบวนการทุนมนุษย์ให้เป็นการเดินทางไม่ใช่จุดจบของการทำงาน[93]

ฮิกกินส์ และโคเฮน (Higgins and Cohen) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักในการจัดการทุนมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วย

1. ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (line of sight) เป็นการเชื่อมโยงระหว่างการกระทำของผู้ปฏิบัติงานกับความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยคือ

1.1 การตระหนักรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และเข้าใจถึงบทบาทที่เหมาะสมของตนเอง

1.2 ความสามารถในการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการสร้างความสำเร็จขององค์การ

1.3 วิธีการให้สิ่งจูงใจที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

1.4 การคงไว้ซึ่งความสามารถส่วนบุคคล

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment) สิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และมีอิทธิพลต่อความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน ที่สร้างความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์การ ปัจจัยสำคัญได้แก่

---

[92] Laurie Bassi and Daniel McMurrer, “Leadership and law firm success : A Statistical analysiss,” The Association of Legal Administrators, White paper March 2008 [Online], Accessed 25 August 2009. Available from http:// www.ma bassi

[93] Carlton P. McNamara, Making Human Capital productive” University of South Carolina Board of Trustees (2008) [online], Accessed 25 August 2009. Available from http://mooreschool.sc.edu/moore/research/

2.1 สภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม (เช่นธรรมชาติของผู้ร่วมงาน การออกแบบงาน วิธีการทำงาน)

2.2 รูปแบบของภาวะผู้นำและวิธีการที่สัมพันธ์กับพนักงาน

2.3 รูปแบบของการสื่อสาร (ทั้งภายในทีม และระหว่างองค์การ)

2.4 ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารจัดการและความสามารถในการจูงใจและการจัดการ

3. รางวัล (reward) หมายถึง สิ่งที่เป็นทั้งเงินและไม่ใช่เงิน ที่ผู้ปฏิบัติงานคาดหวังว่าจะได้รับเพื่อเป็นการเสริมแรงในการทำงาน ซึ่งจะสอดคล้องกับแรงจูงใจ พฤติกรรมและความผูกพันของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย

3.1 เงินเดือนที่สอดคล้องกับสมรรถนะของแต่ละบุคคล

3.2 ค่าตอบแทนพิเศษที่เป็นรางวัล

3.3 ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ

3.4 ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของร่วม

3.5 การได้รับการยอมรับ

3.6 ความรู้สึกว่ามีศักดิ์ศรีที่ได้รับรางวัล

4. การพัฒนา (development)เป็นการพัฒนาสำหรับอนาคต ประกอบด้วย

4.1 ความก้าวหน้าในอาชีพ ให้เขารู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในองค์การ

4.2 สมรรถนะเพิ่มเติม

4.3 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อพัฒนาบุคคลเชิงรุก เป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลในทักษะที่จะเป็นในอนาคต

4.4 การหมุนเวียนการทำงาน

4.5 การฝึกอบรมและการเรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะใหม่ๆ การเป็นผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยง

5. การออกแบบองค์การ (organisational architecture) การออกแบบองค์การจะช่วยพัฒนาการสร้างความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย

5.1 การออกแบบองค์การ จะช่วยให้เกิดโอกาสในการสร้างสรรค์

5.2 การบริหารผลการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนบริหารทุนมนุษย์อื่นๆ

5.3 ระบบการให้รางวัล

5.4 การให้สิทธิในการตัดสินใจ ที่จะนำไปสู่การเสริมพลังอำนาจทั้งในระดับทีมงานและระดับบุคคล

5.5 คุณค่าของงาน ที่เป็นชื่อเสียงขององค์การที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานยังคงอยู่ในองค์การ[94]

จะเห็นได้ว่าในเรื่องของการจัดการทุนมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์นี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ การดำเนินการต้องมีความสอดคล้องกันทั้งระบบ การบริหารจัดการแบบเดิมอาจไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจกับเรื่องของทุนมนุษย์อย่างชัดเจนจึงจะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton) ได้ศึกษาตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านทุนมนุษย์ โดยศึกษาจากบริษัทต่างๆที่พวกเขาได้เคยให้คำปรึกษา พบว่ามีปัจจัยด้านทุนมนุษย์ที่สำคัญ 5 ประการที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ขององค์การ ได้แก่

1. ความสามารถหรือทักษะที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ความสามารถและความรู้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ

2. ภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถและความพร้อมของผู้นำในระดับต่างๆขององค์การเพื่อทำให้การดำเนินการขององค์การมุ่งสู่กลยุทธ์ที่ตั้งไว้

3. วัฒนธรรมองค์การและการรับรู้ในกลยุทธ์ขององค์การ หมายถึงการรับรู้ในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการมีวัฒนธรรมร่วมกันในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4. ความสอดคล้องร่วมกันภายในองค์การ ได้แก่ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินงาน รวมถึงปัจจัยจูงใจที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การในทุกระดับ

5. การแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ[95]

นอกจากนั้น นอร์ตัน (Norton) ยังได้กล่าวถึงทุนมนุษย์โดยการใช้หลักมุมมองสมดุล (balance scoredcard) ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับทุนมนุษย์ โดยเขากล่าวว่าหากไม่สามารถวัดมันได้ ก็ไม่สามารถจัดการได้เช่นกัน ดังนั้นในการทำงานจึงได้มีการตั้งคณะกรรมการด้านทรัพยากรมนุษย์ขึ้น เพื่อค้นหาแนวทางที่ดีกว่าเดิมในการวัดและบริหารทุนมนุษย์ โดยใช้แนวทางมุมมองแบบสมดุล ซึ่งผลจากการศึกษาค้นคว้าพบว่าในมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตนั้นสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการที่ผู้บริหารใช้ขับเคลื่อนทุนมนุษย์ โดยสิ่งที่สำคัญที่จัดอยู่ในอันดับต้นๆ 5 เรื่อง ได้แก่

---

[94] Nicholas J Higgins and Graeme Cohen, Employee Engagement A key human capital reporting measure (2006) [Online], Accessed 22 October 2009. Available from http://www.valuentis.com

[95] พสุ เตชะรินทร์, ความสำคัญของ Human capital ในการจัดทำ Balanced Svoredcard [Online], Accessed 15 August 2009. Available from www.acc.chula.ac.th

1. ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในเชิงกลยุทธ์
2. ภาวะผู้นำ
3. วัฒนธรรมองค์การกับการตระหนักรู้เชิงกลยุทธ์
4. การปรับตัวไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์
5. การบูรณาการกลยุทธ์และการเรียนรู้

จากแนวคิดทั้ง 5 ประการนี้ นำมาสู่การอธิบายองค์ประกอบของทุนมนุษย์ในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ โดยอธิบายไว้ว่าทุนมนุษย์นั้นเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ซึ่งตามปกติไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้วสามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดและเทียบมูลค่าออกมาได้ ยังทำให้เกิดสภาพคล่องได้ โดยสินทรัพย์ที่ไม่สามารถวัดเป็นมูลค่าได้นี้จะมีมูลค่าขึ้นมาได้เฉพาะในแง่มุมที่เกี่ยวเนื่องกับกลยุทธ์เท่านั้น สินทรัพย์ทั้งหลายที่สนับสนุนต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรจะมีมูลค่ามากกว่าบรรดาสินทรัพย์ที่ไม่สนับสนุนต่อกลยุทธ์ ดังนั้นจากแนวคิด 5 ประการข้างต้นเปรียบได้กับสินทรัพย์ทั้ง 5 กลุ่มซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นสินทรัพย์ระยะสั้นและสินทรัพย์ระยะยาว เราสามารถที่จะมองตัวทักษะ และสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำในแง่ที่เป็นสินทรัพย์ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อกลยุทธ์และส่งผลกระทบเร็วที่สุดต่อการสร้างมูลค่า วัฒนธรรมองค์การกับการตระหนักรู้ในกลยุทธ์ การปรับตัวไปในทิศทางเดียวกันและการบูรณาการนั้น ทั้งหมดล้วนเป็นองค์ประกอบของตัวโครงสร้างและบรรยากาศในการทำงานในองค์การ ที่สนับสนุนการพัฒนาและการใช้ประโยชน์ของทุนมนุษย์ในระยะยาว และจากแนวทางดังที่กล่าวมาข้างต้นนำมาสู่การสร้างแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่ง นอร์ตัน (Norton) ได้สรุปได้ดังนี้คือ

1. ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในเชิงกลยุทธ์

1.1 วัตถุประสงค์ คือเพื่อให้เข้าใจในสมรรถนะที่ต้องการ สมรรถนะที่มีอยู่และแผนงานที่จะปิดช่องว่างนั้น

1.2 แผนงานหรือหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การออกแบบเนื้อหาของงาน

1.3 ตัวอย่างแนวทางในการปฏิบัติที่ดีได้แก่ การบรรจุตำแหน่งต่างๆด้วยพนักงานภายใน จำนวนของพนักงานที่ทำงานได้มากกว่า 1 ตำแหน่งงาน จำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรม

2. ภาวะผู้นำ

2.1 วัตถุประสงค์ คือสร้างกองทัพผู้นำซึ่งสามารถที่จะยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

2.2 แผนงานหรือหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง กระบวนการตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการกลยุทธ์

2.3 ตัวอย่างแนวทางในการปฏิบัติที่ดีได้แก่ ผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจมีความชัดเจน รับผิดชอบต่อกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ

3. วัฒนธรรมองค์การกับการตระหนักรู้เชิงกลยุทธ์

3.1 วัตถุประสงค์ คือสร้างองค์กรที่บุคคลภายในมีวิสัยทัศน์ร่วม และกลยุทธ์ร่วมถึงค่านิยมทางวัฒนธรรมเข้ามาสู่ตนเองและนำไปปฏิบัติ

3.2 แผนงานหรือหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสื่อสาร การบริหารความเปลี่ยนแปลง การพัฒนาภาวะผู้นำ

3.3 ตัวอย่างแนวทางในการปฏิบัติที่ดีได้แก่ มีแผนงานที่เป็นกิจจะลักษณะในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร จัดให้มีพี่เลี้ยงเป็นผู้ที่คอยดูแลให้คำปรึกษา

4. การปรับตัวไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์/การสร้างแรงจูงใจ

4.1 วัตถุประสงค์ คือสร้างองค์การที่มีเป้าหมายส่วนบุคคลและสิ่งจูงใจต่างๆนั้นสอดรับกับกลยุทธ์ และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนช่วยเกื้อหนุนต่อองค์การขึ้นในพนักงานแต่ละคน

4.2 แผนงานหรือหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การบริหารผลการดำเนินงาน รางวัลและการจ่ายค่าตอบแทนให้ สภาวะแวดล้อมการทำงานที่เป็นบวก

4.3 ตัวอย่างแนวทางในการปฏิบัติที่ดีได้แก่ การปรับทิศทางของงานทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องรับกับธุรกิจ การใช้มุมมองแบบสมดุล การให้พนักงานถือหุ้นของบริษัท เกณฑ์ที่สมควรได้รับส่งจูงใจตอบแทน

5. การบูรณาการกลยุทธ์และการเรียนรู้

5.1 วัตถุประสงค์ คือสร้างทีมงานและวัฒนธรรมที่หนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินกลยุทธ์นั้นๆ

5.2 แผนงานหรือหน้าที่ของนักทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจัดการองค์ความรู้ ความมีประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม การโยกย้ายพนักงาน

5.3 ตัวอย่างแนวทางในการปฏิบัติที่ดีได้แก่ การรักษาพนักงานตำแหน่งสำคัญๆเอาไว้ได้ ทีมงานประกอบด้วยพนักงานจากฝ่ายต่างๆ รางวัลตอบแทนที่เป็นผลงานร่วมกัน[96]

---

[96] David P. Norton, “การวัดระดับการมีส่วนช่วยเกื้อหนุนต่อองค์กรของทุนมนุษย์,” ใน Robert S. Kaplan and others, แปลโดย พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, ทุนมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์, 2549), 29-53.

แดสเลอร์ และ ฮวด (Dessler & Huat) ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า มีประเด็นที่ท้าทาย 3 ประการ ได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ต้องสนับสนุนผลิตภาพและความพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การ ภายใต้การแข่งขันแบบไร้พรมแดน กิจการต้องให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้ปฏิบัติงานคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงผลงานของนายจ้าง โดยแท้จริงแล้วองค์ประกอบทุกอย่างขององค์การเกี่ยวข้องกับการสร้างผลงานให้สูงขึ้นหากองค์การมีผู้ปฏิบัติงานที่มีสมรรถนะสูงและอุทิศตนให้กับองค์การ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องใส่ใจต่อระบบเพื่อการจัดการผลงานของพนักงาน เพื่อทำให้ผลงานสูงขึ้นและต้องวัดผลได้ว่าความสำเร็จมาจากความสามารถและการอุทิศตนของพนักงาน

3. การสร้างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ศูนย์กลางการจัดการผลงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องเพิ่มบทบาทในการเข้าไปมีสวนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของกิจการ[97]

ฮอล (Hall) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการอย่างเป็นระบบในการสร้างทุนมนุษย์ เขาได้สรุปแนวทางในการจัดการทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ว่าองค์ประกอบของทุนมนุษย์ เชิงกลยุทธ์มี 4 ด้านได้แก่

1. ทีมผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยทีมผู้บริหารต้องพัฒนาคุณค่าอย่างต่อเนื่อง โดยทีมผู้บริหารต้องดำเนินการในเรื่องต่างๆดังนี้

1.1 ด้านกลยุทธ์ เริ่มต้นตั้งแต่การพัฒนากระบวนการสร้างกลยุทธ์ การสื่อสารกลยุทธ์ให้บุคคลในองค์การรับทราบ ชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์ การตั้งเป้าประสงค์ของกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันทั้งองค์การ และการยอมรับข้อมูลป้อนกลับ

1.2 การบริหาร การกำหนดต้นทุน และแผนการผลิตที่ชัดเจน มีแผนพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.3 วัฒนธรรม กำหนดวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานที่เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการวัดอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับวัฒนธรรม และมีวัฒนธรรมในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง

1.4 โครงสร้าง ต้องวางแผนเพื่อลดสายงานที่เป็นระบบราชการลดลง เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องรู้สึกว่าถูกควบคุม

---

[97] Gary Dessler and Tan Chwee Huat, แปลโดย จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ และสุวรรณา เทพจิต, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพ: บริษัทเพียรสัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2550), 27.

2. ผู้นำที่เป็นผู้ขับเคลื่อนสู่ผลลัพธ์ ซึ่งมีหน้าที่ที่ต้องทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนงานขององค์การ และพัฒนาความสามารถขององค์การอันนำไปสู่การมีผลปฏิบัติงานในระดับสูง ซึ่งการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

2.1 การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับค่านิยมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 ปรับปรุง พัฒนาความสามารถขององค์การ

2.3 สร้างบรรยากาศที่ท้าทายในการทำงานและให้ทำงานอย่างสนุก

2.4 พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับขององค์การ

3. ตำแหน่งขององค์การที่อยู่ในลำดับที่น่าเชื่อถือ คือการทำให้ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยอมรับและไว้ใจว่าองค์การมีความสามารถสูงกว่าคู่แข่งขันอื่นๆ

4. การสร้างผลการปฏิบัติงาน ที่เกิดจากโครงสร้างองค์การ ระบบและวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง ซึ่งเน้นใน 3 ด้าน ได้แก่

4.1 กลยุทธ์และความสอดคล้องกับกลยุทธ์ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญคือความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การเพื่อที่จะได้แน่ใจได้ว่าวัตถุประสงค?ทั้งหมดขององค์การจะได้รับการดำเนินการที่ครบคลุมทั้งงานหลักและงานรองที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าให้กับองค์การ

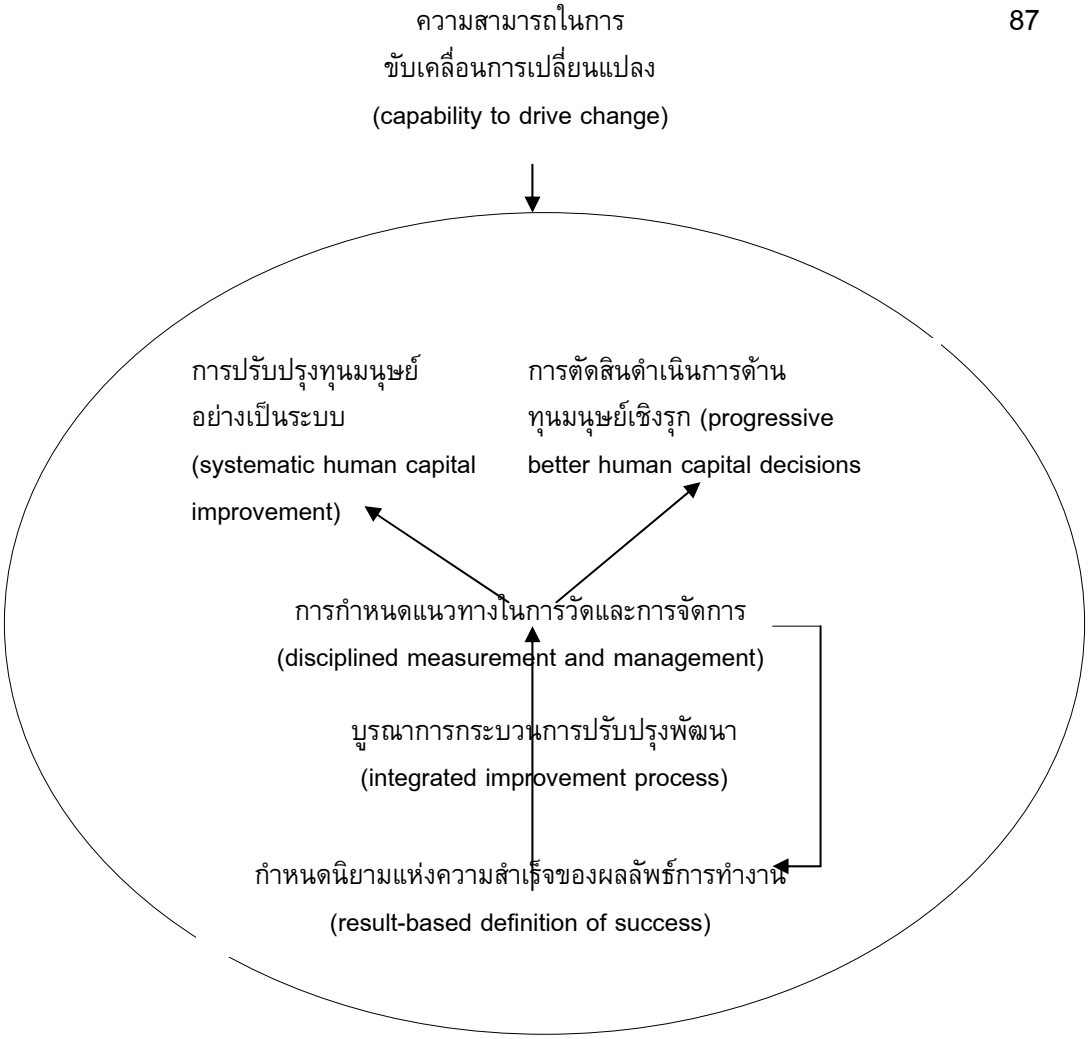
4.2 วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญ 2 ประการได้แก่ 1) ความยุติธรรมและความเที่ยงตรงในการให้ข้อมูลป้อนกับและประเมินผลการปฏิบัติงาน และ2) การสร้างวัฒนธรรมการยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลตอบแทน[98]

ซึ่ง ฮอล (Hall) ได้กำหนดรูปแบบในการจัดการทุนมนุษย์ ดังที่แสดงในแผนภูมิที่ 7 ดังนี้

---

[98] Bradley W. Hall, The new human capital strategy : Improving the value of your most investment-year after year (New York : amacom.2008),51-55.



แผนภูมิที่ 7 รูปแบบในการจัดการทุนมนุษย์ (human capital management model)
ที่มา Bradley W. Hall, The new human capital strategy : Improving the value of your most investment-year after year (New York : amacom, 2008), 220.

จากแผนภูมิข้างต้น ฮอล (Hall) ให้ข้อสรุปว่ารูปแบบของการจัดการทุนมนุษย์จะเริ่มต้นด้วยขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การสร้างความสามารถในการขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งในขั้นตอนนี้ต้องการผู้นำและทีมนำที่มีความสามารถซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปรับปรุงทุนมนุษย์ขององค์การ ดังนั้นสิ่งสำคัญในขั้นตอนแรกก็คือการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับ ทั้งในรูปการอบรม การทำงานเป็นทีม นอกจากนั้นควรมีการพัฒนาทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 ให้คำนิยามความสำเร็จขององค์การ ซึ่งในขั้นตอนนี้หมายถึงการสร้างความสามารถขององค์การในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เราจะต้องรู้ว่าเราจะไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้อย่างไร นั่นคือการกำหนดวิธีการที่ผู้ปฏิบัติงานจะก้าวเข่าสู่การเป็นผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ซึ่งอาจรวมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ เช่นความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน ความเหมาะสมในทางกฎหมาย ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน บทบาทของการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ สถานภาพของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นสิ่งที่เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับทุนมนุษย์ทั้งสิ้น และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์การ สิ่งต่างๆเหล่านี้นำไปสู่ขั้นของการวางกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ขององค์การเพื่อการเป็นองค์การที่เข้มแข็งและสามารถพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ขั้นที่ 3 การสร้างกระบวนการบูรณาการ ในการปรับปรุงพัฒนา ซึ่งแยกย่อยได้ 2 ประเด็นดังนี้

ประเด็นที่ 1 ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ ดังนั้นสิ่งสำคัญคือการมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน การขับเคลื่อนยุทธศาตร์อาจต้องอาศัยการออกแบบองค์การใหม่ให้เหมาะสม มีการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ชัดเจน และสื่อสารให้คนในองค์การมีความเข้าใจที่ตรงกัน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้น

ประเด็นที่ 2 การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็นการบูรณาการกระบวนการต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้แน่ใจว่าสมาชิกขององค์การมีความเข้าใจที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ โดยการระบุบทบาทที่สำคัญที่ต้องการ และกำหนดผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการมีผลปฏิบัติงานสูงและการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการประเมินผล โครงสร้างหรือกระบวนการในแต่ละบทบาทแต่ละขั้นตอนต้องมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ยึดหลักธรรมมาภิบาล และสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ส่วนหนึ่งต้องอาศัยการสร้างชุมชนการเรียนรู้ หรือการจัดการความรู้ที่ถือว่าเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน[99]

จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นต้องใช้การบูรณาการในหลายมิติ เพราะทุนมนุษย์เปรียบเสมือน หัวใจขององค์การที่เชื่อมโยงไปสู่การสร้างทุนทางปัญญาให้กับองค์การ อันจะส่งผลให้เกิดการสร้างผลการปฏิบัติงานในระดับสูงซึ่งเป็นเป้าหมายของทุกองค์การในการที่จะดำรงองค์การให้อยู่ในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันได้ มิติในการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นต้องเป็นการมองแบบบูรณาการ การมุ่งเฉพาะการศึกษา

---

[99] Bradley W. Hall, The new human capital strategy : Improving the value of your most investment-year after year (New York : amacom, 2008), 219-235.

ฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวไม่อาจนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ดังความเห็นของดนัย เทียนพุฒ ที่ได้กล่าวถึงแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาคน ไว้ว่าการพัฒนาคนแบบบูรณาการจะเป็นก้าวสำคัญของธุรกิจ โดยในระดับของการพัฒนาคนจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือระดับบุคคล ระดับทีม/กลุ่มงาน/ฝ่ายงาน และระดับองค์การ และมิติในการพัฒนาคนมี 3 มิติ ในเนื้อหาของการพัฒนาคน คือการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ/การวางแผนและพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ ซึ่งผู้ที่จะทำการพัฒนาในรูปแบบนี้ได้จะต้อง

1. เข้าใจเรื่องราวของธุรกิจในด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การรูปแบบใหม่และการวัดผลสำเร็จเชิงกลยุทธ์

2. เข้าใจมิติการบริหารและพัฒนาคนที่ครอบคลุมทั้งเรื่องการพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การ

3. เข้าใจถึงระดับการพัฒนาในองค์การรูปแบบใหม่ทั้ง 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน/ฝ่ายงาน และระดับองค์การ[100] นอกจากนั้นดนัย เทียนพุฒ ยังได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ ที่เรียกว่ามิติใหม่ของการพัฒนาคนที่เรียกว่า หรือ Corporate Wellness Development หรือที่เรียกว่า “องค์กรที่ยั่งยืนเปี่ยมสุข” โดยเขาสรุปว่าองค์การที่ยั่งยืนเปี่ยมสุข” ประกอบด้วย 4 มิติคือ

1. มิติด้านคน (people dimension) ประกอบด้วยทรัพย์สินด้านคน (people assets) วัฒนธรรมความรู้ (K -culture)

2. มิติการพัฒนา (development dimension) ประกอบด้วย การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (career development) การพัฒนาองค์กร (Organizational Development)

3. มิติการจัดการความรู้ (KM dimension) ประกอบด้วยการ “ดึงความรู้ที่อยู่ในตัวเอง” ออกมาสู่ภายนอกให้ได้ ซึ่งได้แก่

1) สินทรัพย์ทางความรู้ที่เป็นประสบการณ์ (experience KA)

2) สินทรัพย์ความรู้ที่เป็นแนวคิด (conceptual KA)

3) สินทรัพย์ความรู้ที่เป็นการทำงานประจำวัน (routine KA)

4) สินทรัพย์ความรู้ที่เป็นระบบ (systemicKA)

---

[100] ดนัย เทียนพุฒ,การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), 178-185.

4) มิติผลลัพธ์ (result dimension) ได้แก่ การปรับปรุงผลงาน (performance Improvement)[101]

นอกจากนั้น ดนัย เทียนพุฒ ยังได้กล่าวถึงรายละเอียดในโมเดลการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จะมีดังนี้

1. การจัดวางกลยุทธ์ (strategic alignment) เป็นการวางนโยบายทุนมนุษย์เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

2. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (strategic competencies) เป็นระบบจัดการคนเก่ง (TMS) คือการสรรหา ว่าจ้าง พัฒนาและรักษาคนเก่ง(talent people) ด้วยความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสามารถหลักของธุรกิจ (core competencies)

3. การเรียนรู้ (learning) เป็นการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ที่จะนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนกระทั่งสะสมทุนทางปัญญา (IC) และองค์การที่สร้างความร่ำรวยจากความรู้

4. ภาวะผู้นำ (leadership) สนับสนุนในการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ (new generation leader) ตามคุณลักษณะของผู้นำที่นิยามไว้

5. พนักงานสัมพันธ์แบบใหม่ (new ERs) เนื่องจากงานบริหารทุนมนุษย์จะเป็นลักษณะ ของการใช้ contract manager เพื่อดูแลระหว่างหน่วยงาน outsourcing หรือ partnering กับพนักงานและองค์กร

6. การจัดการผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ (strategic result management: SRM) เป็นการ สร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทนตามผลสำเร็จสวัสดิการ การวัดผลงานด้วย KPIs และการวัดความสามารถ จึงทำเพื่อผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดต่อองค์กร[102]

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การควรจะต้องมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การเป็นหลัก นั่นคือหากจะลงทุนพัฒนาคนนั้นก็ไม่ควรพัฒนาแบบสูญเปล่าอีกต่อไป แต่จำเป็นต้องมีการวางแผนและการจัดการในการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างตอบสนองต่อกลยุทธ์ ทิศทาง และเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

2. ต้องมีการสะสมหรือเก็บรักษาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์การปัจจุบันนี้มีบุคคลที่มีคุณภาพอยู่แล้ว แต่องค์การมีวิธีเก็บรักษาบุคคลเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

---

[101] ดนัย เทียนพุฒ, บริหารคนในทศวรรษหน้า, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2551), 83.

[102] เรื่องเดียวกัน , 90.

หรือไม่ เช่นได้ให้พนักงานปฏิบัติงานตรงตามความสามารถ (competency) ของเขาหรือไม่ มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร มีสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างไร สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเก็บรักษาทรัพยากรบุคคลที่ดีให้อยู่ในองค์กร

3. สร้างคุณค่าของทรัพยากรบุคคลให้เพิ่มมากขึ้นและเติมเต็มในส่วนที่ขาด ในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่นำระบบสมรรถนะ (competency) มาใช้และมีการประเมินสมรรถนะของคนในตำแหน่งต่าง ๆมากขึ้น ในองค์ส่วนใหญ่กว่า 90 เปอร์เซ็นต์ ที่มีการหาสมรรถนะความสามารถของคน มีการประเมินและพัฒนาความสามารถที่ยังขาดอยู่ เพื่อเติมเต็มคุณค่าของทรัพยากรบุคคลให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

4. ธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งต้องใช้วิธีที่หลากหลายในการรักษาทรัพยากรที่มีค่านี้ไว้

5. สร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในทรัพยากรบุคคลให้เร็วที่สุด[103]

นิสดารก์ เวชยานนท์ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่าในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้คนเลือกนำทุนมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ในการทำงาน ควรพิจารณาถึงองค์ประกอบต่าง ๆดังนี้

1. การมีกลยุทธ์ คือกลยุทธ์ที่องค์การมีอยู่นั้นมีความเชื่อมโยงกับทุนมนุษย์ที่องค์การมีหรือไม่

2. การเชื่อมโยงกลยุทธ์ องค์การได้มีการประเมินระดับพัฒนาการของการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การและมีการจัดลำดับความสำคัญที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การหรือไม่

3. การวางแผน มีการระบุกลยุทธ์ งานหนัก งานที่วิกฤติ ขนาดของแรงงานและได้นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการสรรหาคนอย่างไร

4. การแสวงหาผู้ที่มีวุฒิสามารถ ได้มีการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การ นายจ้างมีการปฏิบัติตามแผนโดยการเชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกหรือไม่

5. การสร้างความผูกพันกับพนักงานที่มีความสามารถ องค์การได้สร้างความผูกพันกับพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานด้วยการสอนงาน จัดงานที่มีความหมายและท้าทายให้กับพนักงานหรือไม่

6. การพัฒนาผู้ที่มีวุฒิสามารถ องค์การได้จัดให้มีกระบวนการเรียนรู้ มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนาคน เช่น การสร้างแผนสืบทอดตำแหน่ง แผนการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลหรือไม่

---

[103] ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, ทุนมนุษย์ : การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา (กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย- ญี่ปุ่น , 2550), 38-42.

7. การใช้ประโยชน์จากผู้ที่มีวุฒิสามารถ แผนการใช้ประโยชน์จากผู้ที่มีวุฒิสามารถได้มีการออกแบบงานใหม่ ด้วยความคิดนอกกรอบ และมีการจัดทำการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงทั้งองค์การหรือไม่

8. การสร้างผู้นำ ได้มีการสร้างโครงการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับการบริหารงานขององค์การในอนาคตหรือไม่

9. การรักษาผู้ที่มีวุฒิสามารถ การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การได้นานนั้นต้องมีระบบการจูงใจ การให้ค่าตอบแทน การยกย่องยอมรับ เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันอย่างต่อเนื่อง[104]

จากความเห็นของนักวิชาการทั้งในต่างประเทศและนักวิชาการของไทย ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาในองค์การที่เป็นภาคเอกชน ซึ่งในเรื่องของการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นในส่วนที่เป็นองค์การภาครัฐนั้นองค์ความรู้ดังกล่าวข้างต้นก็สามารถนำมาใช้กับการดำเนินการในภาครัฐด้วยเช่นกัน เช่นการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในรัฐบาลอเมริกา ซึ่งได้มีนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรบุคคลหลายประการและการบริหารยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์ก็เป็นนวัตกรรมหนึ่งในการดำเนินงาน ซึ่ง เนลสัน (Nelson) ได้กล่าวถึงกรอบแนวคิดด้านทุนมนุษย์ ที่เป็นเครื่องมือหนึ่งที่รัฐบาลอเมริกาใช้ในการดำเนินงาน โดยกรอบแนวคิดด้านทุนมนุษย์ดังกล่าว จะครอบคลุมใน 6 มิติ ได้แก่

1. ความเชื่อมโยงระดับกลยุทธ์ นั่นคือนโยบายด้านบุคคลจะต้องสนับสนุนกลยุทธ์ส่วนราชการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

2. การวางแผนและการใช้กำลังคน เน้นที่การสรรหา และพัฒนาบุคลากรที่มีองค์ความรู้ ทักษะตามความจำเป็นของพันธกิจ

3. ภาวะผู้นำและการบริหารองค์ความรู้ เน้นการบริหารคนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสืบทอดผู้นำและมีบรรยากาศการเรียนรู้เพื่อพัฒนา

4. วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน เน้นการเป็นข้าราชการที่มีคุณภาพสูงมุ่งสร้างผลงาน ผลงานรายบุคคลเชื่อมโยงถึงผลงานของส่วนราชการ

5. กำลังคนคุณภาพ ส่วนราชการมีองค์ความรู้ ทักษะที่สำคัญต่อภารกิจหรือมีแผนพัฒนาองค์ความรู้หรือทักษะนั้น

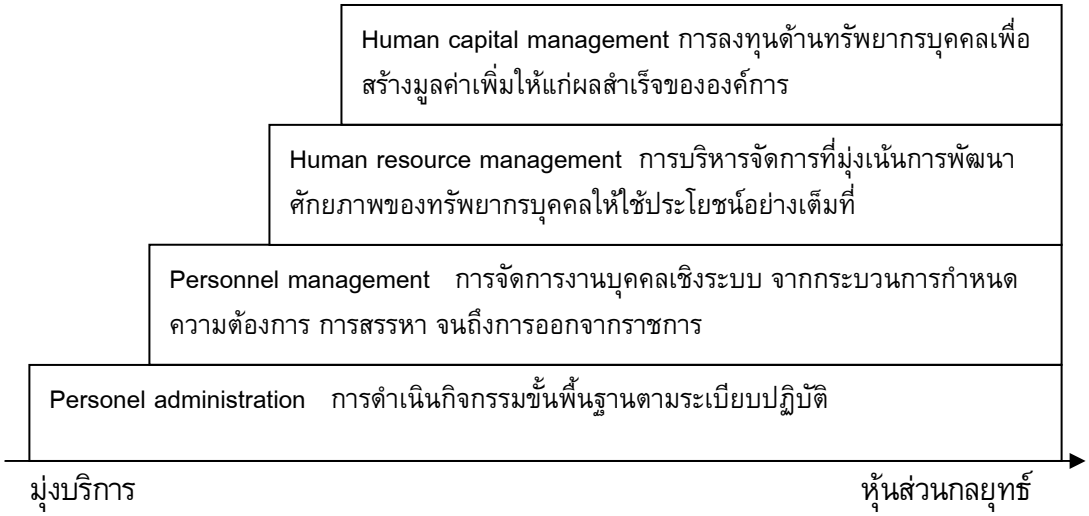
6. การรับผิดชอบ การตัดสินใจเกี่ยวกับทุนมนุษย์ต้องตัดสินใจจากข้อมูลและการรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ[105]

---

[104] นิสดารก์ เวชยานนท์, <u>มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์</u> (กรุงเทพฯ : บริษัท กราฟฟิก ซิสเต็มส์จำกัด, 2551), 29-31.

สำหรับแนวคิดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือนของไทยนั้นมีแนวคิดดังนี้คือ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เสนอหลักการในการบริหารทุนมนุษย์ไว้ว่า ทรัพยากรบุคคลอันเป็นสินทรัพย์ขององค์การนั้นมีสภาพเป็นทุน (human capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่าให้แก่องค์การ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่จึงมุ่งไปที่การบริหารทุนมนุษย์[106] ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 ทิศทางการเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคลบุคคลภาครัฐ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในข้าราชการพลเรือน ประสบการณ์จากส่วนราชการนำร่อง (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547),7.

สำนักงาน ก.พ. กล่าวไว้ว่าบทบาทของการบริหารทุนมนุษย์ในภาคราชการจำเป็นต้องสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอที่จะเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนบทบาทจากการให้ความสำคัญกับการทำงานประจำและงานเอกสาร มาเป็นการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์ให้องค์การสามารถบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อนำพาองค์การให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้

---

[105] Steve Nelson, อ้างถึงใน อลินี ธนะวัฒน์สัจจะเสรี, “นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในรัฐบาลอเมริกา,” ในหลักแนวคิด นโยบาย และทิศทางการบริหารคน (กรุงเทพฯ : บริษัทแอร์บอร์น พริ้นต์ จำกัด, 2549), 152-156.

[106] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในข้าราชการพลเรือน ประสบการณ์จากส่วนราชการนำร่อง (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547), 7.

สำนักงาน ก.พ. จึงได้เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ส่วนราชการในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างบรรลุเป้าหมายและมีความพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการกำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ 5 มิติดังนี้

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง

1. ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากร-บุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (workforce analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

3. ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (talent management)

4. ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลหมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา

2. ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความ

ถูกต้อง เที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากร-บุคคลของส่วนราชการได้จริง

3. สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการ มีความเหมาะสม และสะท้อนผลิตภาพของบุคลากร ตลอดจนความคุ้มค่า

4. มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ

มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

1. การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ

2. ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

3. การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

4. การมีระบบการบริหารผลงาน (performance management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิผล นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

1. รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัยโดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงานหลักคุณธรรม หลักนิติธรรมและหลักสิทธิมนุษยชน

2. มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (quality of work life) หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

1. ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงานตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

2. มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ[107]

สุชาดา รังสินันท์ ได้ให้ข้อคิดเห็นในการพัฒนาประสิทธิภาพข้าราชการเพื่ออนาคต ไว้ว่าในอดีตที่ผ่านมาการพัฒนาก็คือ การฝึกอบรม การศึกษาเพิ่มเติม เพื่อจะทำหน้าที่ให้สำเร็จ เพื่อต้องการความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ ขณะนี้ กำลังเปลี่ยนไปไม่ใช่เพื่อให้มีความสามารถหรือมีทักษะเฉพาะหน้าที่ แต่เป็นเรื่องของการเปลี่ยนวิธีคิด เปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องของการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นเรื่องของการสร้างกลไกการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตัวเองให้มากขึ้น เรียนรู้อยู่บนกระบวนการทำงานด้วยการออกแบบ กระบวนการถ่ายทอดความรู้ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและสนองตอบต่อยุทธศาสตร์องค์การในอนาคต สุดท้ายคือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่ผลลัพธ์ของการพัฒนาเพื่ออนาคต คือ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องรู้ตัวว่าตัวเองต้องทำอะไร มีบทบาทอย่างไร รู้ว่าเป้าหมายคืออะไร เกี่ยวข้องกับภารกิจใด และสามารถจะเอาไปทำได้ สามารถพัฒนาและเรียนรู้ด้วยตัวเอง มีความคิดริเริ่ม ปรับปรุงงาน ผลงานที่ออกมาเป็นไปอย่างที่คาดหวังดังนั้น จุดเน้นสำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพข้าราชการในอนาคต คือ

1. ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลและองค์การ
2. จัดการสร้างผู้นำในองค์การเพื่อการเจริญเติบโตขององค์การ
3. ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. ออกแบบกลไกและวิธีการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (e–Learning, mentoring, coaching)
5. วางแผนการลงทุนที่เหมาะสมและติดตามผลความคุ้มค่า

---

[107] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard (กรุงเทพ: บริษัท พี เอ ลิฟวิ่ง จำกัด, 2549), 4-8.

6. สร้างกระบวนการพัฒนาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์การ

7. วางระบบการพัฒนาบนหลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning)

การพัฒนาบุคลากรในอนาคตจึงไม่ได้หมายถึง การจัดอบรมแต่เพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงการทำกิจกรรมทุกอย่างที่จะทำให้คนเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม[108]

นนทิกร กาญจนะจิตรา และอัจฉรา โกศลวัฒน์ ได้กล่าวถึงแนวทางการบริหารทุนมนุษย์ในระบบราชการไทยไว้ว่าควรมีการดำเนินการดังนี้คือ

1. ประเมินสมรรถนะบุคลและจัดทำแผนพัฒนากำลังคนทุกระดับเป็นรายบุคคล เพื่อให้มีสรรถนะเหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจได้อย่างสัมฤทธิ์ผลสอดคล้องกับทิศทางของส่วนราชการทั้งในด้านองค์ความรู้ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ทัศนคติ ค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงาน

2. ให้ส่วนราชการโดยผู้บังคับบัญชาทุกระดับใช้ระบบการบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นกลไกในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ สอดคล้องกับทิศทางขององค์การและสามารถสร้างผลผลิตผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. พัฒนาภาวะผู้นำทุกระดับให้มีสมรรถนะที่เหมาะสม มีภาวะผู้นำ และเป็นผู้ที่สร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ

4. ให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ สอดคล้องกับทิศทางขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. พัฒนากำลังคนให้มีความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้สามารถทำงานสอดรับกับการปรับระบบและวิธีการทำงานแนวใหม่ได้อย่างคล่องตัวและทำงานเบ็ดเสร็จได้ในตนเอง

6. ให้ส่วนราชการส่งเสริมให้กำลังคนในสังกัดทุกคนได้รับการพัฒนาปีละไม่น้อยกว่า 10 วัน

7. สร้างระบบการบริหารจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมขององค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้ในส่วนราชการเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมให้บุคลากรเกิด

---

[108] สุชาดา รังสินันท์, “การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ,” เอกสารคำบรรยายวิชาการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ ในการฝึกอบรมโครงการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคล, วิทยาลัยมหาดไทย วันที่ 14 - 18 กุมภาพันธ์ และ 28 - 1 เมษายน 2548, 27-36.

กระบวนการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ร่วมกันโดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่

8. สร้างเครือข่ายองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ที่เข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ ๆได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว ทันสมัย รวมทั้งเป็นกลไกในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (knowledge sharing) ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน[109]

จากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ของหน่วยงานเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทุกหน่วยงานที่ทุกองค์การให้ความสำคัญในอันดับแรก ๆ ต่างพยายามที่จะหาแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ประโยชน์สูงสุด เพื่อให้คุ้มกับการลงทุนที่ได้ดำเนินการในการพัฒนาบุคคลในด้านต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตาม การอบรม หรือสร้างการเรียนรู้อันเป็นการเพิ่มคุณค่าในทุนมนุษย์นั้น การที่จะได้ผลลัพธ์ที่คุ้มกับการลงทุน ขึ้นอยู่กับการที่บุคคลสามารถนำความรู้หรือการพัฒนาที่ได้รับนำออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และการที่บุคคลจะนำศักยภาพของตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การก็ขึ้นกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ดังนั้นในการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นสิ่งที่สำคัญประการหนึ่งก็คือการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ และพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์การ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในหัวข้อต่อไป

2. แนวคิดทฤษฎีปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์

การดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ดังที่ เดสสิโมน เวอร์เนอร์ และแฮริส (Desimone; Werner; Harris) ให้ความเห็นว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การประกอบด้วย องค์ประกอบหลายประการที่เกี่ยวข้อง มีทั้งปัจจัยภายนอก ซึ่งได้แก่สภาวะทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การเมืองและกฎหมายข้อบังคับต่าง ๆ นอกจากนั้นยังมีปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านโครงสร้างองค์การ การบริหารจัดการในองค์การ วัฒนธรรมในองค์การ รวมถึงอิทธิพลของกลุ่มในการทำงานด้วย ส่วนปัจจัยภายใน ที่มีอิทธิพลค่อนข้างมากได้แก่ แรงจูงใจ ทัศนคติ ความรู้ ทักษะ และความสามารถของแต่ละบุคคล[110] สอดคล้องกับงานวิจัยในหลาย

---

[109] นนทิกร กาญจนะจิตรา และ อัจฉรา โกศัลวัฒน์, “แนวความคิดเรื่องการขนาดกำลังคนภาครัฐ,” ใน หลักแนวคิด นโยบายและทิศทางการบริหารคน (กรุงเทพฯ : บริษัทแอร์บอร์น พรินต์ จำกัด, 2549), 95-96.

[110] Randy L Desimone, John M., Werner and David M Haris, Human resource Development, 3rd ed. (Orlando: Harcourt Colledge Publisher, 2002), 45.

เรื่องๆที่พยายามค้นหาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การ เช่น เมโย (Mayo) ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบที่สัมพันธ์กับทุนมนุษย์ ในการเสริมสร้างคุณค่าของบุคคล คือการสรรหา การรักษา และการพัฒนาทุนมนุษย์ จะเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการทุนมนุษย์ในองค์การ การที่บุคคลสามารถดึงศักยภาพในตนเองออกมาใช้ ทำให้เกิดความหลากหลาย แรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรควรได้รับการพัฒนาให้เป็นสิ่งหล่อเลี้ยงองค์การโดยผ่านวัฒนธรรมในการสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม[111] นอกจากนี้ยังมีรายงานวิจัยที่ศึกษากับกลุ่มนายธนาคารของสหรัฐอเมริกา พบว่าทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์กับผลิตภาพขององค์การ โดยเฉพาะปัจจัยที่สำคัญคือ ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน และพบว่าความสามารถของทุนมนุษย์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ความผูกพันของพนักงาน การเข้าถึงความรู้ กระบวนการทำงานที่เหมาะสม และความสามารถในการเรียนรู้[112] ซึ่งถ้าเรามองว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ เป็นการช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนา และดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองมาใช้ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้น โดยใช้กระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารจัดการ สร้าง และจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ (creation and acquisition) ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์การด้วยวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับในองค์การให้มีความเหมาะสมแล้ว ก็พบว่ามีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องมากมายมีงานวิจัยหลายชิ้นที่สำรวจพบว่ากลยุทธ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นจะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การศึกษา และการฝึกอบรม งานวิจัยบางเรื่องพบว่าเกี่ยวข้องกับการทำงานวิจัย และแผนพัฒนาของหน่วยงาน นอกจากนั้นยังพบว่ายังมีปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์ เช่น เรื่องของการเงิน การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ[113] ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ในการที่จะช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาและดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองมาใช้ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังต่อไปนี้

---

[111] Andrew Mayo,'The role of employee development in the growth of intellectual capital," Personnel Review 29,4 (2000) : 521-533.

[112] Les Pickett, "Optimizing Human Capital : Human Resource and People Management in Action," (Adelaide Graduate School of Business, 2005),9.

[113] Anastasios E. Politis, Human capital development and competence structures in changing media production environments (Stockholm: Sweden 2004),5.

2.1. แนวคิดเกี่ยวกับการอบรม และการพัฒนา

ในการดำเนินงานขององค์การ หน้าที่สำคัญคือการทำให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะต้องทำงานอะไรและทำงานอย่างไร จึงจำเป็นต้องมีการนิเทศงานหรือฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้น[114] การฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ สอดคล้องกับความเห็นของ ชุนท์ (Schultz) ที่เห็นว่า การศึกษาจะส่งเสริมความสามารถของบุคคลที่จะก้าวสู่ความสำเร็จในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งความสามารถดังกล่าวหมายถึง การรับรู้ถึงความไม่สมดุลที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดการทรัพยากรไปสู่การปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานในปัจจุบันต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับโอกาสในการพัฒนาและการใช้ทรัพยากร ซึ่งหลายสิ่งหลายอย่างอาจเสื่อมถอยลงได้ในช่วงเวลาไม่กี่ปี ดังนั้นเพื่อให้แน่ใจว่าความรู้ และทักษะของผู้ปฏิบัติงานรวมถึงประสบการณ์ในการทำงานยังคงมีอยู่และอยู่ในสภาพที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งการสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์สามารถทำได้ 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) การมอบหมายงาน (2) การสอนงานและการฝึกอบรม จากการทำงาน (3) การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแบบไม่เป็นทางการโดยผ่านเครือข่ายวิชาชีพหรือชุมชน[115]

เซ็นโซ และรอบบินส์ (Cenzo and Robbins) ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาบุคคลว่าปัจจุบันมีหลายรูปแบบ ซึ่งในปัจจุบัน แนวคิดจากการอบรมได้เปลี่ยนมาสู่การเรียนรู้ ดังนั้นการพัฒนาความสามารถส่วนบุคคลจึงเน้นในเรื่องของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำได้หลายวิธี เช่น

1. การหมุนเวียนการทำงาน โดยให้บุคคลในหน่วยงานปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ต่างกัน เพิ่มเพื่อทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคคล โดยการเพิ่มประสบการณ์และการได้รับข้อมูลใหม่ๆ ลดความเบื่อหน่ายจำเจ และเป็นการกระตุ้นความคิดในการทำสิ่งใหม่ๆ หรือเป็นการสร้างโอกาสให้กับบุคคลในการพัฒนาตนเอง

2. ให้เข้าไปช่วยงานในตำแหน่งที่สำคัญ บุคคลที่แสดงออกถึงการมีศักยภาพในการทำงาน จะได้รับโอกาสให้ทำงานในหน่วยอื่นขององค์การ ในฐานะผู้ช่วย หรือคณะอนุกรรมการบริหาร ทำให้บุคคลเหล่านี้ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดการในหลายๆด้าน เป็นการปูทางที่จะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

---

[114] Gary Dessler, Human resource management,9th ed. (Newjersey: Prentice Hall, 2003), 185.

[115] B. Kenneth Estabrook Jr. “Growing APL’s Human Capital,” Johns Hopkins APL Technical Digest 26,3 (2005) : 248-252.

3. การตั้งเป็นคณะกรรมการ การทำงานในรูปของคณะ กรรมการจะช่วยให้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสามารถเรียนรู้โดยการสังเกตจากคนอื่น

4. การเข้าฟังการบรรยาย การอบรม สัมมนา เป็นรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคคลในองค์การ และปัจจุบันมีการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้มากมาย เช่นการเรียนรู้ทางไกล หรือการเรียนรู้จากองค์การอื่นๆโดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

5. การเรียนรู้จากสถานการณ์จำลอง เป็นเทคนิคในการฝึกอบรมอย่างหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาบุคคลในองค์การ ซึ่งมีทั้งรูปแบบที่เป็น กรณีศึกษา เป็นเกมส์ เป็นต้น การเรียนรู้จากสถานการณ์จำลองจะช่วยให้บุคคลมีการพัฒนาในเรื่องของการตัดสินใจได้ดี

6. การฝึกอบรมนอกสถานที่ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับทักษะด้านอารมณ์และด้านความแข็งแรงของร่างกาย เช่นการปีนเขา การเดินป่า การเผชิญอันตรายเฉพาะหน้า เหล่านี้เป็นการฝึกให้บุคคลเข้าใจถึงการทำงานเป็นทีมและการตระหนักว่าปัจจุบันองค์การก็ตกอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่นกัน ดังนั้นการอยู่คนเดียวอาจไม่ใช่ทางออกที่ดี ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม การสร้างสัมพันธภาพ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันและความสำเร็จของทีม[116] และการที่บุคคลจะนำความรู้และประสบการณ์มาใช้อย่างเต็มที่ จะขึ้นอยู่กับปัจจัยทางจิตวิทยา เช่น ทัศนคติ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ เป็นต้น ถ้าบุคคลขาดทั้ง 3 ประการนี้ย่อมไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน โนว์ (Noe) ได้กล่าวถึงทัศนคติที่มีผลต่อการทำงานของบุคคลในองค์การว่าทัศนคติที่เกิดจากปฏิกิริยาตอบสนองต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback)ในการประเมินทักษะการทำงาน และทัศนคติที่มีต่ออาชีพจะมีผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการเรียนรู้ ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาบุคคล ก็คือการพัฒนาให้เกิดความรู้ ทักษะ ความสามารถใหม่ที่ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และวิธีการที่เป็นที่นิยมมากในปัจจุบันคือเรื่องของการจัดการความรู้ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้[117]

นอกจากนั้น โนว์ (Noe) ยังมีความเห็นว่าในปัจจุบันการอบรมได้มีมุมมองที่กว้างขึ้นกว่าเดิม การอบรมได้มีการกระดับขึ้นเพื่อช่วยในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่ต้องการพนักงานที่มีความเข้าใจในระบบงาน รวมถึง

---

[116] David A. De. Cenzo and Sttephen P. Robbins, Human Resource Management, 5th ed. (New York : John Wile & Sons, Inc.,1996), 245-247.

[117] Ray Noe, “Trainee’s attributes and attitude : Neglected influences on training affectiveness,” (1986) cited in Randy L Desimone, John M Werner and David M. Haris, Human resource Development, 3rd ed. (Orlando: Harcourt Colledge Publisher, 2002), 61.

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับงานที่ทำ หน่วยงาน และองค์การ พนักงานถูกคาดหวังว่าจะต้องมีความรู้ใหม่และสามารถนำมาใช้ในการทำงานและมีการแบ่งปันความรู้นั้นในกลุ่มผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้บริหารเข้ามามีบทบาทโดยตรงในการจำแนกความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานนำประโยชน์ที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการทำงานจริง จุดเน้นของการอบรมคือการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอันนำไปสู่การปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์การ และการอบรมนั้นเป็นเพียงวิธีการหนึ่งในหลายวิธีที่จะช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงาน วิธีการอื่นๆ เช่นการเปลี่ยนงาน หรือการสร้างแรงจูงใจโดยการให้ค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจในการทำงาน เป็นต้น[118] สอดคล้องกับความเห็นของ สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ ที่เห็นว่า การฝึกอบรมและพัฒนานับเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งหากผู้บังคับบัญชาหรือองค์การไม่ได้ให้ความสำคัญที่จะปรึกษาหารือกับพนักงานแต่ละคน พนักงานอาจรู้สึกได้ว่าผู้บังคับบัญชาหรือองค์การไม่ได้ให้ความสนใจหรือมีความผูกพันกับตัวพนักงาน จะเกิดการบั่นทอนแรงจูงในในการทำงาน รวมทั้งพนักงานขาดความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอีกด้วย[119] ซึ่ง สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ ได้สรุปประเด็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายต่างๆขององค์การ การฝึกอบรมเกี่ยวข้องกับทักษะและความสามารถของงานในปัจจุบันเป็นการช่วยพนักงานให้ได้มาซึ่งทักษะและความสามารถเฉพาะด้านที่จำเป็นเพื่อความสำเร็จนั้นๆ

2. แผนงานการฝึกอบรมที่เป็นทางการได้แก่ความพยายามของฝ่ายนายจ้างเพื่อให้โอกาสฝ่ายพนักงานให้ได้มาซึ่งทักษะและทัศนคติและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน

3. การเรียนรู้คือการกระทำที่แต่ละบุคคลให้ได้มาซึ่งทักษะ ความรู้ความสามารถ ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในพฤติกรรม

4. พฤติกรรมที่มาจากการเรียนรู้ได้แก่ ทักษะ ดังนั้นการปรับปรุงทักษะคือสิ่งที่การฝึกอบรมมุ่งประสงค์ผล[120]

การพัฒนาพนักงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง และถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยในการวางกลยุทธ์ขององค์การบนพื้นฐานของการพัฒนาทุนมนุษย์ และเป็นการช่วย

---

[118] Raymond A. Noe, Employee training and Development, 3rd (New York : McGraw-Hill/Irwin,2005), 4.

[119] สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและแนวคิด. (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม.ที.เพรส, 2549), 234.

[120] เรื่องเดียวกัน, 169-170.

สร้างศักยภาพในการบบริหารจัดการให้กับพนักงานในองค์การเพื่อให้สามารถรับผิดชอบงานขององค์การต่อไปในอนาคต ตามสายงานความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานเอง[121]

สมใจ ลักษณะ ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรมีข้อควรพิจารณาดังนี้คือ

1. ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ระบบงาน และการปรับอัตรากำลัง การวางแผนพัฒนาบุคลากรต้องพิจารณาเนื้อหา และจังหวะเวลาที่เหมาะสม

2. กิจกรรมต่างๆในการวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์การ

3. ก่อนการแต่งตั้ง โยกย้าย บรรจุผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใดก็ตามควรต้องแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานคนนั้นได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสมารถเพียงพอสำหรับงานนั้นแล้ว

4. ผู้บังคับบัญชาควรเข้าใจวัตถุประสงค์กิจกรรมการฝึกอบรม และกำชับให้ผู้ปฏิบัติงานที่จะเข้ารับการอบรมได้ตระหนักถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อเขาในการรับการฝึกอบรมครั้งนี้

5. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและสนใจไต่ถามถึงสิ่งที่เขาได้รับการอบรมมา

6. ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้มาและคอยติดตามสนับสนุนด้านต่างๆให้สามารถนำความรู้มาใช้ให้ได้ผล

7. ผู้บัญชาให้การเสริมแรงและกำลังใจเมื่อมีการนำความรู้และวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงาน[122]

จะเห็นได้ว่าในการเรียนรู้ การอบรมและพัฒนานานั้นสิ่งที่สำคัญคือแนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์การ หรือกล่าวได้ว่าเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีทางใหม่ๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์ หรือบริการอันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้การที่องค์การจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิผลนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ[123] แซมบรูค (Sambrook) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในที่ทำงานของบุคคลพบว่า สามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือระดับองค์กร ระดับหน้าที่ และระดับบุคคล ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา สายงาน ความ

---

[121] เรื่องเดียวกัน,195.

[122] สมใจ ลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน , พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เพิ่มทรัพย์ การพิมพ์, 2549), 53.

[123] สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัต (กรุงเทพมหานคร: จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส, 2547), 25-26.

กดดันจากงาน และทักษะด้านการจัดการ ปัจจัยด้านบทบาทหน้าที่ แก่ ทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น เวลา เงิน บุคลากร ผู้เชี่ยวชาญ ปัจจัยในระดับบุคคล ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองและผู้อื่นแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ ความเชื่อมั่นในตนเองและทักษะที่มีอยู่ รวมถึงการมีเวลาที่จะเรียนรู้ [124]

การเรียนรู้ การอบรมและพัฒนา ทำให้บุคคลในองค์การได้พัฒนาตนเอง พัฒนาความก้าวหน้าในชีวิต นำไปสู่การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งการพัฒนางานอาชีพ (caree development)นั้นเป็นความก้าวหน้าหรือความเติบโตของพนักงานตามความเคลื่อนไหวหรือความสำเร็จในอาชีพตามช่วงเวลาที่ผ่านไป ส่วนเส้นทางงานอาชีพ (caree pathing) เป็นลำดับของกิจกรรมการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับระดับการศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งช่วยทำให้แต่ละบุคคลสามารถมีความก้าวในในงานต่อไปในอนาคต [125] ผู้บริหารควรมีบทบาทในการพัฒนางานอาชีพ เช่นการจัดให้มีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศงานและให้โอกาสในการพัฒนา ให้ข้อมูลงานอาชีพและโปรแกรมงานอาชีพและให้ทางเลือกที่หลากหลาย ซึ่งการกระทำดังกล่าว สิ่งสุดท้ายที่จะกลับคืนมาสู่พนักงานคือพนักงานจะมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การและจะทำให้เกิดความผูกพันและความพึงพอใจในงาน [126] สอดคล้องกับการศึกษาของ เอ็ดราลิน (Edralin) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการสร้างนวัตกรรมในเอเชีย : การพัฒนาการฝึกอบรมและประสบการณ์ของบริษัทขนาดใหญ่ในฟิลิปปินส์ จุดมุ่งหมายในการวิจัยเพื่อจำแนกการดำเนินการด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาของบริษัทขนาดใหญ่ในฟิลิปปินส์โดยศึกษาจากผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นบริษัทขนาดใหญ่จำนวน 120 แห่ง จำแนกเป็นบริษัทผู้ผลิตจำนวน 60 แห่ง และที่ไม่ใช่บริษัทผู้ผลิตอีก 60 แห่ง ที่ได้มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรและมีการนำแผนไปใช้ ผลการวิจัยพบว่า บริษัทส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าการอบรมและพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและเชื่อว่าความสำคัญของการฝึกอบรมก็คือการช่วยในเรื่องของการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น รวมถึงการพัฒนาทักษะด้านฝีมือแรงงานให้ดีขึ้น สำหรับรูปแบบการฝึกอบรมพบว่ามีทั้งการอบรมด้านเทคนิคและด้านพฤติกรรม แต่การฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะต่าง ๆจะมีมากกว่าการอบรมด้านพฤติกรรม รูปแบบในการอบรมส่วนใหญ่ใช้การบรรยาย ร่วมกับ

---

[124] Sally Sambrook, “Factors Influencing Learning in Work : a comparison of two research projects, European- and United Kingdom-based,” European Educational Research Journal 1,3 (2002) : 35-40.

[125] สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : บริษัทธีรฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2542), 225.

[126] เรื่องเดียวกัน, 227.

การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่นการใช้ ซีดีรอม อินเตอร์เน็ต และระบบอินทราเน็ต มีการให้ทุนสนับสนุนการฝึกอบรมที่พอเพียง และการอบรมอย่างต่อเนื่องรวมถึงการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมไม่เพียงแต่จะช่วยในการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังช่วยในการพัฒนาวัฒนธรรมด้านคุณภาพที่สอดคล้องกับค่านิยมและปรัชญาขององค์การ กล่าวคือการอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นหนึ่งในดีสิ่งที่ที่สุดที่จะช่วยในการสร้างนวัตกรรม[127] และจากการศึกษาของ บาลวิน และจอนห์สัน(Baldwin and Johnson) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์และนวัตกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการตรวจสอบลักษณะของบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็กที่ดำเนินงานด้านการจัดอบรม ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาทุนมนุษย์โดยการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี อุบัติการณ์ของการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานที่ทำเรื่องของการวิจัยและพัฒนา การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆและกลยุทธ์ที่หลากหลายจะสัมพันธ์กับนวัตกรรม การฝึกอบรมจะมีคุณค่ามากขึ้นหากบริษัทเน้นที่คุณภาพโดยใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับนโยบายด้านเทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์[128]

สรุปได้ว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้การอบรมและพัฒนามีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ

2.2. แนวคิดการบริหารผลปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนด ควบคุม และจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เดสเลอร์ (Dessler)ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานว่าหมายถึง การจัดองค์ประกอบต่างๆของกระบวนการในองค์การซึ่งส่งผลต่อวิธีการทำงานที่ดีขึ้นของพนักงาน[129] ขณะที่ อิแวนเซวิช (Ivancevich) ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานว่าหมายถึง กระบวนการทำงานของผู้บริหาร

---

[127] Divina M. Edralin, “Human Capital Development for Innovation in Asia: Training and Development Practices and Experiences of Large Philippine Companies,” Asian Journal of technology innovation 15,1 (2007) : 133- 147.

[128] John R. Baldwin and Joanne Johnson, “Human Capital Development and Innovation: The Case of Training in Small and Medium-Sized Firms,” Statistics Canada Working Paper 74, (March 1995), [Online],Accessed 18 Jaunary 2009. Available from http://ssrn.com/abstract

[129] Gary Dessler, Human resource Management, 9th ed. (Ew Jersy : Prentice Hall, 2003), 266.

ทั้งระดับสูง ระกับกลาง และระดับต้น ในการทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การ[130]

ศุภชัย ยาวะประภาส ได้ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึงกระบวนการเชิงกลยุทธ์และบูรณาการที่มีผลต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนขององค์การ โดยการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคคล การพัฒนาสมรรถนะของบุคคลรายบุคคลและทีมงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์เนื่องจากการบริหารผลการปฏิบัติงานจะสนใจไปถึงภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อความอยู่รอดและเติบโตในสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนไป สนใจทิศทางการปรับตัวขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์การด้วย การบริหารผลการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นบูรณาการทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง โดยในแนวราบจะเชื่อมโยงกระบวนการบริหารบุคคลทั้งหมดโดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรและการให้สิ่งจูงใจเข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่การได้บุคลากรที่มีสมรรถนะที่องค์การต้องการ และในแนวดิ่งคือการเชื่อมเป้าหมายขององค์การ กลุ่มงานและบุคคลเข้าด้วยกันโดยเน้นที่สมรรถนะหลักขององค์การและบุคคล[131]

โนว์ และคณะ (Noe et. al.) ได้จำแนกจุดมุ่งหมายของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ประการดังนี้

1. จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ องค์การแต่ละองค์การจะมีการกำหนดเป้าหมายขององค์การไว้เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานปฏิบัติงานตรงกับเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดเป้าหมายขององค์การจะเป็นตัวกระตุ้นการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้รู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรการปฏิบัติงานของตนจึงจะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ จุดใดเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนที่ควรแก้ไข ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การมากขึ้น

2. จุดมุ่งหมายเชิงบริหาร ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้บริหารทราบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีศักยภาพอย่างไร และสามารถใช้ข้อมูลมาเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจด้านการบริหารบุคคล ทั้งในด้านการเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือน การโยกย้ายตำแหน่ง หรือการสนับสนุนให้เลื่อนระดับที่สูงขึ้น

---

[130] John M. Ivancevich, Human resource Management, 9th ed. (New York : McGraw-Hill, 2003), 255.

[131] ศุภชัย ยาวะประภาส, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัทจุดทอง จำกัด, 2548), 274.

3. จุดมุ่งหมายเชิงการพัฒนา ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ทราบถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน เพื่อที่พวกเขาจะได้พัฒนาทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ[132]

อาร์มสตรอง (Armstrong) ได้อธิบายถึงลักษณะสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นการมองไปข้างหน้าเพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจที่วางไว้

2. การพัฒนาบุคลากร การบริหารผลการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เมื่อการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องก็จะส่งผลไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องอาศัยการเรียนรู้และการพัฒนาตลอดเวลา

3. ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารผลการปฏิบัติงานจะสะท้อนถึงการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์การ

4. การสื่อข้อความและการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง การบริหารผลการปฏิบัติงานจะเน้นการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนระหว่างฝ่ายบริหาร ทีมงานและบุคคล ซึ่งนำมาสู้ความเข้าใจที่ตรงกันว่าองค์การมีทิศทางไปทางไหนและจะไปอย่างไร[133]

ซึ่งในเรื่องของการบริหารผลการปฏิบัติงานความสัมพันธ์กับการพัฒนาทุนมนุษย์ เช่นจากงานวิจัยของ แพตเตอร์สัน และคณะ (Patterson and colleagues) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลของการบริหารจัดการคนกับผลการปฏิบัติงาน โดยการประเมินปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ผลประกอบการของบริษัทที่วัดด้วยผลิตภาพและผลกำไรต่อพนักงาน ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างทัศนคติของพนักงาน วัฒนธรรมองค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลประกอบการ โดยพบว่าถ้าผู้บริหารปรารถนาที่จะมีผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานขององค์การ สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารให้ความสนใจคือการบริหารจัดการคน รวมถึงความผูกพันของพนักงานและความพึงพอใจ

---

[132] Raymond Noe et.al, Human resource Management : Gaining a Competitive Advantage, 5th ed. (New York : McGraw-Hill, 2006),332-336.

[133] Micheal Armstrong, Performance management : Key strategies and Practical Guidelines , 2nd ed. (The United State of America : Kogan Page, 2002), 7-13.

ในงานเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การบริหารบุคคลและการพัฒนาพบว่ามีความสำคัญเช่นกัน[134]

สรุปได้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ

2.3. แนวคิดการบริหารจัดการคนเก่งในองค์การ (talent management)

ปัจจุบันองค์การหลายแห่งได้หันมาให้ความสนใจเกี่ยวกับบุคคลที่เป็นคนเก่งกันมากขึ้น เนื่องจากตระหนักดีว่าคนเหล่านี้แม้จะเป็นคนกลุ่มน้อยขององค์การแต่กลับเป็นกลุ่มคนทีสามารถสร้างผลงานให้กับองค์การได้มากกว่าบุคคลอื่นๆ

กฤติน กุลเพ็ง ให้ความหมาย คนเก่ง (talent) ว่าหมายถึงพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานขั้นดีเลิศหรือดีเยี่ยม มีสมรรถนะหลักและศักยภาพอยู่ในระดับสูง ซึ่งมักจะมีจำนวนไม่มากนัก แต่ละองค์การมี ประมาณ 3-5% เท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งหมดขององค์การ การที่จะสังเกตว่าบุคคลใดเป็นคนเก่งอาจพิจารณาจากผลกระทบต่อองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต หากองค์การต้องเสียบุคคลดังกล่าวไป ดังนั้นคนเก่งจึงเปรียบเสมือนทุน (human capital)ที่เป็นหัวใจหลักในการดำเนินการขององค์การ[135]

สเวย์เยอร์ (Schweyer) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารคนเก่ง (Talent management) ไว้ว่าคือกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนมีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (sourcing) กลั่นกรอง (screening) การคัดเลือก (selection) การนำมาใช้ (deployment) การพัฒนา (development) และการทำให้คงอยู่ (retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด[136]

การพัฒนาความสามารถของพนักงานที่เป็นคนเก่ง มีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

---

[134] M. G. Patterson and others, Impact of people management practices on performance The case for good people management A summary of the research CIPD (1997) [Online], Accessed 15 August 2008. Available from http//www.cipd.co.uk

[135] กฤติน กุลเพ็ง, ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอย่างไร (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, 2552),12-13.

[136] Allan Schweyer, Talent management systems: best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning (Canada: John Wiley & Son Ltd. 2004),n page.

1. การมอบหมายงานที่ท้าทาย เป็นการมอบหมายงานในขอบเขตหน้าที่ใหม่ที่ส่งผลต่อภาพรวมขององค์การหรือมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งจากความยากลากในงานที่ทำจะทำให้ได้พัฒนาทักษะด้านการจัดการกับปัญหาที่ยุ่งยาก ซับซ้อนและมีขอบข่ายงานที่กว้างขวางขึ้น

2. การให้คำปรึกษาและสอนงาน เป็นการให้พนักงานเรียนรู้ภายใต้การดูแลและสนับสนุนจากผู้ที่มีประสบการณ์และเป็นที่ยอมรับ เพื่อช่วยชี้แนะและถ่ายทอดประสบการณ์ในการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ การตัดสินใจทางการบริหาร แนวทางในการปรับตัว ตลอดจนแบบอย่างในการดำเนินงานของผู้บริหารเพื่อส่งผลให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มผลผลิตต่อองค์การและสร้างเครือข่ายพนักงานในองค์การทั้งในระดับเดียวกันและระดับต่างกันให้ดีขึ้น

3. ประสบการณ์การทำงานระยะสั้น เช่นการร่วมการประชมที่สำคัญแทนผู้บริหาร การฝึกเป็นหัวหน้าทีมโครงการ การติดตามผู้บริหารระหว่างปฏิบัติงาน เป็นต้นเป็นในวิธีพัฒนาพนักงานในองค์การ

4. การหมุนเวียนตำแหน่งงาน เป็นการหมุนเวียน โอนย้ายในระดับเดียวกันเพื่อเสริมสร้างความรู้และพัฒนาทักษะในการทำงานประเภทอื่น ซึ่งจะทำให้เกิดมุมมองความเข้าใจในภาพรวมขององค์การมากขึ้น[137]

รูธเวลล์ (Rothwell) ได้กล่าวถึงการบริหารคนเก่งไว้ว่าประกอบด้วยแนวทางในการดำเนินการดังนี้คือ

1. การสร้างพันธสัญญา (Get commitment) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนและการสื่อสารให้คนในองค์การรู้ว่าเหตุใดจึงต้องมีโครงการการบริหารจัดการคนเก่ง

1.2 ต้องมีการวัดผลจากโครงการที่ชัดเจน

1.3 ต้องได้รับความเห็นชอบและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

1.4 ต้องเลือกขั้นตอนการดำเนินการที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการ

1.5 กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน

1.6 สร้างวิธีการที่น่าเชื่อถือในการวัดความสำเร็จของโครงการ

2. วิเคราะห์งานและวิเคราะห์คน

2.1 การวิเคราะห์งาน เป็นการวิเคราะห์ระบบงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ และกาปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี รวมถึงการวัดผลลัพธ์ของงาน

---

[137] กฤติน กุลเพ็ง, ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอย่างไร (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, 2552), 62-64.

2.2 การวิเคราะห์คนเป็นการวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

2.3 ให้คำนิยามและกำหนดเกณฑ์สำหรับคนเก่ง ซึ่งจะมีหลากหลายแตกต่างกัน เช่นบางคนเก่งในการทำงาน บางคนเก่งด้านความรอบรู้เชิงวิชาชีพ เป็นต้น

3. การค้นหาและการคัดเลือกคนเก่ง ซึ่งดำเนินการได้ 2 วิธี ได้แก่ การพัฒนาคนเก่งจากคนในองค์การเอง อีกวิธีหนึ่งคือการคัดเลือกหรือสรรหาคนมาจากภายนอกองค์การ แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะมีการคัดเลือกคนเก่งมาจากภายนอกองค์การแต่หลังจากที่สรรหามาแล้วก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้สามารถคงไว้ซึ่งทักษะความสามารถและการเตรียมความพร้อมสำหรับความสำเร็จในอนาคตด้วยเช่นกัน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการวางแผน การจัดการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง เนื่องจากองค์การต้องการที่ส่งเสริมหรือเลื่อนตำแหน่งให้ผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพแต่ขณะเดียวกันผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานในหน้าที่ปัจจุบันไม่ได้รับประกันว่าจะปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นได้ดีในอนาคต ดังนั้นในการบริหารจัดการคนเก่งนั้นต้องประเมินผู้ปฏิบัติงานจากพื้นฐานของความสำเร็จของการปฏิบัติงานในหน้าที่ปัจจุบันและสมรรถนะและพฤติกรรมที่เขาแสดงให้เห็น

5. การวิเคราะห์ความต้องการคนและงานในอนาคต เนื่องจากองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาดังนั้น ผู้บริหารต้องมองอนาคตข้างหน้าว่าต้องการสมรรถนะของบุคคลากรในด้านใดจึงจะสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การในอนาคต

6. การประเมินศักยภาพของบุคคล การระเมินผลการปฏิบัติงานจากผลงานที่ผ่านมายังไม่เพียงพอ แต่ต้องมีการประเมินแต่ละบุคคลว่าจะมีความสามารถรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้นหรือไม่ ซึ่งการประเมินทำได้หลายวิธี เช่นกระประเมินศักยภาพในสมรรถนะการทำงานในระดับที่สูงขึ้นโดยประเมินแบบ 360 องศา การทดสอบทางจิตวิทยา การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน ซึ่งไม่มีวิธีใดดีที่สุด อาจต้องใช้หลายวิธีควบคู่กันไป

7. พัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงช่องว่างของการพัฒนาใน 2 ประเด็นดังนี้ ช่องว่างของผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันว่าเขามีความสามารถเพียงพอหรือไม่ หากมีไม่ถึงระดับที่จะปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จก็ต้องพยายามพัฒนาให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเด็นที่ 2 คือช่องว่างการพัฒนาความสามารถที่สูงขึ้น ซึ่งในการปิดช่องว่างดังกล่าวอาจทำได้โดยการพัฒนาภาวะผู้นำ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน การใช้พี่เลี้ยง เป็นต้น

8. การรักษาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศไว้ การที่องค์การดำเนินการสรรหา และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานนั้นต้องลงทุนทั้งด้านการเงินและเวลา ดังนั้นสิ่งที่สำคัญคือการรักษาคนเก่งให้อยู่ในระบบ

9. การประเมินผลโครงการการบริหารจัดการคนเก่ง เพื่อให้ทราบว่าโครงการดังกล่าวบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่[138]

สรุปได้ว่าการบริหารจัดการคนเก่ง หรือคนที่มีความรู้ความสามารถสูงเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ

2.4. แนวคิดด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีทั้งสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ และสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่นภาวะเศรษฐกิจ การตลาด ทรัพยากร การเมือง และการพัฒนาทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงใดๆในสิ่งเหล่านี้จะกระทบต่อความสามารถขององค์การในการผลิตหรือขายผลิตภัณฑ์หรือส่งเสริมบริการนอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงจะกระทบต่อเอกัตตบุคคลโดยสร้างอิทธิพลต่อความเต็มใจของพนักงานในการจ้างหรือรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีทักษะบางอย่าง[139] กับสิ่งแวดล้อมในการทำงานอันประกอบด้วยระบบ โครงสร้างการทำงานตลอดจนบรรยากาศในการทำงานเป็นต้น

รอบบิน และ เคาน์เตอร์ (Robbins & Coulter) ให้ความหมายของสิ่งแวดล้อมขององค์การ ว่าหมายถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (external environment) ซึ่งมีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์การ (ซึ่งอาจส่งผลกระทบในทางบวกหรือทางลบ) ประกอบด้วยสิ่งแวดล้อม 2 กลุ่ม คือ

1. สิ่งแวดล้อมเฉพาะกลุ่มธุรกิจ (specific environment) เป็นสิ่งแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและต่อองค์การโดยตรงและทันทีสิ่งแวดล้อมเฉพาะกลุ่มนี้จะกระทบกับธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมที่อยู่ในกลุ่มประเภทเดียวกัน ได้แก่ ลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ คู่แข่งขัน กลุ่มพิทักษ์หรือเรียกร้องสิทธิประโยชน์ต่างๆ

---

[138] William J. Rothwell, Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within, 3rd ed. (New York: Amacom,2005),38.

[139] ชาญชัย อาจินสมาจาร, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2548), 89-90.

2. สิ่งแวดล้อมทั่วไป (general environment) หมายถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกที่อยู่ห่างออกไป และส่งผลกระทบต่อการดำเนินการของธุรกิจทุกกลุ่มไม่ว่าจะผลิตหรือจำหน่ายสินค้าหรือบริการใด ขนาดเล็กหรือใหญ่เพียงใด ประกอบด้วย

2.1 ภาวะเศรษฐกิจ (economic condition) เช่นอัตราดอกเบี้ย รายได้ของประชากร ขั้นตอนของวัฏจักรธุรกิจ การจ้างงาน เป็นต้น

2.2 กฎหมาย (legal condition) ทุกระดับที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

2.3 การเมือง (political condition) ความมั่นคงทางการเมือง นโยบายของรัฐบาลต่อการดำเนินธุรกิจ

2.4 วัฒนธรรมสังคม (sociocultural) ความคาดหวังของสังคม ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติของผู้บริโภค ประเพณี วัฒนธรรมของชาติและท้องถิ่นของแต่ละกลุ่มชนและแต่ละประเทศที่ส่งผลต่อธุรกิจ

2.5 ประชากร (demographic) แนวโน้มของประชากรทั้งจำนวนรวม เพศ วัย ระดับการศึกษา อาชีพ ขนาดครอบครัว เชื้อชาติ ศาสนา และการอพยพย้ายถิ่น

2.6 เทคโนโลยี (technological) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีการผลิต เครื่องจักร เครื่องมือ คอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ต ข้อมูลข่าวสาร

2.7 โลกาภิวัตน์ (globalization) ทำให้มีการแข่งขันในระดับโลก และเปิดตลาดการค้ากว้างไกลไปทั่วโลก การรวมกลุ่มประเทศ และผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนต่อธุรกิจภายในประเทศ[140]

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก อาจส่งผลกระทบถึงพฤติกรรมของคนในองค์การ โดยสามารถส่งผลทั้งด้านบวกหรือด้านลบก็ได้ เช่น สภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศมีอิทธิพลสูงต่อการพัฒนาประเทศในทุกๆด้านทั้งในด้านการพัฒนาคน การพัฒนาอุตสาหกรรม การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจนการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ มีการศึกษาจำนวนมากที่พบว่าการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจมีผลต่อผลิตภาพขององค์การ เช่นจากการศึกษาของ เอสเตอรี และเลวีน (Eastery and Levine) ที่อธิบายว่ามีปัจจัยมากมายที่มีผลกระทบต่อผลิตภาพ เช่นการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก และการเปลี่ยนแปลงสภาพขององค์การที่ต้องการลดต้นทุนให้ต่ำสุดแต่ได้ผลิตภาพสูงสุด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

---

[140] Stephen P. Robbins and Mary Coulter, แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : เอช. เอ็น. กรุ๊ป จำกัด, 2546), 23.

จำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาทุนความรู้ (knowledge capital) ที่เกิดจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีอิทธิพลมากกว่าในอดีต[141]

ภาวะเศรษฐกิจของประเทศอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค ในระดับองค์การ ถ้าสภาวะเศรษฐกิจไม่ดีผู้บริหารมีความจำเป็นต้องประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่าย โอกาสในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ย่อมเกิดขึ้นได้ยาก ในระดับประเทศถ้าสภาวะเศรษฐกิจดีความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ย่อมเกิดขึ้นได้ง่ายหรือสภาพที่ต้องมีการแข่งขันกันสูง นโยบายด้านการเมืองที่ส่งผลต่อองค์การ สิ่งเหล่านี้อาจก่อให้เกิดปัญหากระทบต่อบุคคลในองค์การ เช่นอาจเกิดการว่างงาน หรือมีการลดขนาดกำลังคน เพื่อลดต้นทุนขององค์กรก็จะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่นจากการสำรวจของสมาคมที่ปรึกษาด้านการอบรมและพัฒนา(ASTD) พบว่าในองค์การที่มีการลดขนาดกำลังคนลง มีผลผลิตขององค์การในระดับต่ำรวมถึงคุณภาพของผลผลิตและบริการและความพึงพอใจของพนักงานต่ำกว่าองค์การที่ไม่ได้ลดขนาดกำลังคนลง และยังพบว่าองค์การที่อยู่ในระดับดีที่สุดจะเน้นทั้งผลการปฏิบัติขององค์การ และผลการปฏิบัติของบุคคล[142]

ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกอีกประการหนึ่งได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ในทศวรรษที่ผ่านมาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ก่อให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างกว้างขวาง ประเทศที่พัฒนาหลายประเทศประสบความสำเร็จในการรักษาอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจบนพื้นฐานของเศรษฐกิจแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ความสะดวกของระบบสื่อสารนำสมัยทำให้ความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ทั่วโลกเริ่มมองเห็นความสำคัญของการสร้างฐานความรู้ในสังคมท่ามกลางกระแสโลกาภิวัฒน์ อันทำให้คุณภาพชีวิตของประชาชนในสังคมดีขึ้น รวมไปจนถึงการส่งเสริมให้สังคมมีนวัตกรรมเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ เปิดโอกาสให้ประเทศต่างๆ เตรียมความพร้อมที่จะก้าวกระโดดในกระบวนการพัฒนาความพร้อมของหลายๆ

---

[141] William R. Easterly and Ross Eric Levine, “Africa’s growth’s tragedy: Policies and ethnicdivisions,” Quarterly Journal of Economics 111,4 (1997) : 1203-1250.

[142] L.J. Bassi and M.E. Van Buren, “Sustaining high performance in bad times,” Training and Development 51 (June 1997) : 32-41.

ประเทศ ทำให้เกิดระบบเศรษฐกิจใหม่[143] ดังนั้นในการพัฒนาทุนมนุษย์ในปัจจุบันจึงต้องใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างให้เกิดความรู้อันนำไปสู่การพัฒนาตนเองในที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของรามิเรส (Ramirez) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศและการปรับปรุงองค์การที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนขององค์การในด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาผลิตภาพ ผลการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการทำงานในองค์การ การเขามามีส่วนรวมของผู้ปฏิบัติงาน และการบริหารคุณภาพ นอกจากนั้นยังพบว่าเมื่อเชื่อมโยงการพัฒนาองค์การเข้ากับเทคโนโลยีสารสนเทศ จะส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ที่วัดจากผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจและการเงิน และยังพบว่าการปฏิบัติงานขององค์การจะสมดุลกับการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศถ้าเราเลือกโปรแกรมที่เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์การและเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การในภาพรวม [144] ส่วน ไมยอง ซัน โก (Myung Sun Ko) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีผลต่อผลปฏิบัติงานขององค์การ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณที่ใช้เทคนิค รีเกรสชั่น ทรี (regression tree) และการวิเคราะห์การถดถอยของตัวแปรพหุ (MARS). นอกจากนั้นในการวิจัยครั้งนี้ยังศึกษาแบบกรณีศึกษาเพื่อเปรียบเทียบกับการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านบริบทขององค์การซึ่งเป็นตัวกลางระหว่างการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและผลปฏิบัติการขององค์การ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านบริบทขององค์การมีความสัมพันธ์กับการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและผลปฏิบัติการขององค์การ[145]

---

[143] สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, กรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศระยะ พ.ศ. 2544-2553 ของประเทศไทย (กรุงเทพฯ : ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิก, 2545),1-3.

[144] Ronald Vincent Ramirez, “The influence of information technology and organizational improvement efforts on the performance of firms,” Dissertation Abstracts International Section: A 64-01 (2003) : 0218.

[145] Myung Sun Ko, “An exploration of the impact of information technology investment on organizational performance: An integrative approach,” (Thesis (Ph.D.) Information Science Virginia Commonwealth University, 2003), abstract.

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมอีกปัจจัยหนึ่ง คือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งไม่ได้หมายความถึงสภาพแวดล้อมเชิงกายภาพเท่านั้น แต่จะหมายถึงสภาพจิตใจอารมณ์ในสถานที่ทำงานซึ่งรวมถึงความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ความเหมาะสมในบทบาทหน้าที่ ความเท่าเทียม ความยุติธรรม รวมถึงความสามารถของบุคคลในการควบคุมงานซึ่งต้องอาศัยความคิดเชิงนวัตกรรมและการใช้กลยุทธ์ ความตั้งใจในการทำงาน การสร้างสรรค์งานหรือทีมงาน[146] มีผลงานวิจัยหลายเรื่องที่พบว่าสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญ 1 ใน 3 ที่มีผลต่อการคงอยู่หรือออกจากองค์การไป และมีผลต่อความสามารถของบุคคลในการสร้างผลงาน[147] คนมีแนวโน้มที่จะหาองค์การที่ทำให้พวกเขาสร้างคุณค่าได้ และมีสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ท้าทายขณะเดียวกันก็มีความคงที่และบ่มเพาะและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลทำให้เขาได้ตระหนักถึงศักยภาพของตนเอง[148]

สอดคล้องกับการศึกษาของ เฮล์ท (Health) ที่ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในของการปฏิบัติงานว่ามีความสำคัญต่อแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของคนในองค์การ รวมถึงการมีผลต่อการสร้างนวัตกรรมและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ในการทำงานนั้นมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ ถ้าปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งขาดหรือลดลง ก็อาจส่งผลต่อการทำงานของบุคคลในที่ทำงาน ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ความสอดคล้องของบทบาทหน้าที่ กระบวนการทำงานที่ชัดเจน การให้ผลตอบแทน การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การเป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน การใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม ซึ่งแต่ละปัจจัยมีดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารควรดำเนินการให้บุคคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการวัดผลการปฏิบัติงานของตนเอง

2. การให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานควรทำทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยยึดเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงและพัฒนางาน การให้ข้อมูลย้อนกลับนี้จำเป็นต้องให้อย่างชัดเจนและต้องใช้ทักษะในการลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น และ

---

[146] J. Weaver, “Creativity : an essential skill for the new economy,” Community Banker 9,1 (2005): 16-19.

[147] American Society of Interior Designers, Productive workplace : How Design increases productivity : Expert insights (Washington D.C.,1998),3

[148] Richard Florida, The rise of creative class : And how it’s transforming work.leisure,community and everday life (New York, NY:Basic Books, 2002),283.

สามารถให้ได้ทั้งในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ หรือให้ในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งในวงรอบของการประเมินผลงานได้

3. ความสอดคล้องของบทบาทหน้าที่ งานที่องค์การคาดหวังไว้ว่าต้องการให้บุคลากรในองค์การปฏิบัตินั้น ต้องมีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

4. กระบวนการทำงานที่ชัดเจน การมีกระบวนการทำงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นสิ่งสำคัญ การจำแนกและพัฒนากระบวนการทำงานจะทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน

5. การให้ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน การกำหนดผลตอบแทนจากการทำงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติไปในทิศทางที่เราต้องการ การให้ผลตอบแทนอาจเป็นการผสมผสานระหว่างรางวัลภายใน เช่นการให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทาย ผลตอบแทนภายนอก เช่น การได้รับผลตอบแทนสูงขึ้นและการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน

6. การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การส่งเสริม สนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ผู้บังคับบัญชาต้องใช้ทักษะด้านสัมพันธภาพเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานอันจะทำให้เกิดความมั่นใจในตนเอง รวมถึงการสนับสนุนผู้ที่มีผลงานที่ดีด้วย

7. การเป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน การเป็นพี่เลี่ยงหรือให้คำแนะนำในการปรับปรุงงานจะช่วยให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้น ซึ่งผู้ที่จะเป็นพี่เลี้ยงอาจจะมาจากภายในองค์การหรือภายนอกองค์การก็ได้ แต่ไม่ว่าจะมาจากที่ใดก็ตาม พี่เลี้ยงก็ต้องกำหนดกระบวนการในการปรับปรุงและพัฒนาทักษะที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้นรวมถึงการพัฒนาทักษะใหม่ๆด้วย

8. การใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม คนส่วนใหญ่ที่มีความภูมิใจในงานที่ตนเองทำและพยายามทำงานให้ดีที่สุด ต้องแน่ใจว่าภาระงานของแต่ละบุคคล ระบบและกระบวนการขององค์การ ไม่ได้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมหรือการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การมีเวลา และมีทรัพยากรสนับสนุนที่เหมาะสมจะช่วยให้บุคคลสามารถใช้ศักยภาพในการทำงานได้สูงสุดดังนั้นสิ่งสำคัญคือ การทำให้งานง่ายขึ้น และช่วยลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจใช้เครื่องมือช่วยในการทำงานเช่นการใช้คู่มือ ขั้นตอนการทำงานหรือ ใบตรวจสอบงานเป็นต้น[149]

---

[149] Vicki Heath, Workplace Environment and Its Impact on Employee Performance Published on 5/16/2006 [Online], Accessed 18 August 2009. Available from http://www.businessperform.com/

จะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล เช่นจากการศึกษาของ บัณฑิต ผังนิรันดร์ ที่ศึกษาอิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยได้แก่ โครงสร้างองค์การ และสภาพการใช้เทคโนโลยีองค์การ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์การ และโครงสร้างองค์การ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์การและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายองค์การ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร และภาวะผู้นำองค์การ[150]

สรุปได้ว่าปัจจัยภายนอกที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์การ หรือสภาพแวดล้อมของงาน นับเป็นส่วนหนึ่งที่มีผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์

2.5. แนวคิดด้านภาวะผู้นำ (leadership)

ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและเกิดการเปลี่ยนแปลง[151] ภาวะผู้นำมีความสำคัญ 3 ประเด็นคือ 1) ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะ

---

[150] บัณฑิต ผังนิรันดร์, “อิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา” (ปริญญานิพนธ์ การอุดมศึกษาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549), บทคัดย่อ.

[151] วิโรจน์ สารัตนะ, “ภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร บทวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา,” วารสารศึกษาศาสตร์ มข 27, 3 (มีนาคม – พฤษภาคม 2547) : 41-52.

ทำให้การบริหารมีความเจริญเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็จะต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจขอผู้ปฏิบัติงานและมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย 3) คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งถึงแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่า ภาวะผู้นำมีมาตั้งแต่เกิดหรือไม่ ซึ่งแม้จะมีคำตอบที่ไม่ชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลงานวิจัยมากมายแล้วว่าภาวะผู้นำไม่ได้มีมาตั้งแต่เกิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน[152] และการที่เราจะมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีการเจริญเติบโตและพัฒนาด้านงานอาชีพของตนนั้น องค์การต้องทำงานอย่างหนักเพื่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอาชีพ รวมถึงการพัฒนาภาวะผู้นำ[153] คำว่า ภาวะผู้นำมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

นอร์ทเฮาส์ (Northouse) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (leadership)ไว้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลโน้มน้าวกลุ่มบุคคลให้ทำพฤติกรรมที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน คนที่เป็นผู้นำไม่ได้ตัดสินจากคุณสมบัติที่มีในตัวบุคคลแต่เป็นกระบวนการของปฏิสัมพันธ์ทำกิจกรรมเกี่ยวข้องกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม และเขาได้นิยามความหมายของคำว่าทักษะภาวะผู้นำ (leaderhip skills) ว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่จะใช้ความรู้และศักยภาพปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้[154]

กิบสัน อิแวนเซวิค และดอนแนลลี่ (Gibson, Ivancevich และDonnelly) มองภาวะผู้นำ (leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย[155]

---

[152] เรื่องเดียวกัน, 41- 52.

[153] Hewitt Associates, Best Employers in Asia [Online], Accessed 15 August 2008. Available from http://www.hewittassociates.com

[154] Peter G. Northouse, Leadership: Theory and Practice, 3rd ed. (Thousand Oaks, California : SAGE Publications, 2004),n page.

[155] J.L.Gibson, J.M. Ivancevich and J.H. Donnelly, Organization Behavior Structure Process, 9th ed. (New York : McGraw-Hill, 1997), 272.

ยงยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวไว้ว่าในการบริหารองค์การนั้น ผู้นำและผู้บริหารที่ดีควรจะมีลักษณะแห่งพฤติกรรมที่เด่นชัดปรากฏให้เห็นดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความริเริ่มงานใหม่ โดยมักจะแสดงพฤติกรรมในการริเริ่มงานใหม่และมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้

2. เป็นนักปรับปรุง การเปิดโอกาสให้บุคคลได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการงาน การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ผู้บริหารจะเป็นคนคอยกระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ

3. เป็นผู้ให้การยอมรับคนอื่นๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ให้กำลังใจ และให้คำชมเชย ยอมรับผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน

4. เป็นที่พึ่งที่ปรึกษา นักบริหารที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคัญบัญชาเมื่อเขาติดขัด

5. มีศิลปะแห่งการเป็นนักพูดสามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ ประสานสัมพันธ์กัน มีความสามารถในการใช้ภาษาและมีความจริงใจในการพูด

6. เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเข้ามาส่วนร่วมในการวางแผนงาน สร้างความเข้าใจร่วมกันเพื่อความสำเร็จของงาน

7. เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารต้องอยู่กับคนเป็นจำนวนมากทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อความสำเร็จของงานผู้บริหารต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะ

8. เป็นนักเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้า ผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักปรับเปลี่ยนสถานที่ ปรับปรุงสำนักงาน วิธีการทำงาน เพื่อให้เกิดความสนใจ มีชีวิตชีวา การเปลี่ยนแปลงต้องประกอบด้วยเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ต้องมีแนวคิดโดยคำนึงถึงความประหยัดและถูกต้องเหมาะสม[156]

ตั้งแต่มีการเริ่มต้นศึกษาภาวะผู้นำอย่างเป็นแบบแผนตามระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาจนถึงปัจจุบัน ก็ปรากฏว่ามีการศึกษาและแนวคิดเกิดขึ้นมากมาย แต่อย่างไรก็ตามก็ยังไม่มีผู้ใดสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบผู้นำแบบใดที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพสูงสุด[157] และจากการศึกษาได้พบลักษณะของผู้นำอีก 2 แบบคือภาวะผู้นำที่

---

[156] ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (นนทบุรี : สำนักพิมพ์ปัณณรัชต์,2547), 57-59.

[157] ธงชัย สันติวงษ์, พฤติกรรมองค์การ : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2540), 205.

มีความสามารถพิเศษ (charismatic leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งเป็นการขยายทฤษฎีคุณลักษณะให้กว้างขวางออกไป และเป็นการทำให้เกิดวิธีใหม่ๆขึ้น[158] แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นแนวคิดใหม่ที่ศึกษาความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของงานแนวทางการศึกษานี้เห็นว่า ผู้นำมีหน้าที่หลักในการมอหมายงาน การตัดสินใจและประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่บางครั้งผู้นำต้องริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เช่นการรวมกลุ่มบริษัท การทำงานเป็นทีม การกำหนดวัฒนธรรมองค์การเป็นต้น[159]

แบส (Bass) และคณะให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นผู้นำที่ผู้ตามไว้ใจ จงรักภักดีและเกรงใจ และสามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนผู้ตามได้โดย

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ของงาน

2. ทำให้ผู้ตามปรับความต้องการส่วนตัวให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

3. ช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการระดับสูงของผู้ตาม

แบส (Bass) ยังแสดงความเห็นว่าภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีขอบเขตกว้างขวางกว่าภาวะผู้นำที่มีบารมี บารมีเป็นส่วนประกอบสำคัญของภาวะที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง บารมีเพียงอย่างเดียวไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้แต่ต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ประการคือ

1. บารมี เป็นปัจจัยสำคัญแต่เป็นส่วนประกอบทางอารมณ์ บารมีหมายถึงความสามารถของผู้นำในการบันดาลใจให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธา ความเคารพจากผู้ตาม และสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินภารกิจที่แตกต่างจากเดิมหรือกำหนดวิสัยทัศน์ได้

2. แรงจูงใจ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่จะจูงใจและดลบันดาลใจให้บุคลากรทำงานโดยมอบงานที่มีความหมายและท้าทายให้

3. ความสามารถในการพิจารณาบุคคล หมายถึงความสามารถของผู้นำในการมอบความรับผิดชอบและช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาความสามารถ โดยให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ตามและปฏิบัติตัวต่อผู้ตามด้วยความนับถือ

---

[158] รังสรรค์ ประเสริฐศรี,ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์ จำกัด, 2544),50.

[159] ราณี อิสิชัยกุล,“ภาวะผู้นำในองค์การ,” หน่วยที่ 6 การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ ประมวลสาระชุดวิชาฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550), 48.

4. การกระตุ้นทางสติปัญญา (intellectual stimulation) เป็นส่วนประกอบทางสติปัญญาที่หมายถึงความสามารถในการเสนอความคิดใหม่ที่กระตุ้นให้ผู้ตามคิดวิธีการใหม่ สนับสนุนผู้ตามในการไขปัญหาจากหลายมุมมอง รวมทั้งพยายามให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มในการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น

และแบสยังได้อธิบายลักษณะของผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าประกอบด้วย

1. อำนาจเกิดจากการอ้างอิง

2. เป้าหมายการทำงานกว้าง สอดคล้องกับผู้นำและวิสัยทัศน์ เน้นเชิงคุณภาพ

3. พัฒนาผู้ตามตามบรรทัดฐานและความต้องการของกลุ่ม

4. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ สร้างความไว้วางใจ ความเคารพ และความภูมิใจในตนเอง

5. ผู้ตามมีความผูกพันในผู้นำและวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก

6. สื่อสารความคาดหวังและเป้าหมาย

7. กระตุ้นให้เกิดสติปัญญาและความสามารถในการแก้ปัญหา

8. ให้ความสนใจและความเสมอภาคแก่บุคลากร สอนงานและให้คำแนะนำในการทำงาน[160]

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าผู้นำซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหารมีหน้าที่ให้การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน การทำตัวเป็นตัวอย่าง สร้างเครือข่ายในองค์การ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์การ ช่วยเหลือให้เกิดการเรียนรู้แก่บุคลากรในองค์การ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง ลุสเซียร์ (Lussier) ได้นำเสนอวิธีการที่ผู้นำควรส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคคลและองค์การ ดังนี้

1. กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในระดับบุคคลและในระดับองค์การ โดยสนับสนุนให้บุคลากรคิดนอกกรอบ เป็นการคิดสิ่งใหม่ กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น หรือสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาและเรียนรู้วิธีการทำงานขององค์การอื่นที่ประสบความสำเร็จที่เรียกว่าการสร้างมาตรฐานเทียบเคียง

2. สนับสนุนให้มีการเรียนรู้โดยการลองผิดลองถูก ผู้นำควรยึดถือว่าความล้มเหลวเป็นสิ่งมีค่าเมื่อเทียบกับประสบการณ์การเรียนรู้ที่ได้รับ บุคากรทุกคนต้องได้รับการคาดหวังให้เกิดความคิดเห็นใหม่ๆ มีความตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นในองค์การ

---

[160] Bernard Bass et.al, อ้างถึงใน ราณี อิสิชัยกุล, “ภาวะผู้นำในองค์การ,” หน่วยที่ 6 การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ ประมวลสาระชุดวิชาฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช, 2550), 49 – 51.

3. การให้กำลังใจหรือสิ่งจูงใจสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆในองค์การ รางวัลนั้นจะต้องมีขนาดและมูลค่าที่เหมาะสม

4. ผู้นำต้องให้โอกาสแก่ผู้ตามในการแก้ไขปัญหาการทำงานในกลุ่มด้วยตนเอง เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและความภูมิใจให้เกิดขึ้น และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้จากความผิดพลาดในองค์การ

5. สนับสนุนให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ โดยสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรเห็นว่าการทำงานของบุคคลจะกระทบต่อส่วนรวม ดังนั้นแต่ละคนจะต้องพิจารณาว่างานของตนกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร ทำให้บุคลากรเกิดการสื่อสาร และร่วมมือกันมากขึ้น

6. ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลและทีม โดยสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย การทำงานมีความยืดหยุ่น เป็นผู้สนับสนุนมากกว่าเป็นผู้ควบคุม

7. ใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีมและระบบเครือข่ายในการกระจายข้อมูลและความรู้และการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่สะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การเพื่อการแก้ไขปรับปรุงและทำให้องค์การสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ เนื่องจากสมาชิกในองค์การมีความมุ่งหมายและพันธะสัญญาร่วมกันและเชื่อว่าองค์การจะมีศักยภาพและมีความยิ่งใหญ่ในอนาคตจากการเรียนรู้

9. ผู้นำต้องช่วยขยายกรอบแนวคิดของบุคลากร เนื่องจากมุมมองในสิ่งต่างๆ ของบุคคลมีความแตกต่างกันโดยขึ้นกับพื้นฐานของแต่ละบุคคล การขยายกรอบทางความคิดของบุคลากร เป็นการช่วยให้บุคลากรมองเห็นปัญหาอย่างครอบคลุม[161]

จะเห็นได้ว่าในการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งคือภาวะผู้นำ ซึ่งจากการที่ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องนั้นพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)นั้น มีลักษณะของพฤติกรรมที่จะส่งเสริมหรือพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การให้สามารถสร้างผลสำเร็จแก่องค์การได้ดี เช่นจากผลการศึกษาของ โฮเวลล์ และ อโวลิโอ (Howell&Avolio) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของ

---

[161] Lussier (2004) อ้างถึงใน จันทนา สุขธนารักษ์, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาลจังหวัดชลบุรี” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาพยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), 50-51.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการเงินในแคนาดา ได้มีการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อใช้วัดลักษณะ 3 ประการของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถพิเศษ การกระตุ้นด้านสติปัญญา และการให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล และวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานธุรกิจด้วยระดับซึ่งผู้บริหารสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายในปีนั้นๆ คำนวณในรูปของเปอร์เซ็นต์ที่บรรลุเป้าหมาย แต่ละเป้าหมายที่วัดได้แก่ ผลปฏิบัติงานที่คาดหวัง งานที่ดี และงานที่ดีเลิศ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้นำที่ให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล การกระตุ้นด้านสติปัญญา และความสามารถพิเศษในทางบวกจะช่วยสนับสนุนผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่วนผู้นำที่ใช้เทคนิคการมีข้อยกเว้นและการให้รางวัล ดูเหมือนว่าจะเพิ่มผลการปฏิบัติงานน้อยกว่า ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปว่าการช่วยเหลือหรือสนับสนุนทางบวกแก่หน่วยธุรกิจนั้น ผลการปฏิบัติงานจะมาจากพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มากกว่า[162]

ปัจจุบันนี้เป็นที่ยอมรับกันว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความสำเร็จขององค์การสอดคล้องกับการศึกษาของพิมพรรณ กวางเดินดง ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การมองโลกแง่ดี และความสำเร็จในการทำงานของวิศวกรบริษัทอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ การมองโลกแง่ดีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการทำงาน และภาวะผู้นำ การมองโลกแง่ดีสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการทำงานของวิศวกรโรงงานอุตสาหกรรมได้ นอกจากนั้นยังพบว่า ปัจจัยด้านประชากร อันได้แก่ อายุ สาขาวิชาที่ศึกษา และตำแหน่งที่ได้รับ สามารถพยากรณ์ความสำเร็จของงานได้ วิธีการจัดการแก้ปัญหาที่วิศวกรคิดว่าเป็นวิธีที่ดีเรียงตามลำดับได้แก่ ความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหา การใช้เทคนิคการจูงใจ การสื่อสาร การให้การนิเทศ ความไว้วางใน การยอมรับนับถือ การควบคุมงาน การมีอารมณ์ที่มั่งคง การมีสัมพันธภาพที่ดี และความอดทน โดยการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่ยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการทำงานของวิศวกร ส่วนเรื่องของการแก้ปัญหาโดยใช้เทคนิคการจูงใจ การสื่อสาร การให้การนิเทศ ความไว้วางใจการยอมรับ การควบคุมงาน การมีอารมณ์คงที่ การมีสัมพันธภาพที่ดี และความอดทน มี

---

[162] Jane M. Howell and Bruce J. Avolio, อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์ จำกัด , 2544), 62-63.

ความสัมพันธ์เชิงลบกับความสำเร็จของงาน[163] และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร รอดถนอม ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์การ ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาล 303 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารแบบมีส่วนร่วม และประสิทธิผลองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .720) การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .691) และกลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การกระตุ้นปัญญา การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ และการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 56.5 (R2 = .565)[164]

นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การในการพัฒนาความรู้ของคนในองค์การอันนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คุณภาพชีวิตการทำงาน การพัฒนาผลปฏิบัติงานและผลสำเร็จขององค์การในที่สุด เช่นผลจากการศึกษาวิจัยของ ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ สถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐกับภาคเอกชน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม จำนวน 181 แห่ง ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 724 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสร้างจากแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (multifactor leadership questionnaire form rater : MLQ 5X) ของ

---

[163] พิมพรรณ กวางเดินดง, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การมองโลกแง่ดี และความสำเร็จในการทำงานของวิศวกรบริษัทอุตสาหกรรม”(วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542),บทคัดย่อ.

[164] สุภาพร รอดถนอม, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์การ ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542), บทคัดย่อ.

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) และเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งสร้างเครื่องมือตามแนวความคิดของเซ็งเก้ (Senge) ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลผกผันต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05[165]

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ ผู้นำที่มีความสามารถย่อมนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ และสามารถกระตุ้นโน้มนำ ส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาส แก่บุคลากรในองค์การให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถและพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

2.6. แนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture)

วัฒนธรรมองค์การ มีความสำคัญมากที่จะนำพาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ อยู่รอดและยั่งยืนได้ เพราะเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์การนั้นยึดถือ ประพฤติปฏิบัติตาม เป็นแบบแผนในการทำงานอย่ในปัจจุบันและในอนาคต ดังที่คาเมรอน และควินน์ (Cameron&Quinn) กล่าวไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์การในระยะยาว[166] คำว่าวัฒนธรรมองค์การมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ เช่น

ดาฟท์ (Daft) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นชุดของค่านิยมความเชื่อความเข้าใจและวิธีคิด ร่วมกันของคนในองค์การและถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การทำให้เกิดความผูกพัน และเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมความเชื่อขององค์การ[167]

โรบินส์ และเคาเตอร์ (Robbins & Coulter) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การว่าคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็น

---

[165] ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548),บทคัดย่อ.

[166] Kim S.Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture (Reading, MA: Addison-Wesley, 1999),35.

[167] Richard L Daft, Organization Theory: Integrating Structure and Behavior, 2nd ed. (Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall, 1992),130.

แนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น วัฒนธรรมจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพหรือจิตวิญญาณขององค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การจะมีลักษณะดังนี้คือ

1. เป็นการรับรู้ร่วมกันของคนในองค์การจากการที่ได้เห็น ได้ยิน ได้รู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน

2. คนในองค์การแม้จะต่างตำแหน่งหน้าที่หรือสถานภาพก็จะเข้าใจและอธิบายถึงวัฒนธรรมองค์การได้เหมือนกัน

3. วัฒนธรรมองค์การเป็นการอธิบายถึงลักษณะหรือมิติ ที่องค์การยึดถือต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน[168]

ไชน์ (Schein) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึงรูปแบบหรือข้อสมมุติเบื้องต้นที่บุคคลมีการแบ่งปันกันเพื่อให้กลุ่มเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหาโดยการผสมผสานการปรับตัวทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ และเป็นสิ่งที่สามารถสอนให้กับสมาชิกใหม่ขององค์การให้รับรู้ถึงวิธีคิด และความรู้สึกที่สัมพันธ์กับปัญหานั้นๆ[169]

ฮอฟสเตท (Hofsted) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าหมายถึง แบบแผนความคิดความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่ได้รับการกำหนดร่วมกันในองค์การ มีผลทำให้สมาชิกขององค์กรนั้นแตกต่างไปจากองค์การอื่น[170]

วูดดอลล์ (Woodall) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นมีความสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะดึงดูด และรักษาคนเก่งไว้ในองค์การ

2. ทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นผู้ลงทุนที่ได้ผลประโยชน์ ไม่ใช่เป็นแค่ทรัพย์สินขององค์การ นำไปสู่การสร้างทุนมนุษย์

3. ทำให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์การอันนำไปสู่ผลผลิตที่ดีกว่าเดิม

4. ทำให้บุคคลมาทำงาน สร้างผลประโยชน์ให้องค์การที่นอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับ

5. บุคลากรที่เป็นด่านหน้าขององค์การจะเป็นผู้สร้างภาพลักษณ์ให้กับลูกค้าและส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมลูกค้า

---

[168] Stephen P. Robbins and Mary Coulter, การจัดการและพฤติกรรมองค์การ, แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน (กรุงเทพฯ : เอช. เอ็น. กรุ๊ป จำกัด,2546) , 20.

[169] Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass,1992),12.

[170] Gert Hofstede, “Cultural constraints in management theories,” Academy of Management Executive 7,1 (1993) : 81-94.

6. ภาพลักษณ์ที่สร้างขึ้นจะช่วยฝ่าฟันอุปสรรคที่เกิดขึ้น

7. คนจะรู้จักและเชื่อถือภาพลักษณ์ขององค์การ[171]

เครน (Crane) ได้แนะนำว่าหลักการเบื้องต้นในการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์การและเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูงนั้น การเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมดังกล่าวจำเป็นต้อง ดำเนินการดังนี้

1. ให้การศึกษาถึงความจำเป็นที่ต้องทำ

2. ให้คำจำกัดความวัฒนธรรมใหม่ที่ต้องการ (วิสัยทัศน์และค่านิยม)

3. ทำให้สอดคล้องกับสิ่งที่กำหนด

4. สร้างทักษะและแก้ปัญหา (การประยุกต์ใช้)

5. สื่อสารอย่างต่อเนื่อง

6. ดำเนินการอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านการดำเนินการ ระบบและกระบวนการ

7. ดูแลอย่างใกล้ชิด[172]

เมเยอร์สัน และมาร์ติน (Meyerson and Martin) ได้จำแนกมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมเป็น 3 ประเด็น คือ การผสมผสาน การจำแนกความแตกต่าง และการแยกเป็นส่วนๆ ทั้ง 3 สิ่งนี้มีอยู่ในองค์การโดยทั่วไป

คาเมรอน และ ควินน์ (Cameron & Quinn) มองว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกิดจากการผสมผสานกัน เนื่องจากคนในองค์การจะแบ่งปันสิ่งที่เป็นวัฒนธรรมทั่วไปซึ่งกันและกัน และเขาเชื่อว่าการมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะสามารถนำคนในองค์การให้ไปด้วยกันได้ ส่วนมุมมองที่มองว่าวัฒนธรรมเป็นความแตกต่างและการแยกกันเป็นส่วนๆนั้นเป็นการพิจารณาวัฒนธรรมว่าเป็นการสะสมวัฒนธรรมย่อยที่แฝงอยู่ในแต่ละบุคคล[173]

จากการศึกษาของ คาเมรอนและควินน์ ซึ่งทำการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ และได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้คือ

1. วัฒนธรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (clan culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การ

---

[171] Katherine Woodall, Corporate Culture Management: Adapting to Changing Work Priorities (2004) [Online], Accessed 15 August 2008. Available from http://www.ketchumperspectives.com

[172] Thomas G. Crane, The Heart of Coaching, 2nd ed. (San Diego, CA: FTA Press, 2002), 208.

[173] Debra Meyerson and Joanne Martin, “Cultural change: an Integration of Three Different Views,” Journal of Management Studies 24(1987) : 623 - 647.

ที่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ ลักษณะเด่น องค์การเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและกัน ผู้นำในองค์การเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชาเน้นการทำงานเป็นทีม การตัดสินใจร่วมกัน สิ่งที่เชื่อมกันของวัฒนธรรมนี้คือ ความจงรักภักดี ความเชื่อถือ ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์การสูงองค์การเน้นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ความสำเร็จจะวัดจากการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม การเอื้ออาทร

2. วัฒนธรรมแบบชั่วคราว (adhocracy culture) วัฒนธรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและความกล้าตัดสินใจ ผู้นำองค์การเป็นคนกล้าตัดสินใจ การบริหารงานเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้อิสรภาพสิ่งที่ยึดสมาชิกเข้าด้วยกันคือเป้าหมายร่วมในการพัฒนา เกณฑ์วัดความสำเร็จคือนวัตกรรม

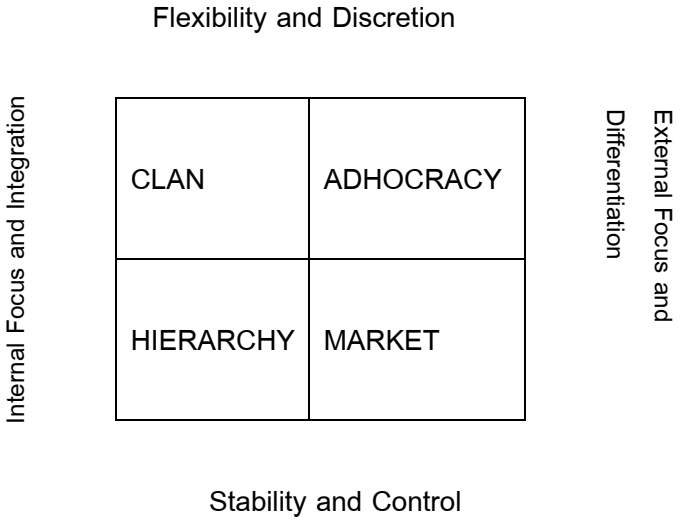
3. วัฒนธรรมการตลาด (market culture) ลักษณะวัฒนธรรมแบบนี้มุ่งเน้นความสำเร็จเป็นหลัก ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ชอบการแข่งขันในการทำงาน ผู้นำองค์การเป็นผู้มีเหตุมีผล ดำเนินการในเชิงรุก มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน สิ่งที่เชื่อมสมาชิกองค์การเข้าด้วยกันคือ การเน้นความสำเร็จหรือชัยชนะในการครอบครองตลาด

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (hierarchy culture) ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมนี้คือมุ่งเน้นในเรื่องของการมีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์การเป็นผู้ประสานงานเน้นการควบคุมกำกับ เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น และมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารเน้นความมั่นคงของผู้ปฏิบัติงาน เน้นการยอมรับตามคำสั่ง เน้นการปฏิบัติงานที่คาดการณ์ได้ เน้นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น สิ่งที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกเข้าด้วยกันคือ นโยบายและกฎระเบียบที่เป็นทางการสิ่งสำคัญในการทำงานคือ ความราบรื่นและความมีเสถียรภาพ เกณฑ์กำหนดความสำเร็จคือ การมีระบบที่เชื่อถือได้[174] จากผลงานวิจัยนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดค่านิยมในการแข่งขัน (The competing values framework) โดยวัตถุประสงค์ของทฤษฎีนี้ก็คือเพื่อช่วยในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ขององค์การ เช่น การออกแบบองค์การ ขั้นวงจรชีวิตของการพัฒนา คุณภาพขององค์การ บทบาทด้านภาวะผู้นำและทักษะด้านการจัดการ ในขณะที่องค์การต้องทำหน้าที่ให้ได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วดังนั้นองค์การเองก็ต้องการเปลี่ยนแปลง

---

[174] Kim S.Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organization Culture: Base on Competiting Value Framework (Michigan:Addison-Wesley, 1999) อ้างใน วัชรพล ศุภจักรวัฒนา, “วัฒนธรรมองค์การ: ข้อสังเกตในการบริหารงานโครงการ” รัฐประศาสนศาสตร 4,1 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2549) :125-158.

ให้ดีที่สุด การที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้จำเป็นรู้ถึงสภาพปัจจุบันและทิศทางที่พวกเขาต้องการจะไปในอนาคต[175] ซึ่งกรอบแนวคิดค่านิยมในการแข่งขัน (The competing values framework) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 9



แผนภูมิที่ 9 The Competing Values Framework

ที่มา : Kim S.Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosting and Changing OrganizationalCulture Revised Edition, (Jossey Bass, US. 2006, First published by Addison Wesley in 1999), 35.

กรอบแนวคิดค่านิยมเพื่อการแข่งขันนี้สร้างขึ้นเพื่อประเมินลักษณะวัฒนธรรมเด่นขององค์การ และวัฒนธรรมทั่วไป ใน 4 ประเภทของวัฒนธรรมดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น และ มีตัวชี้วัดใน 6 มิติ คือ

1. ลักษณะเด่นขององค์การ (Dominant Characteristics) ซึ่งได้แก่ความเหนียวแน่นของทีมงานและความรู้สึกที่เป็นเจ้าของ ระดับของความคิดสร้างสรรค์ เน้นที่เป้าหมายขององค์การและการแข่งขัน ความสอดคล้องของระบบงาน และการมุ่งที่ผลการปฏิบัติงาน

2. ภาวะผู้นำในองค์การ ซึ่งได้แก่รูปแบบภาวะผู้นำที่นามาใช้ในองค์การ ซึ่ง

---

[175] Kim S.Cameron and Robert E. Quinn, Diagnosting and Changing Organizational Culture Revised Edition, (JosseyBass, US. 2006, First published by AddisonWesley in 1999), 35.

พัฒนาจากผลงานวิจัยของควินน์ และ โรบอจท์ (Quinn and Rohrbaugh)[176] ที่อธิบายบทบาทของผู้นำใน 8 ลักษณะ ได้แก่การเป็นพี่เลี้ยง (mentor) ผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ผู้สร้างนวัตกรรม (innovator) ผู้ขาย (broker) ผู้ผลิต (producer) ผู้บริหาร (director) ผู้ประสานงาน (coordinator) ผู้ติดตามกำกับ (monitor)

3. การบริการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ การบริหารจัดการบุคลากร การให้คำปรึกษา การมีส่วนร่วมในการลงความเห็น สภาพแวดล้อมในการทำงาน

4. ความร่วมมือประสานงานในองค์การ ซึ่งได้แก่กลไกที่สร้างความยืดเหนี่ยวระหว่างองค์การและทีมงาน ความจงรักภักดีและความยึดมั่นผู้พันต่อองค์การ ความรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าขององค์การและความยืดหยุ่น ข้อบังคับและนโยบาย การมีเป้าหมายร่วมกันและการแข่งขัน

5. กลยุทธ์ขององค์การ ได้แก่ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์การ การพัฒนาทุนมนุษย์ในระยะยาว นวัตกรรม ประโยชน์จากการแข่งขัน ความเจริญเติบโตและสิ่งที่ได้รับตอบแทน การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

6. เกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ ได้แก่ คำนิยามของความสำเร็จและใครคือผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ ส่วนแบ่งการตลาด การไวต่อการรับรู้ของลูกค้า การพัฒนาสินค้าใหม่และบริการ ความเชื่อถือ และความคุ้มทุน [177]

วัฒนธรรมองค์การนั้นนอกจากจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์การดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว เรายังเชื่อกันว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยนำเข้าที่มีความสำคัญมากต่อการจัดการความรู้และการเรียนรู้ขององค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การจะหมายรวมถึงค่านิยม ความเชื่อและระบบการทำงานที่จะส่งเสริมหรือขัดขวางการสร้างความรู้ และการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน[178] ยิ่งไปกว่านั้นวัฒนธรรมองค์การยังเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนและจูงใจให้บุคคลมีการเรียนรู้ร่วมกันโดยการสร้างสิ่งแวดล้อมที่

---

[176] Robert E. Quinn and J.Rohrbaugh, “A Competing Values Approach to Organisational Effectiveness,” Public Productivity Report (June 1981) : 122-140.

[177] Tony Igo and Martin Skitmore, “Diagnosing the organisational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework,” Construction Innovation 6,2 (2006): 121-139.

[178] Maryam Alavi, & Dorothy E. Leidner, “Review : Knowledge management and knowledge management systems : Conceptual foundations and research issues,” MIS Quarterly 25,1 (2001) :107-136.

เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้[179] สอดคล้องกับการศึกษาของ เฮนดริคส์ (Hendriks) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการแบ่งปันความรู้ในองค์การโดยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของคาเมรอน และ ควินน์ ซึ่งผลการวิจัยของเขาพบว่าวัฒนธรรมองค์การที่เรียกว่าวัฒนธรรมแบบชั่วคราว (adhocracy culture) นั้นเป็นวัฒนธรรมเปิดสำหรับการสร้างนวัตกรรม การริเริ่มของแต่ละบุคคลและความเป็นอิสระ ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญขององค์การในการจัดการความรู้ การสร้างบรรทัดถาน ส่วนวัฒนธรรมแบบวัฒนธรรมแบบเน้นความสัมพันธ์ (clan culture) นั้นผู้ปฏิบัติงานชอบที่จะทำงานเป็นทีม มีการประชุมร่วมกันซึ่งเป็นกุญแจสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการจัดการความรู้ ขณะที่วัฒนธรรมแบบราชการ (hierarchy culture) เป็นวัฒนธรรมแบบปิดที่ไม่ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้กันภายในองค์การและสุดท้ายวัฒนธรรมการตลาด (market culture) จะมุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมการแข่งขันแม้แต่ในกลุ่มผู้ร่วมงานด้วยกันซึ่งสิ่งนี้ไม่สอดคล้องกับปรัชญาของการจัดการความรู้[180] และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชิน ลอยด์ (Chin – Loy) เกี่ยวกับการประเมินอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบตัวแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้และประสิทธิผลขององค์การ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ และการพัฒนาความสามารถใหม่ๆโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือหน่วยงานในอเมริกาเหนือจำนวน 38 หน่วยงานจากหน่วยงานทั้งหมด 49 หน่วยงานได้รับการยอมรับว่าเป็นหน่วยงานที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในเรื่องของการจัดการความรู้ มีผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 133 คน โดยใช้เครื่องมือ OCAI ของคาเมรอน และควินน์ (Cameron and Quinn) ในเรื่องของวัฒนธรรมองค์การที่ประกอบด้วยวัฒนธรรมแบบการตลาด แบบมุ่งความสัมพันธ์ แบบแข่งขัน และแบบราชการ และ KMAI ของลอว์สัน (Lawson) ในการประเมินด้านการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วยการค้นหา การสร้างความรู้ ขององค์การ การจัดเก็บความรู้ การกระจายความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ และเครื่องมือที่ใช้วัดผลประโยชน์ขององค์การ ทั้งในด้านการเจริญเติบโต นวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขัน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบของวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์อย่างสูงต่อ

---

[179] B.D. Janz and P. Prasarnphanich, “Understanding the antecedents of effective knowledge management : The importance of a knowledge-centered culture,” Decision Sciences 34,2 (2003) : 351-384.

[180] P. H. J. Hendriks, “Assessing the role of culture in knowledge sharing,” (Proceedings of Fifth European Conference in Organization, Knowledge, Learning and Capabilities, Innsbruck: Austria, 2004), 1-24.

การเกิดผลประโยชน์ขององค์การ แต่ไม่พบความสัมพันธ์ของรูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับผลประโยชน์ขององค์การ[181] วัฒนธรรมองค์การจะช่วยสรรค์สร้างบูรณาการในองค์การ ทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อ ค่านิยม ข้อสมมุติ และพฤติกรรมที่เหนียวแน่น ความสอดคล้อง การปรับตัว รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์การและความชัดเจนของภารกิจ (mission) จะทำให้สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การได้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการตอบรับในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้[182] สอดคล้องกับงานวิจัยของการ์เมนเดีย (Garmendia) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบจากวัฒนธรรมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ พบว่าการมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีส่งผลกระทบทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์การนั้นสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและมีปฏิสัมพันธ์เชิงรุก[183] ในองค์การแต่ละองค์การจะมีวัฒนธรรมของตนเอง วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะเป็นเสมือนการร้อยรวมความเชื่อ คุณค่า ข้อตกลง และแนวทางที่สมาชิกในองค์การยึดถือปฏิบัติ การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี รวมถึงการยอมรับนวัตกรรม และความคิดใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งจากผลการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ มีข้อคิดเห็นที่ค่อนข้างชัดเจนว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นมีความสำคัญทั้งในด้านความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ และการเพิ่มคุณค่าในทุนมนุษย์ การบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การนั้นจึงควรเป็นสมรรถนะที่สำคัญในการบริหารงาน และในขณะที่วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์การ แต่สิ่งที่ท้าทายผู้บริหารมากที่สุดก็คือการจำแนกว่าวัฒนธรรมอะไรที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับองค์การของตนเอง และจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การมีวัฒนธรรมดังกล่าวได้อย่างไร[184] ดังนั้นการทำ

---

[181] Claudette Chin-Loy, “Assessing the influence of organizational culture on knowledge management success,” (Dissertation Summitted to the H. Wayne Huizenga school of Bussiness and Entrepreneurship Nova Southen University),abstract.

[182] Judith R. Gordon, Organizational Behavior : A Diagnostic Approach, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall International, 1999),346.

[183] José A. Garmendia “Impact of Coperate Culture on Company Performance,” Current Sociology 52,6 (2004) : 1021-1038.

[184] Kathryn A. Baker,“Organizational Culture,” In Organizational Culture: An Introduction Edited by Nasreen Taher, (India : ICFAI University Press, 2004),1-12.

ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้นำถ้าพวกเขาต้องการที่จะนำองค์การ[185]

คอตเตอร์และเฮสเกตต์ (Kotter & Heskett) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์การในระยะยาวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้นปัจจัยด้านการจัดการ และภาวะผู้นำในทุกระดับ ผลปฏิบัติงานที่ออกมาจะมีมูลค่าสูงกว่าองค์การที่ไม่มีวัฒนธรรมดังกล่าว[186]และเมื่อศึกษาว่าใครจะเป็นผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับกลางเป็นตัวแปรสำคัญที่จะดึงดูดและรักษาผู้ปฏิบัติงานที่เก่งๆขององค์การไว้ได้ [187] สอดคล้องกับความเห็นของไชน์ (Schein) ที่ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การในโลกปัจจุบันมากกว่าในอดีต เพราะเป็นสิ่งที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การเป็นโลกาภิวัตน์ การรวมกัน การได้มาซึ่งความรู้และการพัฒนากำลังคน วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมทั้งด้านการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์การ การสร้างความรู้ใหม่ ความเต็มใจที่และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงการคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการทำงาน และภาวะผู้นำ[188]

จากผลงานวิจัยของ บา (Ba) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์การในมุมมองเชิงสังคม โดยใช้รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (OLSM) ที่มองการจัดการความรู้ ใน 4 กระบวนการตั้งแต่ การค้นหาความรู้ การสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการจำขององค์การ เปรียบเทียบกับวัฒนธรรมองค์การตามกรอบค่านิยมในการแข่งขัน (CVF) ที่มองวัฒนธรรมองค์การ ใน 4 ประการคือ วัฒนธรรมแบบการตลาด แบบข้าราชการ แบบแข่งขัน แบบมุ่งความสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วยทีมงาน 51 ทีมจาก 21 องค์การใน ซีเนกัล ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 104 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่มีวัฒนธรรมองค์การต่างกันมีการจัดการ

---

[185] Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1992),15.

[186] John P. Kotter and J. L. Heskett, Corporate Culture and Performance (New York: The Free Press, 1992), 11.

[187] Marcus Buckingham and Curt Coffman, First Break All the Rules (New York: Simon & Schuster, 1999), 34.

[188] Edgar H. Schein, The Corporate Culture Survival Guide : Sense and Nonsense aboutCultural Change (San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1999),12.

ความรู้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังพบว่าผู้ที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีคะแนนของการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานในระดับสูง[189] สอดคล้องกับ ลัชรี เดชโยธิน ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การและสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับดังนี้ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ ความซื่อสัตย์สุจริต ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความเอื้ออาทร การยอมรับ การตัดสินใจ ความหลากหลายของบุคลากร การมอบอำนาจ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์พบว่า วัฒนธรรมองค์การในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ 1) ความหลากหลายของบุคลากร 2) ความเอื้ออาทร 3) การมอบอำนาจ 4) ความเที่ยงธรรม 5) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทุกองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การมีค่าสัมประสิทธิการถถอยที่มีค่าเป็นบวกทุกค่า มีอำนาจการทำนายร้อยละ 69.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 [190] สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ ยศพล เหลืองโสมนภา และพจนาถ บรรเทาวงษ์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผลการวิจัยพบว่าวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกมีวัฒนธรรมองค์การและสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งโดยรวมและรายด้านในระดับปานกลาง วัฒนธรรมองค์การโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.

---

[189] Leana Ba, “Knowledgement and organizational culture : A social action perspective” (Dissertation Summitted to the faculty of the graduate school of education and human development (Ed.D.) The George Washington Universty, 2004),abstract.

[190] ลัชรี เดชโยธิน, “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนก่นเขต 4” (รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550), บทคัดย่อ.

001 วัฒนธรรมองค์การสามารถทำนายสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกได้ร้อยละ 46.7[191]

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการยึดถือปฏิบัติของบุคคลในองค์การ

2.7. แนวคิดความผูกพันต่อองค์การ (commitment)

ในยุคของทุนมนุษย์ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องดึงดูดและรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถสูงไว้กับองค์การ ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งก็คือความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นตัวขับเคลื่อน โดยการลดอัตราการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน มีผู้ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันในองค์การไว้ดังนี้

สเตียร์ (Steers) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การหมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมีความเต็มใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การนั้นตลอดไป นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์การยังเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การในลักษณะหนึ่ง[192]

เมเยอร์และอัลเลน (Meyer and Allen) ซึ่งได้กล่าวว่าองค์ประกอบของความผูกพันนั้นจะแบ่งออกเป็น 3 ประการคือ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (affective commitment) 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (continuous commitment) และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (normative commitment)[193]

มีงานวิจัยหลายเรื่องที่ให้ความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์การ โดยเชื่อว่าความผูกพันกับองค์การหมายถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและมีความต้องการที่จะให้องค์การบรรลุเป้าหมายรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ ความเข้าใจกัน ความมีมนุษย์สัมพันธ์ต่อกันทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายงานลุล่วงไปด้วยดี

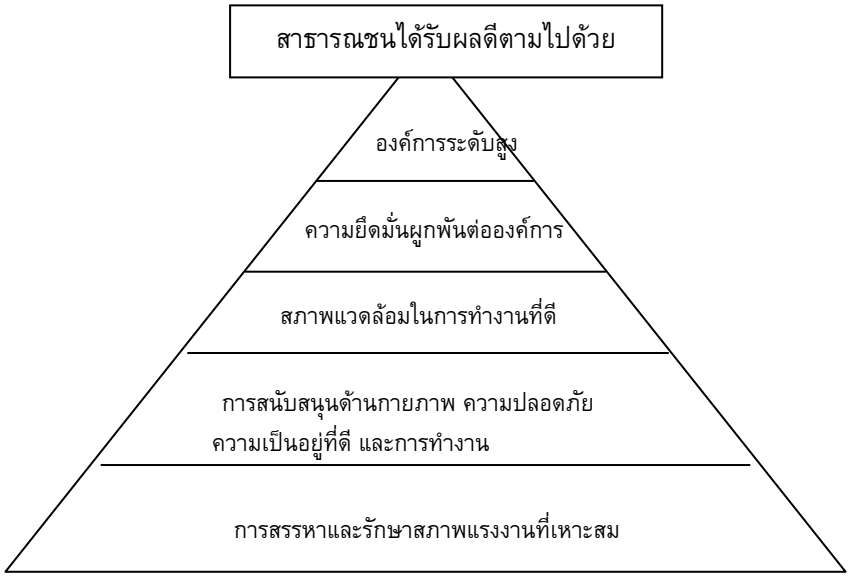
---

[191] เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ ยศพล เหลืองโสมนภา และพจนาถ บรรเทาวงษ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข,” วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี 17,2 (มีนาคม-สิงหาคม 2549) : 39-51.

[192] Richand M. Steers, “Antecedents and outcomes of organizational commitment” Administrative Science Quarterly 22,1 (1977) : 46-56.

[193] John P. Meyer and Nathalie J. Allen, “The measurement and antecedents of affective : Continuance and normative commitment to the organization,” Journal of Occupational Psychology 63 (1990) : 1 – 18.

เพราะสมาชิกร่วมมือกันทำงานและมีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน[194] เช่น แนวคิดของสมิดช์(Schmidt) มองว่าความผูกพันต่อองค์การมีพื้นฐานมาจากนโยบายในการสรรหาและรักษาคนให้เหมาะสมกับองค์การ ทั้งในด้านความสามารถ ความรู้ และประสบการณ์ รวมถึงการส่งเสริมสุขภาพ ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เขามองว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะเกิดจากความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่องานทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และขณะเดียวกันองค์การก็ให้ความสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน โดยความผูกพันต่อองค์การจะเริ่มต้นจากการสรรหา การสนับสนุนการทำงาน การสร้างสภาพที่ดีในการทำงาน จะทำให้เกิดความผูกพันและการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ผลลัพธ์สุดท้ายจะเกิดกับสาธารณชน[195] โดยเขาได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันในองค์การได้ดังแสดงในแผนภูมิที่ 10



แผนภูมิที่ 10 รูปแบบกลไกด้านองค์การของหน่วยงานภาครัฐของสมิดช์
ที่มา : Faye Schmidt. “Workplace well-being in the public sector – a review of the literature and the road ahead for the Public Service” Human Resources Management Agency of Canada (Ottawa: PSHRMA, 2004), 25

---

[194] ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาอุตสาหกรรม (กรุงเทพฯ:พิมพ์ดี,2542),99.

[195] Faye Schmidt, “Workplace well-being in the public sector – a review of the literature and the road ahead for the Public Service,” Human Resources Management Agency of Canada (Ottawa: PSHRMA , 2004), 25.

การสร้างความผูกพันต่อองค์การเป็นหนึ่งในวิธีการจูงใจและรักษาผู้ปฏิบัติงานที่เป็นดาวเด่นขององค์การ ทั้งนี้การสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานนั้นมีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน เช่นจากการศึกษาของเบนเนท และเบล (Bennett and Bell) เป็นบริษัทแรกที่มีการวัดความผูกพัน ความยึดมั่นของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่เพียงแค่ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น แต่การวัดความผูกพันต่อองค์การจะเป็นการวัดถึงความเกี่ยวข้องของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การในด้านจิตใจและด้านความคิด ซึ่งจะวัดว่าผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการ ความปรารถนาในการทำงานเพื่อให้เกิดผลงานต่อองค์การมากน้อยแค่ไหนบ้าง พบว่าพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. Stay ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการที่จะเป็นหนึ่งในสมาชิกของขององค์การ

2. Say ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาที่จะอุทิศตนให้กับบริษัท พวกเขาจะพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาพนักงานดาวเด่นและลูกค้าถึงองค์การในทางบวก

3. Strive ผู้ปฏิบัติงานต้องการที่จะเพิ่มผลผลิต/บริการต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงาน[196]

วูด และอัลบาเนส (Wood & Albanese) ได้จำแนกลักษณะของการ จัดการให้เกิดความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงว่าประกอบด้วย

1. การพัฒนาอาชีพและเน้นที่การฝึกฝนและความผูกพันต่อองค์การ

2. การกำหนดหน้าที่ที่ยืดหยุ่นไม่ยึดติดกับการพรรณนาลักษณะงานที่ติดกรอบมากเกินไป

3. ลดสายการบังคับบัญชาและความแตกต่างระหว่างสถานะ

4. ส่งเสริมความเข้มแข็งของทีมงาน ในลักษณะของโครงสร้างงานและการแก้ปัญหา

5. ออกแบบงานให้สอดคล้องกับความพึงพอใจ

6. ยกเลิกนโยบายการให้ออกจากงาน

7. จัดระบบการประเมินและการจ่ายเงินเดือนใหม่

---

[196] Mick Bennett and Andrew Bell, Leadership and Talent in Asia : How the Best Employers Deliver Extraordinary Performance (Singapore : John Willey & Sons (Asia) Pte Ltd., 2004) ,n page.

8. ให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างสูงในการจัดการด้านคุณภาพ[197]

ในการพัฒนาทุนมนุษย์ ความผูกพันต่อองค์การจะช่วยผลักดันให้องค์การไปสู่ความสำเร็จได้ แนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นไม่ใช่เพียงการพัฒนาคนให้มีความรู้ทักษะเท่านั้น ดังจะเห็นได้ว่าบางทีคนที่มีความรู้และทักษะแต่อาจนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ต่อหน่วยงานไม่ได้เต็มที่ ดังนั้นในการพัฒนาทุนมนุษย์ต้องควบคู่ไปกับว่าทำอย่างไรเขาจึงจะมีความผูกพันต่อองค์การและทุ่มเททำงานให้กับองค์การอย่างเต็มความรู้ความสามารถ มีงานศึกษาวิจัยที่พบว่าผู้ปฏิบัติงานที่บรรจุใหม่มีความผูกพันต่อองค์การสูง มีแรงบันดาลใจที่อยากจะทำงานให้กับองค์การ แต่พอทำงานไปได้ระยะหนึ่งความผูกพันเริ่มลดลง แสดงว่าการบริหารทำให้การผูกพันลดลง ซึ่งต้องศึกษากันต่อไปว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เข้ามาเกี่ยวข้อง[198] ซึ่งในการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การมีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน เช่น

นันทนา ผ่องเภสัช ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษากรณีข้าราชการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยข้าราชการครูและข้าราชการสามัญสังกัดวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร จำนวน 70 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยปัจจัยด้านลักษณะงานนั้น ได้แก่ตัวแปรด้านความมีอิสระในงานและความก้าวหน้าในงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ คือตัวแปรด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความคาดหวังต่อองค์การ ส่วนตัวแปรด้านสภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ[199]

---

[197] S. Wood and M.T. Albanese, "Can we speak of a high commitment management on the shop floor?," Journal of Management Studies 32(1995) : 215 – 247.

[198] จิรประภา อัครบวร, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันในองค์การ,” วารสารข้าราชการ 51,3 (พฤษภาคม- มิถุนายน 2549) :1-8.

[199] นันทนา ผ่องเภสัช, “ความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษากรณีข้าราชการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์” (ปัญหาพิเศษทางการบริหาร หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544), บทคัดย่อ.

และสอดคล้องกับการศึกษาของ ดวงพร พรวิทยา ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์พยาบาล สังกัดวิทยาลัยพยาบาล สถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 24 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 278 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล ปัจจัยด้านลักษณะงานได้แก่ ลักษณะงานที่มีความสำคัญ โอกาสก้าวหน้า การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ลักษณะงานที่มีความท้าทาย และลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ปัจจัยด้านประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาล ได้แก่ เจตคติของผู้ร่วมงานต่อวิทยาลัยพยาบาล ระบบการพิจารณาความดีความชอบ ความน่าเชื่อถือและพึ่งพาได้ของวิทยาลัยพยาบาล ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อวิทยาลัยพยาบาล และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อวิทยาลัยพยาบาลของอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาร่วมกัน 3 ปัจจัยคือปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานและประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน พบว่ามีตัวแปร 6 ตัวที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผันแปรของความผูกพันต่อวิทยาลัยพยาบาลได้ร้อยละ 63.81 เรียงตามลำดับอิทธิพลของตัวแปรดังนี้ คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่มีความท้าทาย ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อวิทยาลัยพยาบาล ระบบการพิจารณาความดีความชอบ ความน่าเชื่อถือและพึ่งพิงได้ของวิทยาลัยพยาบาล และเจตคติของผู้ร่วมงานต่อวิทยาลัยพยาบาล[200]

จากการศึกษาของ มัลคอม แพทเตอร์สันและคณะ (Malcolm Patterson and colleagues)ได้ทำการศึกษาให้กับ IPD เกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารคนกับผลประกอบการ ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ผลประกอบการขององค์การโดยการวัดผลผลิตและผลกำไรต่อหัวของผู้ปฏิบัติงาน โดยพบว่าปัจจัยที่สัมพันธ์เชิงบวกกับผลปฏิบัติงานได้แก่ ทัศนคติ วัฒนธรรมองค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลการศึกษายังพบว่าหากผู้บริหารต้องการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การต้องเน้นที่การบริหารคน รวมถึงการความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานด้วย ในส่วนของการพัฒนาคนหมายรวมถึงการพัฒนาทักษะด้วย นอกนั้นคือการออกแบบงาน ที่รวมถึงความยืดหยุ่นด้านทักษะ ความรับผิดชอบในงาน และการใช้ทีมงานที่หลากหลาย สรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงานเป็น

---

[200] ดวงพร พรวิทยา, ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์พยาบาล สังกัดวิทยาลัยพยาบาล สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงสาธารณสุข (วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540),บทคัดย่อ.

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานและการบริหารทุนมนุษย์สัมพันธ์กับการพัฒนาทักษะของพนักงาน และการออกแบบงาน[201] เช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ CIPD ได้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างวิธีการที่บุคคลถูกบริหารจัดการกับทัศนคติ และผลการปฏิบัติงานขององค์การ กล่าวคือเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงเสริมในการสร้างผลงานด้วยความรู้สึกที่รู้สึกว่ายุติธรรมและไว้วางใจในองค์การ และสร้างให้เกิดสัญญาใจระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การที่ผู้บริหารจะสร้างให้เกิดความผูกพันนี้ได้จำเป็นต้องพัฒนานโยบายในการบริหารจัดการที่ดี กลยุทธ์ในการจัดการจำเป็นต้องสอดคล้องกับทิศทางขององค์การและพนักงานจำเป็นต้องรู้ว่าผลงานของพวกเขาจะสร้างผลลัพธ์ต่อองค์การอย่างไร พนักงานส่วนน้อยอาจไม่อยากที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์การ ดังนั้นอาจต้องอาศัยวิธีการรับบุคคลเข้ามาใหม่รวมถึงสร้างการสื่อสารที่ดี แต่อย่างไรก็ตามไม่มีทางลัดในการสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน และสิ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงานได้แก่

1. การให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. การให้เสรีภาพในการออกเสียง และผู้บริหารต้องรับฟัง
3. สร้างความรู้สึกว่าทำงานได้ดี
4. ให้โอกาสในการพัฒนางาน
5. ให้ความสนใจในพนักงานทั้งในด้านสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี

ซึ่งความผูกพันต่อองค์การนี้จะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการการพัฒนาศักยภาพของบุคคลต่อไป [202] มีผลงานวิจัยหลายเรื่องที่พบว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานในการที่จะทุ่มเทในการทำงาน หรือจะลาออกไปจาหน่วยงาน เช่น จากการศึกษาของ อัลเบรคท์ (Albrecht) ที่ศึกษาเกี่ยวกับตัวพยากรณ์การทำงานพิเศษของพนักงานและความตั้งใจที่จะออกจากงานของหน่วยงานภาครัฐ พบว่ามีปัจจัยด้านองค์การ 6 ด้านที่สัมพันธ์กับการทำงานพิเศษและความตั้งใจที่จะออกจากงานของพนักงาน ได้แก่ ความยุติธรรมในองค์การ ความเป็นอิสระในการทำงาน การสนับสนุนจากหน่วยงาน ความไว้วางใจในองค์การ ความพึงพอใจในงาน และ ความผูกพันต่อ

---

[201] Malcolm G. Patterson and others, “Impact of people management practices on performance,” Journal of Management Studies 32,2(1997) : 215–47.

[202] Chartered Institute Personnel and Development (CIPD), Employee engagement (2007) [Online], Accessed 18 January. Available from http://www.cipd.co.uk/

องค์การ[203] สอดคล้องกับการศึกษาของ อาเธอร์ (Arthur) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานและอัตราการออกจากงาน พบว่าการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ได้แก่ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การฝึกอบรม การเพิ่มเงินเดือน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามเขาพบว่าการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการควบคุม การเพิ่มประสิทธิภาพและการลดทักษะของพนักงานและอำนาจในการตัดสินใจ จะสัมพันธ์กับการเพิ่มอัตราการลาออกของพนักงานและผลปฏิบัติงานจะลดลง[204]

ความผูกพันต่อองค์การนอกจากจะส่งผลต่อการคงอยู่และการลาออกจากหน่วยงานแล้วยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์การยังมีผลต่อการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการสร้างประสิทธิภาพขององค์การ เช่นจากผลงานวิจัยของ วรพจน์ สุทธิศัย (Worapote Suthisai) เกี่ยวกับความต้องการเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ และศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ส่งผลกระทบเกี่ยวกับคุณค่าในการทำงานของผู้บริหารระดับกลางในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาได้แก่ผู้บริหารระดับกลางจากบริษัทด้านการผลิตในประเภทเดียวกัน จำนวน 221 คน โดยเป็นผู้ชาย 162 คน และเป็นผู้หญิง 59 คน อายุเฉลี่ย 39 ปี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประกอบด้วยแบบวัดการมีส่วนร่วมของพนักงาน (อำนาจ, ข้อมูล รางวัล,และความรู้) ของ แวนเดนเบอร์ก และคณะ (Vandenberg et.al.) และแบบวัดความยึดมั่นต่อองค์การของ เมเยอร์และแอลเลน (Meyer and Allen) การวัดคุณค่าในงาน ของ ดอฟแมนและโฮเวล (Dorfman & Howell'cultural scale) และลักษณะประชากร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางที่รับรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของพนักงานด้านอำนาจ ข้อมูล รางวัล และความรู้ในระดับมากจะมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ และความผูกพันยึดมั่นด้านบรรทัดฐานมากยิ่งขึ้น พนักงานที่เข้ามามีส่วนร่วมในด้านความรู้จะเป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันยึดมั่นต่อองค์การทั้งด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐาน ขณะที่การมีส่วนร่วมด้านอำนาจจะเป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันยึดมั่นด้านจิตใจ ขณะที่การมีส่วนร่วมไม่สามารถพยากรณ์ความผูกพันยึดมั่นด้านการอยู่ต่อ นอกจากนั้นยังพบว่าคุณค่าในงานไม่มีความสัมพันธ์กับการมี

---

[203] Simon Albrecht, "Employee engagement," International Journal of Human Resources Development and Management 6, 2 (2006) : 263 - 278.

[204] Jeffrey B. Arthur, "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover," Academy of Management Journal 37,3 (1994) : 670-687.

ส่วนร่วมของพนักงานและความผูกพันยึดมั่นในองค์การ แต่อย่างไรก็ตามยังพบอีกว่า คุณค่าในงานเป็นตัวกลางที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมของพนักงานและความผูกพันต่อองค์การ[205]

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศศินันท์ หล้านามวงศ์ ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศองค์การ และการมีส่วนร่วมในงานกับความยึดมั่นผูกพันในองค์การของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานครจำนวน 335 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันในองค์การของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าบรรยากาศองค์การและการมีส่วนร่วมในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความยึดมั่นผูกพันในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05[206]

สรุปได้ว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความทุ่มเทและการที่บุคคลจะนำความรู้ความสามารถและทักษะที่มีอยู่ในตนเองออกมาใช้สร้างผลงานให้แก่องค์การ

2.8. แนวคิดแรงจูงใจในการทำงาน (motivation at work)

แรงจูงใจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคล เรื่องของแรงจูงใจในการทำงานได้กลับมาเป็นที่สนใจอีกครั้งหนึ่งในระยะไม่กี่ปีที่ผ่านมานี้เพราะมีการศึกษาวิจัยมากมายที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ความพึงพอในงาน ผลการปฏิบัติงาน และผลประกอบการด้านการเงินเป็นสิ่งที่ไม่สามารถปฏิเสธได้ ธรรมชาติของมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อน ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่ได้มีเพียงปัจจัยใดปัจจัยเดียว

---

[205] Worapote Suthisai, “Employee Involvement, Work-Related Values, and Organizational Commitment in Thai Manufacturing Companies” (Dissertation for the degree Doctor of Philosophy the faculty of the California School of Professional Psychology San Diego, 2001), abstract.

[206] ศศินันท์ หล้านามวงค์, “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศองค์การ และการมีส่วนร่วมในงานกับความยึดมั่นผูกพันในองค์การของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), บทคัดย่อ.

เช่นการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเพื่อพยายามจะอธิบายความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลต่อผลิตภาพขององค์การ คุณภาพและผลประกอบการที่ได้รับกลับมา[207] แรงจูงใจจะเกิดขึ้นโดยผู้บริหารที่พยายามจะสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์การและความเต็มใจที่จะทำงานให้อย่างเต็มที่ ซึ่งในเรื่องของแรงจูงใจนั้นมีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านดังนี้

วรนาถ แสงมณี ให้ความหมายไว้ว่าการจูงใจคือสิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมของบุคคล การนำเสนอทิศทางที่จะนำพนักงานไปสู่พฤติกรรมที่ต้องการนั้นจนกระทั่งสามารถโน้มน้าวจิตใจให้เขาปฏิบัติตามได้แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นจะต้องเผชิญหน้ากับอุปสรรคมากซักเพียงใดก็ตาม[208]

ในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อให้สร้างผลการปฏิบัติที่ดีและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น สิ่งสำคัญที่จะขาดไม่ได้คือ แรงจูงใจ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนของปัจจัยภายใน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล แรงจูงใจเป็นทฤษฎีพื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์โดยทฤษฎีแรงจูงใจพยายามจะอธิบายว่ามีแรงอะไรบ้างที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล มิชเชล (Mitchell) ได้สังเคราะห์นิยามของคำว่า แรงจูงใจในการทำงาน ว่าเป็นกระบวนการทางจิตใจที่เป็นสาเหตุกระตุ้น กำหนดทิศทาง และมีพฤติกรรมไปตามเป้าหมายที่ปรารถนา ซึ่งคำนิยามนี้มีจุดสำคัญ 3 ประการคือ

ประการแรกแรงจูงใจในการทำงานเป็นสาเหตุของการเกิดพฤติกรรม ซึ่งก็คือพฤติกรรมการทำงานในที่ทำงาน ถ้ามีสถานการณ์ใดเกิดขึ้นแล้วผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าไม่มีทางเลือก พฤติกรรมที่พวกเขาแสดงออกจะสะท้อนถึงการรับรู้ของแต่ละบุคคลที่มีต่อสถานการณ์

ประการที่สองแรงจูงใจจะมีจุดเน้นในกระบวนการที่หลากหลายในการส่งผลต่อพฤติกรรม คือ

1. แรงกระตุ้น หรือพลังกระตุ้น (arousal or energizing) จะทำให้เกิดความพยายาม

2. ทิศทาง (Direction) การนำพลังนั้นไปสู่พฤติกรรมของบุคคลที่มากกว่าผู้อื่น

3. ความพยายามไม่ลดละ (persistence) จะทำให้เกิดพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง

---

[207] David Brown, **"**Motivation the workplace," Hewitt Quarterly Asia Pacific 4, 4 [Online], Accessed 16 march 2009. Aavailable from http://www.hewittassociates.com

[208] วรนาถ แสงมณี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล (กรุงเทพ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดประสิทธิภัณฑ์แอนด์พรินติ้ง, 2547), 3-6.

ประการที่สาม แรงจูงใจในการทำงานจะเป็นปรากฏการณ์เฉพาะบุคคล เพราะว่าบุคคลมีความต้องการ ความปรารถนา ทัศนคติและเป้าหมายที่เฉพาะตน ทฤษฎีแรงจูงใจจะยอมรับในความแตกต่างนี้รวมถึงองค์ประกอบต่าง ๆที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจด้วย[209]

ปรียาพร วงศ์อนุตโรจน์ เชื่อว่าการจูงใจเป็นหน้าที่อันสำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องสร้างสรรค์ขึ้นในหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยในการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะการจูงใจมีผลสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพราะผลงานที่ออกมาจะมีคุณภาพและปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจและความสามารถในการทำงานของผู้นั้น นอกจากนี้การจูงใจยังเป็นผลที่เกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานทำให้เลื่อมใส ศรัทธา รู้สึกมั่นคงในหน่วยงานและที่สำคัญคือพอใจและรักที่จะทำงานนั้น ทั้งยังเป็นโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นสามารถพัฒนาทักษะและเจตคติในการทำงานให้มีระดับสูงขึ้น ใฝ่หาความรู้ ความชำนาญเพิ่มเติม รวมทั้งคิดหาวิธีปรับปรุงหน่วยงานตลอดเวลาจนพัฒนาวิชาชีพของตนให้ทันสมัยและก้าวหน้า[210]

จะเห็นว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นในการบริหารงาน กลยุทธ์การจูงใจจึงมีความสำคัญอย่างมาก ดังที่ นนทิกร กาญจนะจิตรา และ อัจฉรา โกศัลวัฒน์กล่าวว่า การจูงใจ เป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และทำให้องค์การใช้กำลังคนได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยมุ่งเน้นการจูงใจเพื่อดึงดูดคนดีคนเก่งเข้าสู่ระบบราชการ การสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาคนดี คนเก่งที่มีอยู่ในระบบราชการให้ทุ่มเททำงานอย่างเต็มศักยภาพในขณะเดียวกันก็จูงใจให้ผู้มีผลงานต่ำให้พัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะสูงขึ้น[211]

จากการศึกษาของ ลินเนอร์ (Lindner) เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานพบว่า เมื่อเรียงลำดับสิ่งจูงใจที่มีผลต่อพนักงานได้แก่ ลักษณะงานที่น่าสนใจ ผลตอบแทนที่ดี ความชื่นชมยินดีต่อผลงาน ความมั่นคงในงาน สถานภาพการทำงานที่ดี การได้รับการส่งเสริมและความก้าวหน้าในงาน ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

---

[209] Terry Mitchell, cited in Randy L. Desimone, John M. Werner and David M. Haris, Human resource Development, 3rd ed. (Orlando : Harcourt Colledge Publisher, 2002), 45.

[210] ปรียาพร วงศ์อนุตโรจน์, จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพ : บริษัทพิมพ์ดีจำกัด, 2544), 45.

[211] นนทิกร กาญจนะจิตรา และ อัจฉรา โกศัลวัฒน์, “แนวความคิดเรื่องการขนาดกำลังคนภาครัฐ” ในหลักแนวคิด นโยบายและทิศทางการบริหารคน สำนักงาน กพ. (กรุงเทพ : บริษัทแอร์บอร์น พรินต์ จำกัด, 2549), 97.

ความจงรักภักดี การมีระเบียบวินัย และการช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหาการที่เรารู้ว่าอะไรเป็นสิ่งจูงใจพนักงาน ก็จะสามารถจัดเข้าไปในระบบของการให้รางวัล ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยสนับสนุนตั้งแต่การสรรหา การจ้างงาน การฝึกอบรมและการรักษาไว้ซึ่งงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจะรู้ว่าตนเองต้องการอะไรและผู้บริหารก็จะต้องรู้ว่าจะจัดระบบการให้รางวัลอย่างไรจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ[212] สอดคล้องกับความเห็นของ จีรพันธ์ เครือสาร และอำพร ไตรภัทร ที่สรุปว่าการที่องค์การจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดน่าจะเป็นด้านบุคลากร การที่บุคลากรจะทำงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์การขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ ซึ่งมี 2 ประเภท คือแรงจูงใจภายนอก และแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายในเป็นสิ่งทีทุกคนจะต้องมีไว้เพื่อช่วยให้ตนเองสามารถบรรลุเป้าหมายในชีวิตได้ ส่วนแรงแรงจูงใจภายนอกนั้นเป็นแรงกระตุ้นที่องค์การจะต้องนำมาใช้เพื่อผลักดันให้บุคลากรในองค์การมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่องค์การต้องการ อย่างไรก็ตาม แรงจูงใจเชิงบวกอย่างเดียวจะใช้ได้ผลต่อเมื่อบุคลากรในองค์การเป็นผู้ที่มีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ต่อองค์การ[213]

สำหรับหน่วยงานภาครัฐนั้น ก็เห็นว่าการจูงใจ เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและช่วยให้องค์การสามารถใช้กำลังคนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเช่นกัน ดังที่ นนทิกร กาญจนะจิตรา และ อัจฉรา โกศัลวัฒน์ ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานของกำลังคนภาครัฐ ว่าการจูงใจเป็นกลยุทธ์สำคัญ โดยมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาคนดีคนเก่งที่มีอยู่ในระบบราชการให้ทุ่มเททำงานให้กับองค์การอย่างเต็มศักยภาพ ในขณะเดียวกันก็จูงใจให้ผู้ที่มีผลงานต่ำให้พัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะสูงขึ้น[214]

จากการศึกษาของ คอนดิว คลาค และ สโตโลวิช Condly, Clark, & Stolovitch) เกี่ยวกับผลของสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานโดยใช้การวิเคราะห์อภิมาน (meta analysis) เกี่ยวกับการออกแบบ และการวิจัยในห้องปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้สิ่งจูงใจเพื่อ

---

[212] James R. Lindner, “Understanding Employee Motivation,” Journal of Extension 36,3 (June 1998) [Online], Accessed 18 January 2008. available from www.joe.org

[213] จีรพันธ์ เครือสาร และ อำพร ไตรภัทร,“แรงจูงใจกับความสำเร็จขององค์การ,” วารสารประกันคุณภาพ 6 , 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2548) : 14- 20.

[214] นนทิกร กาญจนะจิตรา และ อัจฉรา โกศัลวัฒน์, “แนวความคิดเรื่องการขนาดกำลังคนภาครัฐ,” ใน หลักแนวคิด นโยบายและทิศทางการบริหารคน สำนักงาน กพ. (กรุงเทพฯ : บริษัทแอร์บอร์น พรินต์ จำกัด, 2549), 97.

สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าสิ่งจูงใจทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อมีการนำไปใช้อย่างระมัดระวัง[215]

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รัตนา ดวงฤดีสวัสดิ์ ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความสามารถในการบริหารคุณภาพโดยรวมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 6 แห่งคือ โรงพยาบาลขอนแก่น โรงพยาบาลอุดรธานี โรงพยาบาลสุรินทร์ โรงพยาบาลบุรีรัมย์ โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา และโรงพยาบาลสรรพประสิทธิประสงค์ จำนวน 148 คน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการบริหารคุณภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r=.383)[216]

และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นันทพร บุตรน้อย ที่ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จำนวน 208 คน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงานทางบวกได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจด้านสถานภาพ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ส่วนปัจจัยแรงจูงใจด้าน ด้านการบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านเงินเดือน และด้านความเจริญเติบโต ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน[217]

---

[215] S. J. Condly, R. E.Clark. and H. D. Stolovitch, “The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies,” Performance Improvement Quarterly 16,3 (2003) : 46-63.

[216] รัตนา ดวงฤดีสวัสดิ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความสามารถในการบริหารคุณภาพโดยรวมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”(วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544), บทคัดย่อ.

[217] นันทพร บุตรน้อย, “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์” (วิทยานิพนธ์

แรงจูงใจนอกจากจะส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานแล้ว ยังพบว่าแรงจูงใจยังมีความสัมพันธ์กับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคคล เช่นจากผลงานวิจัยของ ประภัสสร เกษรทัต ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดขอนแก่น ประชากรที่ศึกษาคือเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างจำนวน 275 คน ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงกับการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน (r=0.71,P-value < 0.01) และพบว่าแรงจูงใจด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน สภาพการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่ ส่วนปัจจัยด้านเพศ วุฒิการศึกษา และสถานภาพสมรสไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน [218]

และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พัชมน อันโต ที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการจำนวน 380 คน ผลการวิจัยพบว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญ และพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานและการสร้างนวัตกรรมขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ[219]

นอกจากจะพบว่าแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับการสร้างนวัตกรรมแล้ว ยังพบว่าแรงจูงใจมีผลต่อการสร้างผลงานวิจัยด้วย เช่นจากการศึกษาของลัดดา กุลนานันท์ ที่

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจด้านการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลันราชภัฏวลัยอลงกรณ์, 2549), บทคัดย่อ.

[218] ประภัสสร เกษรทัต, “แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของเจาหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดขอนแก่น” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาสาธารณสุขศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549), บทคัดย่อ.

[219] พัชมน อันโต, “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาพยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546),บทคัดย่อ.

ศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัยของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วท) ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 50 คน ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานวิจัย สถาบันสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ลักษณะงานมีผลต่อแรงจูงใจมากที่สุด รองลงมาคือความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในงาน การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน นโยบายการบริหารองค์การ และด้านเงินเดือนค่าจ้างตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจมีความสมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานวิจัย โดยมีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (R=0.721) และตัวแปรด้านการได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในงาน ลักษณะงานสามารถและด้านเงินเดือนค่าจ้างร่วมพยากรณ์การปฏิบัติงานวิจัยได้ร้อยละ 52[220]

สรุปได้ว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ทั้งในด้านการสร้างผลการปฏิบัติงาน การแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และการนำความรู้ทักษะที่มีอยู่ในตนเองออกมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2.9. แนวคิดด้านคุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลของชีวิตและงาน

(Quality of work life and work life balance)

ในสภาพการทำงานของคนในปัจจุบันนี้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก คนส่วนใหญ่ต้องทุ่มเทเวลาให้กับงานมากขึ้นและหนักขึ้น ภาระงานมีมากขึ้นเนื่องจากการลดจำนวนพนักงานลงและ มีภาระรับผิดชอบในส่วนที่นอกเหนือจากงานมากขึ้น และองค์การกำหนดความคาดหวังสูงจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นความสมดุลของชีวิตและงานจึงเขามามีบทบาทมากขึ้นในการทำงานในยุคปัจจุบัน มีรายงานการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การมีความเครียดจากการมีปัญหาความขัดแย้งระหว่างการทำงานและชีวิตครอบครัวจะมีการรับรู้ต่อการทำงานลดลง ผลงานด้อยประสิทธิภาพ ไม่มีความผูกพันและความพึงพอใจต่องานที่ทำ และสุดท้ายมักลาออกจากองค์การ[221] ในทาง

---

[220] ลัดดา กุลนานันท์, “แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัยของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ สาขาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2543),บทคัดย่อ.

[221] N. Kathleen Frye and James A. Breaugh, “Family-friendly policies, supervisor support,work–family conflict, family–work conflict and satisfaction: A

ตรงกันข้ามพบว่าพนักงานคนใดที่มีความขัดแย้งระหว่างสมดุลของชีวิตและงานต่ำจะมีความพึงพอในการทำงานสูงทุกด้าน[222] องค์การในปัจจุบันที่ต้องการรักษาคนที่มีความสามารถไว้ในองค์การต้องมีปัจจัยจูงใจที่สูงพอที่จะดึงคนไว้ได้ สิ่งที่องค์การต้องตระหนักถึงคือความสมดุลของชีวิตและงาน ปัจจุบันความสมดุลของชีวิตและงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่สนใจขององค์การภาครัฐ นักวิจัย นักบริหาร และผู้ปฏิบัติงานตลอดจนสื่อต่างๆ ความสมดุลของชีวิตและงานเป็นกุญแจสำคัญที่เป็นกลยุทธ์ในการรักษาคนไว้กับองค์การ[223] ในมุมมองของผู้ปฏิบัติงานความสมดุลของชีวิตและงานคือการรักษาความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบในหน้าที่ในที่ทำงาน กับชีวิตครอบครัวโดยผลประโยชน์ที่เขาได้รับจาการทำงานนั้นต้องสมดุลกับสิ่งที่เขาจะได้รับจากครอบครัวด้วย[224] ประเทศทางตะวันตกให้ความสนใจต่อชีวิตการทำงานที่ดีของพนักงานมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 และมีการศึกษาวิจัยในประเด็นนี้มาตลอด โดยใช้คำว่า "คุณภาพชีวิตการทำงาน" ซึ่งมุ่งเน้นให้พนักงานมีชีวิตการทำงานที่มีความสุข โดยให้คำจำกัดความของคำว่า "คุณภาพชีวิตการทำงาน" ว่า คือปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานอันจะส่งผลให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านงาน เช่น ลักษณะ งาน กระบวนการทำงาน ความอิสระในการตัดสินใจ วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เช่น มีระบบการสื่อสารที่ดี บรรยากาศการทำงานที่ดี มีความสะดวกสบายในการทำงาน สังคมการทำงานที่ดี มี ผู้นำที่ดี และปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ได้รับการยอมรับและรางวัลเมื่อทำงานสำเร็จ ได้รับความเสมอภาคและความยุติธรรม ได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง ได้รับการประเมินผลปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น[225] คุณภาพ

---

test of a conceptual model," Journal of Business and Psychology 19,2 (2004) : 197-206.

[222] J. Boles, W. Howard and H. Donofrio. "An investigation into the interrelationships of work–family conflict, family–work conflict and work satisfaction," Journal of Managerial Issues 13, 3 (2001) : 376-391.

[223] Peter Cappelli, "A market-driven approach to retaining talent," Harvard business review 78,1(2000) : 103-111.

[224] E. Anne Bardoel, Phyllis Tharenou and Simon A. Moss, "Organizational predictors of work family practices," Asia Pacific Journal of Human resources 36,3 (2003) : 31-49.

[225] A.C. Bennett and S.J. Tibbitts, Maximizing quality performance in health care facilities.(United State of America: Aspen Publishers,Inc.,1989),95-97.

ชีวิตการทำงานนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานในปัจจุบันเพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ เป็นต้นทุนทางสังคมที่มีคุณค่า ในปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องเข้าสู่ระบบการทำงาน ต้องทำงานเพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และตอบสนองความต้องการพื้นฐาน เมื่อคนต้องทำงานในที่ทำงานเป็นส่วนใหญ่ จึงควรมีสภาวะที่เหมาะสม ทำให้เกิดความสุขทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรู้สึกมั่นคงทั้งสุขภาวะทางกายสุขภาวะทางอารมณ์ สุขภาวะทางจิตวิญญาณและสุขภาวะทางสังคม[226] ดังนั้น คุณภาพชีวิตการทำงานจึงเป็นกลยุทธ์การจัดการสถานที่ทำงาน การปฏิบัติงานและสิ่งแวดล้อมการทำงานที่จะส่งเสริมและธำรงไว้ซึ่งความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้มีสภาพการทำงานที่ดีและเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ[227] คุณภาพชีวิตการทำงานส่งผลต่อองค์กร 3 ประการ คือ1) ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร 2) ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้แก่พวกเขาในการทำงานและ 3) คุณภาพชีวิตการทำงานจะช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน[228]

วอลตัน (Walton) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยแบ่งออก เป็น 8 ประการ คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ หมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้างเงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆอย่างเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่นๆ

2. สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย หมายถึง สิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย

3. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติ งานได้ใช้และพัฒนาทักษะความรู้อย่างแท้จริง และรวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย

4. ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากงานจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถแล้ว ยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาส

---

[226] กองสวัสดิการแรงงาน, “คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life),” อนุสารแรงงาน 11, 4 (2547) : 17-22.

[227] R.S.M. Lau and B.E. May, “A win - win paradigm for quality of work life and business performance,” Human Resource Development Quarterly 9,3 (1998) : 211- 226.

[228] E. F.Huse and T. G. Cummings, Organization Development and Change (Minnesota : West Publishing, 1985) : 198-199.

ก้าวหน้า และมีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน

5. ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหมายความว่างานนั้นช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นๆ รวมถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนฐานของระบบคุณธรรม

6. ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรมซึ่งหมายถึง วิถีชีวิต และวัฒนธรรมในองค์การจะส่งเสริมให้ เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคลมีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีเสรีภาพ ในการพูด มีความเสมอภาค และมีการปกครองด้วยกฎหมาย

7. ความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงานโดยส่วนรวม เป็นเรื่องของการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอก องค์การอย่างสมดุล นั่นคือต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยง การที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ

8. ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง นับเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้สึกและยอมรับว่าองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้นรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ ทั้งในด้านผลผลิต การจำกัดของเสีย การรักษาสภาพแวดล้อม การปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน และเทคนิคด้านการตลาด[229]

จากคำจำกัดความของคำว่า "คุณภาพชีวิตการทำงาน" ข้างต้น จะเห็นว่าคุณภาพชีวิตการทำงานจะให้ความสำคัญแก่การจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานในที่ทำงานเพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่ให้ความสำคัญต่อชีวิตความเป็นอยู่และครอบครัวของพนักงานค่อนข้างน้อย ต่อมาจึงมีแนวคิดที่จะสนับสนุนให้พนักงานมีชีวิตและครอบครัว ที่มีความสุขพร้อมๆ กับการทำงานอย่างมีความสุข เรียกว่ามีสมดุลชีวิตการทำงาน ซึ่งมีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสมดุลของชีวิตและงานไว้หลายประเด็น เช่น กรีนฮาวส์ และคณะ (Greenhaus, J, et.al) กล่าวถึงสมดุลของชีวิตและงานว่าหมายถึงความสมดุลใน 3 ด้านคือ สมดุลด้านเวลาที่ให้ระหว่างงานกับ ชีวิต (Time balance) สมดุลด้านการมีส่วนร่วมในงานและชีวิต (Involvement balance) และสมดุล

---

[229] Richard E. Walton, อ้างใน ผจญ เฉลิมสาร, “คุณภาพชีวิตการทำงาน” [Online] Accessed 16 March 2009. Available from http://www.thaimarketcenter.com

ด้านระดับความพึงพอใจในงานและชีวิต (satisfaction balance)[230] ความสมดุลของชีวิตและงานเป็นคำนิยามที่ใช้ในแวดวงของงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่นคำว่า การใช้เวลาสำหรับสานสัมพันธ์ในครอบครัว (family friendly) การแบ่งเวลาให้แก่งาน และชีวิตอย่างเหมาะสม การจัดการความแตกต่าง (diversity management) การจัดการที่ยืดหยุ่น เป็นต้น โดยประกอบด้วยการดำเนินการดังนี้

1. การจัดทำนโยบาย เช่นการจัดตารางเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นที่สามารถสนับสนุนให้ครอบครัวสามารถลดความขัดแย้งที่เกี่ยวกับการทำงานลงตามประสบการณ์ของแต่ละช่วงชีวิตของพนักงาน

2. การจัดโครงการและบริการด้านต่างๆ เช่นบริการข้อมูลข่าวสารและระบบการดูแลที่ช่วยพนักงานในการดูแลครอบครัวและความรับผิดชอบต่อชุมชนของเขา

3. การสนับสนุนวัฒนธรรมและบรรยากาศที่ยอมรับความสำคัญและคุณค่าในส่วนที่นอกเหนือจากการทำงานของพนักงาน

4. การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานในฐานะผู้ร่วมงานที่ยอมรับนับถือต่อครอบครัวของแต่ละบุคคล

5. ออกแบบกระบวนการทำงานโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ขององค์การ พนักงาน และครอบครัวของผู้ปฏิบัติงาน[231]

จากการศึกษาของ กรีนฮาวส์ และคณะ (Greenhaus, J, et.al) เกี่ยวกับองค์ประกอบของสมดุลของชีวิตและงาน พบว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้คือ

1. ความสมดุลของเวลา (time balance) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเวลาที่ใช้ในการทำงานกับเวลาที่ใช้ในการทำบทบาทที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วมในงานและชีวิต (involvement balance) หมายถึงระดับของการมีส่วนร่วมทางจิตใจ หรือความรู้สึกผูกพันทั้งต่องานที่ทำและส่วนที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่

3. สมดุลด้านระดับความพึงพอใจในงานและชีวิต (satisfaction balance) หมายถึงระดับความพึงพอใจในหน้าที่การงานและที่นอกเหนือจากหน้าที่การงาน[232]

---

[230] Jeffrey H.Greenhaus, Karen M. Collins and Jason D. Shaw, “The relation between work-family balance and quality of life,” Journal of Vocational Behavior 63,3 (2003) : 510 - 513.

[231] M.Pitt-Catsouphes and others, “Work-life policies and programs : comparing the responsiveness of nonprofit and for-profit organizations,” Nonprofit Management & Leadership 14,3 (2004) : 291-312.

ประโยชน์ที่เกิดจากการมีสมดุลของชีวิตและงานนั้น เกิดประโยชน์ทั้งต่อนายจ้างและพนักงาน กล่าวคือนโยบายเหล่านี้จะช่วยให้พนักงานสามารถจัดการให้เกิดความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว ขณะเดียวกันก็ช่วยลดความเครียดจากปัญหาความขัดแย้งระหว่างการทำงานกับครอบครัว มีผลทางอ้อมต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงาน ประสบการณ์การทำงานที่เป็นบวกนี้จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ของงานที่น่าพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานจะออกมาดี[233] ความสมดุลของชีวิตและงานได้เข้ามามีบทบาทอย่างสูงทั้งด้านวิชาการและการจัดการ จากผลการวิจัยในปี 2003 โดย เอสซีดีน และ สเวียรซ์ (Ezzedeen and Swiercz) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับความนึกคิดความรู้สึกถึงความไม่สมดุลของการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าผู้ที่มีความนึกคิดความรู้สึกถึงความไม่สมดุลของการทำงาน จะมีความพึงพอใจในงานต่ำ ไม่มีความสุข ยิ่งมีความรู้สึกอย่างรุนแรงเกี่ยวกับความไม่สมดุลของชีวิตและงานจะมีภาวะหมดไฟในการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้นเขายังพบว่า บทบาทของบุคลิกภาพ เพศ สถานะของครอบครัวและอายุมีความสัมพันธ์กับสมดุลของชีวิตและงาน[234]

มีงานวิจัยหลายเรื่องที่พบว่าคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและงานมีผลต่อการเรียนรู้และการทำงานของบุคคล ดังนี้

โครเซอร์ ดูแรม (Crozier-Durham) ศึกษาความสมดุลในชีวิตและงาน กรณีการใช้กลยุทธ์ส่วนบุคคลและกลยุทธ์ขององค์การของผู้บริหารโรงเรียนวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อจำแนกกลยุทธ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องนำมาใช้เพื่อความสมดุลในชีวิตและการทำงานของตนเอง กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นโรงเรียนของรัฐ ในรัฐวิคตอเรีย ออสเตรเลีย จำนวน 8 แห่ง ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความลำบากในการรักษาสมดุลของชีวิตและงานมีความซับซ้อนและแตกต่างขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ได้แก่ ด้าน

---

[232] Jeffrey H.Greenhaus, Karen M. Collins and Jason D. Shaw, “The relation between work-family balance and quality of life,” Journal of Vocational Behavior 63,3 (2003) : 510 - 513.

[233] ภาวิณี เพชรแสวง, “ความสมดุลของชีวิตและงาน” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย 26,3 (กันยายน- ธันวาคม 2549) : 114.

[234] S. R. Ezzedeen and P. M. Swiercz, “Rethinking work-life balance: Development and validation of the cognitive intrusion of work scale (CIWS),” (dissertation research Proceedings Meeting Eastern Academy of Management, 2002), n page.

ประชากร สังคม การเมือง และปัจจัยด้านองค์การ กลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ การจัดการกับภาระงาน การปรับด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม[235]

อรุณี สุมโนมหาอุดม ศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ระดับ 1-7 จำนวน 225 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า คุณภาพชีวิตการทำการทำงานที่อยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น ๆ และด้านการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม ส่วนคุณภาพการทำงานที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้ ด้านการบูรณาการด้านสังคม ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ด้านธรรมนูญในองค์การ ด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และส่งเสริมคุณภาพ และด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ นอกจากนั้นยังพบว่าความผูกพันกับงานมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับคุณภาพชีวิตการทำงาน[236]

และจากผลงานวิจัยของ บุญจิรา ปิ่นทอง ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา จำนวน 170 คน ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานโดยรวม[237] สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อธิวัฒน์ ปรังประโคน ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงาน ที่ปฏิบัติงานที่โรงงานประกอบรถยนต์เกตเวย์ จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวนทั้งสิ้น 265 คน ผลการศึกษาพบว่า

---

[235] Marie Crozier-Durham, “Work/Life Balance: Personal and Organisational Strategies of School Leaders,” (Master of Education, Victoria University 2007),abstract.

[236] อรุณี สุมโนมหาอุดม, “คุณภาพชีวิตการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542), บทคัดย่อ.

[237] บุญจิรา ปิ่นทอง, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตศรีราชา” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2546),บทคัดย่อ.

คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ[238]

นอกจากนั้นยังมีการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ เช่นจากผลงานวิจัยของวิชัย จันทวงศ์ ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จำนวน 40 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และ ครู รวมทั้งสิ้น 280 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ บาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) และ คุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดของวอลตัน (Walton) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านความสามารถส่วนตัว ด้านการดลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา โดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05[239]

และจากผลงานวิจัยของ ทัศนา แสวงศักดิ์ ที่ศึกษาคุณลักษณะที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี โดยคุณลักษณะที่ศึกษาประกอบด้วย 5 ด้านคือ ความรู้ความสามารถการให้มีส่วนร่วม มีความเพียงพอในชีวิต มีคุณธรรมจริยธรรม และความสามารถในการสื่อสาร ส่วนคุณภาพชีวิตการทำงาน 6 ด้าน คือ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมสิ่งแวดล้อมที่สะดวกและปลอดภัย ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ลักษณะการบริหารงาน และสังคมสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 246 คน ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมีมาก ยกเว้นด้านลักษณะการบริหารงาน อยู่ในระดับมีมากที่สุดและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีโดยรวม

---

[238] อธิวัฒน์ ปรังประโคน, “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2546), บทคัดย่อ.

[239] วิชัย จันทวงศ์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547),บทคัดย่อ.

และรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพชีวิตการทำงาน สามารถทำนายคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ[240]

และจากผลงานวิจัยของ สุนทรา โตบัว ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกจำนวน 467 คน จากวิทยาลัยพยาบาล 28 แห่ง ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานอาจารย์พยาบาลมี 7 องค์ประกอบ องค์ประกอบแรกที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของคุณภาพชีวิตการทำงานคือ ลักษณะงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถและสร้างสรรค์ องค์ประกอบที่ 2 คือ ธรรมนูญในองค์การองค์ประกอบที่ 3 คือสภาพแวดล้อมในการทำงาน องค์ประกอบที่ 4 คือ ผลตอบแทนที่เพียงพอ องค์ประกอบที่ 5 คือ ความสมดุลของชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น องค์ประกอบที่ 6 คือ การสร้างเสริมสุขภาพในที่ทำงาน และองค์ประกอบที่ 7 คือ การเดินทางและการติดต่อสื่อสาร และพบว่า ตัวแปรด้านอายุการทำงาน รายได้ ภาระงานการสอน สามารถร่วมกันทำนายคุณภาพชีวิตการทำงานได้ร้อยละ 16.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ปัจจัยด้านอายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งและภาระงานด้านอื่นไม่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์พยาบาล ควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้อาจารย์ได้ทำงานที่ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ สร้างความรู้สึกมีเกียรติและศักดิ์ศรีในการทำงานโดยเฉพาะอาจารย์ที่ทำงานมานาน[241]

สรุปได้ว่า คุณภาพชีวิต และความสมดุลของชีวิตและงานเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ เพราะหากผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและครอบครัว ย่อมส่งผลให้มีความพึงพอใจในการทำงานและพึงพอใจที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

---

[240] ทัศนา แสวงศักดิ์ ศึกษา, “คุณลักษณะที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี,” วารสารศึกษาศาสตร์ 18, 1 (มิถุนายน -ตุลาคม 2549) : 45-60.

[241] สุนทรา โตบัว อารีย์ แสงรัศมี, “รายงานวิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานของอาจารย์พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก” (วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนพรัตน์วชิระ สถาบันพระบรมราชชชนก, 2550),บทคัดย่อ.

2.10. แนวคิดด้านการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing)

การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญขององค์การที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สิ่งสำคัญของการสร้างทุนมนุษย์คือการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้สึกเสมือนเป็นเจ้าของกิจการ การมุ่งเน้นการสร้างผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ[242] ในยุคสังคมฐานความรู้สิ่งที่สำคัญก็คือการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การ การแข่งขันในยุคปัจจุบันขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการสร้างและใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดระยะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว[243] ดังนั้นการวัดความสำเร็จขององค์การจะวัดความสามารถขององค์การจากขีดความสามารถในการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรและการที่องค์การจะสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการจัดการความรู้ โดยการจัดระบบการสร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ ในปัจจุบันหลายองค์การจึงมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาให้คนในองค์การมีทักษะความรู้ ความสามารถ ในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อีกทั้งพัฒนาให้บุคคลเหล่านั้นเกิดการเรียนรู้ในงานได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต[244] การจัดการความรู้จึงไม่ใช่การจัดการโดยใช้เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวแต่มันหมายถึงการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันด้วย

การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ที่หมายถึงข้อมูลที่ได้จากการทำงาน ความรู้ในวิธีการทำงานและกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงาน[245] การแบ่งปันความรู้จะเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติที่สื่อสารกันทั้งทางตรงและทางอ้อมและรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์อื่นๆ[246] การที่จะทำความเข้าใจในเรื่องของการแบ่งปันความรู้ก็ต้องทำความ

---

[242] Michael A. Hitt and others, “Human Capital and Strategic Competitiveness in the 1990s,” Journal of Management Development 13,1(1994) : 35 – 46.

[243] สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส, 2548), 7.

[244] พรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์, 2547), 108.

[245] J. N. Cummings, “Work Groups, Structural Diversity and Knowledge Sharing in a Global Organization,” Management Science 50,3 (2004) : 352-364.

[246] Ibid, 352-364.

เข้าใจเรื่องทุนทางสังคม เพราะว่าการแบ่งปันความรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อ 1) มีโครงสร้างที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคล 2) ความสามารถของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจและการประยุกต์ใช้ความรู้ และ 3) มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นเข้มแข็งและมีลักษณะเป็นเชิงบวก[247]

จะเห็นว่าการจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการ ขั้นตอนและเทคนิคที่องค์การใช้เพื่อให้เกิดความรู้ นอกจากนั้นยังหมายถึงว่าองค์การจะทำอย่างไรจึงจะทำให้ความรู้นั้นคงอยู่และมีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ส่วน รีด (Reid) มีความเห็นว่าการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ โดยการสร้างโอกาสเพื่อให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ[248] สอดคล้องกับความเห็นของ ดายเยอร์ และโนบีโอกะ (Dyer,J.H., & Nobeoka) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้เป็นหลักสำคัญ เพื่อให้เกิดกิจกรรม เช่นการช่วยบุคคลในการสื่อสารเพื่อการทำงานร่วมกัน การอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความรู้ และการเพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคลและเป้าหมายขององค์การ[249]

จากการศึกษาของไรท์และคณะ (Wright et. al) ได้ชี้ให้เห็นว่าในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นส่วนใหญ่จะเน้นที่การพัฒนาความรู้ในระดับบุคคลโดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม และการสร้างสิ่งจูงใจในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ แต่ในมุมมองเรื่องของทุนมนุษย์นั้นส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้และการประเมินและส่งต่อความรู้มากกว่า สอดคล้องกับความเห็นของ สุวิทย์ เมษินทรีย์ ที่กล่าวว่า โลกในยุคสังคมฐานความรู้จะเน้นไปสู่เรื่องของการใส่ใจและการแบ่งปัน คือการที่คนเรามีค่านิยมในเรื่องของจิตสาธารณะก็จะทำให้คนเราเกิดความใส่ใจและห่วงใยกัน แต่ในขณะเดียวกันเราก็นำเอาความรู้หรือข้อมูลต่างๆที่มี ออกแบบเผยแพร่และแบ่งปันกัน ซึ่งทั้งหมดนี้คือหัวใจหลักของการพัฒนาทุนมนุษย์[250]

---

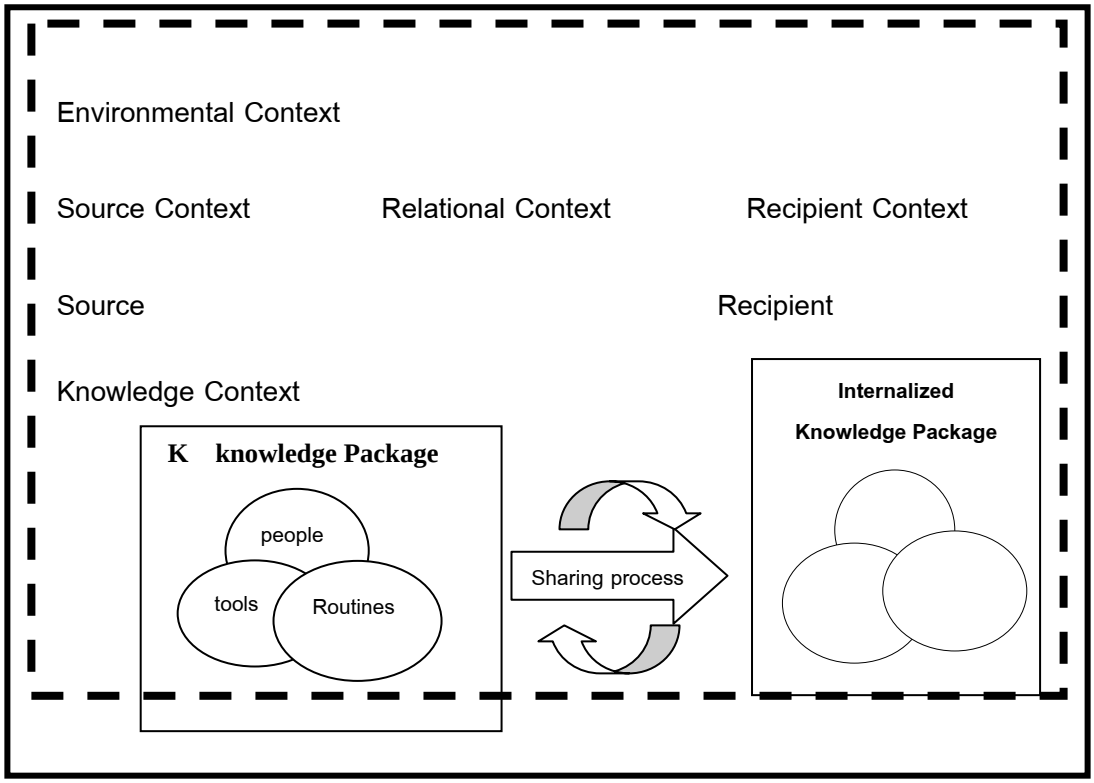
[247] Janine Nahapiet, and Sumantra Ghoshal, “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage,” Academy of Management Review 23, 2,(1998) : 242-266.

[248] F. Reid, “Creating a knowledge-sharing culture among diverse business units,” Employment Relations Today 30, 3 (2003) : 43-49.

[249] Jeffrey H. Dyer and Kentaro Nobeoka, “Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network : the Toyota case,” Strategic Management Journal 21,3 (2000) : 345–367.

[250] สุวิทย์ เมษินทรีย์, อ้างถึงใน สุรพงษ์ มาลี, “Howard Gardner กับจิตสาธารณะ : อีกมุมมองหนึ่งของแนวคิดทุนมนุษย์,”วารสารข้าราชการ 53,1(2551):34-40.

จากการศึกษาของ เจฟฟรีย์ คัมมิง (Jeffrey Cummings) ให้ข้อสรุปว่า สิ่งที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้มีอยู่ 5 ประการได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างแหล่งความรู้ และผู้รับความรู้ รูปแบบและตำแหน่งของความรู้ สิ่งจูงใจในการเรียนรู้ของผู้เรียน ประสิทธิภาพของแหล่งที่จะแบ่งปันความรู้ และสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ดังนั้นการแบ่งปันความรู้ในองค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆหลายกิจกรรมทั้งในด้านโครงสร้างของการจัดการความรู้ การนำไปใช้โดยผ่านการเชื่อมโยงกับศักยภาพที่มีอยู่เดิม รูปแบบของความรู้ที่จะส่งผ่านออกไป เช่นการแลกเปลี่ยนทางเอกสาร การนำเสนอผลงาน การหมุนเวียนการทำงาน เป็นต้น สิ่งต่าง ๆเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการแบ่งปันความรู้ทั้งสิ้น[251]



แผนภูมิที่ 11 บริบทของการแบ่งปันความรู้ (Five Contexts of Knowledge Sharing)
ที่มา : Jeffrey Cummings, Knowledge Sharing: A Review of the Literature (2003) [Online], Accessed16 August 2009.Available from www.http://www.worldbank.org/oed

[251] Jeffrey Cummings, Knowledge Sharing: A Review of the Literature (0ECD Working Paper) Washing,World Bank, (2003) [Online], Accessed 24 October 2009. Available from http:/www.worldbank.org/oed

ฮิวเดรธ และ คิมเบิล (Hildreth and Kimble) ให้ความเห็นว่าหัวใจสำคัญของการแบ่งปันความรู้จำแนกในระดับบุคคลเป็น 2 ประเภท คือผู้ค้นหาความรู้ (knowledge seekers) ซึ่งหมายถึงผู้ที่แสวงหาความรู้ และแหล่งความรู้ (knowledge sources) ซึ่งหมายถึงผู้ที่มีความรู้ การแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการเชื่อมโยงด้วยสิ่งเหล่านี้คือ

1 การตระหนักรู้ หมายถึงการที่ทั้งผู้ที่แสวงหาความรู้รับรู้ถึงความรู้ที่มีอยู่ของตนเอง

2. การดำเนินการ หมายถึงการที่ทั้งผู้แสวงหาและผู้ที่เป็นแหล่งความรู้มีเวลาและสถานที่ที่จะพบปะแลกเปลี่ยนกัน

3. การประยุกต์ใช้ หมายถึงการที่ทั้งผู้แสวงหาความรู้และผู้ที่เป็นแหล่งความรู้มีความเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน

4. การยอมรับ หมายถึงการสร้างบรรยากาศในการแบ่งปันความรู้[252]

มาร์ก, โวล์คมาร์ และ โวล์คกอร์ (Mark, Volkmar and Volker) มีความเห็นว่าการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์การแบ่งเป็น 3 ชนิดคือ

1. การเข้าถึงความรู้ (knowledge retrieval) การแบ่งปันความรู้จากองค์การสู่แต่ละบุคคลมีเป้าหมายเพื่อการเข้าถึงความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ

2. การแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge exchange) เป็นการและเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในตัวแต่ละบุคคล เป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน

3. การสร้างความรู้ (knowledge creation) การแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลมีจุดประสงค์เพื่อสร้างความรู้ใหม่ เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการที่มีการติดต่อกับคนใหม่และมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันหรือจากองค์การ[253]

จะเห็นได้ว่าการศึกษาเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้นั้นจะเกี่ยวข้องกับวิธีการที่องค์การดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างความรู้ของตนเองกับความรู้ในองค์การอื่นๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยี การสร้างนวัตกรรม การแบ่งปันความรู้ที่ประสบความสำเร็จจะเกี่ยวข้องการกระบวนการในการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และการ

---

[252] Paul Hildreth and Chris Kimble, Knowledge Networks : Innovation through Communities of Practice (Idea Group Publishing, Hershey, 2004),25.

[253] Ackerman Mark, Pipek Volkmar and Wulf Volker, Sharing Expertise : Beyond Knowledge Management (London: Cambridge MIT Press, 2003),13.

นำมาประยุกต์ใช้ในองค์การ[254] มีงานวิจัยหลายเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ดังนี้

บาร์เรตโต (Barreto, Charmaine) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสิ่งจูงใจและผลกระทบต่อรูปแบบการแบ่งปันความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานโดยผ่านการวางแผนจัดการความรู้ โดยการสำรวจปรากฏการณ์เกี่ยวกับรูปแบบการแบ่งปันความรู้ด้วยเครื่องมือการจัดการความรู้ ทั้งที่เป็นคู่มือ หรือการเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และการมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ วัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อจำแนกปัจจัยจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ และเพื่อจำแนกและทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลของการแบ่งปันความรู้ที่มีต่อผู้ที่เป็นเจ้าของความรู้ และในการวิจัยครั้งนี้ยังต้องการที่จะทราบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์การที่ดี ที่พัฒนาโดย ออร์แกน (Organ)จะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้หรือไม่ รวมถึงศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ทางสังคม การรับรู้ของบุคคล และผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ วิธีศึกษาโดยใช้วิจัยแบบกรณีศึกษา เก็บข้อมูลโดยการใช้แบบประเมินตนเอง การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างในองค์การขนาดใหญ่ 2 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า มีสิ่งจูงใจที่หลากหลายที่มีผลต่อผู้ให้ข้อมูลทั้งการมีส่วนร่วมขององค์การ และพบว่าเป้าหมายของแต่ละบุคคลมีอิทธิพลต่อรูปแบบในการแบ่งปันความรู้ การเปลี่ยนทางสังคม และบรรทัดฐานส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อรูปแบบในการแบ่งปันความรู้ และยังพบว่าผู้ให้ข้อมูลรับรู้ถึงความหลากหลายเมื่อพวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ และนอกจากนั้นยังพบว่าทฤษฎีสองปัจจัยสามารถอธิบายรูปแบบของการแบ่งปันความรู้ ซึ่งจะมีประโยชน์ทั้งต่อผู้ที่เป็นเจ้าของความรู้ นักพัฒนา นักออกแบบกิจกรรมการจัดการความรู้ รวมถึงผู้บริหารและผู้นำ[255]

สอดคล้องกับการผลงานวิจัยของ ชาง , เฟร์แมน และ เครสเวล (Zhang, Faerman and. Cresswell) ที่ได้ศึกษาปัจจัยด้านองค์การและด้านเทคโนโลยี และธรรมชาติของความรู้ที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ โดยศึกษากับหน่วยงานของรัฐบาลในมลรัฐนิวยอร์ก ใช้รูปแบบการศึกษาแบบกรณีศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การวิเคราะห์เอกสาร ผลการวิจัยพบว่า การแบ่งปันความรู้จะประสบความสำเร็จจะต้องมี

---

[254] Wright et al., “Human resource and the resource-based view of the firm,” Journal of management 27 (2001) : 215-247.

[255] Charmaine Barreto, “The motivators and effects of formalized knowledge-sharing between employees through knowledge management initiatives: A multi-case study approach,” (Thesis Doctor of Phylosophy in information transfer in the Grauate School of Syracuse University, 2003),abstract.

การจัดการในระดับสถาบันและมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีในการช่วยอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ในองค์การ และยังพบว่ามีปัจจัยมากมาย ได้แก่ ภาวะผู้นำ รางวัลตอบแทนที่เหมาะสม การสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่มและความหลากหลายของกลุ่ม ความไว้ใจ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และรูปแบบการเรียนรู้มีบทบาทที่สำคัญในการดำเนินงานด้านการแบ่งปันความรู้ และปัจจัยต่างๆที่กล่าวมายังมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเองด้วย นอกจากนั้นผลการวิจัยยังพบว่าธรรมชาติของความรู้มีอิทธิผลต่อความสำเร็จของงานที่สัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์การและด้านเทคโนโลยี ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลต่อกระบวนการแบ่งปันความรู้เช่นกัน[256]

จันทนา สุขธนารักษ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ การเพิ่มอำนาจในงานของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงาน และการจัดการความรู้ทางการพยาบาลทั้งโดยรวมและรายด้าน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ การเพิ่มอำนาจในงานของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงาน และการจัดการความรู้ทางการพยาบาล กลุ่มตัวอย่างคือหัวหน้าหน่วยงานในโรงพยาบาลจังหวัดชลบุรีจำนวน 120 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มอำนาจในงานของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการจัดการความรู้ทางการพยาบาลทั้งโดยรวมและรายด้านตามการรับรู้ของ ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาปัจจัยโดยรวมที่สามารถพยากรณ์ การจัดการความรู้ทางการพยาบาล ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานได้ดีที่สุดตามลำดับคือ การเพิ่มอำนาจในงาน (ร้อยละ 53.9) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ร้อยละ 10.1) นอกจากนั้นยังพบว่าตัวแปรรายด้านที่สามารถพยากรณ์ การจัดการความรู้ทางการพยาบาล ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงาน ได้ดีที่สุดตามลำดับคือ การกระตุ้นปัญญา การให้รางวัล และการให้การรับรองความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ความเสี่ยง การส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนความสามารถ

---

[256] Jing Zhang, Sue R. Faerman and Anthony M. Cresswell, “The Effect of Organizational/ Technological Factors and the Nature of Knowledge on Knowledge Sharing,” (Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences – 2006) n page.

และทักษะ การสร้างแรงบันดาลใจ มาตรฐานการปฏิบัติงาน การมีวิสัยทัศน์โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การจัดการความรู้ได้ร้อยละ 73.3 [257]

และจากผลงานวิจัยของ เบญจวรรณ ศรีโยธิน มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์ ที่ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ และปัจจัยที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน บรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และปัจจัยด้านบุคคลได้แก่ พฤติกรรมการเรียนรู้ส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างคืออาจารย์ประจำที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ปีการศึกษา 2549 จำนวน 310 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน บรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และพฤติกรรมการเรียนรู้ส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมการเรียนรู้ส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์มากที่สุด รองลงมาได้แก่การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล และบรรยากาศองค์การ ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด ที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ พฤติกรรมการเรียนรู้ส่วนบุคคล รองลงมาได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งทั้งสามปัจจัยร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข[258]

สรุปได้ว่าการแบ่งปันความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การให้มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ อันนำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี และสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่องค์การต่อไป

---

[257] จันทนา สุขธนารักษ์, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550),บทคัดย่อ.

[258] เบญจวรรณ ศรีโยธิน และ มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์, <u>รายงานการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการความรู้ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข</u> (ราชบุรี : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี, 2550), 67-76.

3. แนวคิดการจัดการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนก

ปัจจุบันการจัดการศึกษาพยาบาลของประเทศไทยมีสถาบันการศึกษาที่รับผิดชอบ จำนวน 72 แห่ง ประกอบด้วยมหาวิทยาลัย 19 แห่ง กระทรวงสาธารณสุข 29 แห่ง กระทรวงกลาโหม 2 แห่ง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ 1 แห่ง กรุงเทพมหานคร 1 แห่ง สภาการชาดไทย 1 แห่ง เอกชน 5 แห่ง จำนวนที่ผลิตได้ทั้งในหลักสูตรพยาบาลศาสตร์4 ปี และพยาบาลศาสตร์ต่อเนื่อง จำนวน 7000 คนต่อปี สถาบันใหม่จะผลิตได้อีก 300-500คน ในปี 2553[259] สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกนั้นเป็นสถาบันการศึกษาที่ขึ้นกับสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ผลิตบัณฑิตพยาบาลศาสตร์ปีละ 2500 คน พยาบาลศาสตร์ต่อเนื่อง ปีละ 1000 คน

3.1 บทบาท หน้าที่ของสถาบันพระบรมราชชนก

สถาบันพระบรมราชชนก เดิมชื่อ "สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข" เป็นหน่วยงานใหม่ตามพระราชบัญญัติ โอนอำนาจหน้าที่และกิจการบริหารส่วนราชการของกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2536 และพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2536 ซึ่งกำหนดให้มีฐานะสูงกว่ากอง แต่ต่ำกว่ากรม โดยได้รวมหน่วยงาน ด้านการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขจากกรมกองต่างๆ ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยการสาธารณสุขภาค โรงเรียนต่างๆ ในสังกัดกรมการแพทย์ กรมควบคุมโรคติดต่อ กรมอนามัย กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กองฝึกอบรมและกองงานวิทยาลัยพยาบาลสำนักงานปลัดกระทรวงฯ

ในปี พ.ศ.2537 วิทยาลัยการสาธารณสุข ได้รับพระราชทานนามเปลี่ยนเป็น "วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร" วิทยาลัยพยาบาลได้รับพระราชทานนามเปลี่ยนเป็น "วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี" ในปี พ.ศ.2539 วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข ได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาต ให้เปลี่ยนนามเป็น "วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข กาญจนาภิเษก" พร้อมทั้งให้ประดิษฐานตราสัญลักษณ์งานฉลองศิริราชสมบัติครบ 50 ปี เมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้พระราชทานพระบรมราชานุญาต ให้เปลี่ยนชื่อจากสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขเป็น "สถาบันพระบรมราชชนก" จึงถือเป็นวันสถาปนาสถาบันพระบรมราชชนกอย่างเป็นทางการ

---

[259] วิจิตร ศรีสุพรรณ, วิชาชีพพยาบาลกับการเผชิญภาวการณ์เปลี่ยนแปลง [Online] Accessed 26 ตุลาคม 2550. Available from http://www.med.cmu.ac.th

ปัจจุบันสถาบันพระบรมราชชนก มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนกลางสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (ดังแสดงในแผนภูมิที่ 12) สถาบันพระบรมราชชนกมีภารกิจตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข 2545 6 ประการ คือ

1. เสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายและความต้องการด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพของประเทศ

2. จัดทำแผนการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพให้สอดคล้องและตอบสนองนโยบายและความต้องการด้านกำลังคนของกระทรวง

3. ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพ และประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

4. พัฒนาระบบข้อมูลและงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ในการพัฒนากำลังคน

5. พัฒนามาตรฐานการศึกษาและวิชาการด้านการศึกษาและการฝึกอบรมบุคลากรด้านสาธารณสุข

6. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยว ข้องหรือได้รับมอบหมาย[260]

สถาบันพระบรมราชชนกมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารและวิชาการใน ส่วนกลาง และ วิทยาลัยในสังกัด ประกอบด้วย สำนักงานส่วนกลาง ซึ่งมีหน้าที่ในด้านการบริหารธุรการ และสนับสนุนการเรียนการสอน และวิทยาลัยในสังกัด จำนวน 38 แห่ง จำแนกเป็น วิทยาลัยพยาบาล จำนวน 29 แห่ง วิทยาลัยการสาธารณสุข จำนวน 7 แห่ง วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุขกาญจนาภิเษก จำนวน 1 แห่ง และ วิทยาลัยนักบริหารสาธารณสุข จำนวน 1 แห่ง[261] ซึ่งวิทยาลัยต่างๆ เหล่านี้กระจายอยู่ทั่วไปในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 13

3.2 การจัดการศึกษา

วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยเฉพาะวิทยาลัยพยาบาลจัดการศึกษาใน ระดับปริญญาตรี ทั้งหลักสูตร 4 ปี หลักสูตรต่อเนื่องและหลักสูตรพิเศษ (ยกเว้นวิทยาลัยนักบริหารสาธารณสุข ซึ่งทำหน้าที่ในการพัฒนาผู้บริหารด้านสาธารณสุข

---

[260] ราชกิจจานุเบกษา, กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, (2545) เล่ม 119 ตอนที่ 103 ก.

[261] สถาบันพระบรมราชชนก, รายงานประจำปี 2550 (นนทบุรี : สถาบันพระบรมราชชนก,2550) , 5.

ให้แก่กระทรวงสาธารณสุข) มีโครงสร้างดังแสดงในแผนภูมิที่ 13)โดยสมทบกับมหาวิทยาลัยต่างๆและได้รับปริญญาของมหาวิทยาลัยดังกล่าวในสาขาต่าง ๆ ดังนี้

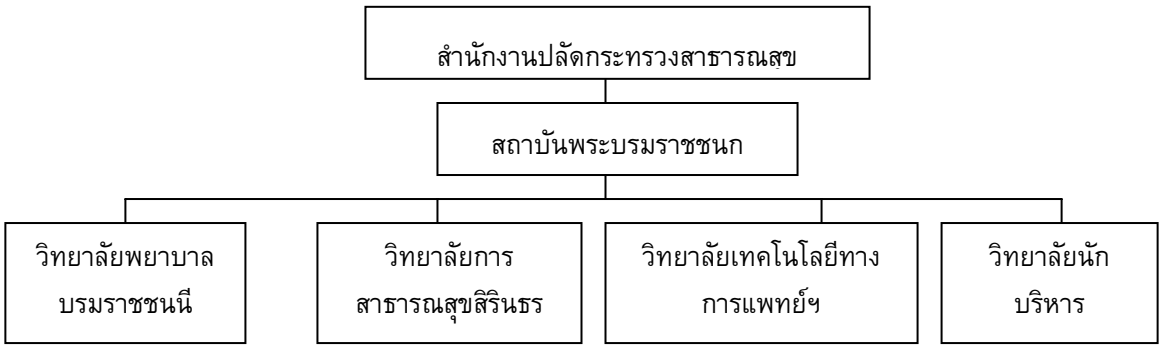
1. พยาบาลศาสตรบัณฑิต 28 วิทยาลัยจำแนกตามมหาวิทยาลัยที่ไปสมทบได้ดังนี้

1.1	มหาวิทยาลัยมหิดล	9 วิทยาลัย
1.2	มหาวิทยาลัยนเรศวร	3 วิทยาลัย
1.3	มหาวิทยาลัยบูรพา	2 วิทยาลัย
1.4	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	3 วิทยาลัย
1.5	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	6 วิทยาลัย
1.6	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	5 วิทยาลัย

2. วิทยาศาสตรบัณฑิต(พยาบาล) 1 วิทยาลัยสมทบกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. วิทยาศาสตรบัณฑิต (สาธารณสุขชุมชน) 1 วิทยาลัย สมทบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

4. สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต 2 วิทยาลัย สมทบกับ มหาวิทยาลัยมหิดลและมหาวิทยาลัย นเรศวร



แผนภูมิที่ 12 โครงสร้างองค์การ สถาบันพระบรมราชชนก

ที่มา : สถาบันพระบรมราชชนก, “โครงสร้างการบริหาร” ใน เอกสารเตรียมความพร้อมการเป็นสถาบันในกำกับ (นนทบุรี : สถาบันพระบรมราชชนก 2549),56.

3.3 การบริหารและการจัดการศึกษาพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุขในปัจจุบัน

สถาบันพระบรมราชชนก สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ ทั้งในระดับปริญญาตรีและ

ต่ำกว่าปริญญาตรี ให้แก่กระทรวงสาธารณสุข มีวิทยาลัยพยาบาลจำนวนทั้งสิ้น 29 แห่ง ที่กระจายอยู่ตามภูมิภาคต่างๆ ดังนี้

1. ภาคเหนือ มีจำนวน 6 แห่ง ได้แก่
   1.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่
   1.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา
   1.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ประชารักษ์
   1.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พิษณุโลก
   1.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์
   1.6 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง
2. ภาคตะวันออกและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวน 8 แห่ง อันได้แก่
   2.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จันทบุรี
   2.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี
   2.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น
   2.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์
   2.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา
   2.6 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุดรธานี
   2.7 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์
   2.8 วิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม
3. ภาคกลาง มีจำนวน 10 แห่ง อันได้แก่
   3.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ
   3.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี
   3.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
   3.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี
   3.5 วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า เพชรบุรี
   3.6 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ
   3.7 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช
   3.8 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท
   3.9 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท
   3.10 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี
4. ภาคใต้ มีจำนวนวิทยาลัย 5 แห่ง อันได้แก่
   4.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช
   4.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี

4.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา

4.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง

4.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา

3.4 ทิศทางการดำเนินงานของสถาบันพระบรมราชชนก

กระทรวงสาธารณสุขได้มีการทบทวนและจัดให้ภารกิจด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ เป็นภารกิจหนึ่งของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อตอบสนองการจัดบริการสุขภาพให้ครอบคลุม เป็นธรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจำเป็นต้องมีบุคลากรสุขภาพที่มีปริมาณเพียงพอ และมีคุณภาพ แต่เดิมกระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดให้สถาบันพระบรมราชชนกเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ในสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อตอบสนองนโยบายและความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข แต่ต่อมาตามแผนปฏิรูประบบราชการของกระทรวงสาธารณสุขกำหนดให้ปรับสถาบันพระบรมราชชนกไปเป็นหน่วยงานงานในกำกับของกระทรวงสาธารณสุข โดยการตราพระราชบัญญัติสถาบันพระบรมราชชนกขึ้น ให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล และสถาบันอุดมศึกษา ที่ไม่เป็นส่วนราชการ

สำหรับการดำเนินงานของสถาบันพระบรมราชชนกนั้นได้กำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์ และภารกิจหลักไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์ ของสถาบันพระบรมราชชนกคือ มุ่งมั่นเป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านสุขภาพชั้นนำของประเทศ ผลผลิตมีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของระบบสุขภาพของประเทศ และมีศักยภาพระดับสากล” ส่วนภารกิจหลัก สถาบันพระบรมราชชนกได้กำหนดกลุ่มผลงานหลักหรือภารกิจหลัก (Key Result Area: KRA) ไว้ดังนี้

1. การผลิตและการพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขที่ได้มาตรฐาน ตอบสนองความต้องการของระบบสุขภาพของประเทศและระดับสากล

2. การดำเนินการส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบสุขภาพ

3. การบริการวิชาการด้านสุขภาพเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม

4. การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านสุขภาพเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ[262]

---

[262] สถาบันพระบรมราชชนก, สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2549-2553 (นนทบุรี : บริษัทยุทธรินทร์การพิมพ์ จำกัด, 2548), 86-87.

สถาบันพระบรมราชชนกได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันในปี 2549 – 2553 ไว้ 7 ประการดังต่อไปนี้

1. เร่งรัดพัฒนาผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร ให้มีศักยภาพในการบริหารและปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ

2. พัฒนาประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการ

3. พัฒนาการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. เร่งรัดการประชาสัมพันธ์และการตลาด

5. ขยายโอกาสการศึกษาสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่

6. มุ่งผลิต พัฒนาบุคลากรและงานวิชาการที่เน้นการส่งเสริมสุขภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน

7.เร่งรัดพัฒนาสถาบันให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาด้านสุขภาพในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน [263]

3.5 บทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาล

บทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาลซึ่งสังกัดอยู่ในสถาบันพระบรมราชชนก มีหน้าที่ดังนี้

1. ผลิตกำลังคนด้านสาธารณสุข

2. พัฒนาสมรรถนะกำลังคนด้านสาธารณสุข

3. วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับกำลังคนสาธารณสุข และด้านสาธารณสุขอื่นๆ

4. จัดบริการสาธารณสุขสาธิตที่เหมาะสม

5. บริการวิชาการด้านการแพทย์และสาธารณสุขแก่สังคม

6. ส่งเสริม ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การพัฒนาสังคมและประชาธิปไตย[264]

และนอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ดังที่กล่าวมาข้างต้น ตามคำสั่งของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ 669/2538 ยังกำหนดให้วิทยาลัยเป็นสถานบริการสาธารณสุขอีกสถานหนึ่ง โดยกำหนดหน้าที่รับผิดชอบดังนี้

---

[263] สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2549-2553 (นนทบุรี : บริษัท ยุทธรินทร์การพิมพ์ จำกัด, 2548),86-87.

[264] คำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวง, “เรื่องการกำหนดบทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก,”หนังสือราชการ, 2552.ไม่ปรากฏหน้า.

1. จัดบริการสาธารณสุขด้านต่างๆ ที่เหมาะสมแก่ประชาชนทั่วไป

2. เป็นแหล่งศึกษา ค้นคว้า วิจัย และฝึกภาคปฏิบัติของอาจารย์และนักศึกษา

สำหรับอัตรากำลังของสถาบันพระบรมราชชนกนั้น ในปีงบประมาณ 2550 สถาบันพระบรมราชชนก มีบุคลากรหลักประกอบด้วย อาจารย์ นักวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 3843 คน โดยแบ่งเป็นข้าราชการ จำนวน 1875 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 616 คน และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 1352 คน[265]

3.6 กระบวนการบริหารบุคคลในวิทยาลัยพยาบาล

กระบวนการบริหารบุคคล์ในวิทยาลัยพยาบาล มีดังต่อไปนี้

1. การจัดทำแผนเกี่ยวกับความต้องการกำลังบุคลากรโดยพิจารณาความต้องการของหน่วยงาน แผนความต้องการกำลังบุคลากรกำหนดในลักษณะ “อัตรากำลัง”โดยจัดทำในลักษณะแผนอัตรากำลัง 3 ปี ซึ่งจะระบุจำนวนตำแหน่งที่วิทยาลัยพยาบาลต้องการ

2 การวางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังบุคลากรที่ต้องการ ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งกำลังคนที่ต้องการเป็นการล่วงหน้าว่าจะได้มาจากไหนอย่างไร โดยมีข้อพิจารณาดังนี้

2.1 อัตราการผลิตทั้งหมดในปัจจุบัน

2.2 อัตราการผลิตที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นได้ในแต่ละปี

2.3 จำนวนกำลังคนที่จะผลิตได้ในรอบระยะเวลา 5 ปี หรือ 10 ปี

2.4 จำนวนกำลังคนที่จะต้องผลิตเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการกำลังบุคลากรในแต่ละด้านได้เนื่องจากอาจารย์พยาบาลเป็นสาขาวิชาชีพที่สถาบันการศึกษาผลิตไม่เพียงพอกับความต้องการของหน่วยงาน ดังนั้นสำนักงาน ก.พ. จึงได้พิจารณาอนุมัติให้วิทยาลัยพยาบาลทั้ง 29 แห่งในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข เป็นผู้ผลิตบุคลากรเองเมื่อสำเร็จการศึกษาก็บรรจุเข้ารับราชการทันที

3 การสรรหาบุคลากร ในวิทยาลัยพยาบาลมีวิธีการสรรหา 3 วิธีคือ

วิธีที่ 1 จัดการศึกษา ขึ้นเพื่อเตรียมคนมารับราชการในวิทยาลัยพยาบาลโดยเฉพาะ โดยการให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่เรียนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้าศึกษาต่อในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงสาธารณสุขทั้ง 29 แห่ง โดยทุนการศึกษามีสัญญาผูกมัดว่าหลังจากจบ

---

[265] สถาบันพระบรมราชชนก, รายงานประจำปี 2550 (นนทบุรี : สถาบันพระบรมราชชนก,2550), 5.

การศึกษาจะต้องรับราชการเป็นอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ชดใช้ทุนเป็นเวลา 2 เท่าของเวลาที่รับทุนศึกษา ถ้าตัวผู้รับทุนศึกษาไม่ยอมรับราชการ หรือรับราชการไม่ครบกำหนดเวลาตามสัญญาจะถูกเรียกทุนคืนพร้อมค่าปรับ

วิธีที่ 2 การประกาศรับสมัครเพื่อรับบุคคลเข้ารับราชการ เป็นวิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกหน่วยงานเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน วิธีนี้อาจกระทำได้อย่างกว้างขวาง เช่น การรับโอนบุคคลจากหน่วยงานอื่นที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน การสรรหาบุคคล อาจเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะและระดับของงานที่จะทำการบรรจุและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

วิธีที่ 3 เป็นการสรรหาทรัพยากรมนุษย์เข้ารับราชการภายในหน่วยงาน เป็น การกระทำโดยการเลือกสรรหรือเลื่อนตำแหน่งบุคลากรในหน่วยงาน และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยพิจารณาความรู้ ความสามารถและความเหมาะสม

3.7 แนวโน้มความต้องการในด้านการผลิตบุคลากรด้านสุขภาพในอนาคต

ในการศึกษาเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคตเกี่ยวกับภารกิจที่สถาบันการศึกษาพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกจะต้องเผชิญนั้น มีผลงานวิจัยหลายเรื่องด้วยกันที่ ศึกษาเกี่ยวกับแนวโน้มการผลิตบุคลากรด้านสุขภาพในอนาคต ซึ่งผลงานวิจัยเหล่านี้จะช่วยให้สามารถมองเห็นแนวทางหรือแนวโน้มภาพการผลิตของสถาบันการศึกษาพยาบาลในอนาคตได้ เช่นงานวิจัยของ นุสรณ์ คูธนะวนิชพงษ์ / และคณะได้ทำการศึกษาเรื่องทางเลือกเชิงนโยบายในการผลิตกำลังคนด้านสุขภาพในสองทศวรรษหน้า การศึกษาครั้งนี้มุ่งที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตของระบบสาธารณสุข ซึ่งจะเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพ และปัจจัยที่กระทบต่อการผลิตกำลังคน ผลการศึกษาพบว่าระบบสาธารณสุขในอนาคต จะมุ่งเน้นการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และบริการระดับต้นมาก ระบบบริการสุขภาพจะมีการจัดการสูงภายใต้ระบบประกันสุขภาพและแบบต่าง ๆ บทบาทของประชาชน ชุมชน เอกชน ในการจัดการระบบบริการมีสูงมาก ขณะที่บทบาทของรัฐโดยเฉพาะในส่วนกลางจะปรับไปสู่การเป็นผู้ซื้อบริการการพัฒนาและกำกับ ดูแลมาตรฐาน การสนับสนุนด้านวิชาการ และการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องเป็นเรื่องเป็นครั้งคราว ลักษณะระบบบริการสุขภาพดังกล่าว จึงมีความต้องการกำลังคนที่มีคุณภาพสูงขึ้น และมีความต้องการ

กำลังคนประเภททั่วไปจำนวนมาก[266] ซึ่งผลงานวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ สุวิทย์ วิบูลผลประเสริฐที่ได้ศึกษาวิจัยการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพในสองทศวรรษหน้าเป็นการนำเสนอผลการศึกษาการคาดการณ์แนวโน้มระบบสาธารณสุข วิสัยทัศน์ และกลยุทธการพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ ตลอดจนการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพ ผลการศึกษา พบว่า ในอนาคตอีก 20 ปีข้างหน้า ระบบสาธารณสุขของไทยน่าจะเป็นระบบที่มีการจัดการในเรื่องบริการสุขภาพมากขึ้นภายใต้ระบบการจัดการทางการเงินในลักษณะการประกันสุขภาพแบบต่าง ๆ ซึ่งจะเข้ามาจัดการให้ระบบสาธารณสุขไทยมีการกระจายบริการที่เป็นธรรม มีประสิทธิภาพและคุณภาพที่ดีขึ้น ภายใต้ระบบดังกล่าวกำลังคนด้านสุขภาพจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ มีทักษะในการบริหารจัดการ มีพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างที่ดี และมีความรู้ ทักษะในวิชาชีพ และบริกาสาธารณสุขจะไม่เป็นลักษณะตั้งรับอยู่ในสถานพยาบาล แต่จะรุกเข้าไปชี้นำสังคมสนับสนุนพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการมีสุขภาพดีและสามารถทำงานร่วมกับสังคมชุมชนที่เข้มแข็งขึ้นได้เป็นอย่างดี[267]

จากแนวโน้มด้านการผลิตบุคคลากรด้านสุขภาพ โดยเฉพาะการผลิตพยาบาลนั้นจะเห็นได้ว่ามีแนวโน้มที่จะผลิตเพิ่มในช่วงระยะเวลาหนึ่งแต่ขณะเดียวกัน ก็ต้องมีการควบคุมและพัฒนาในเชิงศักยภาพเพิ่มขึ้น เมื่อความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพมีเพิ่มมากขึ้น ความต้องการอัตรากำลังอาจารย์พยาบาลก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับกำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน และขณะเดียวกันก็ต้องหาทางพัฒนาอาจารย์ควบคู่ไปด้วยจึงจะมั่นใจได้ว่าสถาบันผลิตกำลังคนมีคุณภาพออกไปรับใช้สังคมในอนาคต

3.8 บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของอาจารย์พยาบาล

ภารกิจด้านการเรียนการสอนถือว่าเป็นภารกิจหลักที่สำคัญยิ่งของสถาบันอุดมศึกษา ในขณะเดียวกันสถาบันอุดมศึกษายังต้องดำเนินภารกิจอื่นควบคู่ไปพร้อมๆกัน ทั้งภารกิจการวิจัย การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกสู่สังคมและเป็น

---

[266] นุสรณ์ คูธนะวนิชพงษ์ และคณะ, <u>รายงานการวิจัยเรื่องทางเลือกเชิงนโยบายในการผลิตกำลังคนด้านสุขภาพในสองทศวรรษหน้า</u> (นนทบุรี : สถาบันพระบรมราชชนก , 2549), บทคัดย่อ.

[267] สุวิทย์ วิบุลผลประเสริฐ, <u>รายงานการวิจัยการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพในสองทศวรรษหน้า</u> (นนทบุรี : สถาบันพระบรมราชชนก2549), บทคัดย่อ.

คนดีของสังคม วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกถือเป็นสถาบันในระดับอุดมศึกษาเช่นกัน ดังนั้นอาจารย์จึงมีบทบาทในฐานะผู้สอน ผู้อบรม ผู้พัฒนา (พัฒนาตนเอง ผู้เรียน และชุมชน) บทบาทในฐานะผู้ให้คำปรึกษาในการดำรงชีวิตและวิชาชีพ ผู้ส่งเสริมและพัฒนาศิลปวัฒนธรรมไทย อาจารย์หรือผู้สอนเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม เป็นตัวอย่างด้านคุณธรรม เป็นแม่แบบที่ดี มีคุณธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะผู้สอนในหลักสูตรวิชาชีพ เพราะเป็นบุคคลสำคัญในการถ่ายทอดวัฒนธรรมวิชาชีพสอดแทรกไปกับการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงประสงค์[268] ซึ่งหน้าที่หลักๆของอาจารย์พยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยดังนี้ คือ

1. งานสอนและผลิตบัณฑิตนักศึกษา ประกอบด้วยงานสอน งานที่ปรึกษานักศึกษา ดูแลฝึกปฏิบัติงานนิเทศงานและงานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

2. งานวิจัย ผลิตตำรา บทความ และผลงานประดิษฐ์คิดค้น ประกอบด้วยงานวิจัย งานเขียนตำรา เอกสารประกอบการสอน คู่มือปฏิบัติ งานเขียนบทความทางวิชาการ การสร้าง พัฒนาประดิษฐ์ชิ้นงาน งานเผยแพร่เอกสารวิชาการ

3. งานกิจการนักศึกษา กิจกรรมส่งเสริมศิลปะ และวัฒนธรรมไทย ประกอบด้วย งานที่ปรึกษาชมรม สโมสร สภานิสิต งานกิจกรรมนิสิต ปฐมนิเทศ ปัจฉิมนิเทศ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

4. งานและกิจกรรมบริการวิชาการ ประกอบด้วย การจัดประชุมวิชาการ กรรมการวิชาการ กรรมการวิชาการ บริการโครงการวิชาการ กรรมการตรวจผลงาน ตัดสินผลงาน ประเมินการสอน เครื่องมือ หลักสูตร ผู้เชี่ยวชาญ ให้ความรู้ วิทยากร จัดนิทรรศการ บริการชุมชน

5. งานพัฒนาคุณภาพ ศักยภาพวิชาการ วิชาชีพ งานการประกันคุณภาพ งานพัฒนาตนเองทางวิชาการ วิชาชีพ การร่วมประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน งานพัฒนาการเรียนการสอนการใช้สื่อเทคโนโลยี งานบรรณาธิการ การเสนอผลงาน และงานแสดงผลงาน

6. งานวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย งานพระราชทานปริญญาบัตร งานตามที่ได้รับมอบหมายเฉพาะกิจ กิจกรรมภายนอกวิทยาลัย งานที่ได้รับมอบหมายโดยวิทยาลัย งานบุคคล งานรับนักศึกษาใหม่ งานประชาสัมพันธ์ และเสนอข้อมูลสารสนเทศ

---

[268] มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์, <u>ระเบียบวิธีการสอนการพยาบาลในคลินิก.</u> (กรุงเทพฯ : ยุทธรินทร์การพิมพ์, 2543),บทคัดย่อ.

จากบทบาทหน้าที่ดังกล่าว สถาบันพระบรมราชชนกจึงได้กำหนดภาระงานหลักของอาจารย์ ตามภารกิจของวิทยาลัย ไว้ในระบบประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัย สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ดังนี้

1. งานสอน หมายถึงชั่วโมงสอนทั้งในภาคทฤษฎี ทดลอง และปฏิบัติ หรือฝึกภาคสนามที่สอดคล้องกับนโยบายและหลักสูตร

2. งานฝึกอบรม หมายถึงงานที่อาจารย์ได้รับมอบหมายให้ทำการสอนหรืออบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสาธารณสุขและบุคลากรอื่นๆโดยปฏิบัติกิจกรรมเช่น การเป็นวิทยากรฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย งานจัดประชุมเชิงวิชาการต่างๆ

3. งานพัฒนาผลงานวิชาการ หมายถึงผลงานวิชาการ 8 ประเภท ตามระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ว่าด้วยการผลิตผลงานวิชาการของอาจารย์ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2544 ได้แก่ เอกสารประกอบการสอน เอกสารคำสอน บทความวิชาการ ตำรา หนังสือ งานวิจัย งานแปล และผลงานวิชาการในลักษณะอื่นๆ

4. งานอื่นๆ หมายถึงงานในบทบาทหน้าที่อื่นๆ ของอาจารย์ที่วิทาลัยเห็นว่าจะทำให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุจุดมุ่งหมาย เช่นงานบริการวิชาการแก่สังคม งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม งานบริหารจัดการ งานที่เป็นหน้าที่ในฐานะบุคคลหนึ่งในวิชาชีพ[269]

จะเห็นได้ว่าบทบาทหน้าที่ของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนกมีขอบเขตที่กว้างขึ้น นอกเหนือจากการสอนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติตามหลักสูตรแล้วอาจารย์ต้องทำวิจัย พัฒนาหลักสูตร สร้างหลักการและทฤษฎีใหม่ๆทางวิชาการ วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร รับความรู้ เผยแพร่ความรู้ทางสื่อมวลชน ให้บริการสังคมแก้ปัญหาและให้คำปรึกษาแนะนำนอกจากนี้อาจารย์บางคนยังทำหน้าที่เป็นผู้บริหารเป็นคณะกรรมการบริหารต่างๆ ดังนั้นอาจารย์จึงต้องปรับเปลี่ยนตามบทบาทภาระหน้าที่ที่เพิ่มเข้ามาและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ อาจารย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการเรียนการสอน ดังที่ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ระบุไว้ว่า คุณภาพการศึกษาขึ้นอยู่กับคุณภาพของครู[270] ดังนั้น อาจารย์จะต้องมีคุณสมบัติของการเป็นผู้สอนที่ดี มีอุดมการณ์รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความ สามารถในการจัดการเรียนการ

---

[269] สถาบันพระบรมราชชนก, ตัวบ่งชี้คุณภาพสำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (นนทบุรี : สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข, 2547),23.

[270] ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมการพิมพ์, 2537), 43.

สอน อาจารย์ต้องเป็นผู้รู้จริงรู้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและความ ก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การพัฒนาอาจารย์จึงเพิ่มขอบข่ายในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆที่จะช่วยให้อาจารย์ได้มีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.9 การพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันพระบรมราชชนกและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการศึกษาในปัจจุบันพบว่าระบบสาธารณสุขในอนาคต จะมุ่งเน้นการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และบริการระดับต้นมาก ระบบบริการสุขภาพจะมีการจัดการสูงภายใต้ระบบประกันสุขภาพและแบบต่างๆ บทบาทของประชาชน ชุมชน เอกชน ในการจัดการระบบบริการมีสูงมาก ขณะที่บทบาทของรัฐโดยเฉพาะในส่วนกลางจะปรับไปสู่การเป็นผู้ซื้อบริการ การพัฒนาและกำกับดูแลมาตรฐาน การสนับสนุนด้านวิชาการ และการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องเป็นครั้งคราว ลักษณะระบบบริการสุขภาพดังกล่าว จึงมีความต้องการกำลังคนที่มีคุณภาพสูงขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้สถาบันพระบรมราชชนกต้องมุ่งผลิตนักศึกษาพยาบาลที่มีคุณภาพ เพื่อเตรียมนักศึกษาพยาบาลให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล สนับสนุนผู้เรียนเกิดความคิดอย่างอิสระ มีทักษะในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจทางคลินิก มีความเจริญทางสติปัญญาตลอดจนสร้างเสริมประสบการณ์และทักษะทางวิชาชีพ และเตรียมให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างมีคุณภาพ[271] ในการผลิตนักศึกษาพยาบาลให้มีคุณภาพ มาตรฐานดังที่กล่าวมาส่วนหนึ่งต้องอาศัยความสามารถและศักยภาพของอาจารย์ในการสร้างสรรค์กระบวนการหล่อหลอมให้ได้บัณฑิตที่พึงประสงค์ สถาบันพระบรมราชชนกจึงเน้นการพัฒนาอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ให้เป็นผู้มีฐานความรู้ทางวิชาการและมีมุมมองที่เข้าใจมนุษย์และสังคมตามความเป็นจริง สามารถจัดกระบวนการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่สร้างความใฝ่รู้ใฝ่เรียน เน้นชุมชนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ[272] ซึ่งกลไกที่สำคัญในการผลิตบัณฑิตและบุคลากรที่มีคุณภาพคือการจัดกระบวนการเรียนการสอน โดยมีอาจารย์ผู้สอนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีส่วนทำให้การจัดกระบวนการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและทางสู่เป้าหมายเพื่อให้บัณฑิตมีคุณธรรมและเกิดประโยชน์ต่อสังคมคือต้องพัฒนา

---

[271] โสภิต สุวรรณเวลา สร้อยสุวรรณ พลสังข์ และกาญจนา ผ่านเผือก, รายงานวิจัย ประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง (นนทบุรี : สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข, 2545),บทคัดย่อ

[272] งานพัฒนาบุคลากร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข, 2552 [Online] Accessed 16 March 2009. Available from www. pi.ac.th

คุณภาพอาจารย์เป็นอันดับแรก[273] ดังนั้นอาจารย์ผู้สอน จึงต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงในการใฝ่หาความรู้ มีทักษะการสื่อสารและสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นให้เข้าใจได้ มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกศิษย์ การที่อาจารย์จะมีศักยภาพดังที่กล่าวมาต้องอาศัยการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการสอน การวิจัย การบริการชุมชน พัฒนาให้เกิดอาจารย์มืออาชีพ อันจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อสัมฤทธิผลทางการเรียนของนักศึกษา อาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพขององค์การในยุคปัจจุบัน ส่งผลให้อาจารย์ต้องมีศักยภาพและสมรรถนะในการทำงานสูงและมีความตื่นตัวต่อการปรับสภาพการทำงานให้ก้าวหน้าตามเทคนิคและการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งองค์การสมัยใหม่ในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (Asset) ขององค์การนั้น มีความเป็น “ทุน” (Human Capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (Value Creation) ให้กับองค์การ[274] อาจารย์พยาบาลจึงต้องมีการพัฒนาทักษะและความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพราะศักยภาพของอาจารย์ส่งผลถึงความสำเร็จของสถาบันและนักศึกษา

อนึ่งสถานะของอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกแตกต่างจากอาจารย์ที่สอนในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป เนื่องจากเป็นข้าราชการพลเรือน ดังนั้นการพัฒนาอาจารย์ การศึกษาต่อ หรือการฝึกอบรม จึงขึ้นกับนโยบายของรัฐภายใต้ระเบียบข้าราชการพลเรือน ซึ่งในปัจจุบันรัฐบาลได้เห็นความสำคัญโดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน มีเป้าประสงค์หลักให้ข้าราชการมีสมรรถนะและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ ยึดหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นักบริหารทุกระดับมีศักยภาพในการเป็นผู้นำ การบริหารราชการยุคใหม่เพื่อให้ภาคราชการมีขีดความสามารถและมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล โดยมียุทธศาสตร์การเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ที่เอื้อต่อการสร้างกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ในการปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมทางไกล การฝึกอบรมโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-

---

[274] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, HR Scorecard การประเมินระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน, 2547) , 1.

learning) การเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา เป็นต้น[275] ซึ่งการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐดังกล่าว วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกจึงต้องมีแนวทางที่สอดคล้องกับการพัฒนาและบริหารกำลังคนภาครัฐ เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถตอบสนองต่อปรากฏการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา พร้อมทั้งเตรียมอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กร

การพัฒนาให้ความรู้แก่บุคลากรในปัจจุบันของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีรูปแบบที่สำคัญคือการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรโดยสำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่เป็นองค์กรบริหารงานบุคคลกลางเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาข้าราชการในด้านต่างๆ การสนับสนุนการศึกษาต่อและฝึกอบรมเพิ่มเติม การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา การพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร การเรียนรู้ผ่านสื่อต่างๆ การจัดการความรู้ การศึกษาดูงานหน่วยงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น (Good practice) เช่นการเยี่ยมชมวิทยาลัยอื่นๆ ทั้งในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และการจัดทำสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาล โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรโดยสำนักงาน ก.พ. ในฐานะที่เป็นองค์กรบริหารงานบุคคลกลางเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาข้าราชการในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 การอบรมปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ ได้แก่ การอบรมผู้ที่ผ่านการสอบแข่งขันตามโครงการสอบรวมของสำนักงาน ก.พ. ก่อนที่จะส่งไปบรรจุและแต่งตั้งตามส่วนราชการต่างๆ

1.2 การอบรมการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การอบรมผู้ที่ทำงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต่างๆ ตลอดจนการจัดประชุมทางวิชาการบริหารงานบุคคลโดยให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านงานการเจ้าหน้าที่ได้มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ และทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

1.3 การอบรมเทคนิคการบริหาร ได้แก่ การอบรมเทคนิคการบริหารให้แก่ผู้ที่เป็นหัวหน้างานทั้งในระดับหัวหน้าแผนก ระดับหัวหน้ากอง และระดับนักบริหาร

1.4 การอบรมการบริหารงานสารบรรณ ได้แก่ การอบรมเกี่ยวกับการร่างหนังสือโต้ตอบการเขียนหนังสือราชการ การเขียนรายงานการประชุม การเก็บหนังสือราชการ และระเบียบอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

---

[275] งานพัฒนาบุคลากร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข, 2552 [Online] Accessed 16 March 2009. Available from www. pi.ac.th

1.5 การอบรมเทคนิคในการฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรม เทคนิคในการฝึกอบรมข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การอบรมข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆมีประสิทธิภาพและถูกต้องตามหลักวิชายิ่งขึ้น

2. การศึกษาต่อและการฝึกอบรมเพิ่มเติม

เป้าหมายสูงสุดในการผลิตนักศึกษาของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก คือ ต้องการได้บัณฑิตที่พึงประสงค์ที่สามารถให้บริการด้วยความเข้าใจศักยภาพความต้องการของประชาชน จึงเน้นการพัฒนาอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ให้เป็นผู้มีฐานความรู้ทางวิชาการและมีมุมมองที่เข้าใจมนุษย์และสังคมตามความเป็นจริง สามารถจัดกระบวนการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่สร้างความใฝ่รู้ใฝ่เรียน เน้นชุมชนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ขณะเดียวกัน เพื่อพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถระดับสากล ในปี พ.ศ.2535 – 2556 คณะรัฐมนตรีได้สนับสนุนให้สถาบันพระบรมราชชนก ดำเนินการพัฒนาอาจารย์ตามมติคณะรัฐมนตรี (มติวันที่ 1 กันยายน 2535) โดยสนับสนุนทุนให้อาจารย์ไปศึกษาต่อต่างประเทศ ในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก การศึกษาหลังปริญญา รวมทั้งการศึกษา ดูงาน และฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นในต่างประเทศซึ่งเป็นโครงการที่กระทรวงสาธารณสุขนำเสนอ ต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนอาจารย์พยาบาลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพอันเนื่องมาจากกระทรวงสาธารณุขจำเป็นต้องเร่งผลิตบุคลากรทางการพยาบาลและสาธารณสุขเพื่อให้บริการแก่ประชาชาชนและตอบสนองความต้องการของประเทศ และอาจารย์ของสถาบันพระบรมราชชนกยังมีสัดส่วนและคุณวุฒิไม่ได้ตามเกณฑ์ โครงการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามมติคณะรัฐมนตรี มี 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 เป็นโครงการตามแผนปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขตามมติคณะรัฐมนตรี พ.ศ. 2537-2538 ซึ่งกระทรวงสาธารณสุขเสนอร่วมกับทบวงมหาวิทยาลัย มีเป้าหมายพัฒนาเฉพาะวิทยาลัยในแต่ละเขต จำนวน 9 แห่ง

ระยะที่ 2 เป็นโครงการที่กระทรวงสาธารณสุขเสนอต่อคณะรัฐมนตรีปี พ.ศ. 2542 – 2549 อันเนื่องมาจากโครงการระยะแรกมีการพัฒนาที่ไม่ครอบคลุมวิทยาลัยในสังกัดทั้งหมด จึงจัดทำโครงการเสนอคณะรัฐมนตรี โดยมีเป้าหมายพัฒนาวิทยาลัยในสังกัด ทุกแห่ง

ระยะที่ 3 เป็นโครงการที่กระทรวงสาธารณสุขขอขยายระยะเวลาดำเนินการและปรับแผนการพัฒนาอาจารย์ในโครงการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัด

กระทรวงสาธารณสุข ปี พ.ศ. 2542 – 2549 เป็นสิ้นสุดการดำเนินการในปี พ.ศ. 2556 ซึ่งได้รับการอนุมัติเมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2549[276]

เป้าหมายหลักของโครงการ คือการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัดให้มีทั้งปริมาณและคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา เพื่อที่วิทยาลัยในสังกัดจะสามารถผลิตบุคลากรทางการพยาบาลและการสาธารณสุขให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอกับความต้องการของประชาชนและหน่วยงาน อีกทั้งเป็นการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยในสังกัดให้มีความทัดเทียมกับบุคลากรในสาขาวิชาชีพข้างเคียง หรือสาขาเดียวกันแต่ต่างสังกัด ปัจจุบันมีคณาจารย์จบการศึกษาในระดับปริญญาเอกตามมติคณะรัฐมนตรี จำนวน 150 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 13 ธันวาคม 2550) ซึ่งในปีงบประมาณ 2550 มีกิจกรรมหลักๆที่ได้ดำเนินการคือ

1. การจัดสรรทุนเพื่อพัฒนาอาจารย์ศึกษาต่อในต่างประเทศ ที่กำลังศึกษาอยู่ 84 ทุน และจัดสรรทุนใหม่ 20 ทุน

2. การจัดสรรทุนเพื่อพัฒนาอาจารย์ศึกษาต่อระดับปริญญาเอกในประเทศ (ทุนใหม่ 15 ทุน

3. การจัดสรรทุนพัฒนาอาจารย์ในการอบรมระยะสั้นในต่างประเทศจำนวน 3 หลักสูตร 75 ทุน[277]

กรณีที่บุคลากรประสงค์ที่จะไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น ระดับปริญญาโท ระดับปริญญาเอกภายในประเทศ หรือการฝึกอบรมระยะสั้น ในหลักสูตรการพยาบาลเฉพาะทางสาขาจิตเวชศาสตร์ สูติศาสตร์ อาจารย์จะสามารถขอลาเพื่อไปศึกษาต่อ หรือฝึกอบรมในระยะสั้นจากหน่วยงานสังกัดรัฐบาลได้

นอกจากการศึกษาต่อและการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่างๆแล้ว วิทยาลัยพยาบาลกำหนดให้มีระบบการให้ความรู้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในสังกัด โดยการส่งเข้าร่วมประชุม สัมมนาทั้งด้านวิชาการ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม รวมถึงแนวทางการปฏิบัติงานที่มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบายหรือทิศทางของสถาบัน เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดเตรียมกำลังคนเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มเติมเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ทางด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ นโยบายของรัฐบาล รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน เช่น การปรับปรุงระบบราชการ การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ นโยบายการ

---

[276] สถาบันพระบมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข, <u>รายงานประจำปี 2550</u> (นนทบุรี : สถาบันพระบรมราชชนก, 2550), 30 – 31.

[277] เรื่องเดียวกัน, 31.

ปฏิบัติงานของสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งความต้องการในความก้าวหน้าในสายวิชาชีพของอาจารย์ ซึ่งแนวทางหลักในการพัฒนาความรู้ คือการจัดประชุมสัมมนาให้ความรู้โดยวิทยาลัยจัดโครงการขึ้นเอง หรือเป็นการจัดโดยวิทยาลัยเครือข่าย หรือสถาบันพระบรมราชชนก รวมถึงหน่วยงานอื่นๆ หรือสถาบันอุดมศึกษาจัดโครงการขึ้น

3. การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา (on the job training)

บุคลากรที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้างาน เป็นผู้ที่ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการสอนงานหรือเรียกว่าการฝึกอบรมตามตำแหน่งงาน (on the job training) รวมทั้งบทบาทในการให้คำปรึกษาแนะนำวิธีการและเทคนิคการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การปฐมนิเทศอาจารย์พยาบาลที่บรรจุใหม่ อาจารย์พยาบาลที่บรรจุใหม่จะได้รับการแนะนำโดยหัวหน้างาน หรือหัวหน้าภาควิชา เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานในภายหน้า ในกรณีที่เป็นอาจารย์บรรจุใหม่จะจัดให้มีการหมุนเวียนปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่เป็นแหล่งฝึกเพื่อพัฒนาความรู้และประสบการณ์เชิงวิชาชีพ มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่งาน การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงาน ฯลฯ แต่ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาอาจจะมอบหมายให้บุคลากรอื่นๆ ในหน่วยงานทำหน้าที่สอนงานหรือให้คำปรึกษาแนะนำในลักษณะที่เรียกว่าการเป็นพี่เลี้ยง (mentor) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรใหม่สามารถเรียนรู้ เข้าใจ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ได้ ทั้งนี้ระบบการสอนงานของผู้บังคับบัญชาไม่ได้มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการ รูปแบบการประเมินหรือตรวจสอบอย่างเป็นทางการ

4. การพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร (career development)

วิทยาลัยกำหนดการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ทักษะความสามารถรองรับตำแหน่งหน้าที่การทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ใช้วิธีการทำผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนระดับที่สูงขึ้น การพัฒนาสายอาชีพ ดำเนินการโดยการกำหนดเส้นทางสายอาชีพ (career path) พิจารณามาตรฐานตำแหน่งงาน กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งต่างๆ ทางด้านทักษะ ความรู้ ผลการปฏิบัติงาน และใช้วิธีคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่กำหนดเข้าดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

5. การเรียนรู้ผ่านสื่อต่างๆ

วิทยาลัยมีการจัดทำสื่อเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น

5.1. ให้มีห้องสมุดของวิทยาลัย และของสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อเป็นศูนย์กลางแห่งการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

5.2. การจัดทำสื่อประเภทต่างๆ เช่น ข่าวสารประกาศหรือประชาสัมพันธ์หรือหนังสือเวียน และวารสารทั้งในระดับวิทยาลัย ระดับวิทยาลัยเครือข่าย รวมถึงวารสารและจดหมายข่าวของสถาบันพระบรมราชชนก เป็นช่องทางในการเรียนรู้แก่บุคลากรให้สามารถศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง

5.3. การเรียนรู้ด้วยอิเลคทรอนิคส์ ปัจจุบันวิทยาลัยมีการจัดทำสื่อการเรียนรู้โดยระบบอิเล็กทรอนิคส์คอมพิวเตอร์ เช่น จัดทำเว็ปไซต์ของวิทยาลัย และ ของสถาบันพระบรมราชชนกเพื่อแจ้งข่าวสารหรือให้การเรียนรู้แก่บุคลากร หรือใช้สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้

6. การจัดการความรู้ (knowledge management)

ปัจจุบันวิทยาลัย สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรระดับต่างๆ กำหนดให้มีแผนการจัดการเรียนรู้ ให้มีการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในหน่วยงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านประสบการณ์ หรือข้อคิดที่ควรนำมาปฏิบัติ

7. การเยี่ยมชมวิทยาลัยอื่นๆ ทั้งในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข และสังกัดหน่วยงานอื่น เช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหม และทบวงมหาวิทยาลัย เป็นต้น ในการเยี่ยมชมอาจมีการจัดให้มีการประชุมหรือจัดสัมมนาร่วมกันของอาจารย์พยาบาล การเยี่ยมชมวิทยาลัยอื่นจะเป็นการเปิดโอกาสให้อาจารย์พยาบาลได้สังเกตการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยอื่นด้วย

8 การจัดทำสมรรถนะเพื่อการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัย

วิทยาลัย ได้กำหนดสมรรถนะหลัก (core competency) ของข้าราชการตามกรอบที่ ก.พ. กำหนดและได้ริเริ่มจัดทำสมรรถนะตำแหน่งงาน (job competency) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งใช้วิธีการประเมินสมรรถนะบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน หรือการมอบหมายงาน

สรุปได้ว่าการพัฒนาอาจารย์มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะการพัฒนาอาจารย์สามารถส่งเสริมให้อาจารย์ได้รับความรู้ความสามารถความชำนาญและทักษะเพิ่มขึ้น และสามารถที่จะติดตามวิทยาการและเทคโนโลยีซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ทัน สถาบันการศึกษาทุกแห่งจึงควรดำเนินการพัฒนาอาจารย์ทั้งอาจารย์ที่เป็นบุคลากรบรรจุใหม่และอาจารย์ที่เป็นบุคลากรเก่าอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา เพื่อให้อาจารย์มีความรู้ความสามารถทันกับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆและทันสมัย มีทัศนคติ ค่านิยม และส่งเสริมให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่อาจารย์ในการทำงาน อันเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาจารย์และเกิดสัมฤทธิ์ผลของสถาบันการศึกษา

3.10 สถานการณ์ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านทุนมนุษย์ของสถาบันพระบรมราชชนก นั้น สำหรับข้อมูลกำลังคน ณ วันที่ 22 ธันวาคม 2551 นั้น พบว่ามีจำนวนข้าราชการทั้งสิ้น 2099 คน จำแนกเป็นข้าราชการในสถาบันพระบรมราชชนก(ส่วนกลาง) จำนวน 69 คน จากวิทยาลัยในสังกัด จำนวน 2030 คน มีข้าราชการที่ปฏิบัติงานจริงในสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 1881 คน ไปช่วยราชการที่อื่นจำนวน 12 คน และช่วยราชการระหว่างวิทยาลัย จำนวน 37 คน สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นคือ การขอคนกลับมาทำงานที่สังกัดเดิมซึ่งทำได้ยาก ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากนโยบายการพัฒนาอาจารย์ให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกต่างประเทศ สาเหตุเนื่องมาจากนักเรียนทุนปริญญาเอกปฏิบัติงานจริงไม่ตรงตามตำแหน่ง โดยที่ผ่านมาอาจารย์พยาบาลสามารถไปขอรับทุนศึกษาต่อระดับปริญญาเอกต่างประเทศของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดได้โดยไม่จำกัด แต่เมื่อเรียนจบมาแล้วต้องไปปฏิบัติงานในวิทยาลัยที่เป็นเจ้าของทุน ผลที่ตามมาคือบุคคลกลุ่มนี้ต้องย้ายถิ่น ย้ายที่ทำงาน ในที่สุดปัญหาที่ตามมาคือการขอย้ายไปช่วยราชการที่เดิม ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ นักเรียนทุนปริญญาเอกที่กลับมาปฏิบัติหน้าที่ในวิทยาลัยเดิมเมื่อทำงานได้ 1-2 ปี ก็ขอลาออกไปปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย และขอชดใช้ทุนต่อในมหาวิทยาลัย ปัญหาอีกประการหนึ่งคือวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกมิได้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีพระราชบัญญัติรองรับ จึงมีข้อจำกัดด้านตำแหน่งทางราชการ ค่าตอบแทนและอื่นๆ ทำให้อาจารย์ลาออกไปปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย สำหรับอาจารย์ที่เป็นอัตราจ้างก็มีข้อจำกัดด้านความก้าวหน้าในการศึกษาต่อ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับไม่เท่าเทียมกับข้าราชการ และค่านิยมยังมีความหวังที่จะได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ และในวิทยาลัยไม่สามารถให้ค่าจ้าง/ค่าตอบแทนในอัตราที่สูงได้ เนื่องจากยังติดกับกฎ ระเบียบของทางราชการ[278] ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นทำให้สถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยต้องหาวิธีการในการที่จะทำอย่างไรจึงจะธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าไว้ในองค์การได้อย่างยั่งยืน และพัฒนาอาจารย์ที่มีอยู่ให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ มีแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์การในการที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานให้กับองค์การ และนำองค์การไปสู่ความสำเร็จให้ได้ ซึ่งในเรื่องของการดำเนินการด้านพัฒนาทุนมนุษย์นั้น จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าสถาบันพระ

---

[278] ส่วนบริหารงานบุคคล กลุ่มอำนวยการ สถาบันพระบรมราชชนก, “การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก” (เอกสารประกอบการประชุม วันที่ 22 ธันวาคม 2551, กระทรวงสาธารณสุข)

บรมราชชนกได้ทุ่มเทในดำเนินการพัฒนาด้านทุนมนุษย์มาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ หรือการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่างๆ รวมถึงการอบรมจากงานที่ทำ สอดคล้องกับการศึกษาของ เรมวล นันท์ศุภวัฒน์ และคณะ ที่ศึกษาการผลิตกำลังคนสาขาพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ของสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมด้านจำนวน คุณวุฒิ และความต้องการพัฒนาบุคลากรของสถาบันการศึกษาพยาบาล ศึกษาสถานการณ์และศักยภาพในการผลิตบุคลากรพยาบาลในระดับต่างๆของสถาบันการศึกษาพยาบาลประเภทจำกัดรับนักศึกษาจำนวน 60 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ในปีการศึกษา 2549 มีอาจารย์ในสถาบันการศึกษาพยาบาลจำนวน 3,376 คน โดยเป็นอาจารย์ที่มีวุฒิการพยาบาลจำนวน 3,100 คน และในจำนวนนี้เป็นอาจารย์ที่มาจากวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 40.84 รองลงมาคือคณะพยาบาลศาสตร์สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ คิดเป็นร้อยละ 36.94 เมื่อเทียบอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาเฉลี่ยเท่ากับ 1:9.5 และเมื่อพิจารณาเฉพาะวิทยาลัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีอัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา เท่ากับ 1 : 10.7 ในเรื่องคุณวุฒิอาจารย์ พบว่า อัตราส่วนปริญญาเอก : ปริญญาโท : ปริญญาตรี ในภาพรวมทั้งหมด เท่ากับ 1.60 : 7.40 : 1.00 ซึ่งยังต่ำกว่าเกณฑ์อุดมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่เป็น 4.0 : 6.0 สำหรับปริญญาเอก : ปริญญาโท เมื่อพิจารณาอาจารย์ที่ลาศึกษาต่อ ในปีการศึกษา 2549 มีจำนวนทั้งสิ้น 362 คน โดยลาศึกษาต่อระดับปริญญาเอกร้อยละ 71.55 ปริญญาโท ร้อยละ 28.45 และวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีจำนวนอาจารย์ที่ลาศึกษาต่อสูงสุดคือร้อยละ 45.58 ซึ่งในปีการศึกษา 2549 – 2553 คาดว่าจะมีอาจารย์สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก 321 คน ระดับปริญญาโท 176 คน ปริญญาโท – เอก 54 คน ซึ่งคาดว่าอัตราส่วนวุฒิ ปริญญาเอก : ปริญญาโท : ปริญญาตรีของอาจารย์พยาบาลเมื่อผู้ลาศึกษาต่อทั้งหมดสำเร็จการศึกษาโดยรวม เท่ากับ 2.76 : 6.90 : 0.34 และเมื่อพิจารณาแยกตามกลุ่มสถาบัน พบว่า คณะพยาบาลศาสตร์ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการจะมีสัดส่วนเท่ากับ 4.34 : 5.58 : 8.08 รองลงมาคือสถาบันการศึกษาเอกชนมีสัดส่วนเท่ากับ 2.24 : 7.75 : 0.0 วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงอื่นๆ มีสัดส่วนเท่ากับ 1.43 : 8.22 : 0.35 วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขมีสัดส่วนเท่ากับ 1.81 : 7.51 : 1.68[279]

ปัญหาอีกประการหนึ่งของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกก็คือ ในด้านผลการปฏิบัติงานพบว่า การดำเนินงานของวิทยาลัยยังไม่บรรลุเป้าหมายที่วาง

---

[279] เรมวล นันท์ศุภวัฒน์ และคณะ, “การผลิตกำลังคนสาขาพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ของสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย,” วารสารสภาการพยาบาล 23, 4 (ตุลาคม – ธันวาคม 2551) : 41 – 55.

ไว้ จากผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของวิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ในการประเมินแผน ประจำปีงบประมาณ 2550 พบว่ามีหลายตัวชี้วัดที่ไม่สามารถทำได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่นการผลิตผลงานวิชาการและงานวิจัย งานด้านบริการวิชาการแก่สังคม[280] จากการประเมินผลการดำเนินงานด้านพัฒนาองค์กร ในด้านการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและบุคลากร การสร้างกำลังใจให้บุคลากรมีความสุข และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและเพียงพอ มีหลายตัวชี้วัดที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ทั้งในเรื่องของ ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเป้าหมายของการพัฒนาตามระบบสมรรถนะ จำนวนบุคลากรที่เพิ่มขึ้นทั้งปริมาณและคุณวุฒิ มีเพียงร้อยละ 29.20 ซึ่งน้อยมาก นอกจากนั้นจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนก็ไม่มีเพิ่มขึ้นเลย ส่วนในเรื่องความก้าวหน้าทางวิชาชีพในรอบการประเมินที่ผ่านมา อาจารย์มีการเลื่อนระดับที่สูงขึ้นร้อยละ 56.80 ส่วนผู้บริหารไม่มีการเลื่อนระดับที่สูงขึ้น และเมื่อพิจารณาในเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก มีเพียงร้อยละ 48.60 ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์เช่นกัน[281]

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเป็นเรื่องที่วิกฤติและต้องดำเนินการแก้ไขหรือหาแนวทางในการพัฒนาโดยด่วน ซึ่งเมื่อพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆพบว่า มีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทุนมนุษย์และการนำไปสู่การสร้างผลผลิตที่ต้องการ

สรุป

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สามารถสรุปได้ว่าในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การนั้นมีปัจจัยต่าง ๆเข้ามาเกี่ยวข้องหลายประการ ซึ่งการพัฒนาทุนมนุษย์ให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยหลักการแนวคิด ทฤษฎี เป็นกรอบสำหรับการดำเนินการให้ครอบคลุมในทุกมิติและเป็นการพัฒนาในหลายระดับ ตั้งแต่การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การ การจัดการทุนมนุษย์มีเป้าหมายเพื่อสร้างคุณภาพ

---

[280]สถาบันพระบรมราชชนก,"รายงานประเมินผลการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสถาบันพระบรมราชชนกประจำปีงบประมาณ2550 (นนทบุรี : สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2550), 3 – 4.

[281] สถาบันพระบรมราชชนก, รายงานสรุปผลการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสถาบันพระบรมราชชนก ประจำปีงบประมาณ 2550 (นนทบุรี: สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. 2550) , 3-4.

และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเอง โดยการสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาทั้งด้านองค์ความรู้ ทัศนคติ วัฒนธรรมในการทำงาน แรงจูงใจ การเรียนรู้ การสร้างสรรค์และนวัตกรรม ที่สอดคล้องกับงานในความรับผิดชอบ รวมถึงการรักษาบุคลากร และการจัดการคนที่มีความรู้ความสามารถสูงขององค์การ เพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ มีคุณภาพ คุณธรรม เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางขององค์การต่อไป

บทที่ 3
การดำเนินงานวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ และเพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยพรรณนา (descriptive research) โดยใช้วิทยาลัยพยาบาลจำนวน 29 แห่งเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

เป็นการจัดเตรียมโครงการตามระบบของการดำเนินการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

เป็นขั้นตอนการเตรียมโครงการตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ รวมถึงการศึกษาวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องได้แก่ เอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ รายงานการวิจัย รายงานของหน่วยงานต่างๆ บทความ วิทยานิพนธ์ วารสาร เอกสารประกอบการประชุมเสวนาทางวิชาการ หนังสือพิมพ์ อินเตอร์เน็ต ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งข้อมูลพื้นฐานของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อนำมาจัดทำโครงการวิจัย โดยขอคำแนะนำความคิดเห็นในการจัดทำโครงการ วิจัยจากอาจารย์ที่ปรึกษา และนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสนอขออนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดทฤษฎีและวิเคราะห์ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สร้างและพัฒนา

แบบสอบถาม นำไปทดลองใช้และปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด วิเคราะห์และแปลผลการวิเคราะห์ ข้อมูลทางสถิติ แบ่งเป็น 4 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิดทฤษฎี (content analysis) และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นบุคลากรในแวดวงการศึกษาพยาบาล ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับคณะ/สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสถาบัน/สำนัก ในกระทรวงสาธารณสุขที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และอาจารย์พยาบาล จำนวนทั้งสิ้น 10 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interviews) เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการกำหนดตัวแปรปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขั้นที่2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยนำข้อมูลตัวแปรปัจจัยต่างๆ ที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย และตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item of Objective Congruence Index) จากนั้นนำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิมาไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ แล้วนำผลที่ได้เสนออาจารย์ผู้ควบคุมงานวิจัย แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จากวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 3 วิทยาลัยๆโดยจำแนกเป็นผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าภาควิชา วิทยาลัยละ 3 คน อาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป วิทยาลัยละ 4 คน และอาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีลงมา วิทยาลัยละ 4 คน รวมเป็น 33 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาค่าความเที่ยง (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (coefficient) ของคอนบราค (Cronbach) ใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (α- coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9960

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล และ การวิเคราะห์ข้อมูล ได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยนำแบบสอบถามไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในปีการศึกษา 2552 จากวิทยาลัยจำนวน 28 แห่ง ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าภาควิชา วิทยาลัยละ 3 ท่าน อาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานในวิทยาลัยมากกว่า 10 ปีขึ้นไป วิทยาลัยละ 4 ท่าน และอาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีลงมา วิทยาลัยละ 4 ท่าน รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 308 ท่าน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหา

องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (principal component analysis : PCA) สรุปผลปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก หลังจากนั้นดำเนินการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของกลุ่มปัจจัย (canonical correlation analysis) เพื่อหารูปแบบในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกต่อไป

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบผลและการรายงานผล โดยจัดการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) ประกอบด้วยผู้บริหารสถาบันพระบรมราชชนกและผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกทั้ง 29 วิทยาลัย ให้พิจารณาตรวจสอบปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ขั้นที่ 5 หาแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อให้ได้ข้อสรุปและจัดทำแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกต่อไป รายละเอียดของขั้นตอนการวิจัยดังแสดงในแผนภูมิที่ 13

แผนภูมิที่ 13 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

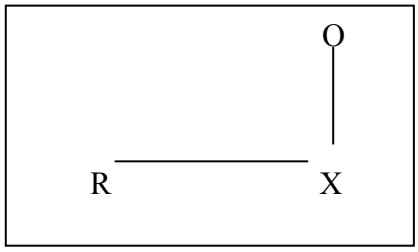
เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมดุษฎีนิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์ และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อพิจารณาอนุมัติ

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยแบบการศึกษากลุ่มตัวอย่างเดียวเพื่อตรวจสอบสภาวการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one - shot , non - experimental case study design) ซึ่งเขียนแผนภาพ (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการวัดค่าตัวแปร

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้คือ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 29 วิทยาลัย โดยผู้ให้ข้อมูลคืออาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2552

กลุ่มตัวอย่าง

สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ข้อมูลในแต่ละขั้นตอนดังนี้

1. การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 10 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสถาบันและกระทรวงสาธารณสุขที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาทุนมนุษย์ จำนวน 3 ท่าน ผู้บริหารคณะ/ภาควิชา ในสาขาพยาบาลศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 2 ท่าน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 3 ท่าน นายกสมาคมการพยาบาลภาคตะวันออก 1 ท่าน และตัวแทนจากผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการวิทยาลัยจำนวน 1 ท่าน

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้การสอบถามความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยมีวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ จากการ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยตารางสำเร็จรูปของเครซซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)[1] ได้ตัวอย่างจำนวน 28 วิทยาลัย จากวิทยาลัย 29 วิทยาลัยทั่วประเทศ ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ได้แก่ ผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าภาควิชา วิทยาลัยละ 3 คน อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป วิทยาลัยละ 4 คน และอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีลงมา วิทยาลัยละ 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 308 คน รายละเอียดปรากฏ ดังตารางที่ 2

---

[1] เครซซี่และมอร์แกน, อ้างถึงในบุญชม ศรีสะอาด, <u>การวิจัยเบื้องต้น</u> (กรุงเทพฯ : สุวิริยาสาส์น, 2535), 40.

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนผู้ให้ข้อมูล

หน่วยงานผู้ให้ข้อมูล	ผู้บริหารระดับรอง/หัวหน้าภาค	อาจารย์ทำงาน > 10 ปีขึ้นไป	อาจารย์ทำงาน ≤ 10 ปีลงมา	รวม
วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคเหนือ จำนวน 6 วิทยาลัย	18	24	24	66
วิทยลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง จำนวน 11 วิทยาลัย	33	44	44	121
วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 6 วิทยาลัย	18	24	24	66
วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้ จำนวน 5 วิทยาลัย	15	20	20	55
รวม	**84**	**112**	**112**	**308**

3. การตรวจสอบผลและยืนยันรูปแบบความสัมพันธ์ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยใช้จัดการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) โดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 30 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสถาบันพระบรมราชชนก และผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลทั้ง 29 แห่ง

4. การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล ในการพิจารณาแนวทางของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกตามรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ผู้วิจัยค้นพบ และกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในวิทยาลัยในปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากสรุปผลการวิเคราะห์เอกสารและจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ การที่องค์การมีแผนการพัฒนาทุนมนุษย์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือส่งเสริมกลยุทธ์ขององค์การ เช่น การมีแผนพัฒนาทุนมนุษย์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์การ การมีระบบและกลไกในการดำเนินงาน การสร้างเป้าหมายและค่านิยมร่วมกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะและพฤติกรรมของผู้อำนวยการวิทยาลัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ การจูงใจและบันดาลใจให้บุคลากรทำงาน ความสามารถของผู้นำในการมอบความรับผิดชอบและช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาความสามารถ และการกระตุ้นทางสติปัญญาในการไขปัญหาจากหลายมุมมอง การสร้างระบบการให้สิ่งจูงใจในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ความเชื่อของอาจารย์ในด้านการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของตนพร้อมที่จะทุ่มเททำงานให้กับองค์การ กระบวนการทำงานของผู้บริหาร ในการทำให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การ การบริหารผลการปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง ทั้งด้านการคัดเลือกคนเข้าสู่ระบบที่ชัดเจนและสามารถระบุได้ว่าใครเป็นคนเก่งขององค์การ มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ มีวิธีการมอบหมายงานให้แก่อาจารย์ที่ต้องดึงความเก่ง ทักษะ ความรู้ การสร้างสรรค์ออกมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นๆ เปิดโอกาสให้อาจารย์ที่ความรู้ความสามารถสูงได้มีเวทีในการแสดงความสามารถ องค์การเองก็ต้องมีความสามารถในการสร้างและใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดระยะในการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ อันนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการแบ่งปันความรู้ซึ่งกัน จนกลายเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้และนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนั้นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์เช่นกัน หากอาจารย์มีความเชื่อค่านิยมร่วมกันในเรื่องของการทำงานที่เน้นการปรับปรุงคุณภาพงาน ให้ความสำคัญกับ

การสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรม มีการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของตนเองให้มีคุณภาพสูง กล้าตัดสินใจในการทำงาน และให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อส่วนรวม ประกอบกับลักษณะงานที่ทำมีความน่าสนใจทำให้อาจารย์ทุ่มเทในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้อาจารย์มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอาจารย์ ก็ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์เช่นกันปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ความสะดวกของระบบสื่อสารนำสมัยทำให้ความเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ดังนั้นในการพัฒนาทุนมนุษย์ในปัจจุบันจึงต้องใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างให้เกิดความรู้อันนำไปสู่การพัฒนาตนเองในที่สุด ขณะเดียวกันเรื่องของความสมดุลของชีวิตและงานก็เป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานเพื่อองค์การ เช่น อาจารย์ได้รับค่าตอบแทนเงินเดือนที่เหมาะสมกับผลงาน สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม มีการส่งเสริมสวัสดิการที่นอกเหนือจากสวัสดิการข้าราชการที่มีอยู่ มีระบบการยืดหยุ่นเวลาในการมาปฏิบัติงานของอาจารย์ ทำให้สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงานและครอบครัวอย่างเหมาะสม มีสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะส่งเสริมการทำงานของอาจารย์ และที่สำคัญอีกประการหนึ่งได้แก่ ความเหนียวแน่นของทีมงาน หากอาจารย์ในวิทยาลัยมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในฐานะสมาชิกของวิทยาลัยและสถาบันพระบรมราชชนก มีความรู้สึกว่าทุกคนเท่าเทียมกัน และให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมจะนำไปสู่การพัฒนางานและพัฒนาตนเองอันเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับต้นทุนมนุษย์ให้แก่องค์การในที่สุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งหมด 2 ประเภทคือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)
2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionaires)

ซึ่งเครื่องมือแต่ละประเภทที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียด ดังนี้

แบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาสังเคราะห์รวมกับข้อสรุปจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งกรอบความคิดเกี่ยวกับปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionaires) ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสอบถามความคิดเห็นข้องผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มาสรุปเป็นตัว

แปรแล้วสร้างข้อกระทงคำถาม เพื่อนำไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1. การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วยข้อความที่เกี่ยวข้องกับผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา 4) ตำแหน่งหน้าที่ และ 5) ประสบการณ์การทำงานในวิทยาลัยปัจจุบัน โดยมีตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ ตามแนวทางที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ลักษณะของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert) โดยกำหนดระดับค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าปัจจัยนั้นมีความจำเป็นต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าปัจจัยนั้นมีความจำเป็นต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในระดับมาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าปัจจัยนั้นมีความจำเป็นต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในระดับ ปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าปัจจัยนั้นมีความจำเป็นต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในระดับน้อย มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าปัจจัยนั้นมีความจำเป็นต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การสร้างเครื่องมือเพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.1. สร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview) โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำราทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ นำมาเป็นประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุมของเนื้อหา ภาษา และปรับปรุงก่อนนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

1.2 ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อศึกษาตัวแปรและกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling)

1.2.1 ผู้บริหารระดับสถาบันและ กระทรวงที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดและควบคุมนโยบายการบริหารบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.2.2 ผู้บริหารระดับคณบดีและประธานสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ในมหาวิทยาลัย เป็นที่ยอมรับ มีความสามารถและประสบผลสำเร็จในการบริหารการศึกษาในสาขาพยาบาลศาสตร์

1.2.3 ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับ

1.2.4 อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลและเป็นนายกสมาคมพยาบาลภาคตะวันออกที่มี ความสามารถ ประสบการณ์ วิสัยทัศน์ และมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาสาขาพยาบาลศาสตร์ และตัวแทนจากอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.3 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และข้อมูลจากการศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. การสร้างเครื่องมือเพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

2.2 นำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นข้อคำถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2.3 นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ การวัดผลประเมินผล สถิติวิจัย การปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และด้านสำนวนภาษา ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (index of item objective congruence) เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2.4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 แห่งๆ แต่ละแห่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าภาค 3 คน อาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 4 คน อาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานในวิทยาลัยตั้งแต่ 10 ปีลงมา จำนวน 4 คน รวมเป็นวิทยาลัยละ 11 คน รวมทั้งสิ้น 33 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค (Alpha Cronbach Coefficient) [2] ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9960 แล้วนำไปสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกจำนวน 28 แห่ง

3. จัดทำข้อสรุปจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกแล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญในการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบและยืนยันปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และข้อเสนอเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

4 จัดทำแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ที่ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้เชี่ยวชาญ

---

[2]Lee .J. Cronbach, Essenteal of Psychological Testing, 3rd (New York : Harper & Row Publishers 1999), 161.

นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาพัฒนาทุนมนุษย์วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือถึงผู้เชี่ยวชาญ ขอความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยทำหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิ ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ผู้วิจัยทำหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือถึงผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี และวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้าจังหวัดเพชรบุรี เพื่อทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยในขั้นต้น

4. ผู้วิจัยทำหนังสือคำร้องถึงบัณฑิตวิทยาลัย ผ่านทางภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 28 แห่ง เพื่อดำเนินการรวบรวมข้อมูล

5. ในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามถึงอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 28 แห่งทั่วประเทศ จำนวน 308 ฉบับ ทางไปรษณีย์และขอให้ส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ และบางแห่งได้ไปส่งด้วยตนเองและไปรับแบบสอบถามกลับด้วยตนเอง ซึ่งผู้วิจัยรับแบบสอบถามคืน จำนวน 308 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 308 ฉบับ แล้วทำการตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละตอน เพื่อนำคะแนนไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับข้อมูล อายุ เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานในวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้วยการคำนวณค่าความถี่ ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป และนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

2. การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็น ของผู้ตอบแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ (Best) [3] ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีความจำเป็นต่อการพัฒนาทุนมนุษย์มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 3.49 หมายถึง มีความจำเป็นต่อการพัฒนาทุนมนุษย์มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีความจำเป็นต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ปาน กลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีความจำเป็นต่อการพัฒนาทุนมนุษย์น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีความจำเป็นต่อการพัฒนาทุนมนุษย์น้อยที่สุด

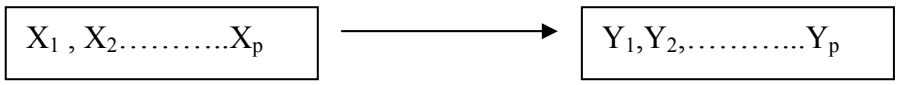
3. การวิเคราะห์ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเพื่อลดจำนวนตัวแปรให้เหลือตัวแปรจำเป็นสำคัญ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) โดยการสกัดองค์ประกอบ (factor exploratory) ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) วิเคราะห์ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (orthogonal rotation) โดยใช้วิธีการหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวริแมกซ์ (varimax rotation) โดยข้อตกลงเบื้องต้นในการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบย่อยที่น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป มีค่าไอแกน (eigen values) มากกว่าหรือเท่ากับ 1 และมีตัวแปรที่บรรยายแต่ละองค์ประกอบตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป [4]

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกและสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ ของปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์แคนนอนนิคัล (canonical correlation analysis) เพื่อวิเคราะห์กลุ่มจัดตัวแปรที่มีลักษณะคล้ายกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 เซต โดยวัดค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล (canonical correlation) ในแบบการหาสาเหตุ หรือเป็นการวัดความสัมพันธ์ของ X แล Y โดยระบุว่าเซตหนึ่งเป็นตัวแปรอิสระ และอีกเซตหนึ่งเป็นตัวแปรตาม ดังแผนภูมิที่ 14

---

[3]John W.Best, Research in Edrcation, 2 nd. (New jersey : pranseith Hall Inc.,Englewood Cliffs,1997) , 204-208.

[4]Fred N. Kerlinger, Foundations of Behaveoral Fesearch,3rded. (U.S.A. : Holt, Rinehart and Winston,Inc., 1997).



แผนภูมิที่ 14 ความสัมพันธ์ของตัวแปรในการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล

โดยตัวแปรที่อยู่ในเซตเดียวกันหรือกลุ่มเดียวกัน จะมีความหมายในเรื่องเดียวกัน และสร้างตัวแปรใหม่สำหรับตัวแปรแต่ละเซตของตัวแปรเดิม และเรียกตัวแปรใหม่ว่าตัวแปรแคนนอนนิคัล และสามารถสร้างได้สูงสุด m คู่ โดยค่าที่ m = min {p,q} ซึ่งการตรวจสอบนัยสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแคนนอนนิคัลแต่ละคู่ ใช้สถิติทดสอบ คือ Bartlett' s test ถ้าค่า wilk's lamda , มีค่าต่ำ (0< wilk's lamda <1) แสดงว่าชุดตัวแปร X,Y มีความสัมพันธ์กัน[5] นอกจากนี้ก่อนดำเนินการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล ต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปร โดยนำข้อมูลเบื้องต้นมาจัดให้อยู่ในรูปเมตริกซ์ และคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายโดยจับคู่ระหว่างตัวแปรทุกตัวเป็นคู่ๆ ไป แล้วนำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทั้งหมดมาจัดเป็นรูปเมตริกซ์ โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ R_{xx1} , R_{yy1} , R_{xy1} , R_{yx} ซึ่งถ้าค่า R_{xy1} , R_{yx} ประกอบด้วยสัมประสิทธิ์ที่มีค่าไม่เป็น 0 บางตัว จะสามารถวิเคราะห์สหสัมพันธ์แคนนอนนิคัลต่อไปได้ และการแปลผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล จะนำไปสู่ชุดของสัมประสิทธิ์ และชุดของค่าน้ำหนักมาตรฐานบนตัวแปร X และ Y ซึ่งตามนิยามค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัลจะมีค่าเป็นบวก แต่ความจริงแล้วความสหสัมพันธ์ของ X แล Y จะมีค่าสหสัมพันธ์ได้ทั้งบวกและลบ[6]

6. ข้อมูลที่ได้จากจากการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) พิจารณาตรวจสอบปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์และรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

---

[5]กัลยา วานิชย์บัญชา, การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร(กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสารจำกัด, 2548), 341-368.

[6]สำราญ มีแจ้ง, สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : นิชินแอดเวอร์ไทซิ่งกรุ๊ฟ, 2546),178-182 .

7. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระรมราชชนก ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 2) เพื่อทราบรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และ 3) เพื่อได้แนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นการวิจัย เชิงพรรณนา ประชากรในการวิจัย คือวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 29 แห่ง คำนวณขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครชซี่ และมอร์แกน ได้หน่วยตัวอย่างในการวิเคราะห์เป็นวิทยาลัยพยาบาลจำนวน 28 โดยมีผู้ให้ข้อมูลเป็นเป็นผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าภาควิชา และอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลจำนวนทั้งสิ้น 308 คน เครื่องมือสำหรับการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยหาค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล (canonical correlation) เมื่อได้ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์และรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกแล้ว นำเสนอในการประชุมผู้เชี่ยวชาญ(connoisseurship) ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนกและผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลทั้ง 29 แห่ง ข้อมูลที่ได้จากการประชุมนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แล้วนำมาจัดทำข้อสรุปปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก หลังจากนั้นนำข้อสรุปดังกล่าวมากำหนดเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา จนได้ข้อสรุปแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และนำเสนอผลงานวิจัยในรูปเล่มที่สมบูรณ์ต่อไป

บทที่ 4
การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 2) รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และ 3) เพื่อได้แนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยมีวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) และใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) และเชิงปริมาณ (quantitative research) และเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การนำเสนอข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้จำแนกการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.2.1 การวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและผลงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.2.3 การวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.2.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นปัจจัยการการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ

ตอนที่ 2 การหารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยสถิติวิเคราะห์สหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล (canonical correlation)

2.1.2 การวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) ในการยืนยันผลการวิจัย การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อการจัดทำแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1.1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 308 คนซึ่งจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน คุณวุฒิสูงสุดทางการศึกษา และสถานภาพปัจจุบัน รายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานแสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	ผู้บริหารระดับรอง ผู้อำนวยการหรือ หัวหน้าภาควิชา		อาจารย์ประจำที่มี ประสบการณ์การ ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป		อาจารย์ประจำที่มี ประสบการณ์การ ทำงานตั้งแต่ 10 ปีลงมา		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ								
1. ชาย	4	4.80	10	8.90	18	16.10	32	10.40
2. หญิง	80	95.20	102	91.10	94	83.90	276	89.60
รวม	84	100	112	100	112	100	308	100
อายุ								
1. ไม่เกิน 30 ปี	0	0	1	0.9	51	45.50	52	16.90
2. 31 - 40 ปี	16	19	60	53.60	44	39.30	120	38.90
3. 41 - 50 ปี	45	53.60	39	34.80	17	15.20	101	32.80
4. 51 ปีขึ้นไป	23	27.40	12	10.70	0	0	35	11.40
รวม	84	100	112	100	112	100		

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สถานภาพ	ผู้บริหารระดับรอง ผู้อำนวยการหรือ หัวหน้าภาควิชา		อาจารย์ประจำที่มี ประสบการณ์การ ทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป		อาจารย์ประจำที่มี ประสบการณ์การ ทำงานตั้งแต่ 10 ปีลงมา		รวม	
	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ	จำ นวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา								
1. ปริญญาตรี	4	4.80	9	8.00	49	43.80	62	20.10
2. ปริญญาโท	73	86.90	96	85.70	60	53.60	229	74.40
3. ปริญญาเอก	7	8.30	7	6.30	3	2.70	17	5.50
รวม	84	100	112	100	112	100		
ประสบการณ์ การทำงาน								
1. ไม่เกิน 5 ปี	4	4.80	0	0	67	59.80	71	23.10
2. 6-10 ปี	4	4.80	0	0	45	40.20	49	15.90
3. 11-20 ปี	36	42.80	82	73.20			118	38.30
3. 21-30 ปี	39	46.40	30	26.80			69	22.40
4. 31 ปีขึ้นไป	1	1.2	0	0			1	0.30
รวม	84	100.00	112	100.00	278	100.00	834	100.00

จากตาราง 3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 308 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 89.60 เพศชาย จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.40 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 31-40 ปีมากที่สุด จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 38.90 น้อยที่สุดคือ อายุเกิน 51 ปีขึ้นไปจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 11.40 ด้านวุฒิการศึกษาพบว่าระดับปริญญาโทมีมากที่สุด จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 74.40 น้อยที่สุดคือระดับปริญญาเอกจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 ด้านประสบการณ์ในการทำงานในวิทยาลัยปัจจุบัน พบว่า 11-20 ปี มีมากที่สุด จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 38.20 และน้อยที่สุดคือ มากกว่า 31 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามในตำแหน่งผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าภาควิชา ส่วนใหญ่เป็นเป็นเพศหญิงจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 95.20 เพศชาย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.80 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41-50 ปีขึ้นไปมาก

ที่สุด จำนวน 45 คนคิดเป็นร้อยละ 53.60 น้อยที่สุดคืออายุ 31-40 ปี จำนวน16 คนคิดเป็นร้อยละ 19.00 ด้านวุฒิการศึกษาพบว่าระดับปริญญาโทมีมากที่สุด จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 86.90 น้อยที่สุดคือระดับปริญญาตรีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.80 ด้านประสบการณ์ในการทำงานในวิทยาลัยพยาบาล พบว่า 21-30 ปี มีมากที่สุดจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 46.40 และน้อยที่สุดคือ มากกว่า 31 ปีขึ้นไปจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.20

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นอาจารย์ประจำที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปส่วนใหญ่เป็นเป็นเพศหญิง จำนวน 102 คนคิดเป็นร้อยละ 91.10 เพศชายจำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 8.90 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 53.60 น้อยที่สุดคือ อายุไม่เกิน 30 ปีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.90 ด้านวุฒิการศึกษาพบว่าระดับปริญญาโทมีมากที่สุดจำนวน 60 คนคิดเป็น ร้อยละ 53.60 น้อยที่สุดคือระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 2.7 ด้านประสบการณ์ในการทำงานในวิทยาลัยพยาบาล พบว่า 11-20 ปี มีมากที่สุด จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 73.20 ละรองลงมาคือ 21-30 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 26.80

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นอาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีลงมาส่วนใหญ่เป็นเป็นเพศหญิง จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 83.90 เพศชาย จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 16.10 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี มากที่สุด จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 45.50 น้อยที่สุดคือ อายุ 41-50 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 15.20 ด้านวุฒิการศึกษา พบว่าระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 53.60 น้อยที่สุดคือระดับปริญญาเอกจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70 ด้านประสบการณ์ในการทำงานในวิทยาลัยพยาบาลพบว่าไม่เกิน 5 ปีมากที่สุดจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 59.80 และรองลงมาคือ 6-10 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 40.20

1.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

1.2.1 การวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นข้อมูลเบื้องต้นเพื่อพัฒนาเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเพื่องานวิจัย เป็นการศึกษาจากทฤษฎี บทความงานวิจัย และเอกสารทางวิชาการจากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ แนวคิดของสกาบอร์จและอิเลียส (Scarbrough and Elias) ชีสและคณะ (กรอบการพัฒนาทุนมนุษย์

ของ อเซ็นเจอร์) (Cheese et.al (Accenture's human capital development) เวย์และแคนเทรลล์ (Vey and Cantrell) ราสโตกิ(Rastogi) เล็กการ์ทและดไวเออร์ (Leggat and Dwyer) ไอบีเอ็ม (IBM) เวทเธอรรี (Weatherly) บาสสิและแมคมูเลอร์(Bassi and McMurre) ฮิกกินส์ และโคเฮน (Higgins and Cohen**)** นอร์ตัน (Norton) เดสเลอร์และฮวด (Dessler and Haut) ฮอลล์(Hall) เนลสัน (Nelson) ดนัย เทียนพุฒ นิสดารก์ เวชยานนท์ ธำรง คงคาสวัสดิ์ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สุชาดา รังสินันท์ นนทิกร กาญจนะจิตราและอัจฉรา โกศลวัฒน์ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์จากการวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

	แนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง																		
จากการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี	Scarbrough and Elias	Cheese et.al(Accenture)	Vey & Cantrell	.Rastogi	Leggard&Dwyer	IBM	Weatherly	Bassi & McMurrer	Higgins & Cohen	Norton	Dessler&Haut	Hall	Nelson	ดนัย เทียนพุฒ	นิสดารก์ เวชยานนท์	ธำรง คงคาสวัสดิ์	สำนักงาน ก.พ.	สุชาดา รังสินันท์	นนทิกร กาญจนะจิตรา
มีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับค่านิยมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั่วทั้งองค์การ	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
มีแผนการพัฒนาความสามารถที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี	แนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง																		
	Scarbrough and Elias	Accenture	Vey&Cantrell	Rastogi	Leggard&Dwyer	IBM	Weatherly	Bassi & McMurrer	Higgins & Cohen	Norton	Dessler	Hall	Nelson	ดำนัย เทียนพุฒ	นิสดารก์ เวชยานนท์	ธำรง คงคาสวัสดิ์	สำนักงาน ก.พ.	สุชาดา รังสินันท์	นนทิกร กาญจนะจิตรา
มีการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การเพื่อนำไปสู่การทำงานร่วมกัน		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ				✓					✓	✓									
การมีเป้าหมายร่วมกันขององค์การและพนักงาน				✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓							
การออกแบบระบบการทำงานมีคุณค่าสามารถแข่งขันได้				✓				✓	✓	✓		✓							
มีโครงสร้างการทำงานที่เหมาะสมชัดเจน					✓			✓	✓			✓							
การสร้างกระบวนการทำงานที่ชัดเจน				✓	✓			✓	✓	✓		✓							
มีการฝึกอบรมพัฒนาความรู้และทักษะใน				✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	แนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง																		
จากการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี	Scarbrough and Elias	Accenture	Vey&Cantrell	Rastogi	Leggard&Dwyer	IBM	Weatherly	Bassi & McMurrer	Higgins & Cohen	Norton	Dessler	Hall	Nelson	ดันย เทียนพุฒ	นิสดารก์ เวชยานนท์	ธำรง คงคาสวัสดิ์	สำนักงาน ก.พ.	สุชาดา รังสินันท์	นนทิกร กาญจนะจิตรา
การปฏิบัติงานตามกระบวนการอย่างมีประสิทธิผล																			
สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดผลงานระดับสูง เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ หรือทรัพยากรที่จำเป็น เป็นต้น				✓				✓	✓	✓		✓	✓			✓			✓
การกระจายแหล่งทรัพยา-กรที่พอเพียงและยืดหยุ่น				✓				✓	✓	✓			✓						
สร้างบรรยา-กาศการทำงานที่ท้าทาย		✓	✓	✓								✓			✓				
มีบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัย					✓							✓							
ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการวินิจฉัยสั่งการที่มีประสิทธิภาพ		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓				

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	แนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง																		
จากการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี	Scarbrough and Elias	Accenture	Vey&Cantrell	Rastogi	Leggard&Dwyer	IBM	Weatherly	Bassi & McMurrer	Higgins & Cohen	Norton	Dessler	Hall	Nelson	ดำนัย เทียนพุฒ	นิสดารก์ เวชยานนท์	ธำรง คงคาสวัสดิ์	สำนักงาน ก.พ.	สุชาดา รังสินันท์	นนทิกร กาญจนะจิตรา
ผู้นำที่มีวิสัย-ทัศน์ชัดเจน		✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓					
มีความรับผิดชอบต่อกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ		✓		✓						✓									
ความสามารถที่ทำให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลง		✓				✓		✓		✓		✓							✓
ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง		✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓									✓
สนับสนุนให้บุคลากรได้ตัดสินใจด้วยตนเอง		✓	✓					✓	✓										
การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓	✓						
กระบวนการตามหลักธรรมาภิบาล		✓						✓		✓		✓							
เป็นนักสื่อสารและสามารถสื่อสารได้ดี		✓		✓	✓			✓	✓				✓						
ฝ่ายบริหารและพนักงานมีความร่วมมือ	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓		✓							

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	แนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง																		
จากการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี	Scarbrough and Elias	Accenture	Vey&Cantrell	Rastogi	Leggard&Dwyer	IBM	Weatherly	Bassi & McMurrer	Higgins & Cohen	Norton	Dessler	Hall	Nelson	ดำนัย เทียนพุฒ	นิสดารก์ เวชยานนท์	ธำรง คงคาสวัสดิ์	สำนักงาน ก.พ.	สุชาดา รังสินันท์	นนทิกร กาญจนะจิตรา
ร่วมใจกัน																			
ทักษะการบังคับบัญชาด้านการแก้ปัญหาและการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนางาน		✓			✓	✓		✓	✓			✓	✓						
ทักษะการบังคับบัญชาระดับสูงทด้านนโยบายการจัดหางบประมาณการแก้ปัญหา		✓						✓	✓										
มีระบบการพัฒนาภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง		✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓		✓				
การใช้วิธีการในการดึงความสามารถส่วนที่ดีที่สุดของบุคคลและทีมงาน				✓				✓	✓										
ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานคิดค้นวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา				✓					✓										
ค่านิยมในการทำงานและ		✓	✓						✓	✓		✓							

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	แนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง																		
จากการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี	Scarbrough and Elias	Accenture	Vey&Cantrell	Rastogi	Leggard&Dwyer	IBM	Weatherly	Bassi & McMurrer	Higgins & Cohen	Norton	Dessler	Hall	Nelson	ดำนัย เทียนพุฒ	นิสดารก์ เวชยานนท์	ธำรง คงคาสวัสดิ์	สำนักงาน ก.พ.	สุชาดา รังสินันท์	นนทิกร กาญจนะจิตรา
ค่านิยมส่วนบุคคลมีความสอดคล้องกัน																			
การยอมรับนับถือกันและกัน		✓	✓	✓	✓			✓		✓					✓				
บุคลากรมีความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานเป็นทีม		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓							
มีค่านิยมในการค้นหาความรู้และโอกาสในการพัฒนาปรับปรุง	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓			✓							
มีค่านิยมบนพื้นฐานของความแตกต่างกันของบุคลากร		✓	✓	✓		✓													
การยอมรับผลการปฏิบัติงาน		✓	✓		✓	✓		✓	✓			✓					✓	✓	✓
เชื่อในความก้าวหน้าจากผลการปฏิบัติงาน		✓	✓					✓	✓										
ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม		✓		✓	✓			✓	✓										
ให้ความสำคัญ		✓		✓					✓										

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	แนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง																	
จากการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี	Scarbrough and Elias	Accenture	Vey&Cantrell	Rastogi	Leggard&Dwyer	IBM	Weatherly	Bassi & McMurrer	Higgins & Cohen	Norton	Dessler	Hall	Nelson	ดำนัย เทียนพุฒ	นิสดารก์ เวชยานนท์	ธำรง คงคาสวัสดิ์	สำนักงาน ก.พ.	สุชาดา รังสินันท์	นนทิกร กาญจนะจิตรา
กับการแข่งขันในการทำงาน																			
ให้ความสำคัญกับการแข่งขันในระดับองค์การ		✓							✓			✓							
มีระบบและในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง		✓	✓		✓				✓			✓		✓			✓	✓	✓
การบริหารงานเน้นให้พนักงานกล้าตัดสินใจ		✓	✓	✓				✓	✓										
ให้ความสำคัญกับการทำงานตามระเบียบแบบแผน		✓							✓										
ให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างราบรื่น		✓							✓								✓		
ลักษณะงานที่น่าสนใจ		✓													✓				
ผลตอบแทนดี		✓	✓						✓	✓		✓	✓	✓	✓				
เงินเดือนที่ยุติธรรมสอดคล้องกับสมรรถนะของแต่ละบุคคล		✓	✓						✓				✓						
ความมั่นคงในงาน		✓	✓					✓											

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	แนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง																		
จากการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี	Scarbrough and Elias	Accenture	Vey&Cantrell	Rastogi	Leggard&Dwyer	IBM	Weatherly	Bassi & McMurrer	Higgins & Cohen	Norton	Dessler	Hall	Nelson	ดำนัย เทียนพุฒ	นิสดารก์ เวชยานนท์	ธำรง คงคาสวัสดิ์	สำนักงาน ก.พ.	สุชาดา รังสินันท์	นนทิกร กาญจนะจิตรา
สถานภาพการทำงานที่ดี		✓							✓			✓							
การได้รับการส่งเสริมและความก้าวหน้าในงาน		✓		✓				✓	✓										
ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ		✓		✓					✓										
การมีระเบียบวินัย		✓																	
การช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา		✓							✓										
ค่าตอบแทนพิเศษที่เป็นรางวัล		✓							✓				✓						
การแบ่งปันผลประโยชน์		✓	✓						✓										
การได้รับการยอมรับ		✓	✓	✓					✓				✓			✓			
ที่ตั้งของหน่วยงานเหมาะสม		✓	✓																
ความยืดหยุ่นของเวลาในการปฏิบัติงาน		✓	✓					✓											
การให้ออกไปดูแลครอบครัว		✓	✓																
บรรยากาศการทำงานที่		✓	✓									✓							

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	แนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง																		
จากการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี	Scarbrough and Elias	Accenture	Vey&Cantrell	Rastogi	Leggard&Dwyer	IBM	Weatherly	Bassi & McMurrer	Higgins & Cohen	Norton	Dessler	Hall	Nelson	ดำนัย เทียนพุฒ	นิสดารก์ เวชยานนท์	ธำรง คงคาสวัสดิ์	สำนักงาน ก.พ.	สุชาดา รังสินันท์	นนทิกร กาญจนะจิตรา
สนุกสนาน																			
ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ		✓	✓						✓	✓		✓							
สิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย		✓	✓						✓										
เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี		✓		✓					✓			✓							
ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน	✓	✓	✓						✓			✓							
ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน		✓										✓							
ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม		✓								✓		✓							
ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน		✓	✓									✓							

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	แนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง																		
จากการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี	Scarbrough and Elias	Accenture	Vey&Cantrell	Rastogi	Leggard&Dwyer	IBM	Weatherly	Bassi & McMurrer	Higgins & Cohen	Norton	Dessler	Hall	Nelson	ดันย เทียนพุฒ	นิสดารก์ เวชยานนท์	ธีรง คงคาสวัสดิ์	สำนักงาน ก.พ.	สุชาดา รังสินันท์	นนทิกร กาญจนะจิตรา
โดยส่วนรวม																			
ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง		✓																	
การสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน		✓	✓		✓	✓		✓	✓						✓				
การออกแบบงานให้ดี		✓	✓					✓	✓			✓			✓				
งานมั่นคงก้าวหน้าได้รับการยกย่อง		✓	✓					✓	✓										
มีการบริหารเวลาที่ดี		✓						✓											
การส่งเสริมสุขภาพ		✓	✓					✓											
ความปลอดภัย		✓						✓											
นโยบายการสรรหาและการรักษาคนไว้กับองค์การ		✓		✓		✓		✓	✓	✓			✓	✓	✓				
มีการพัฒนาความรู้ทักษะความสามารถเชิงสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓		

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	แนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง																		
จากการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี	Scarbrough and Elias	Accenture	Vey&Cantrell	Rastogi	Leggard&Dwyer	IBM	Weatherly	Bassi & McMurrer	Higgins & Cohen	Norton	Dessler	Hall	Nelson	ดนัย เทียนพุฒ	นิสดารก์ เวชยานนท์	ธำรง คงคาสวัสดิ์	สำนักงาน ก.พ.	สุชาดา รังสินันท์	นนทิกร กาญจนะจิตรา
การได้รับการสนับสนุนเชิงวิชาการ		✓	✓	✓					✓										
มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม		✓	✓	✓	✓			✓		✓				✓					✓
มีการจัดเตรียมข้อมูลที่ต้องใช้ในการทำงานที่พร้อมใช้เสมอ								✓								✓			
การสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม			✓	✓	✓			✓	✓	✓							✓		
ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคล	✓			✓				✓											
ส่งเสริมการสร้างนวัต-กรรมอย่างชัดเจนและการให้รางวัลที่เหมาะสม		✓	✓	✓				✓									✓		
มีการอบรมให้ความรู้ตลอดเวลาเพื่อให้มีความรอบรู้ ไวต่อการทำงาน				✓				✓	✓	✓									

ตารางที่ 4 (ต่อ)

จากการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี	แนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง																	
	Scarbrough and Elias	Accenture	Vey&Cantrell	Rastogi	Leggard&Dwyer	IBM	Weatherly	Bassi & McMurrer	Higgins & Cohen	Norton	Dessler	Hall	Nelson	ดำนัย เทียนพุฒ	นิสดารก์ เวชยานนท์	ธำรง คงคาสวัสดิ์	สำนักงาน ก.พ.	สุชาดา รังสินันท์	นนทิกร กาญจนะจิตรา
มีแผนการพัฒนาสายอาชีพให้พนักงาน								✓	✓	✓				✓	✓				
สร้างค่านิยมและสนับสนุนการเรียนรู้		✓	✓					✓											
จัดระบบที่เป็นรูปธรรมที่ส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานอย่างต่อเนื่อง	✓			✓				✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓
การมีระบบพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน									✓	✓						✓			
การหมุนเวียนการทำงานเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่									✓	✓									
มีการแบ่งปันข้อมูล				✓	✓			✓		✓									
มีระบบการแบ่งปันความรู้ในองค์การที่ชัดเจน		✓		✓	✓			✓		✓		✓		✓				✓	✓
การใช้การจัดการความรู้	✓	✓		✓	✓			✓		✓		✓		✓			✓	✓	✓

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	แนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง																		
จากการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี	Scarbrough and Elias	Accenture	Vey&Cantrell	Rastogi	Leggard&Dwyer	IBM	Weatherly	Bassi & McMurrer	Higgins & Cohen	Norton	Dessler	Hall	Nelson	ดำนัย เทียนพุฒ	นิสดารก์ เวชยานนท์	ธำรง คงคาสวัสดิ์	สำนักงาน ก.พ.	สุชาดา รังสินันท์	นนทิกร กาญจนะจิตรา
ในองค์การ																			
มีการสร้างระบบในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อความสะดวกในการใช้งาน	✓							✓		✓		✓							
สร้างระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในองค์การ		✓			✓			✓	✓			✓		✓	✓		✓	✓	✓
มีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนให้พนักงานทราบว่าจะเน้นผลการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการทำงานอย่างเป็นทางการ					✓			✓	✓	✓		✓							
ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวัดและประเมินผลงานของตนเอง	✓																		

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	แนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง																		
จากการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี	Scarbrough and Elias	Accenture	Vey&Cantrell	Rastogi	Leggard&Dwyer	IBM	Weatherly	Bassi & McMurrer	Higgins & Cohen	Norton	Dessler	Hall	Nelson	ดนัย เทียนพุฒ	นิสดารก์ เวชยานนท์	ธีรง คงคาสวัสดิ์	สำนักงาน ก.พ.	สุชาดา รังสินันท์	นนทิกร กาญจนะจิตรา
การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลที่เหมาะสม							✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓			
มีการอบรมสัมมนาและวัดผลอย่างเป็นระบบ						✓		✓							✓	✓			
มีระบบการสรรหาและคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมมาทำงาน				✓				✓		✓			✓		✓	✓			
การบริหารจัดการคนที่มีความรู้ความสามารถสูง		✓				✓		✓						✓	✓				
การมอบหมายงานที่ต้องดึงความเก่งทักษะความรู้การสร้างสรรค์ออกมาใช้				✓				✓	✓							✓			
การปรับเป้าหมายของพนักงานให้สอดคล้องกับ				✓								✓							

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	แนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง																		
จากการค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี	Scarbrough and Elias	Accenture	Vey&Cantrell	Rastogi	Leggard&Dwyer	IBM	Weatherly	Bassi & McMurrer	Higgins & Cohen	Norton	Dessler	Hall	Nelson	ดนัย เทียนพุฒ	นิสดารก์ เวชยานนท์	ธำรง คงคาสวัสดิ์	สำนักงาน ก.พ.	สุชาดา รังสินันท์	นนทิกร กาญจนะจิตรา
เป้าหมายขององค์การ																			
ให้รางวัลที่สอดคล้องกับผลงาน						✓		✓	✓	✓				✓	✓	✓			
การยอมรับให้ความสำคัญ				✓					✓						✓	✓			
การให้คำปรึกษา สอนงาน									✓	✓					✓				
การหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อให้เห็นภาพรวมองค์การชัดเจนยิ่งขึ้น							✓		✓										
การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง		✓		✓			✓	✓	✓	✓			✓		✓				

จากตารางที่ 4 พบว่าจากการวิเคราะห์จากทฤษฎี บทความงานวิจัยและเอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ได้ 105 ปัจจัยย่อย

1.2.3 การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 10 ท่าน ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10
มีการตั้งงบประมาณสำหรับการพัฒนา	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
งบประมาณที่ตั้งไว้ต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓
นโยบายในการพัฒนาคนในองค์การต้องชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ระบบและกลไกที่ชัดเจนในการพัฒนาทุนมนุษย์			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน	✓		✓						✓	✓
ความชัดเจนของแผนยุทธศาสตร์ของสบช.		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
แผนการพัฒนาสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ สบช.					✓	✓	✓	✓	✓	✓
คนในองค์กรมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีค่านิยมร่วมกัน						✓		✓		
มีโครงสร้างองค์กรที่รองรับคนที่ได้รับการพัฒนามาแล้ว คือมีตำแหน่งชัดเจน มีภารกิจรองรับ								✓	✓	✓
นโยบายจากกระทรวงสาธารณสุขในเรื่องการผลิตกำลังคน				✓			✓		✓	✓
มาตรฐานการปฏิบัติงานจากหน่วยงานภายนอก เช่น สภาการพยาบาล สมศ.					✓		✓		✓	✓
ปรับระบบในเชิงบริหารจัดการเรื่องของตัวกฎหมายที่เข้ามาเกี่ยวข้อง		✓							✓	✓
ระบบงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของอาจารย์		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓
กำหนดแนวทางในการคัดเลือกคนเข้าสู่ระบบที่ชัดเจน	✓									
บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา	✓									✓
หน่วยงานมีระบบที่เอื้อทำให้พวกเขาอยากอยู่ต่อ	✓							✓	✓	✓

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญที่ 10
มีระบบที่เอื้อต่อการสร้างความภาคภูมิใจของผู้ที่อยู่	✓		✓				✓		✓	✓
ระบบบริหารจัดการต้องเอื้อและเปิดโอกาสให้รับทุนตามความถนัด	✓	✓								
การสื่อสารภายในองค์การอย่างทั่วถึง				✓				✓	✓	
บุคลากรทุกระดับได้รับทราบข้อมูลที่ตรงกัน								✓	✓	
การประชาสัมพันธ์หน่วยงานให้เป็นที่ยอมรับของสังคม			✓				✓		✓	✓
มีสิ่งสนับสนุน เช่นระบบห้องสมุดที่ดี			✓						✓	✓
การมีระบบฐานข้อมูลเพื่อการสืบค้นที่ดี และมีระบบเชื่อมต่อที่รวดเร็ว			✓		✓		✓			✓
การเรียนรู้ในระบบ online / การเรียนรู้โดยใช้ e-learning			✓		✓					
มีสิ่งแวดล้อมด้านกายภาพที่ดี		✓	✓			✓	✓			✓
ให้สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น computer, printer		✓				✓				✓
บรรยากาศการทำงานเป็นแบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน						✓	✓		✓	
สร้างสิ่งสนับสนุน เทคโนโลยีที่ส่งเสริมการเรียนรู้		✓	✓		✓		✓		✓	✓
ความสามารถของบุคคลในการสังเคราะห์ได้ว่าตัวเองได้อะไรกลับมาจากการพัฒนา			✓	✓						
ลักษณะส่วนบุคคลที่จะพัฒนาตนเองและนำความรู้ออกมาใช้	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓
ทำงานแล้วผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน			✓		✓	✓			✓	✓
ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า					✓				✓	✓
การที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ								✓	✓	✓
ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓
เห็นความสำคัญในการทำงานเพื่อส่วนรวม					✓			✓		✓
มีภาระงานที่เหมาะสม	✓	✓				✓	✓		✓	✓
จำนวนนักศึกษาต่ออาจารย์ 1:8		✓					✓			✓
บริบทของสถาบันที่สร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญ	✓		✓	✓					✓	

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญที่ 10
การพัฒนาให้เป็นมืออาชีพ			✓			✓			✓	✓
การให้อาจารย์ได้รับข้อมูลตั้งแต่แรกเข้ารับหน้าที่						✓				
สร้างความผูกพันต่อองค์กร ให้รู้สึกว่าเขาได้รับการดูแล						✓				✓
วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขัน การพัฒนา	✓			✓					✓	
การมีความรับผิดชอบ และความเอื้ออาทรกัน		✓								
วัฒนธรรมการเรียนรู้			✓							✓
วัฒนธรรมคุณภาพ										✓
การกำหนด competency ของคนในองค์กร			✓			/				✓
competency ที่ควรมีในลักษณะ All in one คือสามารถทำได้ทุกอย่างในคนเดียว	✓									
การจัดทำแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับแผนงานเชิงกลยุทธ์ และกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนในการพัฒนา	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
การมอบหมายตรงกับงานที่รับผิดชอบ	✓	✓	✓			✓	✓			
ลักษณะงานมันที่เอื้อ ให้เขาได้ไปค้นคว้าเพิ่มเติม				✓	✓				✓	✓
ระบบโครงสร้างทั้งจากภายในและภายนอก	✓	✓						✓	✓	
การยืดหยุ่นเวลาการทำงาน	✓		✓				✓			
ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายที่ชัดเจน ในเรื่องของการพัฒนา			✓		✓	✓		✓		✓
ผู้บริหารต้อง empowerment ให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการทำงาน	✓								✓	✓
ผู้นำที่สามารถเจรจาต่อรอง และเป็นผู้อำนวยความสะดวก(facilitator)	✓				✓					
ผู้ริหารมีความเอื้ออาทร									✓	
ผู้นำที่ใช้การมีส่วนร่วม					✓	✓		✓		
ผู้นำแสดงให้อาจารย์เห็นว่ามีความพร้อมในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง						✓				✓
ผู้บริหารมีความคิดเชิงธุรกิจ										✓
ผู้นำต้องรับฟังปัญหาของอาจารย์						✓				

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10
พยายามให้สิ่งที่อาจารย์เขาต้องการก่อนที่เขาจะขอ						✓				
ผู้บริหารต้องประเมินได้ว่าคนของตนเองว่ามีจุดอ่อนอะไรบ้าง และไปพัฒนาตามนั้น			✓			✓				✓
ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีประเด็นยุทธศาสตร์ มีแผนงานโครงการ		✓	✓			✓		✓		✓
ผู้บริหารทุกระดับมีความเข้าใจตรงกัน			✓			✓		✓	✓	✓
เตรียมความพร้อมในการทำงานให้บุคลากร			✓			✓			✓	
ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดี	✓									
ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจ		✓				✓				✓
สร้างให้เกิดความภักดีต่อองค์การ		✓				✓				✓
มีการสั่งงานที่ดี	✓									
ผู้นำต้องวางระบบและกลไกให้ดี และต้องทำให้เป็นไปตามระบบและกลไกให้ได้		✓	✓							✓
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงศักยภาพ			✓			✓	✓	✓	✓	✓
บรรยากาศความเกื้อกูล	✓					✓			✓	
มีความร่วมมือไปสู่ excellence	✓					✓				
ความภูมิใจในวิทยาลัยของตนเอง	✓					✓			✓	✓
สร้างสร้างความเป็นน้ำหนึ่งในใจเดียวกันให้ได้						✓		✓		
สร้างค่านิยมร่วมกันในการทำงาน ของสบช.						✓		✓		
มีการระดมสมองอย่างแท้จริงในการทำกิจกรรมร่วมกัน								✓		
กำหนดให้องค์การมีเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้			✓		✓	✓				✓
ต้องสร้างให้คนเกิดการใฝ่รู้ใฝ่เรียน			✓		✓					
มีแผนการเตรียมตัวที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งเพื่อพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น	✓			✓						✓
ความรัก ความผูกพันต่อองค์การ	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓
ความสุขในการทำงาน		✓			✓				✓	✓
จิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่					✓			✓		✓
การสร้างขวัญกำลังใจ		✓		✓						✓
การสร้างสิ่งจูงใจในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญที่ 10
การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม		✓			✓			✓	✓	✓
สบช.หาเงินกองทุนมาช่วยสนับสนุนในระบบการให้รางวัล หรือสิ่งตอบแทน					✓	✓		✓		
สิ่งจูงใจเช่นการจัดสวัสดิการ การให้กู้ยืมเงิน การให้ซิมโทรศัพท์ เดือนละ 200 บาท ในการติดต่อนักศึกษา เป็นต้น	✓									
การเชิดชูเกียรติ ความยุติธรรม ความจริงใจ		✓			✓		✓			✓
สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินเช่นการให้อิสระทางความคิด ความก้าวหน้าในอาชีพ	✓	✓		✓				✓	✓	✓
การนำเสนอผลงานในที่ประชุมทั้งในประเทศและต่างประเทศ						✓				
มีสมดุลของชีวิตและงาน	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓
ต้องทำให้คนในองค์การปรับตัวเองเข้ากับสภาพงานได้			✓	✓						✓
การส่งเสริมเรื่องสุขภาพกาย สุขภาพจิต	✓					✓	✓		✓	✓
การให้เวลา	✓					✓	✓		✓	
การมีห้องสันทนาการสำหรับอาจารย์	✓					✓	✓			
การจัดสวัสดิการ	✓					✓	✓	✓	✓	✓
ส่งเสริมสวัสดิการเรื่องการกู้ยืม	✓									
การเรียนรู้ การอบรมและพัฒนาที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน	✓	✓	✓		✓	✓	✓			
การได้ทำงานที่สอดคล้องกับสิ่งที่ได้รับการอบรมหรือพัฒนา		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
ความสามารถของบุคคลในการดึงความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมมาใช้		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
การแบ่งปันความรู้	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
ใช้ KM เข้ามาร่วมในการทำงาน		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
การใช้เครือข่ายในการแบ่งปันความรู้					✓			✓		
ใช้ระบบกลไกการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้			✓		✓	✓				
การสร้างการยอมรับซึ่งกันและกัน	✓		✓					✓	✓	

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10
เปิดเวทีวิชาการให้มาร่วมมือกัน ให้มีการ sharing กัน			✓		✓	✓		✓	✓	✓
การมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างสถาบันต่างๆ					✓			✓		
องค์การจัดระบบเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้			✓		✓	✓		✓	✓	✓
เมื่อไปพัฒนากลับมาต้องสรุป concept paper 1-2 หน้าหรือเอาขึ้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้บน web			✓							✓
การบริหารผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
ใช้ competency ทำให้รู้ว่าพร่องเรื่องอะไร			✓							
การทำแผนพัฒนาจะเป็นไปได้ต้องเชื่อมกับ competency ของคน			✓			✓				
การทำ individual scorecard ที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน			✓			✓				
การกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนเกี่ยวกับภาระงาน	✓				✓			✓		✓
การบริหารผลการปฏิบัติงานนำมาผูกกับการพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นลักษณะเชิงกระตุ้น	✓		✓			✓	✓	✓	✓	
มีกลไกการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีกิจกรรม ค่าตอบแทนคุ้มค่า		✓			✓			✓		✓
การบริหารคนเก่ง	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓
ต้องระบุให้ได้ว่าใครเก่ง แล้วเก่งเรื่องอะไร	✓	✓	✓	✓		✓		✓		
ใช้คนเก่งให้ตรงกับเรื่องที่เก่ง	✓		✓	✓		✓		✓	✓	
การเปิดโอกาสให้คนเก่งได้มีเวทีในการแสดงความสามารถ			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
การได้ทำงานที่ท้าทาย									✓	
การให้อิสระทางวิชาการ										
การเปิดสอนในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี					✓		✓		✓	
การดึงผู้ที่จบระดับปริญญาเอกมา Pool กันเพื่อสร้างงานที่เป็นเลิศ					✓		✓		✓	

จากตารางที่ 5 พบว่าจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ได้ 125 ปัจจัยย่อย

1.2.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นปัจจัยการการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการต่าง ๆ และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์และสร้างเป็นข้อคำถามปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 170 ข้อ ในการวิเคราะห์ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.) ดังรายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของตัวแปรปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันพระบรมราชชนกมีความชัดเจน	3.76	0.87	มาก
2	นโยบายของของสถาบันพระบรมราชชนกในการพัฒนาอาจารย์สามารถปฏิบัติได้จริง	3.80	0.81	มาก
3	แผนพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันพระบรมราชชนก	3.85	0.82	มาก
4	วิทยาลัยมีการกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาอาจารย์	398	0.81	มาก
5	วิทยาลัยมีคู่มือในการกำหนดระบบและกลไกในการพัฒนาอาจารย์	3.78	0.93	มาก
6	วิทยาลัยมีระบบการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์	3.81	0.85	มาก
7	วิทยาลัยมีการวางแผนงบประมาณในการพัฒนาอาจารย์ที่เหมาะสม	3.93	0.81	มาก
8	วิทยาลัยมีการกำกับดูแลให้มีการพัฒนาอาจารย์ตามระบบที่ตั้งไว้	3.81	0.82	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับความคิดเห็น
9	วิทยาลัยมีการมอบหมายภารกิจให้อาจารย์ที่ได้รับการพัฒนามาแล้วให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ	3.80	0.86	มาก
10	อาจารย์มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การในการทำงาน	3.84	0.81	มาก
11	อาจารย์ได้รับข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง	3.69	0.62	มาก
12	อาจารย์ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างสรรค์ผลงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วิทยาลัยวางไว้	3.95	0.73	มาก
13	อาจารย์ในวิทยาลัยมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	3.99	0.82	มาก
14	วิทยาลัยวางแผนในการพัฒนาอาจารย์ที่สอดรับกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์การ	3.95	0.72	มาก
15	ถ้ามีการปรับบทบาทของสถาบันพระบรมราชชนกให้มีการบริหารจัดการในฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมี พระราชบัญญัติรองรับท่านคิดว่าจะทำให้การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยดีขึ้น	3.81	0.85	มาก
16	วิทยาลัยสามารถวางแผนพัฒนาอาจารย์ได้เหมาะสมเพราะกระทรวงสาธารณสุขมีทิศทางในการผลิตกำลังคนที่ชัดเจน	3.72	0.80	มาก
17	วิทยาลัยมีแผนในการพัฒนาอาจารย์ให้ตรงกับสาขาที่หน่วยงานต้องการ	3.90	0.80	มาก
18	วิทยาลัยมีการวางแผนการพัฒนาคุณวุฒิของอาจารย์สอดรับกับเกณฑ์มาตรฐานของสภาการพยาบาล	3.98	0.74	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับความคิดเห็น
19	วิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนระบบการพัฒนาอาจารย์ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม	3.82	0.75	มาก
20	วิทยาลัยมีการจัดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้	3.87	0.84	มาก
21	วิทยาลัยมีการมอบหมายงานให้อาจารย์ตรงกับงานที่รับผิดชอบ	3.87	0.80	มาก
22	ระบบปฏิบัติงานในวิทยาลัยสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของอาจารย์	3.85	0.78	มาก
23	วิทยาลัยมีคู่มือในการพัฒนากระบวนการทำงาน	3.66	0.87	มาก
24	วิทยาลัยมีการชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน	3.80	0.81	มาก
25	วิทยาลัยมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการนั้นๆ อย่างมีประสิทธิผล	3.87	0.78	มาก
26	วิทยาลัยมีการพัฒนาสิ่งแวดล้อมด้านกายภาพที่เอื้อต่อการทำงาน เช่นการจัดห้องทำงาน สถานที่จอดรถ การจัดภูมิทัศน์ที่สวยงาม	3.85	0.89	มาก
27	วิทยาลัยมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร	3.88	0.91	มาก
28	วิทยาลัยมีการพัฒนาระบบห้องสมุดที่สอดรับกับการค้นคว้าพัฒนางาน	3.90	0.81	มาก
29	วิทยาลัยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีใหม่ๆให้กับอาจารย์	3.82	0.91	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับความคิดเห็น
30	วิทยาลัยมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน	3.73	0.95	มาก
31	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสืบค้นข้อมูลของวิทยาลัยสามารถเชื่อมต่อได้อย่างรวดเร็ว	3.66	1.04	มาก
32	วิทยาลัยมีแนวทางในการส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาตนเองสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ	3.84	0.81	มาก
33	วิทยาลัยมีแนวทางในการส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนางานและพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ	3.89	0.78	มาก
34	ผู้บริหารมีเทคนิคในการสร้างความรู้สึกที่ท้าทายในการปฏิบัติงานของอาจารย์	3.67	0.91	มาก
35	บุคลากรของวิทยาลัยมีความร่วมมือในการทำงาน	3.90	0.83	มาก
36.	วิทยาลัยมีสิ่งแวดล้อมที่ทำให้อาจารย์รู้สึกปลอดภัยในการทำงาน	3.92	0.80	มาก
37	ผู้อำนวยการมีการวินิจฉัยสั่งการที่มีประสิทธิภาพ	3.79	0.90	มาก
38	ผู้อำนวยการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ	3.97	0.87	มาก
39	ผู้อำนวยการสามารถควบคุมกำกับงานให้เป็นไปตามระบบและกลไกการปฏิบัติงานที่วางไว้	3.78	0.88	มาก
40	ผู้อำนวยการแสดงให้อาจารย์เห็นว่าเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	3.89	0.91	มาก
41	ผู้อำนวยการมีการปฏิบัติที่แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี	3.90	0.91	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับความคิดเห็น
42	ผู้อำนวยการเต็มใจให้อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.91	0.92	มาก
43	ผู้อำนวยการให้อาจารย์มีอิสระในการทำงานตามความรับผิดชอบของแต่ละคน	3.96	0.85	มาก
44	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ	3.91	0.93	มาก
45	ผู้อำนวยการเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.01	0.91	มาก
46	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการสื่อสารทำให้อาจารย์เห็นทิศทางที่ชัดเจนขององค์การ	3.90	0.92	มาก
47	ผู้อำนวยการพัฒนาวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมมากกว่าการบังคับ	3.91	0.94	มาก
48	ผู้อำนวยการสามารถประเมินอาจารย์เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับในการพัฒนาของอาจารย์	3.79	0.90	มาก
49	ผู้อำนวยการมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาอาจารย์	3.91	0.90	มาก
50	ผู้อำนวยการให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ทุกระดับ	3.95	0.88	มาก
51	ผู้อำนวยการสามารถมอบหมายงานได้ตรงตามความสามารถของอาจารย์	3.89	0.86	มาก
52	ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	4.04	0.83	มาก
53	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้อาจารย์คิดค้นวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา	3.01	0.86	มาก
54	ผู้อำนวยการมีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	3.96	0.94	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับความคิดเห็น
55	ผู้อำนวยการรับฟังปัญหาของอาจารย์และแก้ไขปัญหาอย่างยุติธรรม	3.86	0.99	มาก
56	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการเจรจาต่อรองด้านผลประโยชน์ให้กับอาจารย์	3.88	0.96	มาก
57	ผู้อำนวยการมีความคิดเชิงธุรกิจที่จะนำวิทยาลัยไปสู่การแข่งขันกับองค์การอื่นโดยการพัฒนาบุคลากร	3.85	0.90	มาก
58	ผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจแก่อาจารย์	3.89	1.01	มาก
59	อาจารย์ในวิทยาลัยมีค่านิยมร่วมกันในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพ	3.95	0.84	มาก
60	อาจารย์ในวิทยาลัยมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในฐานะสมาชิกของวิทยาลัยและสถาบันพระบรมราชชนก	3.80	0.87	มาก
61	อาจารย์ในวิทยาลัยทุกคนเท่าเทียมกัน	3.65	0.94	มาก
62	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม	3.83	0.84	มาก
63	อาจารย์ในวิทยาลัยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.95	0.77	มาก
64	อาจารย์ในวิทยาลัยมีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้	4.05	0.71	มาก
65	อาจารย์ในวิทยาลัยมีความสามารถที่หลากหลายทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	4.06	0.71	มาก
66	อาจารย์ในวิทยาลัยให้การยอมรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี	4.05	0.71	มาก
67	อาจารย์ในวิทยาลัยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นฐานในการสร้างความก้าวหน้าด้านตำแหน่ง	3.93	0.81	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับความคิดเห็น
68	การทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยเน้นการปรับปรุงคุณภาพงาน	3.92	0.72	มาก
69	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรม	3.81	0.83	มาก
70	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการแข่งขันในการทำงานเพื่อความเป็นเลิศด้านวิชาการ	3.63	0.89	มาก
71	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการแข่งขันในการทำงานระหว่างวิทยาลัยด้วยกันและกับสถาบันอื่น	3.67	0.82	มาก
72	อาจารย์ในวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของตนเองให้มีคุณภาพสูง	3.90	0.77	มาก
73	อาจารย์ในวิทยาลัยกล้าตัดสินใจในการทำงาน	3.86	0.77	มาก
74	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการทำงานตามระเบียบแบบแผน	3.86	0.77	มาก
75	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างราบรื่น	3.94	0.75	มาก
76	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อส่วนรวม	3.96	0.76	มาก
77	อาจารย์ในวิทยาลัยมีความรับผิดชอบ	4.17	0.70	มาก
78	อาจารย์ในวิทยาลัยมีความเอื้ออาทรต่อกัน	3.97	0.81	มาก
79	ลักษณะงานที่ทำมีความน่าสนใจทำให้อาจารย์ทุ่มเทในการทำงาน	3.92	0.81	มาก
80	อาจารย์ได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงาน	3.77	0.95	มาก
81	งานที่อาจารย์ทำมีความก้าวหน้าและมั่นคง	4.09	0.74	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับความคิดเห็น
82	สถานภาพของอาจารย์ได้รับการยอมรับจากสังคม	4.13	0.69	มาก
83	วิทยาลัยส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้กับอาจารย์	4.01	0.76	มาก
84	อาจารย์รู้สึกว่าปัญหาขององค์การก็คือปัญหาของอาจารย์เช่นกัน	4.03	0.73	มาก
85	ระเบียบวินัยของหน่วยงานทำให้อาจารย์ทำงานได้ง่ายขึ้น	3.79	0.85	มาก
86	อาจารย์ทุกคนในวิทยาลัยมีการช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหาขององค์การ	3.88	0.76	มาก
87	วิทยาลัย หรือสถาบันพระบรมราชชนกมีการจัดระบบการให้รางวัล สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม	3.55	1.01	มาก
88	วิทยาลัย หรือสถาบันพระบรมราชชนกมีการสนับสนุนการนำเสนอผลงานในที่ประชุมทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อจูงใจในการสร้างผลงาน	3.92	0.80	มาก
89	วิทยาลัยให้อาจารย์มีอิสระทางความคิดในการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางาน	3.94	0.84	มาก
90	วิทยาลัย มีการส่งเสริมด้านสวัสดิการที่นอกเหนือจากสวัสดิการข้าราชการที่มีอยู่	3.65	0.98	มาก
91	วิทยาลัยหรือสถาบันพระบรมราชชนกมีการจัดรางวัลเชิดชูเกียรติให้แก่ผู้ที่มีผลงานดี	3.77	0.91	มาก
92	ทำเลที่ตั้งของวิทยาลัย มีความเหมาะสมการคมนาคมสะดวก	3.94	0.98	มาก
93	วิทยาลัย มีระบบการยืดหยุ่นเวลาในการมาปฏิบัติงานของอาจารย์	3.69	1.01	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับความคิดเห็น
94	อาจารย์สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงานและครอบครัวอย่างเหมาะสม	3.74	0.95	มาก
95	วิทยาลัยมีการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานนอกเวลาให้กับอาจารย์อย่างเหมาะสม	3.49	1.14	ปานกลาง
96	ในวิทยาลัยมีบรรยากาศการทำงานที่ไม่เคร่งเครียดเป็นกันเอง	3.70	1.0	มาก
97	วิทยาลัยมีสิ่งแวดล้อมที่ถกสุขลักษณะส่งเสริมการทำงานของอาจารย์	3.87	0.86	มาก
98	วิทยาลัยมีการจัดสวัสดิการเรื่องการกู้ยืมเป็นการช่วยเหลือครอบครัวของอาจารย์	3.43	1.16	ปานกลาง
99	วิทยาลัยจัดสรรเวลาให้อาจารย์ในการไปศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง	3.61	1.051.16	มาก
100	อาจารย์มีความสุขในการทำงาน	3.77	0.94	มาก
101	ในวิทยาลัยมีห้องสำหรับอาจารย์ในการพักผ่อนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งและกัน	3.44	1.11	ปานกลาง
102	วิทยาลัย มีการจัดภาระงานที่เหมาะสม	3.60	0.97	มาก
103	ลักษณะการปฏิบัติงานของอาจารย์อยู่บนพื้นฐานของกฎหมายและจริยธรรม	4.07	0.76	มาก
104	วิทยาลัยมีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตแก่อาจารย์	3.68	0.92	มาก
105	การปฏิบัติงานของอาจารย์สอดคล้องกับสภาพทางสังคม	3.88	0.76	มาก
106	งานที่อาจารย์ปฏิบัติเป็นที่ยอมรับของสังคม	4.22	0.66	มาก
107	วิทยาลัยมีระบบการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างความภาคภูมิใจของผู้ที่อยู่ในองค์การ	3.93	0.80	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับความคิดเห็น
108	อาจารย์ตั้งใจที่จะทำงานที่วิทยาลัยแห่งนี้โดยไม่คิดจะย้ายไปทำงานที่อื่นหรือลาออก	3.89	1.01	มาก
109	อาจารย์รู้สึกว่างานที่ทำมีความก้าวหน้า	3.98	0.82	มาก
110	อาจารย์มีการบริหารเวลาที่เหมาะสมทำให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.90	0.80	มาก
111	วิทยาลัยมีนโยบายในการรักษาคนไว้ในองค์กรอย่างเหมาะสม	3.57	1.10	มาก
112	วิทยาลัยมีนโยบายในการรักษาคนไว้ในองค์การอย่างเหมาะสม	3.57	1.10	มาก
113	อาจารย์มีความเต็มใจที่จะช่วยให้วิทยาลัยแห่งนี้เป็นที่ยอมรับของสังคม	4.25	0.73	มาก
114	อาจารย์มีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับทุกคนว่าทำงานในวิทยาลัยแห่งนี้	4.29	0.75	มาก
115	อาจารย์มีความสุขที่จะทำงานในวิทยาลัยแห่งนี้ต่อไป	4.04	0.86	มาก
116	อาจารย์ได้รับการอบรมพัฒนาตรงกับความต้องการของตนเอง	4.04	0.81	มาก
117	อาจารย์ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	4.01	0.81	มาก
118	วิทยาลัยสนับสนุนการเรียนรู้โดยใช้ระบบที่ทันสมัย ทั้งระบบห้องสมุด ระบบการสืบค้นความรู้ให้แก่อาจารย์	3.95	0.84	มาก
119	วิทยาลัยนำโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์ การใช้สื่อมัลติมีเดีย การใช้ e-learning ในการพัฒนาความรู้และทักษะของอาจารย์	3.73	0.95	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับความคิดเห็น
120	วิทยาลัยสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและใช้การกระตุ้นให้อาจารย์ในทีมงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	3.82	0.83	มาก
121	วิทยาลัยมีการจัดทำเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน เช่นคู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือขั้นตอนการทำงาน	3.80	0.81	มาก
122	อาจารย์มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.95	0.70	มาก
123	อาจารย์มีทักษะในการแสวงหาความรู้จากที่ต่างๆ	4.0	0.69	มาก
124	อาจารย์มีความกระตือรือร้นที่จะนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.03	0.70	มาก
125	อาจารย์ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเอง	4.14	0.71	มาก
126	อาจารย์สามารถสังเคราะห์ความรู้และทักษะที่ได้รับจากการอบรมพัฒนาเพื่อสร้างความรู้ใหม่หรือนวัตกรรม	3.89	.73	มาก
127	วิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร	3.86	0.82	มาก
128	อาจารย์ได้รับการฝึกฝนทักษะต่างๆเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมตามนโยบาย	3.64	0.87	มาก
129	วิทยาลัยมีการกระตุ้นให้อาจารย์พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และความรู้ใหม่โดยกำหนดรางวัลไว้ชัดเจน	3.62	0.94	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับความคิดเห็น
130	วิทยาลัยมีการกระตุ้นให้อาจารย์เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยการให้รางวัลแก่อาจารย์และทีมงานที่มีการเรียนรู้เกิดขึ้น	3.63	0.98	มาก
131	งานที่อาจารย์ปฏิบัติสอดคล้องกับสิ่งที่ได้ไปอบรมหรือพัฒนามา	3.94	0.73	มาก
132	วิทยาลัยมีการจัดระบบการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับอาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถสูง	3.84	0.81	มาก
133	วิทยาลัยส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาตนเองตามสมรรถนะที่กำหนด	3.89	0.78	มาก
134	วิทยาลัยหาวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็ว	3.78	0.81	มาก
135	วิทยาลัยส่งเสริมให้อาจารย์เพิ่มพูนความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย	3.84	0.82	มาก
136	วิทยาลัยมีการสอนงานแก่อาจารย์โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน	3.76	0.90	มาก
137	อาจารย์ได้รับการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ	3.65	0.93	มาก
138	วิทยาลัยสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การ	3.84	0.81	มาก
139	วิทยาลัยมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างสถาบัน	3.62	0.88	มาก
140	วิทยาลัยมีการจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจนในเรื่องของการแบ่งปันความรู้แก่อาจารย์และสมาชิกในองค์การ	3.73	0.85	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับความคิดเห็น
141	วิทยาลัยมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคล	3.76	0.82	มาก
142	วิทยาลัยสนับสนุนให้อาจารย์ได้รับการอบรมให้รู้วิธีที่จะเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน	3.84	0.77	มาก
143	วิทยาลัยมีข้อมูลสารสนเทศที่จัดไว้เป็นหมวดหมู่สะดวกต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์	3.64	0.89	มาก
144	วิทยาลัยมีระบบการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่อาจารย์สามารถเข้าถึงระบบได้โดยง่าย	3.65	0.88	มาก
145	อาจารย์มีเครือข่ายในการแบ่งปันความรู้	3.70	0.86	มาก
146	อาจารย์ยอมรับฟังความคิดเห็นและยอมรับข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และการพัฒนา	3.90	0.92	มาก
147	ความรู้ ทักษะที่อาจารย์ทุกท่านไปรับการพัฒ-นามา ถูกเผยแพร่ไปยังผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง	3.70	0.83	มาก
148	อาจารย์เต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ ทักษะแก่เพื่อนร่วมงานทั้งความรู้ด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	4.03	0.75	มาก
149	วิทยาลัยมีการสร้างระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในองค์การ	3.80	0.86	มาก
150	วิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นทางการ	3.91	0.77	มาก
151	วิทยาลัยกำหนดให้อาจารย์ทุกคนทำแผนพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	3.95	0.79	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับความคิดเห็น
152	วิทยาลัยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเกี่ยวกับภาระงาน	3.94	0.83	มาก
153	วิทยาลัยนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำปี	3.92	0.84	มาก
154	วิทยาลัยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลที่เหมาะสมและยุติธรรม	3.77	0.95	มาก
155	วิทยาลัยมีการติดตามประเมินผลอาจารย์ไปอบรมพัฒนาอย่างเป็นระบบ	3.79	0.88	มาก
156	วิทยาลัยกำหนดให้อาจารย์การวางแผนในการพัฒนาตนเองโดยเชื่อมกับสมรรถนะที่กำหนดไว้ของแต่ละคน	3.87	0.79	มาก
157	วิทยาลัยมีการกำหนดแนวทางในการคัดเลือกคนเข้าสู่ระบบที่ชัดเจน	3.73	089	มาก
158	วิทยาลัยสามารถระบุได้ว่าใครเป็นคนเก่งขององค์การและมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ	3.71	0.84	มาก
159	วิทยาลัยมีวิธีการมอบหมายงานให้แก่อาจารย์ที่ต้องดึงความเก่ง ทักษะ ความรู้ การสร้างสรรค์ออกมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นๆ	3.76	0.82	มาก
160	วิทยาลัยเปิดโอกาสให้อาจารย์ที่ความรู้ความสามารถสูงได้มีเวทีในการแสดงความสามารถ	3.92	0.76	มาก
161	วิทยาลัยมีการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถสูงโดยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น	3.83	0.76	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D.	ระดับความคิดเห็น
162	วิทยาลัยให้อิสระทางวิชาการเพื่อให้อาจารย์สร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ	4.04	0.75	มาก
163	วิทยาลัยมีแผนในการสอนและพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี			มาก
164	สถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยมีการจัดโครงการพิเศษและดึงอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาสร้างผลงานที่เป็นเลิศ	3.71	0.94	มาก
165	วิทยาลัยพยายามปรับเป้าหมายของอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ	3.79	0.86	มาก
166	วิทยาลัยให้การยอมรับและให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความรู้ ความสามารถสูง	3.91	0.79	มาก
167	วิทยาลัยมีแนวทางในการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถสูงด้วยระบบพี่เลี้ยงในการให้คำปรึกษาและสอนงาน	3.79	0.85	มาก
168	วิทยาลัยเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นมืออาชีพ	3.91	0.79	มาก
169	วิทยาลัยมีแนวทางในการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถสูงโดยการจัดระบบการหมุนเวียนตำแหน่งงาน	3.69	0.90	มาก
170	อาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงได้รับการวางตัวให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งสูงขึ้น	3.87	0.84	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ตัวแปรปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 168 ตัวแปร มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ระหว่าง 3.51-4.29 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.66-1.16 ระดับความคิดเห็น

ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ตัวแปรที่ 98 วิทยาลัยมีการจัดสวัสดิการเรื่องการกู้ยืมเป็นการช่วยเหลือครอบครัวของอาจารย์ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) = 3.43 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.16 ระดับความคิดเห็นในอยู่ในระดับปานกลาง และตัวแปรที่ 101 ในวิทยาลัยมีห้องสำหรับอาจารย์ในการพักผ่อนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งและกัน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) = 3.44 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 1.11 ระดับความคิดเห็นในอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ตัวแปรที่ 114 อาจารย์มีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับทุกคนว่าทำงานในวิทยาลัยแห่งนี้($\overline{X}$ = 4.29 , S.D. = 0.75) รองลงมาเป็นอันดับ 2 คือ ตัวแปรที่ 113 อาจารย์มีความเต็มใจที่จะช่วยให้วิทยาลัยแห่งนี้เป็นที่ยอมรับของสังคม ($\overline{X}$ = 4.25 , S.D. = 0.73)

1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal Component analysis) “PCA” เพื่อให้ได้ตัวแปรสำคัญที่เป็นปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญคือตัวแปรมีความสัมพันธ์กันและพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett’s Test โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง ค่า KMO อยู่ระหว่าง 0-1 โดยค่าของ KMO ควรจะมากกว่า 0.5 ถ้าขนาดของกลุ่มตัวอย่างเหมาะสม และสถิติทดสอบตัวที่ 2 คือ Bartlett’s Test of Sphericity เป็นการตรวจสอบเมตริกสหสัมพันธ์ของประชากรว่าเป็นเมตริกเอกลักษณ์หรือไม่ (identity matrix : คือเมตริกที่แนวทแยงมีค่าเป็น1 และเหนือและต่ำกว่าแนวทแยงมีค่าเป็น 0) ถ้าเมตริกสหสัมพันธ์ของประชากรเป็นเมตริกเอกลักษณ์ หมายความว่าตัวแปรแต่ละตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน เป็นอิสระจากกัน ดังนั้นการจัดกลุ่มเพื่อให้เกิดปัจจัย (factor) จะไม่เกิดขึ้นจึงไม่ควรวิเคราะห์องค์ประกอบต่อ จากการตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างได้ผลดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แสดงการตรวจสอบความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างประชากร ด้วยค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) และการตรวจสอบเมตริกสหสัมพันธ์ ด้วย Bartlett's Test of Sphericity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.96
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	67055.86
	Df	14365
	Sig.	.000

จากตารางที่ 7 แสดงผลการทดสอบ KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เท่ากับ 0.97 แสดงถึงความเหมาะสมเพียงพอของข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่าง ๆที่สามารถใช้วิเคราะห์ปัจจัยได้ในระดับดีมาก เพราะ KMO มีค่าสูง และจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่าสถิติ Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติ Sig < 0.05) แสดงว่าเมตริกสหสัมพันธ์ไม่เป็นเมตริกเอกลักษณ์ ดังนั้นตัวแปรต่าง ๆจึงมีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์ปัจจัยต่อไปได้

การวิเคราะห์ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 170 ตัวแปร โดยข้อตกลงเบื้องต้นคือ ค่าไอเกน (eigen value) มากกว่า 1.00 โดยค่า ไอเกนเป็นค่าที่บอกถึงความสามารถของปัจจัยว่าจะอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวแปรได้มากน้อยเพียงไร ถ้าค่าไอเกนน้อยกว่า 1 eigen value แล้วก็ไม่มีประโยชน์ที่จะนำปัจจัยนั้นมาใช้ และค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) มากกว่า 0.40 และเมื่อวิเคราะห์ปัจจัยโดยการสกัดปัจจัย (factor extraction) ด้วยวิธี principal component analysis และการหมุนแกนด้วยวิธีแวริแมกซ์ (varimax with Kaiser normalization) พบว่าตัวแปรการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกสามารถจัดกลุ่มปัจจัยตามรายละเอียดดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) หลังจากหมุนแกนแล้ว (Rotated Component Matrix และค่าความร่วมกัน (communality) (n= 308)

	Component	Component	Component	Component	Component	Component	Component	Component	Component	h^2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
A34	.55									0.77
A37	.72									0.79
A38	.74									0.83
A39	.66									0.76
A40	.76									0.81
A41	.79									0.84
A42	.78									0.85
A43	.67									0.80
A44	.80									0.89
A45	.82									0.85
A46	.75									0.84
A47	.77									0.85
A48	.71									0.82
A49	.71									0.80
A50	.70									0.78
A51	.68									0.78
A52	.69									0.82
A53	.69									0.79
A54	.81									0.86
A55	.80									0.86
A56	.77									0.82
A57	.67									0.71
A58	.77									0.86
A13		.41								0.72
A63		.41								0.78
A64		.45								0.77
A65		.43								0.73

ตารางที่ 8 (ต่อ)

	Component	Component	Component	Component	Component	Component	Component	Component	Component	h2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
A66		.43								0.72
A77		.51								0.69
A81		.50								0.71
A82		.65								0.71
A83		.46								0.75
A84		.47								0.66
A103		.50								0.69
A106		.73								0.75
A107		.45								0.73
A108		.47								0.68
A109		.49								0.76
A110		.54								0.81
A113		.79								0.77
A114		.72								0.80
A115		.41								0.80
A116		.47								0.82
A117		.48								0.81
A122		.47								0.76
A123		.54								0.77
A124		.57								0.80
A125		.57								0.79
A131		.42								0.80
A148		.55								0.73
A1			.52							0.75
A2			.53							0.82
A3			.61							0.76

ตารางที่ 8 (ต่อ)

	Component 1	Component 2	Component 3	Component 4	Component 5	Component 6	Component 7	Component 8	Component 9	h2
A4			.74							0.72
A5			.77							0.75
A6			.76							0.81
A7			.71							0.74
A8			.72							0.77
A9			.60							0.71
A10			.48							0.70
A11			.44							0.65
A12			.48							0.73
A14			.66							0.76
A16			.43							0.65
A17			.51							0.69
A18			.50							0.74
A19			.47							0.76
A20			.43							0.77
A21			.40							0.75
A22			.44							0.76
A23			.52							0.80
A24			.49							0.81
A25			.48							0.74
A32			.45							0.79
A33			.43							0.77
A135				.44						0.79
A149				.46						0.81
A150				.41						0.73
A151				.52						0.80
A152				.57						0.78

ตารางที่ 8 (ต่อ)

	Component 1	Component 2	Component 3	Component 4	Component 5	Component 6	Component 7	Component 8	Component 9	h2
A153				.51						0.84
A154				.47						0.82
A155				.53						0.81
A156				.52						0.76
A157				.47						0.79
A158				.59						0.81
A159				.58						0.84
A160				.57						0.77
A161				.61						0.74
A162				.60						0.81
A164				.57						0.65
A165				.66						0.75
A166				.70						0.83
A167				.56						0.79
A168				.58						0.81
A169				.56						0.81
A170				.64						0.78
A80					.52					0.75
A87					.53					0.80
A90					.59					0.79
A93					.58					0.72
A94					.59					0.78
A95					.68					0.73
A96					.55					0.81
A97					.46					0.73
A98					.63					0.70
A99					.72					0.83

ตารางที่ 8 (ต่อ)

	Component 1	Component 2	Component 3	Component 4	Component 5	Component 6	Component 7	Component 8	Component 9	h2
A100					.54					0.74
A101					.65					0.74
A102					.60					0.77
A104					.49					0.73
A111					.45					0.76
A112					.58					0.77
A126						.54				0.78
A127						.60				0.76
A128						.60				0.80
A129						.49				0.81
A130						.47				0.80
A134						.42				0.81
A136						.46				0.78
A137						.43				0.70
A138						.48				0.81
A139						.54				0.76
A140						.48				0.76
A141						.46				0.81
A142						.47				0.82
A143						.45				0.82
A144						.45				0.82
A145						.51				0.75
A147						.54				0.77
A68							.43			0.79
A69							.57			0.80
A70							.72			0.82
A71							.72			0.80

ตารางที่ 8 (ต่อ)

	Component 1	Component 2	Component 3	Component 4	Component 5	Component 6	Component 7	Component 8	Component 9	h2
A72							.47			0.77
A73							.43			0.78
A74							.49			0.76
A75							.45			0.76
A76							.43			0.80
A79							.48			0.69
A27								.51		0.78
A28								.49		0.72
A29								.46		0.81
A30								.54		0.80
A31								.60		0.81
A60									.46	0.73
A61									.48	0.73
A62									.50	0.81

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 59 iterations.

จากตารางที่ 8 พบว่าจำแนกปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ได้จำนวนทั้งหมด 9 ปัจจัย ในแต่ละปัจจัยประกอบด้วยตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading) ตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป และประกอบด้วยตัวแปรย่อยตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป และเมื่อพิจารณาค่าความร่วมกัน (communality) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหนึ่งกับตัวแปรอื่นๆที่เหลือทั้งหมดมีค่าระหว่าง 0.69 ถึง 0.86 ขึ้นไปทุกตัวแปร

ตารางที่ 9 องค์ประกอบ ค่าไอแกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม ของตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก (n= 308)

องค์ประกอบ (factor)	ค่าไอเกน (eigenvalues)	ความแปรปรวนร้อยละ (% of variance)	ความแปรปรวนสะสมร้อยละ (cumulative % of variance)
1	26.30	15.47	15.47
2	15.92	9.37	24.84
3	15.31	9.00	31.84
4	15.13	8.90	42.74
5	14.28	8.40	51.14
6	11.30	6.65	57.79
7	7.42	4.36	62.15
8	4.12	2.43	64.85
9	3.72	2.19	66.76

จากตาราง 9 พบว่าผลจากการวิเคราะห์เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์คัดเลือกปัจจัยที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) มากกว่า 1.00 พบว่ามี 9 ปัจจัย พิจารณาเกณฑ์ในการเลือกปัจจัยย่อยที่น้ำหนักปัจจัย (factor loading) ตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป และมีตัวแปรที่บรรยายแต่ละปัจจัยตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป พบว่าปัจจัยทั้ง 9 ปัจจัยมีลักษณะเป็นไปตามเกณฑ์ทั้ง 9 ปัจจัย แต่มีบางตัวแปรที่มีน้ำหนักปัจจัยไม่ถึง 0.40 ทำให้ตัวแปรในการพิจารณาเหลือเพียง 148 ตัวแปร จากตัวแปรทั้งหมด 170 ตัวแปร สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมด ได้เท่ากับร้อยละ 66.76

ตารางที่ 10 ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ : ปัจจัยที่ 1

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
1	ผู้บริหารมีเทคนิคในการสร้างความรู้สึกที่ท้าทายในการปฏิบัติงานของอาจารย์	0.55
2	ผู้อำนวยการมีการวินิจฉัยสั่งการที่มีประสิทธิภาพ	0.72
3	ผู้อำนวยการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ	0.74
4	ผู้อำนวยการสามารถควบคุมกำกับงานให้เป็นไปตามระบบและกลไกการปฏิบัติงานที่วางไว้	0.66
5	ผู้อำนวยการมีการปฏิบัติที่แสดงให้อาจารย์เห็นว่าเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	0.76
6	ผู้อำนวยการมีการปฏิบัติที่แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี	0.76
7	ผู้อำนวยการเต็มใจให้อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.78
8	ผู้อำนวยการให้อาจารย์มีอิสระในการทำงานตามความรับผิดชอบของแต่ละคน	0.67
9	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ	0.80
10	ผู้อำนวยการเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	0.82
11	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการสื่อสารทำให้อาจารย์เห็นทิศทางที่ชัดเจนขององค์การ	0.75
12	ผู้อำนวยการพัฒนาวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมมากกว่าการบังคับ	0.77
13	ผู้อำนวยการสามารถประเมินอาจารย์เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับในการพัฒนาของอาจารย์	0.71
14	ผู้อำนวยการมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาอาจารย์	0.71
15	ผู้อำนวยการให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ทุกระดับ	0.70
16	ผู้อำนวยการสามารถมอบหมายงานได้ตรงตามความสามารถของอาจารย์	0.68

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
17	ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	0.68
18	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้อาจารย์คิดค้นวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา	0.81
19	ผู้อำนวยการมีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	0.80
20	ผู้อำนวยการรับฟังปัญหาของอาจารย์และแก้ไขปัญหาอย่างยุติธรรม	0.80
21	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการเจรจาต่อรองด้านผลประโยชน์ให้กับอาจารย์	0.77
22	ผู้อำนวยการมีความคิดเชิงธุรกิจที่จะนำวิทยาลัยไปสู่การแข่งขันกับองค์การอื่นโดยการพัฒนาบุคลากร	0.67
23	ผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจแก่อาจารย์	0.77
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) = 26.30 ค่าร้อยละของความแปรปรวน = 15.47	

จากตารางที่ 10 พบว่าปัจจัยด้านที่ 1 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 23 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.82 ถึง 0.55 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) เท่ากับ 26.30 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 15.47 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 23 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุด และปัจจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 15.47 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) กับปัจจัยอื่น ๆ แล้ว ปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 เมื่อพิจารณาลักษณะตัวแปรผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อปัจจัยที่ 1 นี้ว่า **“ภาวะผู้นำของผู้บริหาร”**

ตารางที่ 11 ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ : ปัจจัยที่ 2

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
1	อาจารย์ในวิทยาลัยมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	0.41
2	อาจารย์ในวิทยาลัยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	0.41
3	อาจารย์ในวิทยาลัยมีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้	0.43
4	อาจารย์ในวิทยาลัยมีความสามารถที่หลากหลายทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	0.43
5	อาจารย์ในวิทยาลัยให้การยอมรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี	0.43
6	อาจารย์ในวิทยาลัยมีความรับผิดชอบ	0.51
7	งานที่อาจารย์ทำมีความก้าวหน้าและมั่นคง	0.50
8	สถานภาพของอาจารย์ได้รับการยอมรับจากสังคม	0.65
9	วิทยาลัยส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้กับอาจารย์	0.46
10	อาจารย์รู้สึกว่าปัญหาขององค์การก็คือปัญหาของอาจารย์เช่นกัน	0.40
11	ลักษณะการปฏิบัติงานของอาจารย์อยู่บนพื้นฐานของกฎหมายและจริยธรรม	0.50
12	งานที่อาจารย์ปฏิบัติเป็นที่ยอมรับของสังคม	0.73
13	วิทยาลัยมีระบบการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างความภาคภูมิใจของผู้ที่อยู่ในองค์การ	0.45
14	อาจารย์ตั้งใจที่จะทำงานที่วิทยาลัยแห่งนี้โดยไม่คิดจะย้ายไปทำงานที่อื่นหรือลาออก	0.47
15	อาจารย์รู้สึกว่างานที่ทำมีความก้าวหน้า	
16	ชื่อเสียงของวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับจากสังคมทำให้อาจารย์มีความภาคภูมิใจที่ทำงานในที่แห่งนี้	0.54
17	อาจารย์มีความเต็มใจที่จะช่วยให้วิทยาลัยแห่งนี้เป็นที่ยอมรับของสังคม	0.79
18	อาจารย์มีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับทุกคนว่าทำงานในวิทยาลัยแห่งนี้	0.72
19	อาจารย์มีความสุขที่จะทำงานในวิทยาลัยแห่งนี้ต่อไป	0.41

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
20	อาจารย์ได้รับการอบรมพัฒนาตรงกับความต้องการของตนเอง	0.47
21	อาจารย์ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	0.47
22	อาจารย์มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงาน	0.47
23	อาจารย์มีทักษะในการแสวงหาความรู้จากที่ต่างๆ	0.54
24	อาจารย์มีความกระตือรือร้นที่จะนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงาน	0.57
25	อาจารย์ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเอง	0.57
26	งานที่อาจารย์ปฏิบัติสอดคล้องกับสิ่งที่ได้ไปอบรมหรือพัฒนามา	0.42
27	อาจารย์เต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ ทักษะแก่เพื่อนร่วมงานทั้งความรู้ด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	0.55
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) = 5.92 ค่าร้อยละของความแปรปรวน = 9.37 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม = 24.84	

จากตารางที่ 11 พบว่าปัจจัยด้านที่ 2 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 27 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.79 ถึง 0.40 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) เท่ากับ 15.92 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 9.37 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 27 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุด และปัจจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 9.37 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) กับปัจจัยอื่นๆ แล้วปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 และเมื่อรวมทั้ง 2 ปัจจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวแปรได้ร้อยละ 24.84 เมื่อพิจารณาลักษณะตัวแปรผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อปัจจัยที่ 2 นี้ว่า **“ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของอาจารย์”**

ตารางที่ 12 ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ : ปัจจัยที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
1	ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันพระบรมราชชนกมีความชัดเจน	0.52
2	นโยบายของของสถาบันพระบรมราชชนกในการพัฒนาอาจารย์สามารถปฏิบัติได้จริง	0.53
3	แผนพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันพระบรมราชชนก	0.61
4	วิทยาลัยมีการกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาอาจารย์	0.74
5	วิทยาลัยมีคู่มือในการกำหนดระบบและกลไกในการพัฒนาอาจารย์	0.77
6	วิทยาลัยมีระบบการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์	0.75
7	วิทยาลัยมีการวางแผนงบประมาณในการพัฒนาอาจารย์ที่เหมาะสม	0.71
8	วิทยาลัยมีการกำกับดูแลให้มีการพัฒนาอาจารย์ตามระบบที่ตั้งไว้	0.72
9	วิทยาลัยมีการมอบหมายภารกิจให้อาจารย์ที่ได้รับการพัฒนามาแล้วให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ	0.60
10	อาจารย์มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การในการทำงาน	0.48
11	อาจารย์ได้รับข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง	0.44
12	อาจารย์ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างสรรค์ผลงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วิทยาลัยวางไว้	0.48
13	วิทยาลัยวางแผนในการพัฒนาอาจารย์ที่สอดรับกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์การ	0.66
14	วิทยาลัยสามารถวางแผนพัฒนาอาจารย์ได้เหมาะสมเพราะกระทรวงสาธารณสุขมีทิศทางในการผลิตกำลังคนที่ชัดเจน	0.43
15	วิทยาลัยมีแผนในการพัฒนาอาจารย์ให้ตรงกับสาขาที่หน่วยงานต้องการ	0.51

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
16	วิทยาลัยมีการวางแผนการพัฒนาคุณวุฒิของอาจารย์สอดรับกับเกณฑ์มาตรฐานของสภาการพยาบาล	0.50
17	วิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนระบบการพัฒนาอาจารย์ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม	0.47
18	วิทยาลัยมีการจัดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้	0.43
19	วิทยาลัยมีการมอบหมายงานให้อาจารย์ตรงกับงานที่รับผิดชอบ	0.40
20	ระบบปฏิบัติงานในวิทยาลัยสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของอาจารย์	0.44
21	วิทยาลัยมีคู่มือในการพัฒนากระบวนการทำงาน	0.52
22	วิทยาลัยมีการชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน	0.49
23	วิทยาลัยมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการนั้นๆ อย่างมีประสิทธิผล	0.48
24	วิทยาลัยมีแนวทางในการส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาตนเองสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ	0.45
25	วิทยาลัยมีแนวทางในการส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนางานและพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ	0.43
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) = 15.31 ค่าร้อยละของความแปรปรวน = 9.00 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม = 33.84	

จากตารางที่ 12 พบว่าปัจจัยด้านที่ 3 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 25 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.77 ถึง 0.40 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) เท่ากับ 15.31 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 9.00 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 25 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุด และปัจจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 9.00 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) กับปัจจัยอื่นๆแล้ว ปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 และเมื่อรวมทั้ง 3

ปัจจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวแปรได้ ร้อยละ 33.84 เมื่อพิจารณาลักษณะตัวแปรผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อปัจจัยที่ 3 นี้ว่า **“ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์”**

ตารางที่ 13 ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ : ปัจจัยที่ 4

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
1	วิทยาลัยส่งเสริมให้อาจารย์เพิ่มพูนความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย	0.44
2	วิทยาลัยมีการสร้างระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในองค์การ	0.46
3	วิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นทางการ	0.41
4	วิทยาลัยกำหนดให้อาจารย์ทุกคนทำแผนพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน	0.52
5	วิทยาลัยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเกี่ยวกับภาระงาน	0.57
6	วิทยาลัยนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำปี	0.51
7	วิทยาลัยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลที่เหมาะสมและยุติธรรม	0.47
8	วิทยาลัยมีการติดตามประเมินผลอาจารย์ไปอบรมพัฒนาอย่างเป็นระบบ	0.53
9	วิทยาลัยกำหนดให้อาจารย์การวางแผนในการพัฒนาตนเองโดยเชื่อมกับสมรรถนะที่กำหนดไว้ของแต่ละคน	0.52
10	วิทยาลัยมีการกำหนดแนวทางในการคัดเลือกคนเข้าสู่ระบบที่ชัดเจน	0.47
11	วิทยาลัยสามารถระบุได้ว่าใครเป็นคนเก่งขององค์การและมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ	0.59
12	วิทยาลัยมีวิธีการมอบหมายงานให้แก่อาจารย์ที่ต้องดึงความเก่ง ทักษะ ความรู้ การสร้างสรรค์ออกมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นๆ	0.58

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
13	วิทยาลัยเปิดโอกาสให้อาจารย์ที่ความรู้ความสามารถสูงได้มีเวทีในการแสดงความสามารถ	0.57
14	วิทยาลัยมีการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถสูงโดยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น	0.61
15	วิทยาลัยให้อิสระทางวิชาการเพื่อให้อาจารย์สร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ	0.60
16	สถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยมีการจัดโครงการพิเศษและดึงอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาสร้างผลงานที่เป็นเลิศ	0.57
17	วิทยาลัยพยายามปรับเป้าหมายของอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ	0.66
18	วิทยาลัยให้การยอมรับและให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง	0.70
19	วิทยาลัยมีแนวทางในการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถสูงด้วยระบบพี่เลี้ยงในการให้คำปรึกษาและสอนงาน	0.56
20	วิทยาลัยเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นมืออาชีพ	0.58
21	วิทยาลัยมีแนวทางในการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถสูงโดยการจัดระบบการหมุนเวียนตำแหน่งงาน	0.56
22	อาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงได้รับการวางตัวให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งสูงขึ้น	0.64
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) = 15.13 ค่าร้อยละของความแปรปรวน = 8.90 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม = 42.74	

จากตารางที่ 13 พบว่าปัจจัยด้านที่ 4 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 22 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.70 ถึง 0.41 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) เท่ากับ 15.13 และค่าร้อยละของความแปรปรวน

เท่ากับ 8.90 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 22 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุด และปัจจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 8.90 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) กับปัจจัยอื่น ๆ แล้ว ปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 และเมื่อรวมทั้ง 4 ปัจจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวแปรได้ร้อยละ 42.74 เมื่อพิจารณาลักษณะตัวแปรผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อปัจจัยที่ 4 นี้ว่า **"การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง"**

ตารางที่ 14 ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ : ปัจจัยที่ 5

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
1	อาจารย์ได้รับค่าตอบแทน เงินเดือนที่เหมาะสมกับผลงาน	0.52
2	วิทยาลัยหรือสถาบันพระบรมราชชนกมีการจัดระบบการให้รางวัล สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม	0.53
3	วิทยาลัยมีการส่งเสริมสวัสดิการที่นอกเหนือจากสวัสดิการข้าราชการที่มีอยู่	0.59
4	วิทยาลัย มีระบบการยืดหยุ่นเวลาในการมาปฏิบัติงานของอาจารย์	0.58
5	อาจารย์สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงานและครอบครัวอย่างเหมาะสม	0.59
6	วิทยาลัยมีการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานนอกเวลาให้กับอาจารย์อย่างเหมาะสม	0.68
7	ในวิทยาลัยมีบรรยากาศการทำงานที่ไม่เคร่งเครียดเป็นกันเอง	0.55
8	วิทยาลัยมีสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะส่งเสริมการทำงานของอาจารย์	0.46
9	วิทยาลัยมีการจัดสวัสดิการเรื่องการกู้ยืมเป็นการช่วยเหลือครอบครัวของอาจารย์	0.63
10	วิทยาลัยจัดสรรเวลาให้อาจารย์ในการไปศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง	0.72
11	อาจารย์มีความสุขในการทำงาน	0.54
12	ในวิทยาลัยมีห้องสำหรับอาจารย์ในการพักผ่อนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งและกัน	0.65

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
13	วิทยาลัย มีการจัดภาระงานที่เหมาะสม	0.60
14	วิทยาลัยมีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตแก่อาจารย์	0.49
15	อาจารย์มีการบริหารเวลาที่เหมาะสมทำให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	0.45
16	วิทยาลัยมีนโยบายในการรักษาคนไว้ในองค์กรอย่างเหมาะสม	0.58
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) = 14.28 ค่าร้อยละของความแปรปรวน = 8.40 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม = 51.14	

จากตารางที่ 14 พบว่าปัจจัยด้านที่ 5 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 16 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.72 ถึง 0.45 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) เท่ากับ 14.28 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 8.40 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 16 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุดและปัจจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 8.40 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) กับปัจจัยอื่นๆแล้ว ปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 และเมื่อรวมทั้ง 5 ปัจจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวแปรได้ร้อยละ 51.14 เมื่อพิจารณาลักษณะตัวแปรผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อปัจจัยที่ 5 นี้ว่า **“ความสมดุลของชีวิตและงาน”**

ตารางที่ 15 ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ : ปัจจัยที่ 6

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1	อาจารย์สามารถสังเคราะห์ความรู้และทักษะที่ได้รับจากการอบรมพัฒนาเพื่อสร้างความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรม	0.54
2	วิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร	0.60

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
3	อาจารย์ได้รับการฝึกฝนทักษะต่างๆเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมตามนโยบาย	0.60
4	วิทยาลัยมีการกระตุ้นให้อาจารย์พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และความรู้ใหม่โดยกำหนดรางวัลไว้ชัดเจน	0.49
5	วิทยาลัยมีการกระตุ้นให้อาจารย์เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยการให้รางวัลแก่อาจารย์และทีมงานที่มีการเรียนรู้เกิดขึ้น	0.47
6	วิทยาลัยหาวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็ว	0.42
7	วิทยาลัยมีการสอนงานแก่อาจารย์โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน	0.46
8	อาจารย์ได้รับการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ	0.43
9	วิทยาลัยสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การ	0.48
10	วิทยาลัยมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างสถาบัน	0.54
11	วิทยาลัยมีการจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจนในเรื่องของการแบ่งปันความรู้แก่อาจารย์และสมาชิกในองค์การ	0.48
12	วิทยาลัยมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคล	0.46
13	วิทยาลัยสนับสนุนให้อาจารย์ได้รับการอบรมให้รู้วิธีที่จะเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน	0.47
14	วิทยาลัยมีข้อมูลสารสนเทศที่จัดไว้เป็นหมวดหมู่สะดวกต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์	0.45
15	วิทยาลัยมีระบบการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่อาจารย์สามารถเข้าถึงระบบได้โดยง่าย	0.45
16	อาจารย์มีเครือข่ายในการแบ่งปันความรู้	0.51
17	ความรู้ ทักษะ ที่อาจารย์ทุกท่านไปรับการพัฒนามา ถูกเผยแพร่ไปยังผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง	0.54
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) = 11.30 ค่าร้อยละของความแปรปรวน = 6.65 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม = 57.79	

จากตารางที่ 15 พบว่าปัจจัยด้านที่ 6 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 17 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 0.42 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) เท่ากับ 11.30 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 6.65 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 17 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุด และปัจจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 6.65 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) กับปัจจัยอื่น ๆ แล้ว ปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 6 และเมื่อรวมทั้ง 6 ปัจจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวแปรได้ร้อยละ 57.79 เมื่อพิจารณาลักษณะตัวแปรผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อปัจจัยที่ 6 นี้ว่า **“การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้”**

ตารางที่ 16 ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ : ปัจจัยที่ 7

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
1	การทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยเน้นการปรับปรุง คุณภาพงาน	0.43
2	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรม	0.57
3	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการแข่งขันในการทำงานเพื่อความเป็นเลิศด้านวิชาการ	0.72
4	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการแข่งขันในการทำงานระหว่างวิทยาลัยด้วยกันและกับสถาบันอื่น	0.72
5	อาจารย์ในวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของตนเองให้มีคุณภาพสูง	0.47
6	อาจารย์ในวิทยาลัยกล้าตัดสินใจในการทำงาน	0.43
7	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการทำงานตามระเบียบแบบแผน	0.49
8	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างราบรื่น	0.45
9	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อส่วนรวม	0.43
10	ลักษณะงานที่ทำมีความน่าสนใจทำให้อาจารย์ทุ่มเทในการทำงาน	0.48
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) = 7.42 ค่าร้อยละของความแปรปรวน = 4.36 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม = 62.15	

จากตารางที่ 16 พบว่าปัจจัยด้านที่ 7 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 10 ตัวแปรมีค่าน้ำหนักตัวแปรในปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.72 ถึง 0.43 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) เท่ากับ 7.42 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 4.36 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 10 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุด และปัจจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 4.36 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) กับปัจจัยอื่นๆแล้ว ปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 7 และเมื่อรวมทั้ง 7 ปัจจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวแปรได้ร้อยละ 62.15 เมื่อพิจารณาลักษณะตัวแปรผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อปัจจัยที่ 7 นี้ว่า **“วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน”**

ตารางที่ 17 ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ :ปัจจัยที่ 8

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
1	วิทยาลัยมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร	0.51
2	วิทยาลัยมีการพัฒนาระบบห้องสมุดที่สอดรับกับการค้นคว้าพัฒนางาน	0.49
3	วิทยาลัยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้กับอาจารย์	0.46
4	วิทยาลัยมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน	0.54
5	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสืบค้นข้อมูลของวิทยาลัยสามารถเชื่อมต่อได้อย่างรวดเร็ว	0.60
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) = 4.12 ค่าร้อยละของความแปรปรวน = 2.43 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม = 64.58	

จากตารางที่ 17 พบว่าปัจจัยด้านที่ 8 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 0.46 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalues) เท่ากับ 4.12 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 2.43 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุด

และปัจจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.43 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) กับปัจจัยอื่นๆแล้ว ปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 8 และเมื่อรวมทั้ง 8 ปัจจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวแปรได้ร้อยละ 64.58 เมื่อพิจารณาลักษณะตัวแปรผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อปัจจัยที่ 8 นี้ว่า **"การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอาจารย์"**

ตารางที่ 18 ตัวแปรที่เป็นปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ : ปัจจัยที่ 9

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักปัจจัย
1	อาจารย์ในวิทยาลัยมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในฐานะสมาชิกของวิทยาลัยและสถาบันพระบรมราชชนก	0.46
2	อาจารย์ในวิทยาลัยทุกคนเท่าเทียมกัน	0.48
3	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม	0.50
	ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) = 3.72 ค่าร้อยละของความแปรปรวน = 2.43 ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสม = 64.58	

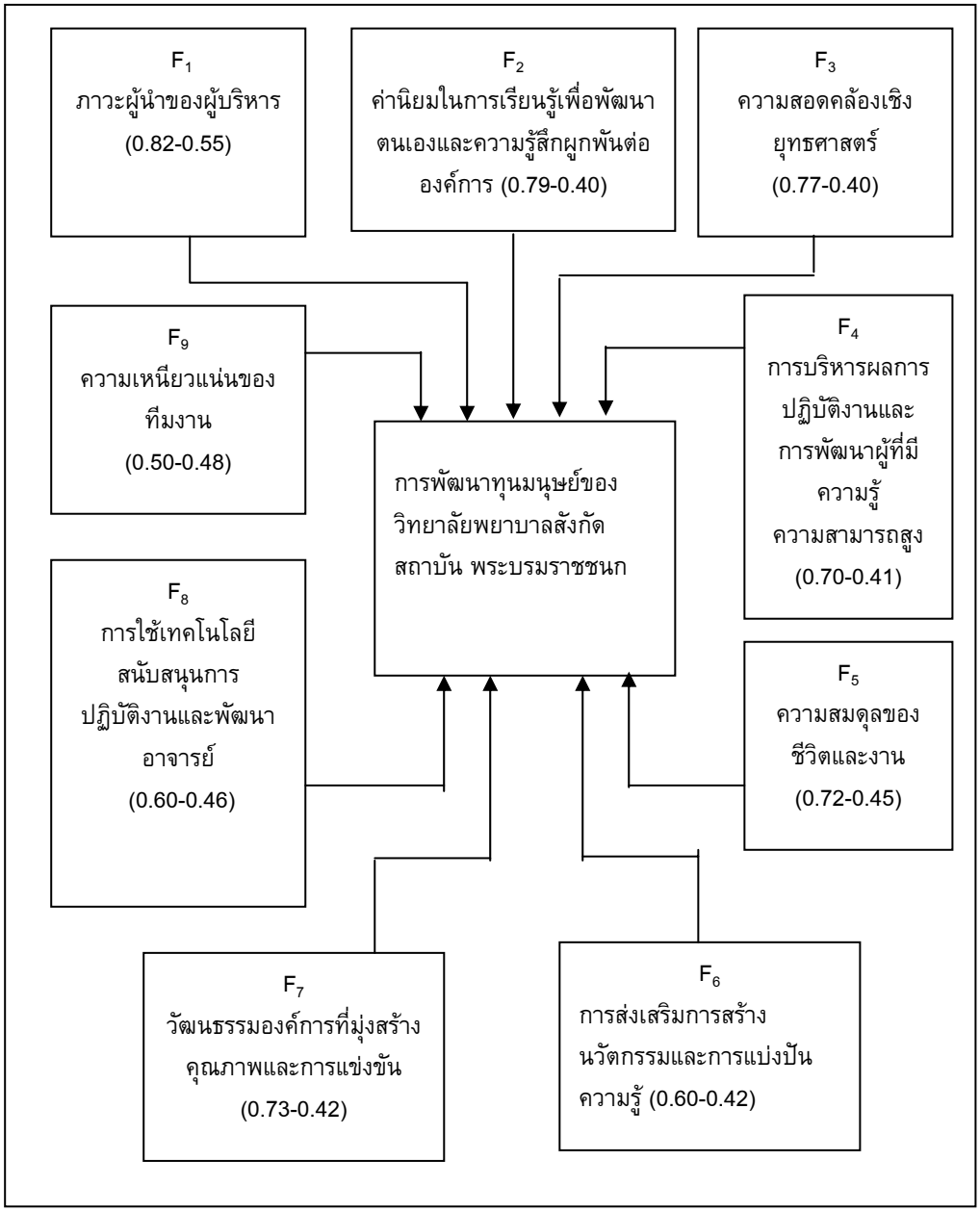
จากตารางที่ 18 พบว่าปัจจัยด้านที่ 9 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 050 ถึง 0.48 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) เท่ากับ 3.72 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 2.43 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายปัจจัยนี้ได้ดีที่สุด และปัจจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.43 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) กับปัจจัยอื่นๆแล้วปัจจัยนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 9 และเมื่อรวมทั้ง 9 ปัจจัยนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของกลุ่มตัวแปรได้ร้อยละ 64.58 เมื่อพิจารณาลักษณะตัวแปรผู้วิจัยเห็นสมควรตั้งชื่อปัจจัยที่ 9 นี้ว่า **"ความเหนียวแน่นของทีมงาน"**

ตารางที่ 19 ชื่อปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ลำดับที่	ชื่อปัจจัย	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักปัจจัย (factor loading)
1	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	23	0.82-0.55
2	ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของอาจารย์	27	0.79-0.40
3	ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	25	0.77-0.40
4	การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง	22	0.70-0.41
5	ความสมดุลของชีวิตและงาน	16	0.72-0.45
6	การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้	17	0.60-0.42
7	วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน	10	0.73-0.42
8	การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและพัฒนาอาจารย์	5	0.60-0.46
9	ความเหนียวแน่นของทีมงาน	3	0.50-0.48

จากตารางที่ 19 พบว่าปัจจัย ในการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้ง 9 ปัจจัยมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดทั้ง 9 ปัจจัย โดยปัจจัยที่ 1 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 23 ตัวแปร ปัจจัยที่ 2 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 27 ตัวแปร ปัจจัยที่ 3 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 25 ตัวแปร ปัจจัยที่ 4 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 22 ตัวแปร ปัจจัยที่ 5 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 16 ตัวแปร ปัจจัยที่ 6 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 17 ตัวแปร ปัจจัยที่ 7 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย10 ตัวแปร ปัจจัยที่ 8 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 5 ตัวแปร ปัจจัยที่ 9 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 3 ตัวแปร

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย 9 ปัจจัย สรุปเป็นแผนภูมิ ได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 15 ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ตอนที่ 2 การหารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยสถิติวิเคราะห์สหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล (canonical correlation)

ตารางที่ 20 การทดสอบค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัลของตัวแปรแคนนอนนิคัลแต่ละคู่ ค่านัยสำคัญและค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล ระหว่างชุดตัวแปรของปัจจัยแต่ละด้าน

คู่ที่	Eigen values	canonical correlation	wilk's lamda	chi-square	Df	Sig
1	0.84	0.92	0.15	578.74	18	0.00**
2	0.08	0.29	0.90	31.32	10	0.01**
3	0.02	0.14	0.98	5.74	4	0.219

จากตารางที่ 20 เป็นการตรวจสอบว่าตัวแปรแคนนอนนิคัลคู่ใดบ้างที่มีค่าสหสัมพันธ์ไม่เท่ากับ 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งจากตารางจะเห็นว่า สามารถแสดงค่าไอเกน (eigen values) ของตัวแปรแคนนอนนิคัล(canonical variate) ได้จำนวน 3 คู่ ตามจำนวนตัวแปรในชุดที่มีตัวแปรน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล พบว่า ตัวแปรแคนนอนนิคัล 2 คู่แรก มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัลคู่ที่ 1 มีค่าเท่ากับ 0.92 (อธิบายความแปรปรวนร่วมได้ 84 %) ค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัลคู่ที่ 2 มีค่าเท่ากับ 0.29 (อธิบายความแปรปรวนร่วมได้ 8 %) คู่ที่เหลือไม่พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สรุปได้ว่าควรมีตัวแปรแคนนอนนิคัลเพียง 2 คู่ เพราะมีค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัลที่ต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาจากการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 2 ชุด พบว่าตัวแปรแคนนอนนิคัลคู่ที่ 1 มีค่าวิลค์ แลมดา(wilk's lamda) = 0.15 (ค่าเข้าใกล้ 0) และมีค่าไคว์สแคว (chi-squ) = 578.74 p< 0.0001 แสดงว่าชุดของตัวแปร x และ y มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 และเมื่อพิจารณาตัวแปรแคนนอนนิคัลในคู่ที่ 2 โดยการตัดอิทธิพลของตัวแปรแคนนอนนิคัลในคู่แรกออกไป พบว่า ตัวแปรแคนนอนนิคัลคู่ที่ 2 มีค่าวิลค์ แลมดา (wilk's lamda) =0.90

มีค่าไคว์สแคว (chi-square) = 31.32 p< 0.01 แสดงว่าชุดของตัวแปร x และ y มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 เช่นกัน และเมื่อพิจารณาจากค่าไอเกน พบว่าในตัวแปรแคนนอนนิคัลชุดที่ 1 สัดส่วนของค่าความแปรปรวนของตัวแปรเดิมสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรแคนนอนนิคัล ร้อยละ 84 ส่วนในคู่ที่ 2 พบว่าตัวแปรแคนนอนนิคัลสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเดิมได้ร้อยละ 8

ตารางที่ 21 ค่าน้ำหนักความสำคัญของแคนนอนนิคัลระหว่างชุดตัวแปรของแต่ละคู่

ชื่อ ตัวแปร	คู่ที่ 1		คู่ที่ 2		คู่ที่ 3	
	Canonical loading	Standardized Canonical Coefficient	Canonical loading	Standardized Canonical coefficient	Canonical loading	Standardized Canonical coefficient
F_1	-0.88	-0.22	0.38	1.35	0.08	0.38
F_3	-0.90	-0.18	0.09	0.21	0.19	0.86
F_4	-.093	-0.21	0-.19	-0.62	-0.19	-1.86
F_5	-0.92	-0.27	0.04	0.49	-0.18	-1.06
F_6	-0.95	-0.26	0.27	-1.27	-0.14	1.95
F_8	-0.83	.039	0.04	-0.06	-0.03	-0.29
Redundancy	0.68		0.004		0.00	Total=0.69
F_2	-0.96	-0.54	-0.14	-0.55	-0.22	-1.80
F_7	-0.91	-0.25	-0.47	-0.90	0.34	1.66
F_9	-0.88	-0.28	0.22	1.54	0.12	0.24
Redundancy	0.71		0.008		0.001	Total=0.71
Canonical correlation		0.92**.		0.29**		0.14

** มีค่าเท่ากับ .01

จากตารางที่ 21 พบว่าค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 2 คู่ โดยคู่ที่ 1 มีค่าเท่ากับ 0.92 คู่ที่ 2 มีค่าเท่ากับ 0.29 ซึ่งมีรายละเอียดของน้ำหนักตัวแปรดังนี้

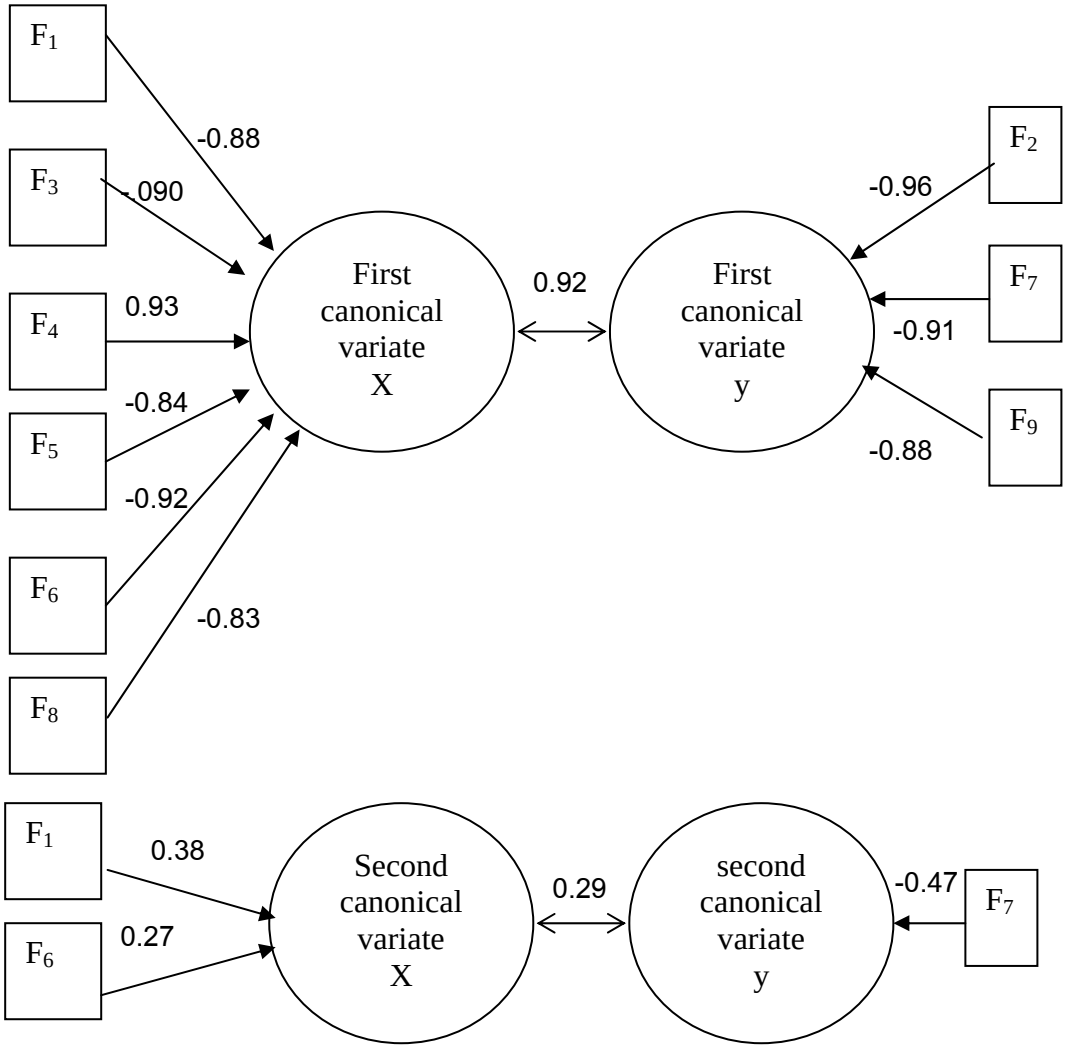
คู่ที่ 1 เป็นมิติที่มีค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล (canonical correlation) ระหว่างตัวแปรสูงสุดคือ .92 ซึ่งเป็นค่าสหสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับสูง ค่าวิลค์ แลมดา wilk's lamda เท่ากับ 0.15 (ค่าใกล้ 0) แสดงว่าชุดตัวแปรที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (F_1)

ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (F_3) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง (F_4) ความสมดุลของชีวิตและงาน (F_5) การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ (F_6) และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและพัฒนาอาจารย์ (F_8) มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับ ชุดตัวแปรที่ประกอบด้วยค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ (F_2) วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน (F_7) และความเหนียวแน่นของทีมงาน (F_9) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และตัวแปรเหล่านี้สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรแคนนอนนิคัลคู่ที่ 1 ร้อยละ 83 (ค่า eigen values เท่ากับ 0.834) โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นไปในลักษณะเดียวกัน และเมื่อพิจารณาร้อยละของความแปรปรวนในภาพรวม (total percent of variance) และการวัดค่าเกิน (redundancy) และสัดส่วนค่าเกินสะสม (total redundancy) พบว่าค่าความแปรปรวนของตัวแปรแคนนอนนิคัลที่เป็นตัวแปรตาม ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรแคนนอนนิคัลที่เป็นตัวแปรอิสระได้ร้อยละ 69 (redundancy = 0.68, total redundancy = 0.69) ส่วนในตัวแปรแคนนอนนิคัลในคู่ที่ 2 พบว่า ค่าความแปรปรวนของตัวแปรแคนนอนนิคัลที่เป็นตัวแปรตาม ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรแคนนอนนิคัลที่เป็นตัวแปรอิสระได้ร้อยละ 0.4 (redundancy = 0.004, total redundancy = 0.69) จะเห็นได้ว่า ตัวแปรแคนนอนนิคัลในคู่ที่ 1 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ส่วนในตัวแปรแคนนอนนิคัลในคู่ที่ 2 มีความสัมพันธ์ที่น้อยมาก และเมื่อพิจารณาตัดค่าสหสัมพันธ์ที่ 0.30 ตัวแปรในชุดแรกที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรแคนนอนนิคัลคู่ที่ 1 คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (F_1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (F_3) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง (F_4) ความสมดุลของชีวิตและงาน (F_5) การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ (F_6) และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและพัฒนาอาจารย์ (F_8) และตัวแปรในชุดที่ 2 ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรแคนนอนนิคัลคู่ที่ 1 คือ ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (F_2) วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน (F_7) และความเหนียวแน่นของทีมงาน (F_9)

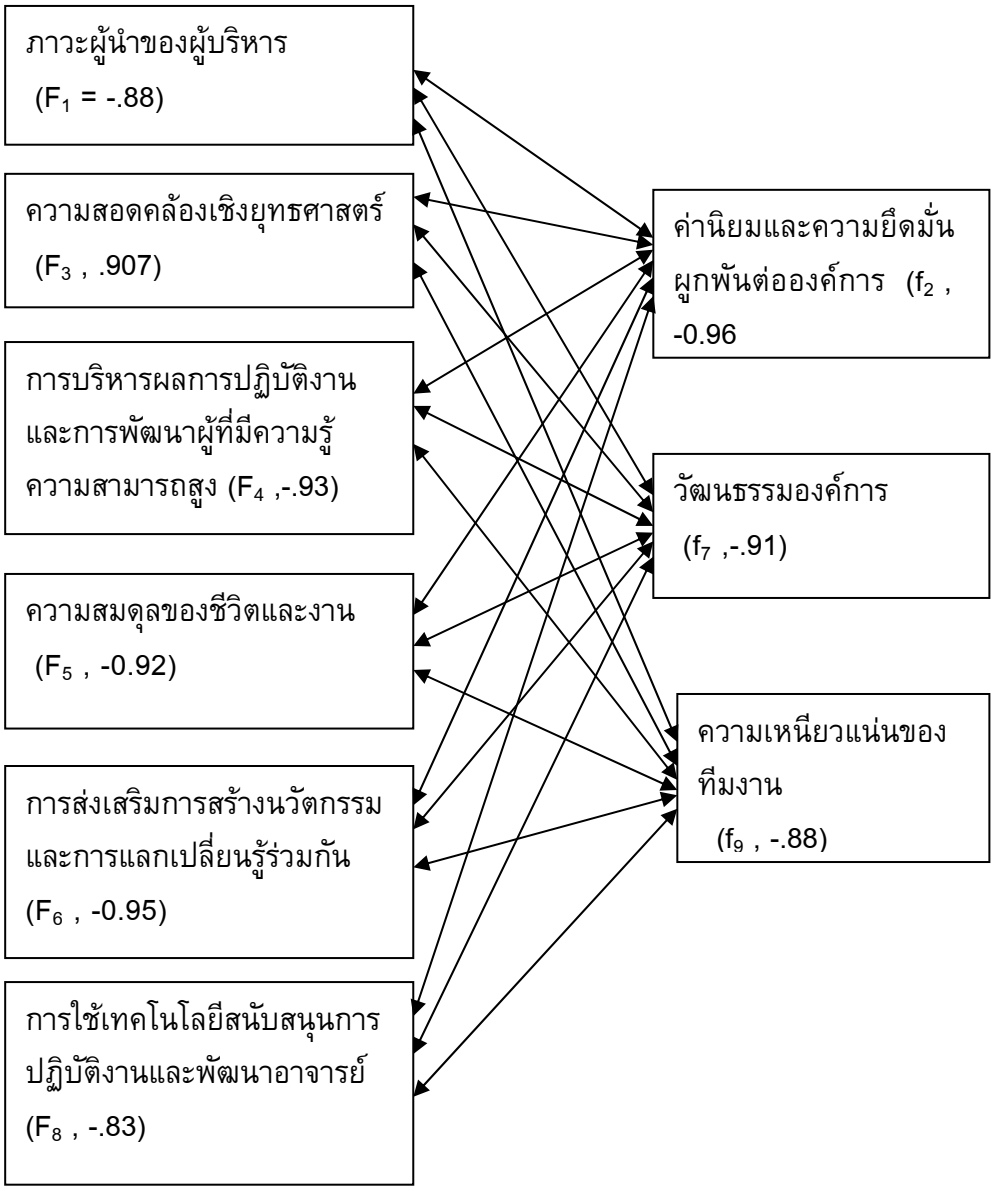
จากตัวแปรแคนนอนนิคัลในคู่ที่ 1 ชี้ให้เห็นว่า การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ (F_6 , -0.946) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง (F_4 ,-.934) ความสมดุลของชีวิตและงาน (F_5 , -0.918) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (F_3 , .897) และภาวะผู้นำของผู้บริหาร (F_1 , -.881) และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและพัฒนาอาจารย์ (F_8 , -.833) มีความสัมพันธ์กับค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (F_2 , -0.964

วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน (F_7 ,-.913) และความเหนียวแน่นของทีมงาน (F_9 , -.875) ของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

สำหรับตัวแปรแคนนอนนิคัลคู่ที่ 2 พบว่าตัวแปรในชุดแรกที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรแคนนอนนิคัลคู่ที่ 2 คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (F_1) และการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ (F_6) และตัวแปรในชุดที่ 2 ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรแคนนอนนิคัลคู่ที่ 2 คือ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน (F_7) จากตัวแปรแคนนอนนิคัลในคู่ที่ 2 ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (F_1 , .380) และการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ (F_6 , 0.265) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน (F_7 ,-.470) รายละเอียดปรากฏในแผนภูมิที่ 16



แผนภูมิที่ 16 ความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก



แผนภูมิที่ 17 ความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2.1.2 การประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship)

เมื่อได้ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกและรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกแล้วนำเสนอในการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) ซึ่งประกอบด้วยคณะของผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนกและผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลทั้ง 29 แห่ง เพื่อการยืนยันผลการวิจัย การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อยืนยันปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ซึ่งคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (purposive sampling) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติคือ เป็นผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกทั้ง 29 แห่ง ที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก รวมจำนวนทั้งสิ้น 30 ท่าน ดังรายชื่อปรากฏในภาคผนวก

ผลการนำเสนอข้อมูลและประเด็นอภิปราย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 30 ท่าน คิดเป็นร้อยละร้อย มีความเห็นสอดคล้องกันว่า รายงานผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีความเหมาะสมกับบริบท มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ มีความถูกต้องเชิงทฤษฎี มีประโยชน์ต่อสถาบันการศึกษาพยาบาลในสังกัดในการนำไปใช้ นอกจากนี้หลายท่านยังได้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกนั้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา อาจารย์พยาบาลและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งทุกภาคส่วนต้องเข้ามามีบทบาทร่วมกันในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยทั้งในระดับนโยบายและในระดับปฏิบัติ และมีผู้เสนอว่าทุนมนุษย์ของสถาบันพระบรมราชชนกไม่ใช่มีเพียงอาจารย์พยาบาลเท่านั้นแต่ควรขยายไปถึงทุกหน่วยที่สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกก็จะเป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นผู้เชี่ยวชาญบางท่านได้ให้ข้อเสนอแนะว่าในส่วนแรงจูงใจในการทำงานในส่วนที่เป็นค่าตอบแทนทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช่เงินนั้นปรากฏอยู่ในองค์ประกอบใด ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลก็พบว่าแรงจูงใจที่สำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกนั้นส่วนใหญ่ให้น้ำหนักไปที่การมีความสมดุลของชีวิตและงานซึ่งก็ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานที่เป็นค่าตอบแทนทั้งสิ่งที่เป็นเงินและไม่ใช่เงินอยู่เช่นกัน นอกจากนั้นยังมีผู้เชี่ยวชาญบางท่านเสนอแนะว่านอกจากปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ทั้ง 9 ปัจจัยแล้ว สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกก็คือบรรยากาศองค์การในลักษณะที่เป็น

กัลยาณมิตร อันจะช่วยให้บุคลมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันอันนำไปสู่การร่วมกันพัฒนาและการแบ่งปันความรู้เพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน และผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญเห็นตรงกันว่าปัจจัยต่างจำนวน 9 ปัจจัยนั้น มีประโยชน์และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกต่อไป

ตอนที่ 3 การจัดทำแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์และรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญและดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารองค์การที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัย ซึ่งผลจากการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ดังนี้

การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกนั้นเป็นการกระทำที่มุ่งสู่การเตรียมพร้อมในอนาคต ซึ่งควรมีการดำเนินงานดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ จากงานวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถอธิบายปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ได้เป็นอันดับ 1 และเมื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความผูกพันต่อองค์การ การสร้างวัฒนธรรมเชิงคุณภาพและการแข่งขัน และความเหนียวแน่นของทีมงาน ดังนั้นในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ โดยมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดสมรรถนะของผู้นำและคุณสมบัติของผู้บริหารที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การในอนาคต เน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่เป็นผู้สร้างแรงบัลดาลใจให้กับผู้ตาม การกระตุ้นทางสติปัญญาสนับสนุนผู้ตามในการไขปัญหาจากหลายมุมมอง มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์ให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ อันนำไปสู่การสร้างผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับสูง การเป็นผู้นำนวัตกรรมคุณภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.2. มีวิธีการจำแนกศักยภาพของภาวะผู้นำในแต่ละบุคคล เช่นมีแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในแต่ละระดับด้วยวิธีการที่หลากหลาย การสร้างเครื่องมือในการ

ประเมินภาวะผู้นำโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และวางแผนในการพัฒนาผู้บริหารที่สอดคล้องเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ

1.3. ภายใต้หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารนั้น ควรเป็นหลักสูตรที่มีความเฉพาะเจาะจงที่ตรงกับสมรรถนะที่องค์การต้องการ ต้องหาส่วนต่างของสมรรถนะที่ต้องการและเติมเต็มในส่วนที่ขาด ให้แน่ใจว่าการฝึกอบรมนั้นสอดคล้องและตรงกับความต้องการที่แท้จริงขององค์การ

1.4 แผนพัฒนาภาวะผู้นำควรเหมาะสมกับผู้บริหารแต่ละระดับ แต่สิ่งที่จะให้ความสนใจเป็นพิเศษได้แก่ในช่วงของการเปลี่ยนบทบาทใหม่ หรือการต่อเนื่องของการทำงาน เช่น ภาวะผู้นำ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารผลการปฏิบัติงาน การปรับทัศนคติเชิงบวก การจูงใจ การบริหารความขัดแย้ง การสอนงาน การมอบหมายงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนา

1.5 สำหรับผู้บริหารใหม่ สิ่งที่ควรเน้นได้แก่ทักษะในการบริหาร การสื่อสาร การประเมินผล การกระตุ้นและส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคล

1.6 การเตรียมผู้บริหารระดับรอง หรือหัวหน้าภาควิชา ควรเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เช่นทักษะภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ การจัดการกลยุทธ์

2. การสร้างค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นอันดับ 2 และพบว่าปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารผลการปฏิบัติงานการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง ความสมดุลของชีวิตและงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนางานและพัฒนาอาจารย์ ดังนั้นจึงควรดำเนินการดังนี้

2.1 วิทยาลัย/สถาบันพระบรมราชชนก มีการส่งเสริมค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองในหน่วยงานอย่างจริงจัง ที่ต้องเริ่มจากการปรับทัศนคติเชิงบวก พัฒนาด้านจริยธรรมให้เป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิตและงาน การส่งเสริมบรรยากาศแบบกัลยาณมิตร การสร้างทีมนำในการสร้างค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง เป็นการเริ่มจากกลุ่มเล็กๆในองค์การก่อนแล้วจึงขยายให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ

2.2 พัฒนาวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่นการมอบหมายงาน การให้คำแนะนำปรึกษา การใช้ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น นอกจากนั้นอาจใช้กรณีศึกษา การศึกษาอบรมต่อเนื่อง โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกลุ่มเพื่อน การใช้ทีมนำ การหมุนเวียนหน้าที่ การเพิ่มความรับผิดชอบ

2.3 จัดระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมกับผู้ที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้คนเกิดความภาคภูมิใจและนำไปสู่การมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

2.4 ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งด้านการจัดโครงสร้างงานใหม่ การออกแบบงานที่มีความท้าทาย การจัดสิ่งสนับสนุนด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดสิ่งแวดล้อมในองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่นการมีห้องสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลาย

2.5 การส่งเสริมให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การในระดับสูงโดยการดำเนินการดังนี้

2.5.1 สนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน การให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง การให้ศึกษากับผู้ที่เป็นแม่แบบ (Role model) ในการปฏิบัติงาน การมีระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน

2.5.2 ส่งเสริมการมีสมดุลของชีวิตและงาน และพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลเป็นองค์การที่มีความสุข

2.5.3 วิทยาลัยมีการวางแผนในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้กับอาจารย์ การจัดทำ Road map ในการพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพให้กับอาจารย์อย่างชัดเจน

3. ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นตัวแปรที่ส่งผล ต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเป็นอันดับที่ 3 และพบว่าความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความผูกพันต่อองค์การ การสร้างวัฒนธรรมเชิงคุณภาพและการแข่งขัน และความเหนียวแน่นของทีมงาน ดังนั้นจึงควรดำเนินการดังนี้

3.1 องค์การต้องทำความชัดเจนในการจัดทำแผนพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การให้เชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมขององค์การ และจำเป็นต้องประเมินความต้องการในการพัฒนาที่สอดคล้องกับแนวโน้มของการพัฒนาองค์การในอนาคตเพื่อให้แน่ใจได้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นสามารถทำได้จริงและมีความสอดคล้องต่อเนื่องไปสู่อนาคต

3.2 กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันพระบรมราชชนกที่มีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริงและสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละวิทยาลัยตามบริบทที่เป็นอยู่จริง และเป็นการพัฒนาที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3.3 วางแผนพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัยที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันพระบรมราชชนก ขณะเดียวกันก็ต้องเป็นแผนพัฒนาอาจารย์ที่เติมในส่วนที่ขาดของ

องค์การที่สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์และสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของสภาการพยาบาล หรือเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา

3.4 มีการกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาอาจารย์ที่ชัดเจน

3.5 มีการมอบหมายภารกิจให้อาจารย์ที่ได้รับการพัฒนามาแล้วให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่แท้จริงของอาจารย์ ขณะเดียวกันองค์การต้องสื่อสารให้อาจารย์เข้าใจถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมในการดำเนินงานขององค์การ ในการสร้างสรรค์ผลงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วิทยาลัยวางไว้

3.6 ปรับเปลี่ยนระบบการพัฒนาอาจารย์ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม ที่นอกเหนือจากการอบรมหลักสูตรระยะสั้นระยะยาว หรือการศึกษาต่อเนื่องในระบบแต่เพียงอย่างเดียว

3.7 จัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ในทุกระดับโดยวางแนวทางในการพัฒนาจำแนกตามกลุ่มอาจารย์คือ แผนพัฒนาอาจารย์ในระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้างาน) ระดับกลาง (หัวหน้าภาค/ รองผู้อำนวยการ) และระดับสูง (ผู้อำนวยการ) โดยการวางแผนในการพัฒนาอาจารย์ในระดับปฏิบัติการ ควรเน้นในเรื่องต่อไปนี้ ความชำนาญด้นการพยาบาล การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ทักษะการเป็นครู การวิจัยเบื้องต้น การทำงานเป็นทีม ในระดับผู้บริหารระดับต้น พัฒนาความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาเฉพาะทาง ชำนาญในสาขาที่ตนเองรับผิดชอบ การบริหารงานเบื้องต้น ภาวะผู้นำ ในระดับผู้บริหารระดับกลาง เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้บรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์และพันธกิจขององค์การ เช่นทักษะภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ การจัดการกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม หรือการเตรียมเพื่อขึ้นเป็นผู้บริหารในอนาคต สำหรับผู้บริหารระดับสูงนั้น เป็นการพัฒนาสำหรับการนำองค์การ เช่นภาวะผู้นำ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารผลการปฏิบัติงาน ทักษะในการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นอันดับที่ 4 และผลการวิจัยพบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงมีความสัมพันธ์กับค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งการสร้างคุณภาพและการแข่งขันให้เกิดขึ้นและความเหนียวแน่นของทีมงาน ดังนั้นจึงควรมีการดำเนินการดังนี้

4.1 การบูรณาการการใช้การบริหารผลการปฏิบัติงาน การจัดการคนที่มีความรู้ความสามารถสูง มาใช้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์การโดยการสร้างระบบบริหาร

ผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในองค์การ มีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นทางการ และมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเกี่ยวกับภาระงาน

4.2 กำหนดให้อาจารย์ทุกคนทำแผนพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยเชื่อมกับสมรรถนะที่กำหนดไว้ของแต่ละคน

4.3 นำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำปี และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลที่เหมาะสมและยุติธรรม

4.4 มีการติดตามประเมินผลอาจารย์ที่ไปอบรมพัฒนาอย่างเป็นระบบ

4.5 วิทยาลัยควรมีนโยบายชิงรุกในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงและตรงกับสมรรถนะที่องค์การต้องการเข้ามาทำงานวิทยาลัย

4.6 ผู้บริหารองค์กรต้องสามารถระบุหรือจำแนกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงได้เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกันตามศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่

4.7 มีการพัฒนาคนที่มีความรู้ความสามารถสูงให้ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีความเป็นมืออาชีพ โดยการวางแผนสนับสนุนในการพัฒนาตนเอง การให้โอกาสในการสร้างผลงาน การให้อิสระทางวิชาการการสร้างสรรค์งาน การจัดระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงาน การให้การยอมรับ

4.8 การดึงกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถสูงมาสร้างความเป็นทีมนำในการดำเนินงานที่เป็นโครงการพิเศษที่ต้องใช้ความรู้และศักยภาพสูงในการสร้างสรรค์ผลงานเด่น

5. การสร้างความสมดุลของชีวิตและงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นอันดับ 5 และพบว่าความสมดุลของชีวิตและงานมีความสัมพันธ์กับค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งการสร้างคุณภาพและการแข่งขันให้เกิดขึ้นและความเหนียวแน่นของทีมงาน ดังนั้นจึงควรมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

5.1 วิทยาลัยหรือสถาบันพระบรมราชชนกมีการจัดระบบการให้รางวัล การจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานนอกเวลาให้กับอาจารย์ หรือสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงาน การส่งเสริมสวัสดิการที่นอกเหนือจากสวัสดิการข้าราชการที่มีอยู่

5.2 มีข้อตกลงที่ชัดเจนเกี่ยวกับการยืดหยุ่นเวลาในการมาปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อให้สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงานและครอบครัวอย่างสมดุล มีการจัดสรรเวลาให้อาจารย์ในการไปศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองได้เหมาะสม

5.3 การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะส่งเสริมการทำงานของอาจารย์ การมีห้องสำหรับอาจารย์ในการพักผ่อนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งและกัน การจัดภาระงานที่เหมาะสม มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตแก่อาจารย์ มีการบริหารเวลาที่เหมาะสมทำให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นอันดับ 6 และพบว่าการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ มีความสัมพันธ์กับค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความผูกพันต่อองค์การ การสร้างวัฒนธรรมเชิงคุณภาพและการแข่งขัน และความเหนียวแน่นของทีมงาน ซึ่งควรมีการดำเนินการดังนี้คือ

6.1 องค์การจะต้องมีนโยบายส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปธรรม มีการกระตุ้นให้อาจารย์พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และความรู้ใหม่โดยกำหนดรางวัลไว้ชัดเจน มีการกระตุ้นให้อาจารย์เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยการให้รางวัลแก่อาจารย์และทีมงานที่มีการเรียนรู้เกิดขึ้น

6.2 องค์การจะต้องหาวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็ว เช่นจัดให้มีการสอนงานแก่อาจารย์โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน อาจารย์ได้รับการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ และได้รับการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การ มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างสถาบัน

6.3 มีการจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจนในเรื่องของการแบ่งปันความรู้แก่อาจารย์และสมาชิกในองค์การ มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคล รวมถึงสนับสนุนให้อาจารย์ได้รับการอบรมให้รู้วิธีที่จะเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน และเมื่ออาจารย์ได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ใหม่ๆมา ความรู้ ทักษะที่อาจารย์ทุกท่านไปรับการพัฒนามาจะถูกเผยแพร่ไปยังผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

6.4 การสร้างระบบการประเมินผลอย่างเป็นระบบเพื่อประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ ผลกระทบ และสิ่งอื่นๆที่เป็นผลจากการลงทุนในการอบรมพัฒนา

6.5 การพัฒนาระบบเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน และการแบ่งปันความรู้ระหว่างเครือข่าย หรือการใช้ระบบครอบครัวเสมือนที่ไม่ใช่ในระดับวิทยาลัยแต่เป็นในระดับเครือข่ายของทุกวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

7. การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นอันดับ 7 และพบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารผลการปฏิบัติงานการพัฒนาผู้ที่มี

ความรู้ความสามารถสูง ความสมดุลของชีวิตและงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนางานและพัฒนาอาจารย์ ซึ่งควรมีการดำเนินการดังนี้

7.1 ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพและการแข่งขันให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังในองค์การ เพราะวัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมทั้งด้านการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์การ การสร้างความรู้ใหม่ ความเต็มใจที่และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงการคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการทำงาน และภาวะผู้นำ

7.2 การส่งเสริมการสร้างทีมแกนนำในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพ โดยการศึกษาอบรม ดูงานในหน่วยงานที่มีวัฒนธรรมคุณภาพในระดับสูงมีผลงานเป็นที่ยอมรับ ถอดบทเรียน และนำมาขยายผลในองค์การ

7.3 เปิดเวทีการแข่งขันในการทำงานเพื่อความเป็นเลิศด้านวิชาการ โดยให้ความสำคัญกับการแข่งขันในการทำงานระหว่างวิทยาลัยด้วยกันและกับสถาบันอื่นเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

8. การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอาจารย์ มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นอันดับ 8 และพบว่าการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอาจารย์มีความสัมพันธ์กับค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความผูกพันต่อองค์การ การสร้างวัฒนธรรมเชิงคุณภาพและการแข่งขัน และความเหนียวแน่นของทีมงาน ดังนั้นจึงควรมีการดำเนินการดังนี้

8.1 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างให้เกิดความรู้อันนำไปสู่การพัฒนาตนเองมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสืบค้นข้อมูลของวิทยาลัยสามารถเชื่อมต่อได้อย่างรวดเร็ว

8.2 การพัฒนาระบบห้องสมุดที่สอดรับกับการค้นคว้าพัฒนางาน มีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีใหม่ๆให้กับอาจารย์

9. ความเหนียวแน่นของทีมงาน มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นอันดับ 9 และพบว่าความเหนียวแน่นของทีมงานมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารผลการปฏิบัติงานการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง ความสมดุลของชีวิตและงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนางานและพัฒนาอาจารย์ ดังนั้นจึงควรมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

9.1 อบรมและพัฒนาการสร้างทีมงานให้กับอาจารย์ในระดับต่างๆ

9.2 สร้างคุณค่าและพัฒนาให้มองเห็นความสำคัญของการยอมรับซึ่งกันและกัน

9.3 ปรับทัศนคติเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน

9.4 การวัดความสำเร็จเป็นทีมไม่เน้นรายบุคคล และจัดระบบการให้รางวัลที่เป็นผลงานจากทีมงาน

9.5 จัดโครงสร้างงานที่ต้องใช้คนที่มีความรู้ความสามารถหลากหลายเข้ามาทำงาน

9.6 เปิดเวทีการแข่งขันในการทำงานเป็นทีมในการสร้างผลงานที่เป็นเลิศด้านวิชาการ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 2) เพื่อทราบรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และ 3) เพื่อได้แนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยมีวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยมีผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 308 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย อายุ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และหน้าที่ความรับผิดชอบปัจจุบัน ตอนที่ 2 ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า (likert scale) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.996 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล (canonical correlation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น สามารถสรุปผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พบว่าผลจากการวิเคราะห์เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์คัดเลือกองค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen values) มากกว่า 1.00 พบว่ามี 9 ปัจจัย พิจารณาเกณฑ์ในการเลือกปัจจัยย่อยที่

น้ำหนักปัจจัย (factor loading) ตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไปและมีตัวแปรที่บรรยายแต่ละปัจจัยตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไปพบว่าปัจจัยทั้ง 9 ปัจจัยมีลักษณะเป็นไปตามเกณฑ์ทั้ง 9 ปัจจัยแต่มีบางตัวแปรที่มีน้ำหนักปัจจัยไม่ถึง 0.40 ทำให้ตัวแปรในการพิจารณาเหลือเพียง 148 ตัวแปร จากตัวแปรทั้งหมด 170 ตัวแปร สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดได้เท่ากับร้อยละ 66.76 โดยมีรายละเอียดปัจจัยแต่ละด้าน คือปัจจัยที่ 1 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 23 ตัวแปร ปัจจัยที่ 2 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 27 ตัวแปร ปัจจัยที่ 3 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 25 ตัวแปร ปัจจัยที่ 4 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 22 ตัวแปร ปัจจัยที่ 5 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 16 ตัวแปร ปัจจัยที่ 6 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 17 ตัวแปร ปัจจัยที่ 7 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 10 ตัวแปร ปัจจัยที่ 8 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 5 ตัวแปร ปัจจัยที่ 9 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายปัจจัย 3 ตัวแปร

2. ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยวิเคราะห์สหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล (canonical correlation analysis)ระหว่างชุดของตัวแปรจำนวน 2 ชุดโดยชุดที่ 1 ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง ความสมดุลของชีวิตและงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและพัฒนาอาจารย์ ตัวแปรชุดที่ 2 ประกอบด้วยด้วยค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน และความเหนียวแน่นของทีมงาน ผลการวิเคราะห์ พบว่าการคำนวณสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัลระหว่างชุดตัวแปรของปัจจัยแต่ละด้านจำนวน 9 ปัจจัย สามารถแสดงค่าไอเกน (eigenvalues) ของตัวแปรแคนนอนนิคัล (canonical variate) ได้จำนวน 3 คู่ตามจำนวนตัวแปรในชุดที่มีตัวแปรน้อยที่สุด และเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล พบว่า ตัวแปรแคนนอนนิคัล 2 คู่แรก มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคัลคู่ที่ 1 มีค่าเท่ากับ 0.92 ค่าสหสัมพันธ์คาโนนิคัลคู่ที่ 2 มีค่าเท่ากับ 0.29 คู่ที่เหลือไม่พบว่ามีความนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงพิจารณารูปแบบความสัมพันธ์จึงพิจารณาคู่ที่เป็นมิติที่มีค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล (canonical correlation) ระหว่างตัวแปรสูงสุดคือ .92 ซึ่งเป็นค่าสหสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับสูง ค่า วิลก์ แลมด้า (wilk's lamda) เท่ากับ 0.15 (ค่าเข้าใกล้ 0) ที่แสดงว่าชุดตัวแปรที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง ความสมดุลของชีวิตและงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและพัฒนาอาจารย์ มี

ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับ ชุดตัวแปรที่ประกอบด้วยค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน และความเหนียวแน่นของทีมงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และตัวแปรเหล่านี้สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรแคนนอนนิคัลคู่ที่ 1 ร้อยละ 83 (ค่า eigen values เท่ากับ 0.834) โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นไปในลักษณะเดียวกัน และเมื่อพิจารณาร้อยละของความแปรปรวนในภาพรวม (total percent of variance) และการวัดค่าเกิน (redundancy) และสัดส่วนค่าเกินสะสม (total redundancy) พบว่าค่าความแปรปรวนของตัวแปรแคนนอนนิคัลที่เป็นตัวแปรตาม ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรแคนนอนนิคัลที่เป็นตัวแปรอิสระได้ร้อยละ 69 (redundancy=0.68,total redundancy =0.69)

3. ผลจากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก(indepth inyerview)กับผู้เชี่ยวชาญในการสร้างแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชนก พบว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกนั้นควรมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้ คือ 1) มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ โดยกำหนดสมรรถนะของผู้นำและคุณสมบัติของผู้บริหารที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การในอนาคต จำแนกศักยภาพของภาวะผู้นำในแต่ละบุคคล และควรเป็นหลักสูตรที่มีความเฉพาะเจาะจงที่ตรงกับสมรรถนะที่องค์การต้องการ และเหมาะสมกับผู้บริหารแต่ละระดับ สำหรับผู้บริหารใหม่ สิ่งที่ควรเน้นได้แก่ทักษะในการบริหาร การสื่อสาร การประเมินผล การกระตุ้นและส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของบุคคล ผู้บริหารระดับรอง หรือหัวหน้าภาควิชา ควรเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เช่นทักษะภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ และการจัดการกลยุทธ์ 2) การสร้างค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ เริ่มจากการปรับทัศนคติเชิงบวก พัฒนาด้านจริยธรรมให้เป็นพื้นฐานในการดำเนินชีวิตและงาน การส่งเสริมบรรยากาศแบบกัลยาณมิตร การสร้างทีมนำในพัฒนาวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย จัดระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ 3) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ โดยในการจัดทำแผนพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การให้เชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมขององค์การ และเป็นแผนที่ปฏิบัติได้จริง มีการกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาอาจารย์ที่ชัดเจน มอบหมายภารกิจให้ตรงความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับเทคโนโลยี 4) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง โดยทำแผนพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลที่เหมาะสมและยุติธรรม มีการประเมินผลอาจารย์ที่ไปอบรมพัฒนามา มีนโยบายชิงรุกในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้

ความสามารถสูงมาทำงาน มีการจำแนกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกันตามศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่ พัฒนาคนที่มีความรู้ความสามารถสูงให้ก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และดึงกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถสูงมาสร้างความเป็นทีมนำในการดำเนินงาน 5) การสร้างความสมดุลของชีวิตและงาน โดย การจัดระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม และการส่งเสริมสวัสดิการที่นอกเหนือจากสวัสดิการข้าราชการที่มีอยู่ การยืดหยุ่นเวลาในการมาปฏิบัติงาน รวมถึงมีการจัดสรรเวลาให้อาจารย์ในการไปศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองได้เหมาะสม และการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะ 6) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ โดย มีนโยบายส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปธรรม หาวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็ว พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคล ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้และการพัฒนาระบบเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน 7) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน โดยการสร้างทีมแกนนำในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพโดยการศึกษาอบรม ดูงานในหน่วยงานที่มีวัฒนธรรมคุณภาพในระดับสูงมีผลงานเป็นที่ยอมรับ ถอดบทเรียน และนำมาขยายผลในองค์การ และการเปิดเวทีการแข่งขันในการทำงานเพื่อความเป็นเลิศด้านวิชาการ 8) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอาจารย์ โดยมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูล ระบบห้องสมุด 9) ความเหนียวแน่นของทีมงาน โดย พัฒนาการสร้างทีมงาน การยอมรับซึ่งกันและกัน ปรับทัศนคติเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน การวัดความสำเร็จเป็นทีม และการใช้คนที่มีความรู้ความสามารถหลากหลายเข้ามาทำงาน

การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำมาอภิปรายผลของการวิจัยโดยแยกออกเป็นประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มี 9 ปัจจัย จำนวน 148 ตัวแปร เรียงตามน้ำหนักปัจจัยได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ 3) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง 5) ความสมดุลของชีวิตและงาน 6) การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ 7) วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน 8) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและพัฒนาอาจารย์ และ 9)

ความเหนียวแน่นของทีมงาน เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักปัจจัยทั้ง 9 ปัจจัย จะพบว่ามีค่าตั้งแต่ 0.40 – 0.82 ในแต่ประเด็นสามารถอภิปรายดังนี้

ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การมากที่สุด ภาวะผู้นำของผู้บริหารหมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมของผู้อำนวยการวิทยาลัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การ ประกอบด้วย พฤติกรรมของผู้นำด้านความสามารถของผู้นำในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พฤติกรรมผู้นำที่จะจูงใจและดลบันดาลใจให้บุคลากรทำงาน โดยมอบงานที่มีความหมายและท้าทายให้ ความสามารถของผู้นำในการมอบความรับผิดชอบและช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาความสามารถ และการกระตุ้นทางสติปัญญาสนับสนุนผู้ตามในการไขปัญหาจากหลายมุมมอง จะเห็นได้ว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนและพัฒนาอาจารย์ให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ อันนำไปสู่การสร้างผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับสูง ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัย จึงมีผลต่อการดำเนินงานทั้งในระดับของบุคคลและในระดับองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก รายละเอียด พบว่าการที่ผู้บริหารจะสร้างและพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์การทำงานซึ่งเป็นทุนที่มีสะสมอยู่ในแต่ละบุคคลและโน้มนำให้บุคคลเหล่านี้นำความรู้ทักษะที่มีออกมาสร้างผลงานระดับสูงให้กับองค์การได้นั้น สิ่งสำคัญคือการแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ผู้บริหารมีอยู่ในตนเอง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ มีความสามารถในการสื่อสารทำให้อาจารย์เห็นทิศทางที่ชัดเจนขององค์การ มีการปฏิบัติที่แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี เต็มใจให้อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมให้อาจารย์คิดค้นวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีเทคนิคในการสร้างความรู้สึกที่ท้าทายในการปฏิบัติงานของอาจารย์ มีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาอาจารย์ ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ทุกระดับ สามารถมอบหมายงานได้ตรงตามความสามารถของอาจารย์ ให้อาจารย์มีอิสระในการทำงานตามความรับผิดชอบของแต่ละคน สามารถประเมินอาจารย์เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับในการพัฒนาของอาจารย์ได้ มีความคิดเชิงธุรกิจที่จะนำวิทยาลัยไปสู่การแข่งขันกับองค์การอื่น โดยการพัฒนาบุคลากร ให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจแก่อาจารย์ เอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังปัญหาของอาจารย์และแก้ไขปัญหาอย่างยุติธรรม การแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำดังที่กล่าวมาจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ให้เป็นทุน

มนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เวย์ และแคนเทรล (Vey&Cantrell) ที่พบว่าความสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์คือการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมที่จะช่วยในการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน กระบวนการทำงาน ขวัญ และความมั่นคงในการทำงานของบุคลากร ซึ่งภาวะผู้นำและการวินิจฉัยสั่งการประกอบด้วยความสามารถที่ทำให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การยอมรับความเสี่ยงที่จำเป็น ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้บุคลากรได้ตัดสินใจด้วยตนเอง และการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บาสสิ และแมคมูลเรอร์ (Bassi and McMurrer) ที่พบว่าตัวแปรหนึ่งที่สามารถพยากรณ์ความสำเร็จขององค์การได้แก่ทักษะด้านภาวะผู้นำ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton) ก็พบว่าความสามารถและความพร้อมของผู้นำในระดับต่างๆขององค์การทำให้การดำเนินการขององค์การมุ่งสู่กลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ซึ่งฮอลล์ (Hall) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำเป็นผู้ขับเคลื่อนสู่ผลลัพธ์ มีหน้าที่ที่ต้องทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนงานขององค์การ และพัฒนาความสามารถขององค์การอันนำไปสู่การมีผลปฏิบัติงานในระดับสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ เล็กการ์ทและดไวเออร์(Leggat and Dwyer) ที่พบว่าภาวะผู้นำที่จะช่วยสร้างผลการปฏิบัติงานได้แก่ การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการทำงาน การสื่อสารที่ชัดเจน การสนับสนุนให้พนักงานสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ และรูปแบบที่ชัดเจนในการสร้างผลการปฏิบัติงาน และจากงานวิจัยของเวย์ หลู่ และคณะ (Wei Liu et.al) พบว่ากลุ่มพนักงานที่มีความแตกต่างกันจะได้รับการจัดการที่แตกต่างกันและต้องการแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แตกต่างกันด้วย สอดคล้องกับผลการวิจัยของโฮเวลล์ และ อโวลิโอ (Howell and Avolio) ที่พบว่าผู้นำที่ให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล การกระตุ้นด้านสติปัญญา และความสามารถพิเศษในทางบวกจะช่วยสนับสนุนผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่วนผู้นำที่ใช้เทคนิคการมีข้อยกเว้นและการให้รางวัล ดูเหมือนว่าจะเพิ่มผลการปฏิบัติงานน้อยกว่า และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาพร รอดถนอม ที่พบว่า กลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การ คือ การกระตุ้นปัญญา การกระจายอำนาจและการให้อำนาจในการตัดสินใจ และการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และการปลูกฝังค่านิยม และจากการศึกษาของ ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานในการใช้ความรู้ความสามารถสร้างผลงานให้กับองค์การ

ปัจจัยด้านค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นอันดับ 2 ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การหมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อของอาจารย์ในด้านการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของตนพร้อมที่จะทุ่มเททำงานให้กับองค์การ การที่อาจารย์เป็นเจ้าของความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่อยู่ในตนเองนับเป็นต้นทุนมนุษย์ที่มีค่าขององค์การ ดังนั้นการที่อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานจะทุ่มเทในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองจนเกิดที่เป็นต้นทุนสะสมอยู่ในตนเอง และนำความรู้ความสามารถดังกล่าวของตนออกมาใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่นั้น สิ่งที่สำคัญคือค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การที่เขามีอยู่

ผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของอาจารย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 ในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกรายละเอียดพบว่า อาจารย์ของวิทยาลัยที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ มีความรู้สึกว่าปัญหาขององค์การก็คือปัญหาของอาจารย์ มีความสามารถที่หลากหลายทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ให้การยอมรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการแสวงหาความรู้จากที่ต่างๆมีความกระตือรือร้นที่จะนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงาน ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเอง เต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ ทักษะแก่เพื่อนร่วมงานทั้งความรู้ด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ค่านิยมต่างเหล่านี้จะส่งผลให้อาจารย์มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบในการพัฒนาสั่งสมสิ่งที่เป็นทุนมนุษย์ในตนเองและนำออกมาใช้ในการพัฒนางาน สอดคล้องกับการศึกษาของราสโตกิ (Rastogi) ที่ว่าการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นจำเป็นต้องมีการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของการเรียนรู้และความรู้ ทักษะ และความสามารถ เพื่อให้เป็นทรัพยากรที่ยั่งยืนเหนือกาลเวลา และจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของแซมบรูค (Sambrook) ที่พบว่าปัจจัยในระดับบุคคลในเรื่องของการเรียนรู้ ได้แก่ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองและผู้อื่น แรงจูงใจที่จะเรียนรู้ ความเชื่อมั่นในตนเองและทักษะที่มีอยู่ รวมถึงการมีเวลาที่จะเรียนรู้ ขณะที่เอ็ดราลิน (Edralin) พบว่า องค์การส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าการอบรมและพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและเชื่อว่าความสำคัญของการฝึกอบรมก็คือการช่วยในเรื่องของการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นรวมถึงการพัฒนาทักษะด้านฝีมือแรงานให้ดีขึ้น และการอบรม

และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นหนึ่งในดีสิ่งที่ที่สุดที่จะช่วยในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนั้นการที่อาจารย์มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ มีความตั้งใจที่จะทำงานที่วิทยาลัย โดยไม่คิดจะย้ายไปทำงานที่อื่น รู้สึกว่างานที่ทำมีความก้าวหน้า มีความเต็มใจที่จะช่วยให้วิทยาลัยเป็นที่ยอมรับของสังคม มีความสุขที่จะทำงาน รวมถึงสถานภาพของอาจารย์ได้รับการยอมรับจากสังคม ขณะเดียวกันวิทยาลัยก็ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้กับอาจารย์ มีระบบการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างความภาคภูมิใจของผู้ที่อยู่ในองค์การ สิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลให้บุคคลทุ่มเทที่จะพัฒนาตนเองและทำงานเพื่อองค์การซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสมิดช์ (Schmidt) ที่มองว่าความผูกพันต่อองค์การมีพื้นฐานมาจากนโยบายในการสรรหาและรักษาคนให้เหมาะสมกับองค์การ ทั้งในด้านความสามารถ ความรู้ และประสบการณ์ รวมถึงการส่งเสริมสุขภาพความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และจากงานวิจัยของ อาเธอร์ (Arthur) พบว่าการดำเนินงานที่เน้นการเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ได้แก่ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การฝึกอบรม การเพิ่มเงินเดือน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามเขาพบว่าการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการควบคุม การเพิ่มประสิทธิภาพและการลดทักษะของพนักงานและอำนาจในการตัดสินใจ จะสัมพันธ์กับการเพิ่มอัตราการลาออกของพนักงานและผลปฏิบัติงานจะลดลงและสอดคล้องกับงานวิจัยของเบนเนทและเบล (Bennett and Bell) ที่พบว่าพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีลักษณะ 3 ประการ ดังนี้1) Stay พนักงานมีความต้องการที่จะเป็นหนึ่งในสมาชิกของขององค์การ 2) Say พนักงานมีความปรารถนาที่จะอุทิศตนให้กับองค์การพวกเขาจะพูดถึงองค์การในทางบวกเสมอและ 3) Strive พนักงานต้องการที่จะเพิ่มผลผลิตหรือบริการต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงานและพบว่าความผูกพันต่อองค์การจะมีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกกับการวัดปัจจัยแห่งความสำเร็จในสัดส่วนที่สูง ซึ่งปัจจัยที่ใช้วัดความสำเร็จขององค์การนั้นจะรวมไปถึงอัตราการลาออกของพนักงานผลผลิตที่เกิดขึ้น และความพึงพอใจของลูกค้า และผลตอบแทนสู่ผู้ถือหุ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของเบญจรัตน์ เดชนุวัฒนชัย ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

จะเห็นได้ว่า ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ปัจจัยด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ เป็นตัวแปรที่ส่งผล ต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเป็นอันดับที่ 3 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึงการที่องค์การมีแผนการพัฒนาทุนมนุษย์ที่สอดคล้องและ

ส่งเสริมกลยุทธ์ขององค์การ อันได้แก่ การมีแผนพัฒนาทุนมนุษย์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์การ การมีระบบและกลไกในการดำเนินงาน การสร้างเป้าหมายและค่านิยมร่วมกัน

ผลการวิจัยพบว่า ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์เป็นตัวแปรที่ส่งผล ต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก รายละเอียดพบว่าในการพัฒนาทุนมนุษย์นั้น สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการวางแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาซึ่งในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทุกกระบวนการต้องยืดหยุ่นและมีความสอดคล้องกันจึงจะทำให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันพระบรมราชชนกต้องมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง แผนพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันพระบรมราชชนก วิทยาลัยมีการกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาอาจารย์ มีคู่มือในการกำหนดระบบและกลไกในการพัฒนาอาจารย์ มีระบบการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์ มีการวางแผนงบประมาณในการพัฒนาอาจารย์ที่เหมาะสมมีการกำกับดูแลให้มีการพัฒนาอาจารย์ตามระบบที่ตั้งไว้ มีการมอบหมายภารกิจให้อาจารย์ที่ได้รับการพัฒนามาแล้วให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ อาจารย์มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การในการทำงานและได้รับข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง มีเป้าหมายร่วมกันในการ สร้างสรรค์ผลงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วิทยาลัยวางไว้ มีการวางแผนในการพัฒนาอาจารย์ที่สอดรับกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์การตรงกับสาขาที่หน่วยงานต้องการและสอดรับกับเกณฑ์มาตรฐานของสภาการพยาบาล มีการปรับเปลี่ยนระบบการพัฒนาอาจารย์ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม มีการจัดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ มอบหมายงานให้อาจารย์ตรงกับงานที่รับผิดชอบและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของอาจารย์ มีคู่มือในการพัฒนากระบวนการทำงาน มีการชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการนั้นๆอย่างมีประสิทธิผล มีแนวทางในการส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาตนเองสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ มีแนวทางในการส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนางานและพัฒนาตนเองโดยการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ ตัวแปรเหล่านี้จะส่งผลให้อาจารย์มีการพัฒนาสั่งสมทุนมนุษย์มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของฮิกกินส์ และโคเฮน (Higgins and Cohen) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบหลักในการจัดการทุนมนุษย์ที่ประสบความสำเร็จว่าประกอบด้วยความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (line of sight) เป็นการเชื่อมโยงระหว่างการกระทำของผู้ปฏิบัติงานกับความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่นเดียวกับ ฮอล (Hall) ที่เชื่อว่าความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งได้แก่การมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

อาจต้องอาศัยการออกแบบองค์การใหม่ให้เหมาะสม มีการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ชัดเจนและสื่อสารให้คนในองค์การมีความเข้าใจที่ตรงกัน สอดคล้องกับการศึกษาของนอร์ตัน (Norton) ที่กล่าวว่าการจัดการทุนมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์นี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และต้องมีความสอดคล้องร่วมกันภายในองค์การ ได้แก่ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ เป้าหมายการดำเนินงานรวมถึงปัจจัยจูงใจที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การในทุกระดับ และจากการศึกษาของ วอล์คเกอร์ (Walker) พบว่าทุนมนุษย์ขององค์การต้องมีความสอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์ในอนาคต การสร้างค่านิยม เป้าหมายและกลยุทธ์ โดยองค์การจะต้องกำหนดทิศทางและความคาดหวังสำหรับองค์การและบุคคลในองค์การ การปฏิบัติเกี่ยวกับทุนมนุษย์ต้องมีการออกแบบ การนำไปใช้และมาตรฐานการประเมินว่าพวกเขาจะช่วยองค์การได้อย่างไรจึงนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ

จะเห็นได้ว่าความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์เป็นตัวแปรที่ส่งผล ต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ปัจจัยการบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเป็นอันดับที่ 4 การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงหมายถึง กระบวนการทำงานของผู้บริหารทั้งระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ในการทำให้ผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การ การบริหารผลการปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นการมองไปข้างหน้าเพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจที่วางไว้และจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เมื่อการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องก็จะส่งผลไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องอาศัยการเรียนรู้และการพัฒนาตลอดเวลา

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก รายละเอียดพบว่า การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง โดยวิทยาลัยส่งเสริมให้อาจารย์เพิ่มพูนความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการสร้างระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในองค์การ มีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นทางการ กำหนดให้อาจารย์ทุกคนทำแผนพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเกี่ยวกับภาระงาน นำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำปี มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลที่เหมาะสมและยุติธรรม มี

การติดตามประเมินผลอาจารย์ไปอบรมพัฒนาอย่างเป็นระบบ วิทยาลัยกำหนดให้อาจารย์การวางแผนในการพัฒนาตนเองโดยเชื่อมกับสมรรถนะที่กำหนดไว้ของแต่ละคน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวแปรที่ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ และทักษะของอาจารย์ให้สามารถปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของอาร์มสตรอง (Armstrong) ที่กล่าวว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เมื่อการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องก็จะส่งผลไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องอาศัยการเรียนรู้และการพัฒนาตลอดเวลา เช่นเดียวกับบาสสิ และ แม็คมูเรอร์ (Bassi and McMurrer) ที่พบว่าระบบบริหารเพื่อผลงาน เป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างมูลค่าเพิ่มด้านทุนมนุษย์ของบุคคล และได้แนะนำให้มีการจัดสร้างระบบบริหารเพื่อสร้างผลงานอย่างจริงจังขึ้นในองค์การ มีการกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าจะเน้นผลการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการทำงานอย่างเป็นทางการ มีการสัมมนาฝึกอบรมและวัดผลอย่างเป็นระบบ เช่นเดียวกับแดสเลอร์ และ ฮวด (Dessler & Huat) ที่ให้ความเห็นว่าต้องใส่ใจต่อระบบเพื่อการจัดการผลงานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อทำให้ผลงานสูงขึ้นและต้องวัดผลได้ว่าความสำเร็จมาจากความสามารถและการอุทิศตนของพนักงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ ฮอล (Hall) ที่ว่าการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เป็นการบูรณาการกระบวนการต่างๆเข้าด้วยกันเพื่อให้แน่ใจว่าสมาชิกขององค์การมีความเข้าใจที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ขณะที่ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ก็มีความเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาข้าราชการไทยคือความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์เช่นกัน ส่วนในเรื่องของการบริหารจัดการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงนั้นเริ่มตั้งแต่การที่วิทยาลัยมีการกำหนดแนวทางในการคัดเลือกคนเข้าสู่ระบบที่ชัดเจนและสามารถระบุได้ว่าใครเป็นคนเก่งขององค์การ มีการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ มีวิธีการมอบหมายงานให้แก่อาจารย์ที่ต้องดึงความเก่ง ทักษะ ความรู้ การสร้างสรรค์ออกมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นๆ เปิดโอกาสให้อาจารย์ที่ความรู้ความสามารถสูงได้มีเวทีในการแสดงความสามารถ มีการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถสูงโดยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้อิสระทางวิชาการเพื่อให้อาจารย์สร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ สถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยมีการจัดโครงการพิเศษและดึงอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาสร้างผลงานที่เป็นเลิศ วิทยาลัยพยายามปรับเป้าหมายของอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ให้การยอมรับและให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความรู้ ความสามารถสูง มีแนวทางในการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถสูงด้วยระบบพี่เลี้ยงในการให้คำปรึกษาและสอนงาน เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นมืออาชีพ มีแนวทางในการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถสูงโดยการจัดระบบการหมุนเวียนตำแหน่งงาน อาจารย์ที่มีความรู้

ความสามารถสูงได้รับการวางตัวให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งสูงขึ้น สิ่งต่าง ๆเหล่านี้เป็นกระบวนการที่จะกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และเป็นการรักษาคนเก่งไว้กับองค์การ สอดคล้องกับความเห็นของกฤติน กุลเพ็ง ที่ว่า การที่จะสังเกตว่าบุคคลใดเป็นคนเก่งหรือคนที่มีความรู้ความสามารถสูงนั้นอาจพิจารณาจากผลกระทบต่อองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต หากองค์การต้องเสียบุคคลดังกล่าวไป ดังนั้นคนเก่งจึงเปรียบเสมือนทุน (human capital)ที่เป็นหัวใจหลักในการดำเนินการขององค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของ สเวย์เยอร์ (Schweyer) ที่ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง (Talent management)ว่าเป็นกระบวนการวิเคราะห์และวางแผนมีความสอดคล้องกันในการหาแหล่งที่มา (sourcing) กลั่นกรอง (screening) การคัดเลือก (selection) การนำมาใช้ (deployment) การพัฒนา (development) และการทำให้คงอยู่ (retention) ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุด และสอดคล้องกับการศึกษาของ รูธเวลล์ (Rothwell) ที่พบว่า การจัดการและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารจัดการคนเก่ง เนื่องจากองค์การต้องการที่ส่งเสริมหรือเลื่อนตำแหน่งให้ผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยยงค์ ปัญญาประภาพร และ สมบูรณ์ สุขสำราญ พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อประสิทธิผลโดยรวมของโครงการบริหารจัดการคนที่มีความรู้ความสามารถสูง (talent management)

จะเห็นได้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ปัจจัยความสมดุลของชีวิตและงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นอันดับ 5 ความสมดุลของชีวิตและงาน หมายถึง ความสมดุลใน 3 ด้านคือ สมดุลด้านเวลาที่ให้ระหว่างงานกับชีวิต (time balance) สมดุลด้านการมีส่วนร่วมในงานและชีวิต (involvement balance) และสมดุลด้านระดับความพึงพอใจในงานและชีวิต (satisfaction balance)

ผลการวิจัยพบว่า ความสมดุลของชีวิตและงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก รายละเอียดพบว่าอาจารย์ได้รับค่าตอบแทน เงินเดือนที่เหมาะสมกับผลงาน วิทยาลัยหรือสถาบันพระบรมราชชนกมีการจัดระบบการให้รางวัล สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม มีการส่งเสริมสวัสดิการที่นอกเหนือจากสวัสดิการข้าราชการที่มีอยู่ มีระบบการยืดหยุ่นเวลาในการมาปฏิบัติงานของอาจารย์ สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงานและครอบครัวอย่างเหมาะสม มีการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานนอกเวลาให้กับอาจารย์อย่างเหมาะสม มีบรรยากาศการทำงานที่

ไม่เคร่งเครียดเป็นกันเอง มีสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะส่งเสริมการทำงานของอาจารย์ มีการจัดสวัสดิการเรื่องการกู้ยืมเป็นการช่วยเหลือครอบครัวของอาจารย์ สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นตัวแปรที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นการที่มีการจัดสรรเวลาให้อาจารย์ในการไปศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสม การมีความสุขในการทำงาน การมีห้องสำหรับอาจารย์ในการพักผ่อนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งและกัน การจัดภาระงานที่เหมาะสม มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตแก่อาจารย์ มีการบริหารเวลาที่เหมาะสมทำให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการมีนโยบายในการรักษาคนไว้ในองค์กรอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับการศึกษาของเวย์ และแคนเทรล (Vey and Cantrell) ที่พบว่าความสมดุลของชีวิตและงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาทุนมนุษย์ ความสมดุลของชีวิตและงานประกอบด้วย ที่ตั้งของหน่วยงานเหมาะสม ความยืดหยุ่นของเวลาในการปฏิบัติงาน การให้ออกไปดูแลครอบครัว สิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนความสมดุลของชีวิตและงาน บรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน สิ่งเหล่านี้ส่งผลทำให้อาจารย์มีเวลาในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ และเป็นกลวิธีหนึ่งในการรักษาคนในองค์การ สอดคล้องกับความเห็นของ แคปเพลลี (Cappelli) ที่เห็นว่า องค์การในปัจจุบันที่ต้องการรักษาคนที่มีความสามารถไว้ในองค์การต้องมีปัจจัยจูงใจที่สูงพอที่จะดึงคนไว้ได้ สิ่งที่องค์การต้องตระหนักถึงคือความสมดุลของชีวิตและงาน ปัจจุบันความสมดุลของชีวิตและงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นที่สนใจขององค์การภาครัฐ นักวิจัย นักบริหาร และผู้ปฏิบัติงานตลอดจนสื่อต่างๆ ความสมดุลของชีวิตและงานเป็นกุญแจสำคัญที่เป็นกลยุทธ์ในการรักษาคนไว้กับองค์การ และสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ เอสซีดีน และ สเวียรซ์ (Ezzedeen and Swiercz) ที่พบว่าผู้ที่มีความนึกคิดความรู้สึกถึงความไม่สมดุลของการทำงาน จะมีความพึงพอใจในงานต่ำ ไม่มีความสุข ยิ่งมีความรู้สึกอย่างรุนแรงเกี่ยวกับความไม่สมดุลของชีวิตและงานจะมีภาวะหมดไฟในการทำงาน

จะเห็นได้ว่าความสมดุลของชีวิตและงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการจูงใจและรักษาคนไว้กับองค์การ

ปัจจัยการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นอันดับ 6 การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ หมายถึง ความสามารถขององค์การในการสร้างและใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดระยะในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการแบ่งปันความรู้ซึ่งกัน จนกลายเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้และนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญขององค์การที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สิ่งสำคัญของการสร้างทุนมนุษย์คือการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ การมุ่งเน้นการสร้างผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ รายละเอียดพบว่า การที่อาจารย์สามารถสังเคราะห์ความรู้และทักษะที่ได้รับจากการอบรมพัฒนาเพื่อสร้างความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรม เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทุนมนุษย์ขององค์การ การดำเนินการดังกล่าวจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องมีนโยบายส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร มีการกระตุ้นให้อาจารย์พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และความรู้ใหม่โดยกำหนดรางวัลไว้ชัดเจน มีการกระตุ้นให้อาจารย์เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยการให้รางวัลแก่อาจารย์และทีมงานที่มีการเรียนรู้เกิดขึ้น งานที่อาจารย์ปฏิบัติสอดคล้องกับสิ่งที่ได้ไปอบรมหรือพัฒนามา นอกจากนั้นองค์การจะต้องหาวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็ว เช่นจัดให้มีการสอนงานแก่อาจารย์โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน อาจารย์ได้รับการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ และได้รับการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การ มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างสถาบัน มีการจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจนในเรื่องของการแบ่งปันความรู้แก่อาจารย์และสมาชิกในองค์การ มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคล รวมถึงสนับสนุนให้อาจารย์ได้รับการอบรมให้รู้วิธีที่จะเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน มีเครือข่ายในการแบ่งปันความรู้ และเมื่ออาจารย์ได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ใหม่ๆมา ความรู้ ทักษะ ที่อาจารย์ทุกท่านไปรับการพัฒนามา ถูกเผยแพร่ไปยังผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง สิ่งต่างๆเหล่านี้จะนำไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์ที่ยั่งยืน สอดคล้องกับความเห็นของ ดายเยอร์ และโนบีโอกะ (Dyer,J.H., & Nobeoka) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้เป็นหลักสำคัญเพื่อให้เกิดกิจกรรม เช่นการช่วยบุคคลในการสื่อสารเพื่อการทำงานร่วมกัน การอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความรู้ และการเพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคลและเป้าหมายขององค์การ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บาลวิน และจอนห์สัน (Baldwin and Johnson) ที่พบว่าการพัฒนาทุนมนุษย์โดยการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆและกลยุทธ์ที่หลากหลายจะสัมพันธ์กับนวัตกรรม และสอดคล้องกับการวิจัยของ เอ็ดราลิน (Edralin) ที่พบว่า การอบรมและพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิด รูปแบบในการอบรมส่วนใหญ่ใช้การบรรยายร่วมกับการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่นการใช้ ซีดีรอม อินเตอร์เน็ต และระบบอินทราเน็ต และการอบรมอย่างต่อเนื่องรวมถึงการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมไม่เพียงแต่จะช่วยในการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังช่วยในการพัฒนาวัฒนธรรมด้านคุณภาพที่

สอดคล้องกับค่านิยมและปรัชญาขององค์การ กล่าวคือการอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นหนึ่งในสิ่งที่ดีที่จะช่วยในการสร้างนวัตกรรม จากการศึกษาของไรท์และคณะ (Wright et. al) ได้ชี้ให้เห็นว่าในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นส่วนใหญ่จะเน้นที่การพัฒนาความรู้ในระดับบุคคลโดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม และการสร้างสิ่งจูงใจในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ แต่ในมุมมองเรื่องของทุนมนุษย์นั้นส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) และการประเมินและส่งต่อความรู้มากกว่า สอดคล้องกับความเห็นของ สุวิทย์ เมษินทรีย์ ที่กล่าวว่า โลกในยุคสังคมฐานความรู้จะเน้นไปสู่เรื่องของการใส่ใจและการแบ่งปัน คือการที่คนเรามีค่านิยมในเรื่องของจิตสาธารณะก็จะทำให้คนเราเกิดความใส่ใจและห่วงใยกัน แต่ในขณะเดียวกันเราก็นำเอาความรู้หรือข้อมูลต่างๆที่มี ออกแบบเผยแพร่และแบ่งปันกัน ซึ่งทั้งหมดนี้คือหัวใจหลักของการพัฒนาทุนมนุษย์ นอกจากนั้นสิ่งที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในเรื่องของการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันได้อีกประการหนึ่งคือการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นจึงควรมีข้อมูลสารสนเทศที่จัดไว้เป็นหมวดหมู่สะดวกต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่อาจารย์สามารถเข้าถึงระบบได้โดยง่าย

จะเห็นได้ว่าการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การให้มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ อันนำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเป็นอันดับ 7 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึงค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์การ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น สำหรับวัฒนธรรมองค์การที่จะส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นประเด็นหลักๆคือการมีวัฒนธรรมคุณภาพ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นๆได้

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก รายละเอียดพบว่า หากอาจารย์มีความเชื่อ ค่านิยมร่วมกันในเรื่องของการทำงานที่เน้นการปรับปรุงคุณภาพงาน ให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรม มีการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของตนเองให้มีคุณภาพสูง กล้าตัดสินใจในการทำงาน และให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อส่วนรวม ประกอบกับลักษณะงานที่ทำมีความน่าสนใจทำให้อาจารย์ทุ่มเทในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้อาจารย์มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับการศึกษาของเล็กการ์ดและดไวเออร์ (Leggatt&Dwyer)ที่พบว่าบรรยากาศ

และวัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวแปรที่สำคัญในการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน เช่นบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าปลอดภัยจะส่งเสริมให้บุคคลกล้าเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างนวัตกรรม และสอดคล้องกับการศึกษาของฮอล (Hall) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญ 2 ประการได้แก่ 1) ความยุติธรรมและความเที่ยงตรงในการให้ข้อมูลป้อนกับและประเมินผลการปฏิบัติงาน และ2) การสร้างวัฒนธรรมการยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนั้นความรู้สึกที่อยากจะแข่งขันกับองค์การหรือหน่วยงานอื่นก็จะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นกัน โดยเฉพาะการแข่งขันในการทำงานเพื่อความเป็นเลิศด้านวิชาการ โดยให้ความสำคัญกับการแข่งขันในการทำงานระหว่างวิทยาลัยด้วยกันและกับสถาบันอื่น ขณะเดียวกันในลักษณะที่วิทยาลัยพยาบาลเป็นหน่วยงานราชการ ก็ยังมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นแบบราชการที่เน้นเรื่องการทำงานตามระเบียบแบบแผน และการทำงานอย่างราบรื่นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กอร์ดอน (Gordon) ที่ว่าวัฒนธรรมองค์การจะช่วยสรรค์สร้างบูรณาการในองค์การ ทำให้เกิดกลุ่มที่มีความเชื่อ ค่านิยม ข้อสมมุติ และพฤติกรรมที่เหนียวแน่น ความสอดคล้อง การปรับตัว รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกับวัฒนธรรมองค์การและความชัดเจนของภารกิจ (mission) จะทำให้สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การได้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการตอบรับในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ การ์เมนเดีย (Garmendia) ที่พบว่าการมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีส่งผลกระทบทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์การนั้นสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและมีปฏิสัมพันธ์เชิงรุก และจากแนวคิดของไชน์ (Schein) ที่ให้ข้อแนะนำว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การในโลกปัจจุบันมากกว่าในอดีต เพราะเป็นสิ่งที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การเป็นโลกาภิวัตน์ การรวมกัน การได้มาซึ่งความรู้ และการพัฒนากำลังคน วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมทั้งด้านการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ขององค์การ การสร้างความรู้ใหม่ ความเต็มใจที่และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงการคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมในการทำงาน และภาวะผู้นำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชิน ลอยด์ (Chin – Loy) ที่พบว่ารูปแบบของวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์อย่างสูงต่อการเกิดผลประโยชน์ขององค์การ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเบญจวรรณ ทิมสุวรรณ ยศพล เหลืองโสมนภา และพจนาถ บรรเทาวงษ์ ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การสามารถทำนายสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกได้

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขันการเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การให้มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญอันนำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอาจารย์ มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเป็นอันดับ 8 การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอาจารย์ หมายถึง การใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างให้เกิดความรู้ในการปฏิบัติงานอันนำไปสู่การพัฒนาตนเองในที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอาจารย์ เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ดังนั้นในการพัฒนาทุนมนุษย์ในปัจจุบันจึงต้องใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างให้เกิดความรู้อันนำไปสู่การพัฒนาตนเองในที่สุด มีรายละเอียดพบว่า หากวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร มีการพัฒนาระบบห้องสมุดที่สอดรับกับการค้นคว้าพัฒนางาน มีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีใหม่ๆให้กับอาจารย์ มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสืบค้นข้อมูลของวิทยาลัยสามารถเชื่อมต่อได้อย่างรวดเร็ว สิ่งต่างๆเหล่านี้จะช่วยให้การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ วีทเธอร์รี่ (Weatherly) ที่พบว่า การใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น การเผยแพร่ผ่านเครือข่าย โปรแกรมการเรียนรู้ด้วยคอมพิวเตอร์ หรือรูปแบบจำลองในการฝึกอบรมที่ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้คนได้เกิดการเรียนรู้ เครื่องมือเหล่านี้เริ่มใช้ได้ตั้งแต่การปฐมนิเทศพนักงานเข้าใหม่ การเปลี่ยนงานใหม่ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้อาจจะเตรียมไว้สำหรับให้บริการตัวเอง เช่นอินเตอร์เน็ต การเรียนรู้ทางไกล การประชุมสัมมนา เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้มีการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรให้มีปฏิสัมพันธ์ มีการสร้างเครือข่าย เพื่อความสะดวกสบายและลดค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้ของพนักงานในเวลาเดียวกัน เช่นเดียวกับการศึกษาของ บาสสิและแม็คมูลเรอร์ (Bassi and McMurrer) ที่กล่าวว่าการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทุนมนุษย์นั้นสิ่งหนึ่งที่องค์การต้องจัดหาให้คือการจัดระบบที่เป็นรูปธรรมที่ส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้ปฏิบัติงาน เช่น มีห้องสมุด มีระบบ e-learning เป็นต้นสอดคล้องกับผลงานวิจัยของรามิเรส (Ramirez) ที่พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการทำงานในองค์การ การเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน และการบริหารคุณภาพ นอกจากนั้นยังพบว่าเมื่อเชื่อมโยงการพัฒนาองค์การเข้ากับเทคโนโลยีสารสนเทศ จะส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ที่วัดจากผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจและการเงิน และยังพบว่าการปฏิบัติงานขององค์การจะสมดุลกับการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศถ้าเราเลือกโปรแกรมที่เหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์การและเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การในภาพรวม และสอดคล้องกับการศึกษาของ ไมยอง ซัน

โก (Myung Sun Ko) พบว่าปัจจัยด้านบริบทขององค์การมีความสัมพันธ์กับการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและผลปฏิบัติการขององค์การ

จะเห็นได้ว่าการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอาจารย์เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การให้มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ อันนำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

ปัจจัยความเหนียวแน่นของทีมงาน มีความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เป็นอันดับ 9 ความเหนียวแน่นของทีมงาน หมายถึงลักษณะของทีมงานที่มีความเชื่อถือกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน ให้ความสำคัญกับการปรึกษาช่วยเหลือกัน

ผลการวิจัยพบว่า ความเหนียวแน่นของทีมงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก รายละเอียดพบว่า หากอาจารย์ในวิทยาลัยมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในฐานะสมาชิกของวิทยาลัยและสถาบันพระบรมราชชนก มีความรู้สึกว่าทุกคนเท่าเทียมกัน และให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม สิ่งต่างๆเหล่านี้จะส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สอดคล้องกับการศึกษาของบาสสิและแม็คมูลเรอร์ (Bassi and McMurrer) ที่พบว่าการสร้างความร่วมมือร่วมใจกัน ต้องอาศัยความคิดจากผู้ปฏิบัติงานหลายๆ คน ดังนั้นผู้บริหารควรสนับสนุนการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเล็กการ์ท และ ดไวเออร์ (Leggatt and Dwyer) ที่พบว่าการทำงานเป็นทีมเป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์การด้านสุขภาพ ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของทีม ได้แก่ การมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมและยึดมั่นในคุณภาพของการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัยจะช่วยสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

จะเห็นได้ว่าความเหนียวแน่นของทีมงานเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การให้มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ อันนำไปสู่การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และการยืนยันผลการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ

2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้วยการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล (canonical correlation) พบว่าเมื่อพิจารณาจากการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 2 ชุด พบว่าตัวแปรแคนนอนนิคัลคู่ที่ 1 มีค่า วิลก์ แลมด้า (wilk's lamda) =0.15 (ค่าเข้าใกล้ 0) และมีค่าไคว์สแคว (x^2) = 578.74 p< 0.0001 แสดงว่าชุดของตัวแปร x และ

y มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 โดยค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล คู่ที่ 1 มีค่าเท่ากับ 0.92 และเมื่อพิจารณาตัวแปรแคนนอนนิคัลในคู่ที่ 2 โดยการตัดอิทธิพลของตัวแปรแคนนอนนิคัลในคู่แรกออกไป พบว่า ตัวแปรแคนนอนนิคัลคู่ที่ 2 มีค่าวิลก์ แลมด้า (wilk's lamda) =0.90 มีค่าไคว์สแคว(x^2) = 31.32 p< 0.01 แสดงว่าชุดของตัวแปร x และ y มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01 เช่นกันโดยค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล คู่ที่ 1 มีค่าเท่ากับ 0.29 ส่วนคู่ที่เหลือไม่พบว่ามีความนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งจากการพิจารณาพบว่าคู่ที่ 1 เป็นมิติที่มีค่าสหสัมพันธ์แคนนอนนิคัล (canonical correlation) ระหว่างตัวแปรสูงสุดคือ .92 ซึ่งเป็นค่าสหสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาร้อยละของความแปรปรวนในภาพรวม (total percent of variance) และการวัดค่าเกิน (redundancy) และสัดส่วนค่าเกินสะสม (total redundancy) พบว่าค่าความแปรปรวนของตัวแปรแคนนอนนิคัลที่เป็นตัวแปรตาม ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรแคนนอนนิคัลที่เป็นตัวแปรอิสระได้ร้อยละ 69 (redundancy = 0.69, total redundancy = 0.69) ส่วนในตัวแปรแคนนอนนิคัลในคู่ที่ 2 พบว่า ค่าความแปรปรวนของตัวแปรแคนนอนนิคัลที่เป็นตัวแปรตาม ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรแคนนอนนิคัลที่เป็นตัวแปรอิสระได้ร้อยละ 0.40 (redundancy = 0.004, total redundancy = 0.69) จะเห็นได้ว่า ตัวแปรแคนนอนนิคัลในคู่ที่ 1 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ส่วนในตัวแปรแคนนอนนิคัลในคู่ที่ 2 มีความสัมพันธ์ที่น้อยมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงอภิปรายผลตามมิติความสัมพันธ์ของตัวแปรแคนนอนนิคัลคู่ที่ 1 ที่พบว่าชุดตัวแปรที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง ความสมดุลของชีวิตและงาน การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและพัฒนาอาจารย์ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับ ชุดตัวแปรที่ประกอบด้วยค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน และความเหนียวแน่นของทีมงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และตัวแปรเหล่านี้สามารถอธิบายได้ด้วยตัวแปรแคนนอนนิคัลคู่ที่ 1 ร้อยละ 83 (ค่า eigen values เท่ากับ 0.83) โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นไปในลักษณะเดียวกัน และเมื่อพิจารณาถึงรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกสามารถอภิปรายได้ดังนี้

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับ ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน และความเหนียวแน่นของทีมงาน จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและการสร้างผลงานสอดคล้องกับความเห็นของ นอร์ทเฮาส์

(Northouse) ที่เห็นว่าภาวะผู้นำ (leaderhip skills) ว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่จะใช้ความรู้และศักยภาพปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เช่นเดียวกับการศึกษาของโฮเวลล์ และ อโวลิโอ (Howell and Avolio)ที่พบว่าผู้นำที่ให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล การกระตุ้นด้านสติปัญญา และความสามารถพิเศษในทางบวกจะช่วยสนับสนุนผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และผลการปฏิบัติงานจะมาจากพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่า สอดคล้องกับการศึกษาของ นามารา (Namara) ที่พบว่าการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ต้องตัดสินใจในการดำเนินการการสื่อสารให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ การสร้างความหวังใหม่ การจัดรูปแบบองค์การและทีมงานใหม่ การส่งเสริมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม การเน้นการริเริ่มสร้างสรรค์สร้างพนักงานให้เป็นทรัพยากรบุคคลระดับชาติ การพัฒนาระบบแรงจูงใจ การสรุปรายงานประจำปีสำหรับผู้บริหาร และการพัฒนากระบวนการทุนมนุษย์ และสอดคล้องกับการศึกษาของพิมพรรณ กวางเดินดง ที่พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาพร รอดถนอม ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับประสิทธิผลองค์การ

ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กับ ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน และความเหนียวแน่นของทีมงาน เช่นจากการศึกษาของฮอล (Hall) พบว่าสิ่งสำคัญประการหนึ่งในการสร้างทุนมนุษย์คือ การจัดการด้านกลยุทธ์ เริ่มต้นตั้งแต่การพัฒนากระบวนการสร้างกลยุทธ์ การสื่อสารกลยุทธ์ให้บุคคลในองค์การรับทราบ ชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์ การตั้งเป้าประสงค์ของกลยุทธ์ที่สอดคล้องกันทั้งองค์การ และการยอมรับข้อมูลป้อนกลับ สอดคล้องกับความเห็นของดนัย เทียนพุฒ ที่กล่าวว่า การพัฒนาทุนมนุษย์นั้น ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ รูปแบบใหม่และการวัดผลสำเร็จเชิงกลยุทธ์ นอกจากนั้นจากการศึกษาของ ชิน ลอยด์ (Chin–Loy) ยังพบว่ารูปแบบของวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์อย่างสูงต่อการเกิดผลประโยชน์ขององค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของการ์เมนเดีย (Garmendia) พบว่าการมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีส่งผลกระทบทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์การนั้นสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและมีปฏิสัมพันธ์เชิงรุก

การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงมีความสัมพันธ์กับ ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน และความเหนียวแน่นของทีมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ แพตเตอร์สัน และคณะ (Patterson and colleagues)ที่พบว่ามี

ความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างทัศนคติของพนักงาน วัฒนธรรมองค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผลประกอบการ โดยพบว่าถ้าผู้บริหารปรารถนาที่จะมีผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานขององค์การ สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้บริหารให้ความสนใจคือการบริหารจัดการคน รวมถึงความผูกพันของพนักงานและความพึงพอใจในงานเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บา (Ba) ที่พบว่า ผู้ที่มีวัฒนธรรมองค์การต่างกันมีการจัดการความรู้ต่างกัน และยังพบว่าผู้ที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีคะแนนของการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

ความสมดุลของชีวิตและงานมีความสัมพันธ์กับ ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน และความเหนียวแน่นของทีมงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ เอสซีดีน และ สเวียรซ์ (Ezzedeen and Swiercz) ที่พบว่าผู้ที่มีความนึกคิดความรู้สึกถึงความไม่สมดุลของการทำงาน จะมีความพึงพอใจในงานต่ำ ไม่มีความสุข ยิ่งมีความรู้สึกอย่างรุนแรงเกี่ยวกับความไม่สมดุลของชีวิตและงานจะมีภาวะหมดไฟในการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้นเขายังพบว่า บทบาทของบุคลิกภาพ เพศ สถานะของครอบครัวและอายุมีความสัมพันธ์กับสมดุลของชีวิตและงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ โครเซอร์ ดูแรม (Crozier-Durham) ที่พบว่าปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารมีความลำบากในการรักษาสมดุลของชีวิตและงานมีความซับซ้อนและแตกต่างขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ได้แก่ ด้านประชากร สังคม การเมือง และปัจจัยด้านองค์การ กลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ การจัดการกับภาระงาน การปรับด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม และจากการศึกษาของ อรุณี สุมโนมหาอุดม พบว่าความผูกพันกับงานมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับคุณภาพชีวิตการทำงาน เช่นเดียวกับจากผลงานวิจัยของ บุญจิรา ปิ่นทอง ที่พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานโดยรวม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อธิวัฒน์ ปรังประโคน ที่พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้มีความสัมพันธ์กับ ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน และความเหนียวแน่นของทีมงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ เอ็ดราลิน (Edralin) ที่พบว่า การอบรมและพัฒนาเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและเชื่อว่าความสำคัญของการฝึกอบรมก็คือการช่วยในเรื่องของการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นรวมถึงการพัฒนาทักษะด้านฝีมือแรงงานให้ดีขึ้น และจากความเห็นของ ดายเยอร์ และโนบีโอกะ (Dyer,J.H., & Nobeoka) ที่พบว่า การแบ่งปันความรู้เป็นหลักสำคัญเพื่อให้เกิดกิจกรรม เช่นการช่วยบุคคลในการสื่อสารเพื่อการทำงานร่วมกัน การอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความรู้ และการเพิ่มความสามารถของแต่

ละบุคคลและเป้าหมายขององค์การ ส่วนเจฟฟรีย์ คัมมิง (Jeffrey Cummings) ให้ข้อสรุปว่า สิ่งที่มีผลต่อการแบ่งปันความรู้มีอยู่ 5 ประการได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างแหล่งความรู้และผู้รับความรู้ รูปแบบและตำแหน่งของความรู้ สิ่งจูงใจในการเรียนรู้ของผู้เรียน ประสิทธิภาพของแหล่งที่จะแบ่งปันความรู้ และสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ดังนั้นการแบ่งปันความรู้ในองค์การจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆหลายกิจกรรมทั้งในด้านโครงสร้างของการจัดการความรู้ การนำไปใช้โดยผ่านการเชื่อมโยงกับศักยภาพที่มีอยู่เดิม รูปแบบของความรู้ที่จะส่งผ่านออกไป เช่นการแลกเปลี่ยนทางเอกสาร การนำเสนอผลงาน การหมุนเวียนการทำงาน เป็นต้น สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญในการแบ่งปันความรู้ทั้งสิ้น

การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและพัฒนาอาจารย์มีความสัมพันธ์กับค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน และความเหนียวแน่นของทีมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของรามิเรส (Ramirez) ที่พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการทำงานในองค์การ การเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน และการบริหารคุณภาพ นอกจากนั้นยังพบว่าเมื่อเชื่อมโยงการพัฒนาองค์การเข้ากับเทคโนโลยีสารสนเทศ จะส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ และจากการศึกษาของไรท์และคณะ (Wright et al.) ที่พบว่าการแบ่งปันความรู้นั้นจะเกี่ยวข้องกับวิธีการที่องค์การดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างความรู้ของตนเองกับความรู้ในองค์การอื่นๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีการสร้างนวัตกรรม การแบ่งปันความรู้ที่ประสบความสำเร็จจะเกี่ยวข้องการกระบวนการในการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรม และการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การ และจากการศึกษาของแฮริส และ คลาก (Harris and Clark) ที่พบว่า มีความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์การค่านิยม และเป้าหมายการทำงาน และการแบ่งปันความรู้ในการเพิ่มพูนคุณภาพในการสอนและการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบว่ามีตัวเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในการใช้ความรู้ที่ช่วยสร้างความสามารถในการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาชองชาง, เฟร์แมน และเครสเวล (Zhang, Faerman and. Cresswell) ที่พบว่า การแบ่งปันความรู้จะประสบความสำเร็จจะต้องมีการจัดการในระดับสถาบันและมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีในการช่วยอำนวยความสะดวกในการแบ่งปันความรู้ในองค์การ และยังพบว่ามีปัจจัยมากมาย ได้แก่ ภาวะผู้นำ รางวัลตอบแทนที่เหมาะสม การสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่มและความหลากหลายของกลุ่ม ความไว้ใจ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และรูปแบบการเรียนรู้มีบทบาทที่สำคัญในการดำเนินงานด้านการแบ่งปันความรู้ และปัจจัยต่างๆที่กล่าวมายังมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเองด้วย นอกจากนั้นผลการวิจัยยังพบว่าธรรมชาติของความรู้มีอิทธิผลต่อความสำเร็จ

ของงานที่สัมพันธ์กับปัจจัยด้านองค์การและด้านเทคโนโลยี ขณะเดียวกันก็มีอิทธิพลต่อกระบวนการแบ่งปันความรู้เช่นกัน

2.2 การวิเคราะห์เพื่อยืนยันปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ด้วยผลการพิจารณาข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยการประชุมผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติคือเป็นผู้บริหารของสถาบันพระบรมราชชนกและผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกทั้ง 29 แห่ง ที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก รวมจำนวนทั้งสิ้น 30 ท่าน

ผลการนำเสนอข้อมูลและประเด็นอภิปราย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า รายงานผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกและรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีความเหมาะสมกับบริบท มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ มีความถูกต้องเชิงทฤษฎี มีประโยชน์ต่อสถาบันการศึกษาพยาบาลในสังกัดในการนำไปใช้ และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา อาจารย์พยาบาลและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งทุกภาคส่วนต้องเข้ามามีบทบาทร่วมกันในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยทั้งในระดับนโยบายและในระดับปฏิบัติ และผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญเห็นตรงกันว่าปัจจัยต่างจำนวน 9 ปัจจัยนั้น มีประโยชน์และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกต่อไป

3. การจัดทำแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 3 ท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและสังเคราะห์ออกมาเป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยโดยพบว่าควรมีดำเนินการดังนี้ 1) มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ 2) ส่งเสริมการสร้างค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตนเองและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ 3) จัดทำแผนพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์การให้เชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมขององค์การ 4) ใช้การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง 5) การสร้างความสมดุลของชีวิตและงาน 6) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ 7) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน 8) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและการพัฒนาอาจารย์ และ 9) การสนับสนุนและพัฒนาทีมงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยและรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ตามที่ค้นพบข้างต้น

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัย ซึ่งพบว่า ปัจจัยในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีความสัมพันธ์เหมาะสมกับบริบท มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และเอื้อประโยชน์ในการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยในฐานะที่เป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่า ที่จะสร้างประโยชน์ให้แก่องค์การและนำองค์การไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน จึงต้องมีกระบวนการบริหารจัดการเข้ามาช่วย โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ควรมีการวางแผนและการจัดการในการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ ทิศทาง และเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

2. สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ควรมีแผนเชิงรุกในการสะสมหรือเก็บรักษาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้วิธีที่หลากหลายในการรักษาทรัพยากรที่มีค่านี้ไว้

3. สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ควรนำแนวคิดเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มาเป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาอาจารย์ทุกระดับของวิทยาลัย อันเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากรบุคคลและเติมเต็มในส่วนที่ขาด

4. ควรนำข้อสรุปจากแนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกที่นำเสนอในการวิจัยครั้งนี้ไปจัดทำเป็นแผนพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ควรวางแผนการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยให้สอดรับกับนโยบายของสถาบันพระบรมราชชนก และสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของสภาวิชาชีพและมาตรฐานการจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้อง โดยนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัย

2. วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกควรนำปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์ของวิทยาลัยเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การอันนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยในเชิงคุณภาพในลักษณะของการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) เพื่อร่วมกันค้นหาว่ามีตัวแปรอื่นอีกหรือไม่ ที่เป็นปัจจัยในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2. ควรมีการศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์กับประสิทธิผลขององค์การของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเพื่อต่อยอดความรู้และเพื่อทราบถึงผลตอบแทนจากการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

บรรณานุกรม

กรกนก ทองโคตร. “การรับรู้บรรยากาศองค์การกับการพัฒนาตนเองของบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราภัฏสวนสุนันทา, 2549.

กระทรวงสาธารณสุข. แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554 ยุทธศาสตร์สุขภาพพอเพียง. นนทบุรี : กระทรวงสาธารณสุข, 2550, 39.

กลุ่มยุทธศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก. รายงานข้อมูลจำนวนอาจารย์และนักศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกประจำปีการศึกษา 2551 (ข้อมูล ณ มีนาคม 2552) [Online]. Accessed on 10 August 2009, Available from http://www.pi.ac.th

กองสวัสดิการแรงงาน. “คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life).” อนุสารแรงงาน 11, 4 (2547) : 17-22

กัลยา วานิชย์บัญชา. การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร. กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร จำกัด, 2548 .

กาญจนา สันติพัฒนาชัยและคณะ. รายงานการวิจัยเรื่องการประเมินความต้องการพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก. นนทบุรี : สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัด กระทรวงสาธารณสุข, 2541.

กฤติน กุลเพ็ง . ไม่อยากเสียคนเก่งในองค์กรต้องทำอย่างไร. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์จำกัด, 2552.

กฤษณ์ รุยาพร . พลังแห่งอัจฉริยภาพของผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ที่พลิกผันวิกฤติสู่โอกาส. กรุงเทพฯ : บริษัท อินฟินิตี้เพรส จำกัด, 2541.

จันทนา สุขธนารักษ์. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาล จังหวัดชลบุรี.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

จินตนา ยูนิพันธุ์ และศิริพร ขัมภลิขิต. การจัดการเรียนการสอนทางการพยาบาล. กรุงเทพ : โรงพิมพ์จุฬาลกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

จิรประภา อัครบวร. สร้างคน สร้างผลงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เต๋า 2000, 2549.

จีรพันธ์ เครือสาร และ อำพร ไตรภัทร. “แรงจูงใจกับความสำเร็จขององค์การ.” วารสารประกันคุณภาพ 6 ,2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2548): 14- 20.

_____. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันในองค์การ.” วารสารข้าราชการ 51,3 (พฤษภาคม- มิถุนายน 2549) : 1-8.

จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ และสุวรรณา เทพจิต. การจัดการทรัพยากรมนุษย์.กรุงเทพฯ : บริษัทเพียรสัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2550.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2548.

ชูชัย สมิทธิไกร. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. กรุงเทพ :จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

ดนัย เทียนพุฒ. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2543.

_____. บริหารคนในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : 2551.

ทัศนา แสวงศักดิ์. “คุณลักษณะที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี.” วารสารศึกษาศาสตร์ 18 ,1 (มิถุนายน -ตุลาคม 2549) : 45-60.

เทื้อน ทองแก้ว. “ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital).” เอกสารประกอบคำบรรยาย มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต. (อัดสำเนา)

ธงชัย สันติวงษ์. พฤติกรรมองค์การ : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2540.

_____. การบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง, 2546.

ธนชัย ยมจินดา. “การวางแผนกลยุทธ์ ใน การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ ประมวลสาระชุดวิชาฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1 หน่วยที่ 2. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. ทุนมนุษย์ : การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย- ญี่ปุ่น), 2550.

นนทิกร กาญจนะจิตรา และ อัจฉรา โกศัลวัฒน์. “แนวความคิดเรื่องการขนาดกำลังคนภาครัฐ.” ใน หลักแนวคิด นโยบายและทิศทางการบริหารคน สำนักงาน กพ. กรุงเทพฯ : บริษัทแอร์บอร์น พรินต์ จำกัด, 2549.

นิยดา ผุยเจริญ. “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ กับคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

นิศา ชูโต, อาภา ศิริวงศ์ ณ อยุธยา และนฤมล ชัยภักดี. รายงานวิจัยเรื่องประเมินศักยภาพวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. พ.ศ. 2544 กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

นิสดารก์ เวชยานนท์. มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัทกราฟฟิกซิสเต็มส์จำกัด, 2551.

นุสรณ์ คูธนะวนิชพงษ์ และคณะ. รายงานการวิจัย**เรื่อง**ทางเลือกเชิงนโยบายในการผลิตกำลังคนด้านสุขภาพในสองทศวรรษหน้า. นนทบุรี : สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข, 2540.

นันทา คูณรัตนศิริ รัตติกาล เกิดชื่น และ ปัทมาภรณ์ คงขุนทด, “รูปแบบอาจารย์ที่พึงประสงค์ของวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข.” วารสารการศึกษาพยาบาล 17,2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2549) : 51.

นันทนา ผ่องเภสัช. “ความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษากรณีข้าราชการวิทาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์.” ปัญหาพิเศษทางการบริหาร ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.

นันทพร บุตรน้อย. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจด้านการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลันราชภัฏวลัยอลงกรณ์, 2549.

บวรศิลป์ เชาวน์ชื่น “การประยุกต์ใช้เกณฑ์ด้านการศึกษาของมัลคัม บัลดริจ (Malcolm Baldrige Educational Criteria) เพื่อบูรณาการการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา.” วารสารการประกันคุณภาพ 5, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2547) : 1-12.

บัณฑิต ผังนิรันดร์. “อิทธิพลของลักษณะขององค์การ นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.” ปริญญานิพนธ์ กศ.ด การอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549.

บุญจิรา ปิ่นทอง. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตศรีราชา.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2546.

บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2535.

ประดับพิณ ภูธนะกูล. “ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.

ประภัสสร เกษรทัต. “แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดขอนแก่น.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาสาธารณสุขศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2549,

ปราชญา กล้าผจัญ และ พอตา บุตรสุทธิวงศ์. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2550.

ปรัชญา ชุ่มนาเสียว. “แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์การ.” วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2 , 2 (เมษายน – มิถุนายน 2549) : 127.

_____. “แนวทางการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างทุนมนุษย์ในองค์การ” เอกสารประกอบการประชุมวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 7. 2549 : 710-727.

ปรีชา วัชราภัย. “การพัฒนาเครือข่ายองค์ความรู้สาธารณะด้านการจัดการทุนมนุษย์.” วารสารข้าราชการ 51,1 (มกราคม – กุมภาพันธ์) 2549, 11-17.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ . จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี , 2542.

_____. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพ : บริษัทพิมพ์ดีจำกัด, 2544.

ผจญ เฉลิมสาร คุณภาพชีวิตการทำงาน [Online]. Accessed 27 November 2007. Available from http://www.thaimarketcenter.com/

ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนพัฒนาการศึกษา. “สรุปผลการสอบขึ้นทะเบียนใบประกอบวิชาชีพชั้น 1 ครั้งที่ 1/ 2550 หลักสูตรพยาบาลศาสตร์บัณฑิต (4 ปีและต่อเนื่อง 2 ปี) และหลักสูตรต่างๆ. 2550”(อัดสำเนา).

พรธิดา วิเชียรปัญญา.การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์, 2547.

พสุ เดชะรินทร์. ความสำคัญของ Human Capital ในการจัดทำ Balanced Scorecard [Online]. Accessed 19 May 2549. Available from http//www.acc.chula.ac.th,

พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์,พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, มปป.

พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. ทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ : ธรรมกมลการพิมพ์, 2548.

พิมพรรณ กวางเดินดง. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การมองโลกแง่ดี และความสำเร็จในการทำงานของวิศวกรบริษัทอุตสาหกรรม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.

พัชมน อันโต. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในงานระดับในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร กับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาพยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

พัชราภรณ์ ดวงชื่นศึกษา. “คุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545,

พัฒนา วงศ์ศิริธร. “บทบาทผู้นำในการพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม เขตอำเภอธัญญบุรี จังหวัดปทุมธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2549.

ไพลิน นุกูลกิจ ชุติมา ปัญญาพินิจกุล และวรรณี ตปนียากร. รายงานการวิจัยเรื่องความพร้อมของอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขต่อการปรับเป็นองค์กรเป็นสถาบันการศึกษาในกำกับของรัฐ” กรุงเทพ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ, 2547.

ไพลิน นุกูกิจ กมลรัตน์ เทอร์เนอร์ และวารีวรรณ ศิริวาณิชย์. รายงานการวิจัยเรื่องการติดตามและประเมินผลการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กรุงเทพฯ : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ, 2547.

ภาวิณี เพชรแสวง. “ความสมดุลของชีวิตและงาน.” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย 26, 3 (กันยายน- ธันวาคม 2549) : 114.

ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ปัณรัชต์ 2547.

ยุพดี เรืองแสง. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.

ละออ อริยกุลนิมิต. “การวิเคราะห์ตัวประกอบที่ทำให้เกิดการคงอยู่ในกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

ราณี อิสิชัยกุล. “ภาวะผู้นำในองค์การ” ใน การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ ประมวลสาระชุดวิชาฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1. หน่วยที่ 6. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพ : ธนธัชการพิมพ์ จำกัด, 2544.

รัชฎา อสิสนธิสกุล. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่” ประชาชาติธุรกิจ , 3 ธันวาคม พ.ศ. 2550 31(3954)

เรมวล นันท์ศุภวัฒน์ และคณะ. “การผลิตกำลังคนสาขาพยาบาลศาสตร์และผดุงครรภ์ของสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย.” วารสารสภาการพยาบาล 23,4 (ตุลาคม – ธันวาคม 2551) : 41 – 55.

ลัชรี เดชโยธิน. “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนก่นเขต 4.” รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550.

วรนาถ แสงมณี . การบริหารทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล. กรุงเทพ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดประสิทธิภัณฑ์แอนด์พรินติ้ง, 2547.

วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. “รูปแบบการพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.”วิทยานิพนธ์ กศ.ด. การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2549.

วัชรพล ศุภจักรวัฒนา. “วัฒนธรรมองค์การ : ข้อสังเกตในการบริหารงานโครงการ.” รัฐประศาสนศาสตร์. 4,1 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2549) : 125-158.

วิชัย จันทวงศ์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

วิชัย โถสวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ โฟรเพซ, 2546.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพ : บริษัทวี พริ้นต์ จำกัด, 2550.

วิโรจน์ สารัตนะ. “ภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร. บทวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.” วารสารศึกษาศาสตร์ มข. 27,3 (มีนาคม–พฤษภาคม 2547) : 41-52.

วิจิตร ศรีสุพรรณ. วิชาชีพพยาบาลกับการเผชิญภาวการณ์เปลี่ยนแปลง เอกสารประกอบการบรรยาย [Online]. Accessed 26 ตุลาคม 2550. Available from http://www.med.cmu.ac.th

ศศินันท์ หล้านามวงค์. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศองค์การและการมีส่วนร่วมในงานกับความยึดมั่นผูกพันในองค์การของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

ศุภชัย ยาวะประภาส. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : บริษัทจุดทอง จำกัด, 2548.

โศภิต มิตรานันท์. “การดำเนินการพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ในเขตภาคกลาง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546.

สมใจ ลักษณะ. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เพิ่มทรัพย์การพิมพ์, 2549.

ส่วนบริหารงานบุคคล กลุ่มอำนวยการ สถาบันพระบรมราชชนก. “บริหารงานบุคคลของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก.” เอกสารประกอบการประชุม วันที่ 22 ธันวาคม 2551.

สถาบันพระบรมราชชนก. คู่มือการจัดทำแผนกำลังคนด้านสุขภาพ ระดับเขตและจังหวัด ประจำปี 2546-2549. สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข, 2546.

_____. รายงานสรุปผลการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสถาบันพระบรมราชชนก ประจำปีงบประมาณ 2550. นนทบุรี : สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2550.

_____. โครงการผลิตพยาบาลวิชาชีพเพิ่มเพื่อแก้ปัญหาชายแดนภาคใต้. นนทบุรี : สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2550.

_____. รายงานการประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพ: สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2550.

_____. รายงานสรุปผลการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสถาบันพระบรมราชชนก ประจำปีงบประมาณ 2550. นนทบุรี : สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2550.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ,กรุงเทพฯ : จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส, 2547.

สภาการพยาบาล. พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ พ.ศ. 2528 และที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2540. กรุงเทพ : เดอะเบสท์กราฟฟิค แอนปริ้นท์, 2540.

สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1 ฉบับสมบูรณ์ กรุงเทพฯ : ธีรฟิลม์และไซเทกซ์ จำกัด, 2542

สีมา สีมานนท์. “สิ่งที่ท้าทายกับสิ่งที่คาดหวัง.” ใน หลักแนวคิด นโยบายและทิศทางการบริหารคน กรุงเทพ : บริษัทแอร์บอร์น พรินด์ จำกัด, 2549.

สุชาดา รังสินันท์. “การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ” เอกสารคำบรรยายวิชาการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ ในการฝึกอบรมโครงการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคล วิทยาลัยมหาดไทย วันที่ 14 - 18 กุมภาพันธ์ และ 28 - 1 เมษายน 2548.

สุวรรณี ทับทิมอ่อน. “แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบางประกง วู๊ด จำกัด.” ปัญหาพิเศษ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.

สุรพงษ์ มาลี . “ส่องกระจกชะโงกดูเงา: การเทียบเคียงมาตรฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล”, วารสารข้าราชการ 51,1 (มกราคม – กุมภาพันธ์ 2549) : 11-17.

สุรพงษ์ มาลี . Howard Gardner กับจิตสาธารณะ: อีกมุมมองหนึ่งของแนวคิดทุนมนุษย์ วารสารข้าราชการ 51,2 (มีนาคม – เมษายน 2549) : 62-66.

_____. “The Human Capital Journey : เส้นทางสู่บทบาทใหม่ของการบริหารทุนมนุษย์.” วารสารข้าราชการ 51,2 (มีนาคม – เมษายน 2549) : 22-25.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. อ้างถึงใน สุรพงษ์ มาลี. “Howard Gardner กับจิตสาธารณะ: อีกมุมมองหนึ่งของแนวคิดทุนมนุษย์.” วารสารข้าราชการ 51,2 (มีนาคม – เมษายน 2549): 62-66.

สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและแนวคิด. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม.ที.เพรส, 2549.

โสภิต สุวรรณเวลา สร้อยสุวรรณ พลสังข์ และกาญจนา ผ่านเผือก. รายงานวิจัย เรื่องประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2547 [online]. Accessed 4 November 2009, Available: from http://www.ocsc.go.th

_____. แบบอย่างปฏิบัติการบริหารคน กรุงเทพฯ : บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด ,2551.

_____. HR Scorecard การประเมินระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สำนักบริหารกลาง สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน, 2547.

สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ. กรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ ระยะพ.ศ. 2544-2553 ของประเทศไทย. กรุงเทพฯ : ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิก, 2545.

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. Human capital Management & HR Scorecarded : ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล” กรุงเทพ : พี เอ ลีฟวิ่ง จำกัด, 2547, 84.

สำราญ มีแจ้ง. สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : นิชินแอดเวอร์ไทซิ่งกรุ๊ฟ, 2546.

อธิวัฒน์ ปรังประโคน. “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2546.

อรุณี สุมโนมหาอุดม. “คุณภาพชีวิตการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.

อลินี ธนะวัฒน์สัจจะเสรี. “นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรบุคคลในรัฐบาลอเมริกา” ใน หลักแนวคิด นโยบาย และทิศทางการบริหารคน. กรุงเทพฯ : บริษัทแอร์บอร์น พริ้นต์ จำกัด, 2549.

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์.กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2551.

ภาษาอังกฤษ

Alavi,M. and Leidner,D. “Review: Knowledge management and knowledge management systems : Conceptual foundations and research issues.” MIS Quarterly, 25,1, (2001) : 107-136.

Albrecht, Simon. “Employee engagement” International Journal of Human Resources Development and Management 6, 2 (2006): 263 - 278.

American Society of Interior Designers, Productive workplace : How Design increases productivity : Expert insights. Washington D.C.,1998.

Anastasios E. Politis. Human capital development and competence structures in changing media production environments. Stockholm: Sweden 2004.

Armstrong, Micheal. Performance management : Key strategies and Practical Guidelines. 2nd ed. The United State of America : Kogan Page, 2002 , 7-13.

Ba, Leana, “Knowledgement and organizational culture : A social action perspective.” A Dissertation Submitted to the faculty of the graduate school of education and human development (Ed.D.) The George Washington Universty, 2004.

Baker, K. “Organizational Culture.” In Organizational Culture: An Introduction. Edited by Nasreen Taher. ICFAI University Press, India , 2004.

Baldwin, John R. and Johnson, Joanne. “Human Capital Development and Innovation: The Case of Training in Small and Medium-Sized Firms” Statistics Canada Working Paper 74. (March 1995).[Online]. Accessed 18 January 2009. Available from http://ssrn.com/abstract

Bardoel, E. Tharenou, P. and Moss,S. “Organizational predictors of work family Practices.” Asia Pacific Journal of Human resources. 36,3 (2003) : 31-49.

Barreto, C. “The motivators and effects of formalized knowledge-sharing between employees through knowledge management initiatives: A multi-case study approach.” Thesis Doctor of Philosophy in information transfer in the Graduate School of Syracuse University, 2003.

Bartel, A. and F. Lichtenberg “The comparative advantage of educated workers in implementing new technology.” The Review of Economics and Statistics,LXIX, 1 (1987) : 1-11.

Bassi, L.J. and McMurrer, D.P. “Maximizing Your Return on People” Harvard Bussiness Review. 85 , 3 (March 2007) : 115-123.

Bassi,L.J.,&Van Buren, M.E. “Sustaining high performance in bad times”. Training and Development. 51 (June,1997) : 32-41.

Becker, G.S. Human capital: A theoretical and empirical analysis, with _____. special reference to education. 2nd ed. National Bureau of Economic Research. New York, NY: Columbia University Press,

. “The economic way of looking at life” Nobel Lecture, Economis Science . (December 1992) : 38-56

Beer, M. and others, Managing Human Assets. New York : The Free Press 1984.

Bennett, A.C. and Tibbitts,S.J. Maximizing quality performance in health care facilities. United State of America: Aspen Publishers,Inc.,1989.

Bennett, M.,Martin,T. and Bell, A., “Leadership and Talent in Asia : How the Best Employers Deliver Extraordinary Performance.” Singapore : John Willey & Sons (Asia) Pte Ltd., 2004.

Best, John W. Research in Education. 2 nd. (New jersey : pranseith Hall Inc.,Englewood Cliffs,1997.

Bhutoria, Navin. Valuation of Human Capital JBIMS. [Online]. Accessed on 20 January 2008. Available from www.hrfolks.com

Bohlander, G. and Snell,S. Managing human resources. 14th ed. Mason, Ohio: Thomson-Southwestern , 2007.

Boles,J. Howard and W. & Donofrio, H. “An investigation into the interrelationships of work–family conflict, family–work conflict and work satisfaction.” Journal of Managerial Issues. 13,3 (2001) : 376-391.

Bontis, Nick and Fitz-enz, Jac. “Intellectual capital ROI : a causal map of human capital antecedents and consequents.” Journal of Intellectual Capital 3,3 (2002) : 223-247.

Brown, David, "Motivation the workplace" Hewitt Quarterly Asia Pacific 4, 4 [Online], Accessed 16 march 2009. Available from http://www.hewittassociates.com.

Buckingham M. & Coffman,C. First, Break All the Rules. New York: Simon & Schuster, 1999.

Cameron, K.S. and Quinn, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework Rev. ed. San Francisco : CA:Jossey-Bass Publishers, 2006.

Cantrell,S., Benton, J. M., Laudal, and Thomas, R. J. "Measuring the value of human capital investments: the SAP case" Strategy & Leadership 34 , 2 (2006) : 43 – 52.

Cappelli, P. "A market-driven approach to retaining talent". Harvard business Review. 78,1(2000) : 103-111.

Charles E. Grantham, Maximizing Human Capital. Institute for the Study of Distributed Work,and KBN Content Development. United States of America : PeopleSoft, Inc. (July 2001).

Chartered Institute Personnel and Development (CIPD) . Human Capital Panel Report Summer, 2007.

_____."Human capital." Originally issued October 2006; latest revision November 2007 (Incorporated by Royal Charter, Registered charity no. 1079797) [Online]. Access on 15 Febuary 2008. Available from www.cipd.co.uk

_____.Employee engagement. [Online]. Accessed 18 January 2007.Available from http://www.cipd.co.uk

Condly,S. J. Clark, R. E. and Stolovitch, H. D. "The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies". Performance Improvement Quarterly. 16, 3 (2003) : 46-63.

Crane,Thomas G. The Heart of Coaching. 2nd ed. San Diego CA : FTA Press, 2002.

Cronbach, Lee J. Essential of Psychological Testing. 3rd New York : Harper & Row Publishers, 1999.

Cummings, Jeffrey. “Knowledge Sharing: A Review of the Literature”The World Bank Washington, D.C. 2003 [Online]. Access 24 October 2009. Available from http:/www.worldbank.org/oed.

Cummings, J. N. “Work Groups, Structural Diversity and Knowledge Sharing in a Global Organization,” Management Science 50,3 (2004) : 352-64.

Daft, Richard L.Organization Theory: Integrating Structure and Behavior.2nd ed. Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall,1992.

De. Cenzo, David A. and Robbins, Sttephen P., Human Resource Management 5th ed. New York : John Wile & Sons, Inc.,1996.

Desimone, Randy L Werner,John M., and Haris,David M. Human resource Development. 3rd ed. Orlando : Harcourt Colledge Publisher, 2002.

Dess, Gregory G. and Picken, Joseph C. Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital. New York : American Management Association,1999.

Dessler, Gary. Human resource management.9th ed. New jersey : Prentice Hall, 2003.

Dunford, Patrick M. Benjamin B. and Snell, Scott A. “Human resources and the resource-based view of the firm”, Journal of Management 27,6 (2001) : 701-721.

Dyer,J. H. & Nobeoka,K. “Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network : the Toyota case”. Strategic Management Journal, 21,3 (2000) : 345–367.

Easterly, William R. and Levine, Ross Eric “Africa’s growth’s tragedy: Policies and ethnicdivisions,” Quarterly Journal of Economics 111,4 (1997): 1203-1250.

Edralin, Divina M. “Human Capital Development for Innovation in Asia :Training and Development Practices and Experiences of Large Philippine Companies”. Asian Journal of technology innovation. 15,1 (2007) : 133- 147.

Estabrook Jr , Kenneth, B. “Growing APL’s Human Capital.” Johns Hopkins APL Technical Digest, 26, 3 (2005) : 248-252.

Fitzsimmons, P. “Human capital theory and education”. In J,W Guthrie (Ed.) the encyclopedia of education 2nd ed. London : MacMillian Press, 1999.

Florida, Richard The rise of creative class : And how it's transforming work.leisure,community and everday life. New York, NY : Basic Books, 2002.

Frye, N. Kathleen and Breaugh, James A. "Family-friendly policies, supervisor support,work–family conflict, family–work conflict and satisfaction: A test of a conceptual model." Journal of Business and Psychology 19,2 (2004) : 197-206.

Ezzedeen, S. R. and Swiercz, P. M. "Rethinking work-life balance: Development and validation of the cognitive intrusion of work scale (CIWS)," A dissertation research Proceedings Meeting Eastern Academy of Management, 2002.

Galor,O. and Moav,O."Das human capital". Working Papers 2000-17 Providence (RI: Brown University, Department of Economics. ,2001). [Online]. Accessed 15 January 2008. Available from www. econ.pstc.brown.edu/faculty/galor

GAO. "Human capital :Key Principles from nine Private Sector Organization." report to Congressional Requesters. [Online]. Available from www.gao.gov/ Garmendia, José A. "Impact of Coperate Culture on Company Performance," Current Sociology 52,6 (2004) : 1021-1038.

Gibson,J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly,J.H. Organization Behavior Structure Process. 9th ed. New York : McGraw-Hill ,1997.

Goode R. B. "Adding to the Stock of Physical and Human Capital," The American Economic Review 49,2 (1959), 147—155.

Goodwin, Neva R., "Five Kinds of Capital: Useful Concepts for Sustainable development" [online] 2003. Available from http://ase.tufts.edu

Gordon, Judith R. Organizational Behavior : A Diagnostic Approach. 6th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall International,1999,

Gratton, Lynda and Ghoshall ,Sumantra Managing personal human capital:new ethos for the ''volunteer'' employee. European Management Journal 21,1 (2003) : 1–10.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M. and Shaw, J.D."The relation between work-family balance and quality of life. Journal of Vocational Behavior 63,3 (2003) : 510 – 513.

Hall, Bradley W. The new human capital strategy : Improving the value of your most investment-year after year. New York : amacom.2008.

Hildreth, P.and Kimble, C. Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice. Idea Group Publishing, Hershey, 2004.

Heath, Vicki. Workplace Environment and Its Impact on Employee Performance [Online]. (2006). Accessed 18 August 2009. Available from http://www.businessperform.com/

Heitala, Kari. "General framework for long-term social impact evaluation of an employee strategy." Sub – report 3 human capitals 2005. [Online] Accessed 15 August 2008. Available from www.ec.europa.eu.

Hewitt Associates. Best Employers in Asia [Online]. Accessed June 15, 2005. Available from http://www.hewittassociates.com.

Hitt, Michael A. and others. Human Capital and Strategic Competitiveness in the 1990s Journal of Management Development 13, 1 (1994) : 35 – 46.

Hofstede, G. "Cultural constraints in management theories." Academy of Management Executive 7,1 (1993) : 81-94.

Huselid, Mark A., "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance." Academy of Management Journal 38 (1995) : 635-672.

Huse,E. F.and Cummings,T.G. Organization Development and Change. Minnesota : West Publishing,1985.

IBM. "Creating an adaptable workforce: important implications for CIOs" the Global Human Capital Study 2 March 2003. [Online]. Accessed on 16 Aaugust 2009. Available from http://ibm.com/services

Igo, Tony and Skitmore, Martin. "Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values Framework." Construction Innovation 6,2 (2006) : 121-139.

Ivancevich, John M., Human resource Management. 9th ed. New York : McGraw-Hill, 2003.

Janet Cheng Lian Chew. "The influence of human resource management practices on the retention of core employees of Australian organization : an empirical study." Dissertation the degree of Doctor of Phylosophy,Murdoch university, 2004.

Janz,B.D. and Prasarnphanich, P. “Understanding the antecedents of effective knowledge management : The importance of a knowledge-centered culture.” Decision Sciences 34,2 (2003) : 351-384.

Jose´ Maria Viedma Martı and Mihaela Enache, “Managing personal human capital for professional excellence: an attempt to design a practical methodology.” Knowledge Management Research & Practice 6 (2008) : 52–61.

Jing Zhang, Sue R. Faerman and Anthony M. Cresswell . “The Effect of Organizational / Technological Factors and the Nature of Knowledge on Knowledge Sharing” Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences – 2006.

Kannan, Gopika. “Antecedences and Concequences of Human Capital Value Addition among Knowledge Professionals.” Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy in the faculty of engineering Department of Management Studies India institute of Sciences,2001.

Kearns, P, Measuring and managing employee performance: a practical manual to maximize organizational performance through people. London : Financial Times Prentice Hall, 2000.

Keenan,J.J. “Intellectual Capital - Perspectives for Informatics Systems” 2000.cited in Anastasios E. Politis Human capital development and competence structures in changing media production environments. Stockholm : Sweden 2004.

Kerlinger, Fred N. Foundations of Behaveoral Fesearch. 3rd ed. U.S.A. : Holt, Rinehart and Winston,Inc.,1997.

Kotter,J. P. and Heskett,J. L. Corporate Culture and Performance, New York : The Free Press,1992.

Lau,R.S.M. and May, B.E. “A win - win paradigm for quality of work life and business performance”. Human Resource Development Quarterly 9,3 (1998) : 211- 226.

Leggatt, Sandra and Dwyer, Judith. “Factors supporting High Performance in Health Care Organization.” In National Institute of Clinical Studies 2003 Melbourne : Health Management Group at La Trobe University Febuary, 2003.

Lindner, James R.,“Understanding Employee Motivation” Journal of Extension 36, 3 June 1998 [online]. Accessed on 18 January 2008. Available from www.joe.org

Marie Crozier-Durham.Work/Life Balance: “Personal and Organizational Strategies of School Leaders.” Master of Education Victoria University, 2007

Mark,Ackerman. Volkmar,Pipek. Volker, Wulf. Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management. London : Cambridge: MIT Press, 2003.

Matthewman, Jim and Matignon,Floriane. “Human Capital Reporting: An Internal Perspective.” Mercer Human Resource Consulting. 2005 [Online] Accessed 15 January 2009. Available from http://www.cipd.co.uk

Marimuthu, Maran, Arokiasamy, Lawrence and Ismail, Maimunah. “Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance: Evidence from Developmental Economics.” Uluslararası Sosyal Ara_tırmalar Dergisi The Journal of International Social Research 2, 8 (Summer 2009) : 267.

Mayo, Andrew ‘The role of employee development in the growth of intellectual capital” Personnel Review 29,4 (2000) : 521-533.

Meyer, John P. and Allen, Nathalie J.“The measurement and antecedents of affective : Continuance and normative commitment to the organization,” Journal of Occupational Psychology 63, (1990) : 1 – 18.

Meyerson, D. and Martin,J. “Cultural change: an Integration of Three Different Views”. Journal of Management Studies 24, (1987) : 623 - 648.

McNamara, Carlton P. “Making Human Capital productive” Bissiness and Economic Review 46,1 (October-December 2008) : 10-13.

Mincer, J. “Economic development, growth of human capital, and dynamics of the wage structure.” Journal of Economic Growth 1,1 (1996) : 29-48.

Myung Sun Ko. “An exploration of the impact of information technology investment on organizational performance: An integrative approach”. Thesis (Ph.D.) Information Science Virginia Commonwealth University, 2003.

Nahapiet, Janine. and Ghoshal, Sumantra. “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage.” Academy of Management Review 23, 2 (1998) : 242-266.

Higgins, Nicholas J and Cohen, Graeme. Employee Engagement' A key human capital reporting measure [Online], Accessed 22 October 2009, Available from http://www.valuentis.com.

Noe, Raymond A. Employee training and Development. 3rd New York : McGraw-Hill/Irwin,2005.

————. “Trainee’s attributes and attitude : Neglected influences on training affectiveness”1986 cited in Desimone,Randy L. Werner,John M. and Haris, David M. Human resource Development. 3rd ed. Orlando : Harcourt Colledge Publisher, 2002.

Noe, Raymond. et.al. Human resource Management : Gaining a Competitive Advantage. 5th ed. New York : McGraw-Hill, 2006.

Northouse, Peter G. Leadership: Theory and Practice. 3rd ed. Thousand Oaks, California : SAGE Publications, 2004.

Organization for Economic Co-operation and development (OECD), Policy Brief July, 2007 [Online]. Accessed 3 April 2009. Available from www.0ecd.org.

Patterson,M. G., M. A. Lawthom,West. R. and Nickell,S. Impact of people management practices on performance. London, Institute of Personnel and Development, 1997, The case for good people management A summary of the research CIPD [Online]. Accessed on 15 August 2008. Available from http//www.cipd.uk

Hildreth, P. and Kimble, C. Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice. Idea Group Publishing, Hershey, 2004.

Patterson, Malcolm G. and others. “Impact of people management practices on Performance.” Journal of Management Studies 32,2 (1997) : 215–247.

Pickett, Les. “Optimizing human capital: measuring what really matters.” Industrial and Commercial Training 37,6 (2005) : 299 – 303.

Pitt-Catsouphes,M.and others. “Work-life policies and programs : comparing the responsiveness of nonprofit and for- profit organizations.” Nonprofit Management & Leadership 14, 3 (2004) : 291-312.

Quinn, Robert E. and Rohrbaugh, J. “A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness.” Public Productivity Report (June 1981): 122-140.

Rainbird, H. ‘Continuing Training’. In Sisson, K. Personnel (1994) : 56.

Ramirez,Ronald Vincent.“The influence of information technology and organizational improvement efforts on the performance of firms”. Dissertation Abstracts International, Volume: 64-01, Section: A, page: 0218.

Rastogi, P.N. Sustaining enterprise competitiveness – is human capital the answer? Human Systems Management 19 (2000) : 193–203.

Reid,F. “Creating a knowledge-sharing culture among diverse business units.” Employment Relations Today 30, 3 (2003) : 43-49.

Roos and Ross (1997) cited in Kasseiman,R.“Human Capital and value Creation for human asset in organization” dissertation university of Pretoria, 2006.

Roos, J., Roos, G. and Dragonetti, N. C. Edvinsson, L. Intellectual capital – navigating the new business landscape. Hampshire UK : Macmillan Press Ltd., 1997.

Rothwell, William J. Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. 3rd ed. New York : Amacom, 2005.

Sambrook, Sally. “Factors Influencing Learning in Work : a comparison of two research projects (European- and United Kingdom-based)” European Educational Research Journal 1 ,3 (2002) : 35-40.

Scarbrough, Harry and Elias, Juanita. Research report Evaluating human capital 2002 [Online]. Accessed 20 September 2009, Available at: http://www.cipd.co.uk

Schein, Edgar H. . Organizational Culture and Leadership. (San Francisco: Jossey-Bass. 1992),12.

Schmidt, Faye. "Workplace well-being in the public sector – a review of the literature and the road ahead for the Public" Service Human Resources Management Agency of Canada.Ottawa : PSHRMA.,[Online], Accessed 6 March 2009. Available from http://www.hrma-agrh.gc.ca/hr.

Schuller,T. and Field, J. "Social capital, human capital and the learning society." International Journal of Lifelong Education 17,4 (1998) : 226-235.

Schultz, Theodore W. "Investment in human capital." The American Economic Review 1 ,2 (1961) : 1-17.

Stewart, T.A. Intellectual Capital, London : Nicholas Brealey,1997.

Sutherland, Margaret. "Factors affecting the retention of knowledge workers" Dissertation Doctor in Commerce Leadership in Performance and Change Faculty of Economic and Management Sciences. Rand Afrikaans University February, 2004.

Swanson, Richard A. and Holton, E.F. "Foundations of Human Resource Development." Human Resource Development Quarterly 9,3 (2001) : 285-295.

Schweyer, A., Talent management systems : best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning. Canada: John Wiley & Son Ltd., 2004.

Steers, Richand M. "Antecedents and outcomes of organizational commitment." Administrative Science Quarterly 22,1 (1977) : 46-56.

The Nobel Foundation. (n.d.) Nobel e-Museum [Online]. Accessed 15 January 2008. Available at http://www.nobel.se

Thomas, Robert J., Cheese, Peter and Benton, James M. "Human Capital Development." Research Note November 1, 2003 [Online]. Accessed 15 March 2008. Available from www.accenture.com

Vey, Meredith A. and Cantrell,Susan Achieving High Performance Through Human Capital Development : A Look at the Pharmaceutical Industry. (Accenture High Performance Workforce Study 2002-2003) [Online]. Accessed 15 March 2008. Available from www.accenture.com

Ulrich, Dave. "A new mandate for human resources." Harvard Business Review (January–February 1998) : 124-134.

Walker, David M. “Managing Human Capital in the 21st Century” United States General Accounting Office, March 9, 2000.

Weatherly, Leslie A.. Human Capital – The Illusive Asset , Measuring and Managing Human Capital: A Strategic Imperative for HR. SHRM Research Quatery 2003 : 1-7.

Wood S. and Albanese, M.T."Can we speak of a high commitment management on the shop floor?."Journal of Management Studies 32(1995) : 215 – 247.

Woodall, Katherine. Corporate Culture Management : Adapting to Changing Work Priorities (2004) [Online]. Accessed 15 August 2008. Available from http://www.ketchumperspectives.com

Worapote Suthisai. “Employee Involvement, Work-Related Values, and Organizational Commitment in Thai Manufacturing Companies” Dissertation for the degree Doctor of Philosophy the faculty of the California School of Professional Psychology San Diego, 2001.Wright,

Ulrich, D. “A new mandate for human resources.” Harvard Business Review (January– February 1998) : 1.

Zula, Kenneth J. and Chermack, Thomas J. “Human capital Planning : A review of Literature and Implication for Human Resource Development” Human Resource Development Review 6,3 (September 2007) : 245.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์
และ รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการพัฒนางานวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2/ 353

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 พฤษภาคม 2552

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. ฟองคำ ดิลกสกุลชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางจรัสศรี เพ็ชรคง รหัสนักศึกษา 48252953 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก"

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางจรัสศรี เพ็ชรคง สัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกเพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 034-219136

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการพัฒนางานวิจัย

รายชื่อ	ตำแหน่ง/สถานที่ปฏิบัติงาน
1. รศ. ดร. ฟองคำ ดิลกสกุลชัย	คณะดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
2. รศ.ดร.พูลสุข หิงคานนท์	ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2548-2551)
3. นพ. สุพรรณ ศรีธรรมมา	นายแพทย์ 10 ด้านพัฒนาระบบกระทรวง สาธารณสุขผู้อำนวยการศูนย์สันติวิธี และที่ปรึกษา กระทรวงสาธารณสุข
4. น.พ.สมควร หาญพัฒนชัยกูร	ผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก
5. นายดนุพงษ์ สาเขตร	ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข
6. ดร. มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
7. ดร. อุษณีย์ เทพวรชัย	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นนทบุรี
8. ดร. ชุติมา ปัญญาพินิจนุกูร	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี
9. ดร. เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ	นายกสมาคมพยาบาลภาคตะวันออก อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี
10. ดร.วรรณี ดปนียากร	รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ

ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง

การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

เครื่องมือวิจัย : แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบการวิจัย ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

คำชี้แจง

1. การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ เป็นขั้นตอนที่ 1 ของการดำเนินการวิจัย เรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

2. ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ โดยเสรี

3. ขอให้ผู้เชี่ยวชาญ แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระประกอบการให้สัมภาษณ์ เพื่อจะได้นำแนวคิดไปใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และสร้างข้อคำถามในโอกาสต่อไป

4. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครั้งนี้ จะเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบต่อผู้ให้สัมภาษณ์แต่ประการใด และจะนำไปใช้เฉพาะการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัย นางจรัสศรี เพ็ชรดง
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่ง .....

ชื่อผู้สัมภาษณ์ นางจรัสศรี เพ็ชรคง

วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์ .....

จำนวนเวลาที่ใช้สัมภาษณ์ .....ชั่วโมง.....นาที

เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น. ยุติการสัมภาษณ์เวลา.....น.

สถานที่สัมภาษณ .....

รายการประเด็น/ข้อคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

1. **ท่านคิดว่ามีสิ่งใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

.....

.....

.....

2. **ท่านคิดว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อ การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

.....

.....

.....

3. **ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับปัจจัยที่ท่านคิดว่าส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือทางวิชาการ
และการเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งต่อการดำเนินการวิจัยครั้งนี้

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความอนุเคราะห์
และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2/ 664

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ ศลโกสุม

ด้วย นางจรัสศรี เพ็ชรคง รหัสนักศึกษา 48252953 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก"ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย ที่แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตร์จารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 034-219136

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อ	ตำแหน่ง/สถานที่ปฏิบัติงาน
1. ผศ.ดร.สุนันท์ ศลโกสุม	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
2. ดร. เพ็ญนภา แดงด้อมยุทธ์	คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
3. ดร.ลิลลี่ ศิริพร	ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาการศึกษา สถาบัน พระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข
4. ดร.วิบูลย์ลักษณ์ ปรียาวงศากุล	ผู้อำนวยการแก้วกัลยาสิกขาลัย สถาบัน พระบรมราชชนก
5. ดร.กานดา ตัณฑพันธ์	รองผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราช ชนนี นพรัตน์วชิระ

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์
และรายชื่อสถานศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2 / ๗๘๖

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางจรัสศรี เพ็ชรคง รหัสนักศึกษา 48252953 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก" ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางจรัสศรี เพ็ชรคง ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ
โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกที่เป็นหน่วยทดลองเครื่องมือวิจัย

1. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
2. วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า เพชรบุรี
3. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์

และรายชื่อวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 4422

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 ธันวาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา

ด้วย นางจรัสศรี เพ็ชรคง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยการพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและอาจารย์ในวิทยาลัยของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาต และแจ้งบุคลากรของท่านทราบเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

รายชื่อวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกที่เป็นหน่วยเก็บข้อมูลการวิจัย

เครือข่าย	ชื่อวิทยาลัย
วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง	1. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีกรุงเทพ 2. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ 3. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี 4. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นนทบุรี 5. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี 6. วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า เพชรบุรี 7. วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี 8. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช 9. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท 10. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีชัยนาท 11. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี
วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคเหนือ	12. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่ 13. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา 14. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ประชารักษ์ 15. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช 16. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์ 17. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง
วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	18. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น 18. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์ 19. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา 20. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุดรธานี 21. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค์ 22. วิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม
วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้	24. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช 25. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี 26. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา 27. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง 28. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา

ภาคผนวก ฉ
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม เรื่อง
การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
   ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
   ตอนที่ 2 องค์ประกอบของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
   แต่ละตอนจะมีคำชี้แจงในการตอบ
3. **ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ** การตอบแบบสอบถามไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่าน เพราะจะนำไปวิเคราะห์หาองค์ประกอบโดยส่วนรวม
4. ขอขอบพระคุณในการให้ความอนุเคราะห์ครั้งนี้

นางจรัสศรี เพ็ชรดง
นักศึกษาปริญญาเอกสาขา การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หรือเติมคำในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ.....ปี (เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด
   ☐ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก ☐ อื่นๆ ระบุ....
4. ตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ
   ☐ รองผู้อำนวยการ ☐ หัวหน้าภาควิชาหรือเทียบเท่า
   ☐ อาจารย์ประจำภาควิชา
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นอาจารย์ในวิทยาลัย.....ปี (เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามองค์ประกอบของการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

คำชี้แจง

1. เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันผู้วิจัยขอให้คำนิยามศัพท์เฉพาะเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ไว้ดังนี้

การพัฒนาทุนมนุษย์ในที่นี้ หมายถึง การดำเนินการด้านต่างๆ ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความสามารถของอาจารย์ และส่งเสริมให้อาจารย์ได้นำศักยภาพสูงสุดของตนเองออกมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว โดยมีความคิดเห็น 5 ระดับคือ

มากที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นมีความสำคัญมากที่สุดต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัย ฯ
มาก หมายถึง ข้อความนั้นมีความสำคัญมากต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัย ฯ
ปานกลาง หมายถึง ข้อความนั้นมีความสำคัญปานกลางต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัย ฯ
น้อย หมายถึง ข้อความนั้นมีความสำคัญน้อยต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัย ฯ
น้อยที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นมีความสำคัญน้อยที่สุดต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัย ฯ

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันพระบรมราชชนกมีความชัดเจน					
2	นโยบายของของสถาบันพระบรมราชชนกในการพัฒนาอาจารย์สามารถปฏิบัติได้จริง					
3	แผนพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสถาบันพระบรมราชชนก					
4	วิทยาลัยมีการกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาอาจารย์					
5	วิทยาลัยมีคู่มือในการกำหนดระบบและกลไกในการพัฒนาอาจารย์					
6	วิทยาลัยมีระบบการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการของอาจารย์					
7	วิทยาลัยมีการวางแผนงบประมาณในการพัฒนาอาจารย์ที่เหมาะสม					
8	วิทยาลัยมีการกำกับดูแลให้มีการพัฒนาอาจารย์ตามระบบที่ตั้งไว้					
9	วิทยาลัยมีการมอบหมายภารกิจให้อาจารย์ที่ได้รับการพัฒนามาแล้วให้ทำงานตรงกับความรู้ความสามารถ					
10	อาจารย์มีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การในการทำงาน					
11	อาจารย์ได้รับข้อมูลหรือสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง					
12	อาจารย์ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างสรรค์ผลงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วิทยาลัยวางไว้					
13	อาจารย์ในวิทยาลัยมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ					
14	วิทยาลัยวางแผนในการพัฒนาอาจารย์ที่สอดรับกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ขององค์การ					

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15	ถ้ามีการปรับบทบาทของสถาบันพระบรมราชชนกให้มีการบริหารจัดการในฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีพระราชบัญญัติรองรับท่านคิดว่าทำให้การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยดีขึ้น					
16	วิทยาลัยสามารถวางแผนในการพัฒนาอาจารย์ได้เหมาะสมเพราะกระทรวงสาธารณสุขมีกำหนดทิศทางในการผลิตกำลังคนที่ชัดเจน					
17	วิทยาลัยมีแผนในการพัฒนาอาจารย์ให้ตรงกับสาขาที่หน่วยงานต้องการ					
18	วิทยาลัยมีการวางแผนการพัฒนาคุณวุฒิของอาจารย์สอดรับกับเกณฑ์มาตรฐานของสภาการพยาบาล					
19	วิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนระบบการพัฒนาอาจารย์ที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม					
20	วิทยาลัยมีการจัดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้					
21	วิทยาลัยมีการมอบหมายงานให้อาจารย์ตรงกับงานที่รับผิดชอบ					
22	ระบบปฏิบัติงานในวิทยาลัยสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของอาจารย์					
23	วิทยาลัยมีคู่มือในการพัฒนากระบวนการทำงาน					
24	วิทยาลัยมีการชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน					
25	วิทยาลัยมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานตามกระบวนการนั้นๆ อย่างมีประสิทธิผล					

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
26	วิทยาลัยมีการพัฒนาสิ่งแวดล้อมด้านกายภาพที่เอื้อต่อการทำงาน เช่นการจัดห้องทำงาน สถานที่จอดรถ การจัดภูมิทัศน์ที่สวยงาม					
27	วิทยาลัยมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร					
28	วิทยาลัยมีการพัฒนาระบบห้องสมุดที่สอดรับกับการค้นคว้าพัฒนางาน					
29	วิทยาลัยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีใหม่ๆให้กับอาจารย์					
30	วิทยาลัยมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน					
31	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสืบค้นข้อมูลของวิทยาลัยสามารถเชื่อมต่อได้อย่างรวดเร็ว					
32	วิทยาลัยมีแนวทางในการส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาตนเองสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ					
33	วิทยาลัยมีแนวทางในการส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนางาน และพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ					
34	ผู้บริหารมีเทคนิคในการสร้างความรู้สึกที่ท้าทายในการปฏิบัติงานของอาจารย์					
35	บุคลากรของวิทยาลัยมีความร่วมมือกันในการทำงาน					
36	วิทยาลัยมีสิ่งแวดล้อมที่ทำให้อาจารย์รู้สึกปลอดภัยในการทำงาน					
37	ผู้อำนวยการมีการวินิจฉัยสั่งการที่มีประสิทธิภาพ					
38	ผู้อำนวยการเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ					

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
39	ผู้อำนวยการสามารถควบคุมกำกับงานให้เป็นไปตามระบบและกลไกการปฏิบัติงานที่วางไว้					
40	ผู้อำนวยการแสดงให้อาจารย์เห็นว่าเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง					
41	ผู้อำนวยการมีการปฏิบัติที่แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี					
42	ผู้อำนวยการเต็มใจให้อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
43	ผู้อำนวยการให้อาจารย์มีอิสระในการทำงานตามความรับผิดชอบของแต่ละคน					
44	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ					
45	ผู้อำนวยการเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน					
46	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการสื่อสารทำให้อาจารย์เห็นทิศทางที่ชัดเจนขององค์การ					
47	ผู้อำนวยการพัฒนาวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมมากกว่าการบังคับ					
48	ผู้อำนวยการสามารถประเมินอาจารย์เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับในการพัฒนาของอาจารย์					
49	ผู้อำนวยการมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาอาจารย์					
50	ผู้อำนวยการให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ทุกระดับ					
51	ผู้อำนวยการสามารถมอบหมายงานได้ตรงตามความสามารถของอาจารย์					
52	ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ					
53	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้อาจารย์คิดค้นวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา					

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
54	ผู้อำนวยการมีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
55	ผู้อำนวยการรับฟังปัญหาของอาจารย์และแก้ไขปัญหาอย่างยุติธรรม					
56	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการเจรจาต่อรองด้านผลประโยชน์ให้กับอาจารย์					
57	ผู้อำนวยการมีความคิดเชิงธุรกิจที่จะนำวิทยาลัยไปสู่การแข่งขันกับองค์การอื่นโดยการพัฒนาบุคลากร					
58	ผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจแก่อาจารย์					
59	อาจารย์ในวิทยาลัยมีค่านิยมร่วมกันในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพ					
60	อาจารย์ในวิทยาลัยมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในฐานะสมาชิกของวิทยาลัยและสถาบันพระบรมราชชนก					
61	อาจารย์ในวิทยาลัยทุกคนเท่าเทียมกัน					
62	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม					
63	อาจารย์ในวิทยาลัยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
64	อาจารย์ในวิทยาลัยมีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้					
65	อาจารย์ในวิทยาลัยมีความสามารถที่หลากหลายทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ					
66	อาจารย์ในวิทยาลัยให้การยอมรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี					
67	อาจารย์ในวิทยาลัยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นฐานในการสร้างความก้าวหน้าด้านตำแหน่งหน้าที่					
68	การทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยเน้นการปรับปรุงคุณภาพงาน					

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
69	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรม					
70	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการแข่งขันในการทำงานเพื่อความเป็นเลิศด้านวิชาการ					
71	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการแข่งขันในการทำงานระหว่างวิทยาลัยด้วยกันและกับสถาบันอื่น					
72	อาจารย์ในวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานของตนเองให้มีคุณภาพสูง					
73	อาจารย์ในวิทยาลัยกล้าตัดสินใจในการทำงาน					
74	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการทำงานตามระเบียบแบบแผน					
75	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างราบรื่น					
76	อาจารย์ในวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการทำงานเพื่อส่วนรวม					
77	อาจารย์ในวิทยาลัยมีความรับผิดชอบ					
78	อาจารย์ในวิทยาลัยมีความเอื้ออาทรต่อกัน					
79	ลักษณะงานที่ทำมีความน่าสนใจทำให้อาจารย์ทุ่มเทในการทำงาน					
80	อาจารย์ได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงาน					
81	งานที่อาจารย์ทำมีความก้าวหน้าและมั่นคง					
82	สถานภาพของอาจารย์ได้รับการยอมรับจากสังคม					
83	วิทยาลัยส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้กับอาจารย์					
84	อาจารย์รู้สึกว่าปัญหาขององค์การก็คือปัญหาของอาจารย์เช่นกัน					

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
85	ระเบียบวินัยของหน่วยงานทำให้อาจารย์ทำงานได้ง่ายขึ้น					
86	อาจารย์ทุกคนในวิทยาลัยมีการช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหาขององค์การ					
87	วิทยาลัย หรือสถาบันพระบรมราชชนกมีการจัดระบบการให้รางวัล สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม					
88	วิทยาลัย หรือสถาบันพระบรมราชชนกมีการสนับสนุนการนำเสนอผลงานในที่ประชุมทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อจูงใจในการสร้างผลงาน					
89	วิทยาลัยให้อาจารย์มีอิสระทางความคิดในการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางาน					
90	วิทยาลัย มีการส่งเสริมด้านสวัสดิการที่นอกเหนือจากสวัสดิการข้าราชการที่มีอยู่					
91	วิทยาลัยหรือสถาบันพระบรมราชชนกมีการจัดรางวัลเชิดชูเกียรติให้แก่ผู้ที่มีผลงานดี					
92	ทำเลที่ตั้งของวิทยาลัย มีความเหมาะสมการคมนาคมสะดวก					
93	วิทยาลัย มีระบบการยืดหยุ่นเวลาในการมาปฏิบัติงานของอาจารย์					
94	อาจารย์สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงานและครอบครัวอย่างเหมาะสม					
95	วิทยาลัยมีการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงานนอกเวลาให้กับอาจารย์อย่างเหมาะสม					
96	ในวิทยาลัยมีบรรยากาศการทำงานที่ไม่เคร่งเครียด เป็นกันเอง					
97	วิทยาลัยมีสิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะส่งเสริมการทำงานของอาจารย์					
98	วิทยาลัยมีการจัดสวัสดิการเรื่องการกู้ยืมเป็นการช่วยเหลือครอบครัวของอาจารย์					

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
99	วิทยาลัยจัดสรรเวลาให้อาจารย์ในการไปศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง					
100	อาจารย์มีความสุขในการทำงาน					
101	ในวิทยาลัยมีห้องสำหรับอาจารย์ในการพักผ่อนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
102	วิทยาลัย มีการจัดภาระงานที่เหมาะสม					
103	ลักษณะการปฏิบัติงานของอาจารย์อยู่บนพื้นฐานของกฎหมายและจริยธรรม					
104	วิทยาลัยมีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตแก่อาจารย์					
105	การปฏิบัติงานของอาจารย์สอดคล้องกับสภาพทางสังคม					
106	งานที่อาจารย์ปฏิบัติเป็นที่ยอมรับของสังคม					
107	วิทยาลัย มีระบบการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างความภาคภูมิใจของผู้ที่อยู่ในองค์การ					
108	อาจารย์ตั้งใจที่จะทำงานที่วิทยาลัยแห่งนี้โดยไม่คิดจะย้ายไปทำงานที่อื่นหรือลาออก					
109	อาจารย์รู้สึกว่างานที่ทำมีความก้าวหน้า					
110	ชื่อเสียงของวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับจากสังคมทำให้อาจารย์มีความภาคภูมิใจที่ทำงานในที่แห่งนี้					
111	อาจารย์มีการบริหารเวลาที่เหมาะสมทำให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
112	วิทยาลัยมีนโยบายในการรักษาคนไว้ในองค์การอย่างเหมาะสม					
113	อาจารย์มีความเต็มใจที่จะช่วยให้วิทยาลัยแห่งนี้เป็นที่ยอมรับของสังคม					
114	อาจารย์มีความภาคภูมิใจที่จะบอกกับทุกคนว่าทำงานในวิทยาลัยแห่งนี้					
115	อาจารย์มีความสุขที่จะทำงานในวิทยาลัยแห่งนี้ต่อไป					

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
116	อาจารย์ได้รับการอบรมพัฒนาตรงกับความต้องการของตนเอง					
117	อาจารย์ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน					
118	วิทยาลัยสนับสนุนการเรียนรู้โดยใช้ระบบที่ทันสมัย ทั้งระบบห้องสมุด ระบบการสืบค้นความรู้ให้แก่อาจารย์					
119	วิทยาลัยนำโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์ การใช้สื่อมัลติมีเดีย การใช้ e-learning ในการพัฒนาความรู้และทักษะของอาจารย์					
120	วิทยาลัยสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและใช้การกระตุ้นให้อาจารย์ในทีมงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
121	วิทยาลัยมีการจัดทำเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน เช่นคู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือขั้นตอนการทำงาน					
122	อาจารย์มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงาน					
123	อาจารย์มีทักษะในการแสวงหาความรู้จาก ที่ต่าง ๆ					
124	อาจารย์มีความกระตือรือร้นที่จะนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงาน					
125	อาจารย์ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเอง					
126	อาจารย์สามารถสังเคราะห์ความรู้และทักษะที่ได้รับจากการอบรมพัฒนาเพื่อสร้างความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรม					
127	วิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร					

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
128	อาจารย์ได้รับการฝึกฝนทักษะต่าง ๆเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมตามนโยบาย					
129	วิทยาลัยมีการกระตุ้นให้อาจารย์พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และความรู้ใหม่โดยกำหนดรางวัลไว้ชัดเจน					
130	วิทยาลัยมีการกระตุ้นให้อาจารย์เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยการให้รางวัลแก่อาจารย์และทีมงานที่มีการเรียนรู้เกิดขึ้น					
131	งานที่อาจารย์ปฏิบัติสอดคล้องกับสิ่งที่ได้ไปอบรมหรือพัฒนามา					
132	วิทยาลัยมีการจัดระบบการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับอาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถสูง					
133	วิทยาลัยส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาตนเองตามสมรรถนะที่กำหนด					
134	วิทยาลัยหาวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่รวดเร็ว					
135	วิทยาลัยส่งเสริมให้อาจารย์เพิ่มพูนความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
136	วิทยาลัยมีการสอนงานแก่อาจารย์โดยใช้ระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน					
137	อาจารย์ได้รับการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ					
138	วิทยาลัยสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การ					
139	วิทยาลัยมีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างสถาบัน					
140	วิทยาลัยมีการจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจนในเรื่องของการแบ่งปันความรู้แก่อาจารย์และสมาชิกในองค์การ					

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
141	วิทยาลัยมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคล					
142	วิทยาลัยสนับสนุนให้อาจารย์ได้รับการอบรมให้รู้วิธีที่จะเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน					
143	วิทยาลัยมีข้อมูลสารสนเทศที่จัดไว้เป็นหมวดหมู่สะดวกต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์					
144	วิทยาลัยมีระบบการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่อาจารย์สามารถเข้าถึงระบบได้โดยง่าย					
145	อาจารย์มีเครือข่ายในการแบ่งปันความรู้					
146	อาจารย์ยอมรับฟังความคิดเห็นและยอมรับข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และการพัฒนา					
147	ความรู้ ทักษะ ที่อาจารย์ทุกท่านไปรับการพัฒนามา ถูกเผยแพร่ไปยังผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง					
148	อาจารย์เต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ ทักษะแก่เพื่อนร่วมงานทั้งความรู้ด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม					
149	วิทยาลัยมีการสร้างระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในองค์การ					
150	วิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นทางการ					
151	วิทยาลัยกำหนดให้อาจารย์ทุกคนทำแผนพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน					
152	วิทยาลัยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเกี่ยวกับภาระงาน					

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
153	วิทยาลัยนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำปี					
154	วิทยาลัยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลที่เหมาะสมและยุติธรรม					
155	วิทยาลัยมีการติดตามประเมินผลอาจารย์ไปอบรมพัฒนาอย่างเป็นระบบ					
156	วิทยาลัยกำหนดให้อาจารย์การวางแผนในการพัฒนาตนเองโดยเชื่อมกับสมรรถนะที่กำหนดไว้ของแต่ละคน					
157	วิทยาลัยมีการกำหนดแนวทางในการคัดเลือกคนเข้าสู่ระบบที่ชัดเจน					
158	วิทยาลัยสามารถระบุได้ว่าใครเป็นคนเก่งขององค์การและมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ					
159	วิทยาลัยมีวิธีการมอบหมายงานให้แก่อาจารย์ที่ต้องดึงความเก่ง ทักษะ ความรู้ การสร้างสรรค์ออกมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นๆ					
160	วิทยาลัยเปิดโอกาสให้อาจารย์ที่ความรู้ความสามารถสูงได้มีเวทีในการแสดงความสามารถ					
161	วิทยาลัยมีการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถสูงโดยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น					
162	วิทยาลัยให้อิสระทางวิชาการเพื่อให้อาจารย์สร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ					
163	วิทยาลัยมีแผนในการสอนและพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี					
164	สถาบันพระบรมราชชนกและวิทยาลัยมีการจัดโครงการพิเศษและดึงอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้ามาสร้างผลงานที่ เป็นเลิศ					

	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
165	วิทยาลัยพยายามปรับเป้าหมายของอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ					
166	วิทยาลัยให้การยอมรับและให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง					
167	วิทยาลัยมีแนวทางในการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถสูงด้วยระบบพี่เลี้ยงในการให้คำปรึกษาและสอนงาน					
168	วิทยาลัยเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นมืออาชีพ					
169	วิทยาลัยมีแนวทางในการพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ความสามารถสูงโดยการจัดระบบการหมุนเวียนตำแหน่งงาน					
170	อาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถสูงได้รับการวางตัวให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งสูงขึ้น					

ขอขอบพระคุณในการตอบแบบสอบถามของท่าน

ภาคผนวก ช
การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A1	664.7576	14619.0019	.7218	.9959
A2	664.8485	14623.0076	.7299	.9959
A3	664.6970	14632.1553	.7105	.9960
A4	664.4848	14673.0701	.5909	.9960
A5	664.6364	14650.1136	.6813	.9960
A6	664.8182	14668.9034	.5515	.9960
A7	664.5152	14641.3826	.7332	.9959
A8	664.6667	14646.9792	.7945	.9959
A9	664.6364	14604.6761	.7774	.9959
A10	664.7273	14623.1420	.7697	.9959
A11	664.7879	14584.3598	.8090	.9959
A12	664.5758	14641.2519	.8553	.9959
A13	664.5455	14626.5682	.8668	.9959
A14	664.6364	14649.5511	.8591	.9959
A15	664.8182	14709.5909	.4149	.9960
A16	664.8788	14669.2973	.7337	.9960
A17	664.6970	14626.2178	.7380	.9959
A18	664.7273	14645.0795	.5967	.9960
A19	664.8485	14593.6326	.8617	.9959
A20	664.8485	14613.4451	.8028	.9959
A21	664.8485	14612.5076	.7770	.9959
A22	664.8182	14597.8409	.8221	.9959
A23	664.7879	14639.0473	.7015	.9960
A24	664.7879	14607.7348	.8177	.9959
A25	664.6970	14629.3428	.7235	.9959
A26	664.7273	14634.0795	.6046	.9960
A27	664.8485	14559.6951	.8675	.9959
A28	664.7273	14594.2045	.8407	.9959
A29	664.8788	14596.9223	.8100	.9959
A30	665.0606	14519.1837	.9036	.9959
A31	664.9697	14519.4678	.8908	.9959
A32	664.8788	14565.0473	.8407	.9959
A33	664.8788	14550.6098	.8731	.9959
A34	664.9394	14524.8087	.9146	.9959
A35	664.7879	14577.6098	.8125	.9959
A36	664.6667	14639.0417	.7548	.9959
A37	664.8788	14578.2348	.7903	.9959
A38	664.7576	14576.9394	.8480	.9959
A39	664.8485	14580.8826	.8582	.9959
A40	664.7879	14560.6098	.8137	.9959
A41	664.6667	14614.9792	.7737	.9959

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A42	664.6667	14638.1042	.7990	.9959
A43	664.5758	14673.2519	.7137	.9960
A44	664.7576	14591.5644	.7657	.9959
A45	664.6061	14623.7462	.7079	.9960
A46	664.6970	14599.4053	.7309	.9959
A47	664.6970	14615.8428	.7570	.9959
A48	664.8485	14611.1951	.7829	.9959
A49	664.8182	14592.5909	.7915	.9959
A50	664.7273	14603.4545	.8629	.9959
A51	664.8182	14606.4034	.7845	.9959
A52	664.5152	14658.9451	.7599	.9959
A53	664.6667	14620.5417	.8116	.9959
A54	664.5455	14668.8807	.6746	.9960
A55	664.6364	14638.9886	.6774	.9960
A56	664.7273	14594.7670	.7848	.9959
A57	664.8485	14593.3826	.7585	.9959
A58	664.7273	14633.7045	.7511	.9959
A59	664.5758	14612.5019	.8346	.9959
A60	664.6970	14588.7178	.8478	.9959
A61	665.1818	14609.5284	.6367	.9960
A62	664.6970	14609.9678	.8468	.9959
A63	664.6364	14628.4261	.7560	.9959
A64	664.5152	14653.2576	.7938	.9959
A65	664.5152	14654.8201	.7379	.9959
A66	664.6061	14613.2462	.8474	.9959
A67	664.7879	14594.2973	.7927	.9959
A68	664.7576	14636.9394	.7938	.9959
A69	664.7879	14658.1723	.7981	.9959
A70	664.9091	14663.8352	.6342	.9960
A71	664.9091	14666.3352	.5678	.9960
A72	664.6667	14608.2292	.8721	.9959
A73	664.6061	14648.1837	.7446	.9959
A74	664.6970	14682.1553	.6145	.9960
A75	664.6970	14657.4678	.7156	.9960
A76	664.6970	14605.4678	.8685	.9959
A77	664.4848	14659.1326	.7922	.9959
A78	664.5152	14630.5076	.8281	.9959
A79	664.7273	14630.8295	.7652	.9959
A80	664.8182	14571.6534	.8519	.9959
A81	664.5152	14635.6326	.7289	.9959
A82	664.4848	14613.0076	.7935	.9959

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A83	664.6970	14576.9678	.8433	.9959
A84	664.4848	14646.3201	.7303	.9959
A85	664.6667	14613.6042	.8108	.9959
A86	664.6364	14620.1761	.8722	.9959
A87	665.0606	14573.9337	.8290	.9959
A88	664.6061	14667.9337	.6751	.9960
A89	664.5758	14681.3144	.7170	.9960
A90	664.9091	14609.8352	.7484	.9959
A91	664.8182	14593.4034	.8725	.9959
A92	664.6667	14625.4792	.7549	.9959
A93	665.0000	14572.0000	.7597	.9959
A94	664.6970	14639.5928	.7360	.9959
A95	665.0909	14550.3352	.8319	.9959
A96	664.7576	14609.5019	.7629	.9959
A97	664.6667	14607.5417	.8755	.9959
A98	664.9394	14596.9337	.7295	.9960
A99	664.7576	14587.0644	.8912	.9959
A100	664.6061	14597.3087	.7962	.9959
A101	664.6667	14633.7917	.7817	.9959
A102	664.7576	14600.5019	.8631	.9959
A103	664.3939	14668.2462	.7403	.9960
A104	664.8485	14569.0076	.8550	.9959
A105	664.6061	14645.4962	.6608	.9960
A106	664.4242	14656.9394	.7261	.9959
A107	664.6364	14610.6761	.8413	.9959
A108	664.3939	14742.5587	.2307	.9960
A109	664.6061	14665.6837	.6879	.9960
A110	664.5152	14658.9451	.7599	.9959
A111	664.5152	14637.3201	.7538	.9959
A112	664.9697	14528.2803	.8439	.9959
A113	664.1515	14689.8826	.5626	.9960
A114	664.1818	14706.1534	.5014	.9960
A115	664.4242	14674.8769	.4803	.9960
A116	664.5152	14627.0701	.7117	.9960
A117	664.6061	14615.7462	.7182	.9960
A118	664.6061	14598.0587	.8202	.9959
A119	664.9697	14539.5928	.7911	.9959
A120	664.6970	14596.9053	.8736	.9959
A121	664.5455	14655.8182	.7992	.9959
A122	664.4848	14646.8826	.7274	.9959
A123	664.5455	14653.7557	.7614	.9959

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A124	664.4848	14656.5701	.7564	.9959
A125	664.3939	14665.4337	.6335	.9960
A126	664.6364	14621.1136	.7911	.9959
A127	664.7576	14572.3769	.8186	.9959
A128	665.0000	14549.8125	.8391	.9959
A129	664.8788	14566.3598	.7945	.9959
A130	664.9697	14545.3428	.8206	.9959
A131	664.6364	14633.5511	.7314	.9959
A132	665.0000	14580.6250	.8076	.9959
A133	664.4848	14653.4451	.6610	.9960
A134	664.6970	14590.5928	.8127	.9959
A135	664.7273	14609.5170	.7734	.9959
A136	664.7576	14617.2519	.7557	.9959
A137	664.9697	14596.0303	.7724	.9959
A138	664.7273	14579.6420	.8745	.9959
A139	664.6667	14568.1667	.8911	.9959
A140	664.8788	14563.6723	.8244	.9959
A141	664.7879	14579.8598	.8526	.9959
A142	664.7273	14588.7045	.8360	.9959
A143	664.8788	14564.5473	.8659	.9959
A144	664.7879	14576.8598	.8935	.9959
A145	664.8182	14566.2784	.8491	.9959
A146	664.4545	14637.0057	.8062	.9959
A147	664.6667	14576.4792	.8570	.9959
A148	664.3636	14680.8011	.5755	.9960
A149	664.6364	14602.2386	.8158	.9959
A150	664.5152	14618.6951	.8482	.9959
A151	664.5758	14636.5644	.8317	.9959
A152	664.5758	14630.7519	.8191	.9959
A153	664.7273	14632.5795	.6971	.9960
A154	664.7879	14599.9848	.7460	.9959
A155	664.6364	14587.6136	.8810	.9959
A156	664.6970	14584.0928	.8986	.9959
A157	664.7273	14581.7045	.8139	.9959
A158	664.7576	14569.5644	.8295	.9959
A159	664.7273	14574.5795	.8189	.9959
A160	664.5455	14620.9432	.8527	.9959
A161	664.6364	14615.4886	.8548	.9959
A162	664.5152	14635.9451	.7991	.9959
A163	664.6364	14627.0511	.6395	.9960
A164	664.7576	14554.8144	.8223	.9959

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A165	664.7879	14570.7348	.8639	.9959
A166	664.7273	14598.0795	.7711	.9959
A167	664.6364	14622.6761	.8188	.9959
A168	664.6667	14579.7917	.7750	.9959
A169	664.9091	14591.1477	.7563	.9959
A170	664.7576	14571.0644	.8237	.9959

Reliability Coefficients

N of Cases = 33.0 N of Items =170

Alpha = .9960

ภาคผนวก ซ
หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์
และรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อยืนยันผลการวิจัย

ที่ ศธ 0520.102 (นฐ) / 1570

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 มกราคม 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการยืนยันผลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก

ด้วย นางจรัสศรี เพ็ชรดง นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก" มีความประสงค์จะขอการยืนยันผลการวิจัยจากผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาต และแจ้งผู้บริหารวิทยาลัยทุกท่านทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการยืนยันผลการวิจัยให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0 3421 8788

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันผลการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง
1. นายแพทย์ สมควร หายพัฒนชัยกูร	ผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก
2. ดร.ชุติมา ปัญญาพินิจนุกูร	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ
3. ดร.ละเอียด แจ่มจันทร์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ
4. ดร. วิบูลย์ลักษณ์ ปรียาวงศากุล	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี
5. ดร. อุษณีย์ เทพวรไชย	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นนทบุรี
6. อาจารย์เยาวลักษณ์ มหาสิทธุวัฒน์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี
7. อาจารย์ชดลดา คล้ายคลึง	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า เพชรบุรี
8. ดร.มณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
9. อาจารย์ดลใจ จองพานิช	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี
10. อาจารย์วิภาวรรณ อริยานนท์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช
11. ดร.วิยะดา รัตน์สุวรรณ	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท
12. ดร.มุกดา สีตลานุชิต	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท
13. อาจารย์ลัดดาวัลย์ ไวยสุระสิงห์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี
14. อาจารย์วราพร วันไชยธนวงศ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่
15. อาจารย์สุรพันธ์ พนมฤทธิ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา
16. อาจารย์วาณี โพธิ์นคร	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง
	สวรรค์ประชารักษ
17. อาจารย์นภาดล สีหพันธ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช
18. อาจารย์ณัทกวี ศิริรัตน์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์
19. อาจารย์ศรีสมพร ทรวงก้ว	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ลำปาง
20. ดร.มกราพันธ์ จูฑะรสก	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น
21. ดร.เยาวดี สุวรรณนาคะ	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์
22. อาจารย์สายสวาท เผ่าพงษ์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา
23. อาจารย์นวลใย พิศชาติ	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุดรธานี
24. อาจารย์พรรทิพา แก้วมาตย	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิประสงค
25. ดร.นฤมล เอนกวิทย์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลศรี มหาสารคาม
26. ดร.จิราพร วัฒนศรีสิน	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช
27. อาจารย์อุบลรัตน์ โพธิ์พัฒนชัย	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี
28. อาจารย์ภรณี เลื่องอรุณ	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา
29. ดร.กนกวรรณ ศิลปกรรมพิเศษ	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง
30. อาจารย์นิมัศตูรา แว	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา

ภาคผนวก ฌ
แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อยืนยันผลการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

.....

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ และรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก

ประเด็นข้อค้นพบ	ความคิดเห็น			
	ความเหมาะสมกับบริบท	ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้	ความถูกต้องเชิงทฤษฎี	ในการนำไปใช้
1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร				
2. ปัจจัยด้านค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความผูกพันต่อองค์การ				
3.ปัจจัยด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง				
4. ปัจจัยด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์				
5. ปัจจัยความสมดุลของชีวิตและงาน				
6.ปัจจัยด้านการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้				
7.ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน				
8.ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานและการพัฒนา				
9. ความเหนียวแน่นของทีมงาน				
10. รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัด สถาบันพระบรมราชชนก				

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

ภาคผนวก ฉ
แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
เพื่อนำผลการวิจัยมาสร้างเป็นแนวทาง
ในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

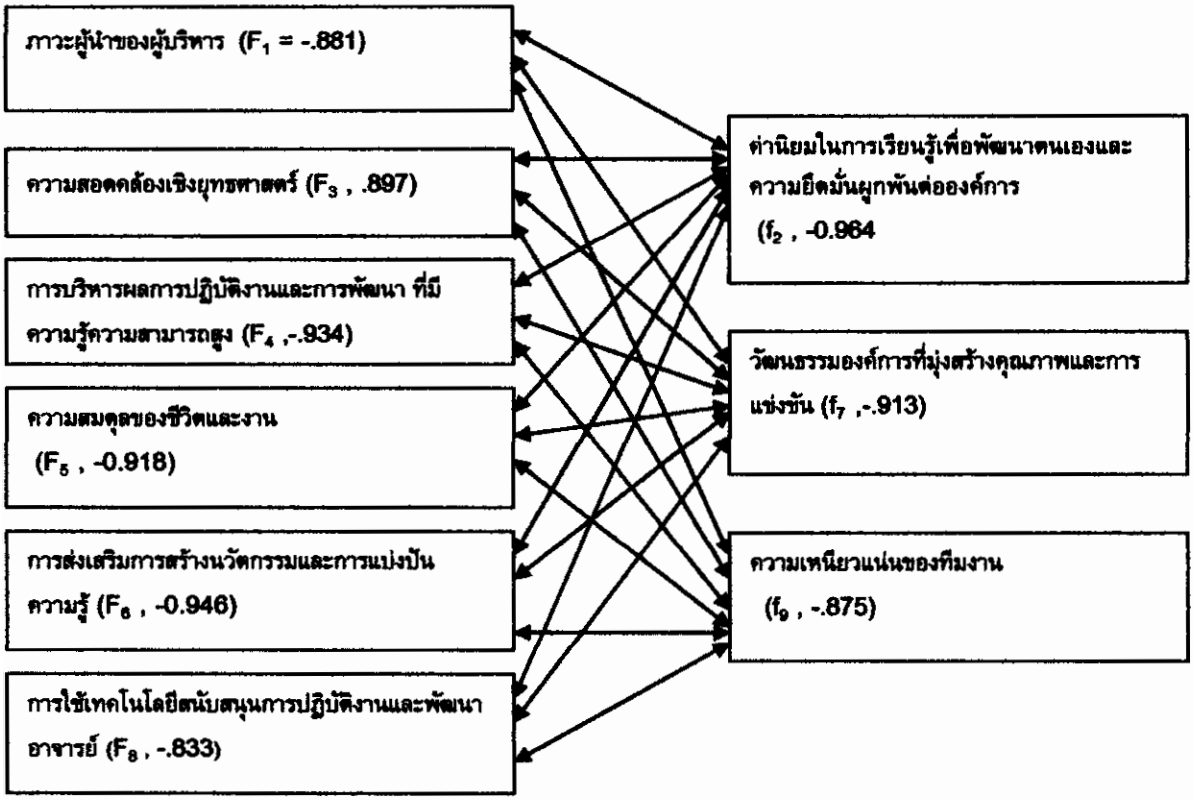
เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

สรุปแนวทางการดำเนินการวิจัยโดยสังเขป

ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้คือ

1. การหาปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ (factor analysis) ได้ปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์จำนวน 9 ปัจจัยเรียงตามลำดับความสัมพันธ์ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ค่านิยมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ 3) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ 4) การบริหารผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง 5) ความสมดุลของชีวิตและงาน 6) การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการแบ่งปันความรู้ 7) วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพและการแข่งขัน 8) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงานและพัฒนาอาจารย์ และ 9) ความเหนียวแน่นของทีมงาน (รายละเอียดของแต่ละปัจจัยดังเอกสารแนบท้ายแบบสัมภาษณ์นี้)

2. หารูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของการพัฒนาทุนมนุษย์ฯ โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ canonical ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยต่างๆ วามสัมพันธ์กัน ตามรูปแบบความสัมพันธ์ ดังนี้



3. การหาแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกตามรูปแบบความสัมพันธ์ที่พบในขั้นตอนที่ 2 ซึ่งมีทั้งหมด 6 ชุดตัวแปร รวม 36 ประเด็น

ประเด็นการสัมภาษณ์

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก และการหารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าว จะนำมาสร้างเป็นแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชชนกได้อย่างไรบ้าง.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

รายชื่อผู้เชียวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง
1. ดร.เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ	อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี
2. ดร.มกราพันธ์ จูฑรสก	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น
3. อาจารย์ชลลดา คล้ายคลึง	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางจรัสศรี เพ็ชรคง
ที่อยู่ 37 หมู่ 4 ตำบลดอนกระเบื้อง อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี
ที่ทำงาน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช
99 หมู่ 3 ต.ลาดบัวขาว อ. บ้านโป่ง จ.ราชบุรี 70110

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2524 สำเร็จการศึกษาพยาบาลศาสตร์บัณฑิต
วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2534 สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาคลินิก)
คณะแพทย์ศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2548 เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2524	พยาบาล 3	โรงพยาบาลแม่และเด็ก เขต 7 ราชบุรี
พ.ศ. 2528	วิทยาจารย์ 4	โรงเรียนผดุงครรภ์อนามัยราชบุรี
พ.ศ. 2530	วิทยาจารย์ 5	วิทยาลัยพยาบาลและผดุงครรภ์ราชบุรี
พ.ศ. 2535	วิทยาจารย์ 6	วิทยาลัยพยาบาลและผดุงครรภ์ราชบุรี

พ.ศ. 2539 พยาบาลวิชาชีพ 7 (วช)
หัวหน้าภาควิชาสุขภาพจิตและการพยาบาลจิตเวช
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช
พ.ศ. 2544 พยาบาลวิชาชีพ 8 (วช)
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช
พ.ศ. 2552 พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ
รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช