

รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตของวิสาหกิจเพื่อสังคม สาขาบริการทางการแพทย์แผนไทยในประเทศไทย

วันที่รับ : 1 มกราคม 2569

วันที่แก้ไข : 13 มีนาคม 2569

วันที่ตอบรับ : 16 มีนาคม 2569

จักรพันธ์ อุดนประเสริฐกุล^{1*},

หทัยรัตน์ มาประณีต¹ และ ชลวิทย์ เจียรจิตต์¹

¹คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพฯ

*Corresponding author e-mail: chakaphan.oonhaprasertkul@g.swu.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและช่องว่างของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สร้างฉากทัศน์อนาคตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่เหมาะสมกับบริบทของวิสาหกิจเพื่อสังคมสาขาบริการทางการแพทย์แผนไทย การดำเนินการวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงอนาคตแบบผสมผสาน โดยประยุกต์แนวคิด Ethnographic Delphi Futures Research ร่วมกับกรอบการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 10 มิติ และกรอบแนวคิด McKinsey 7S Framework กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 17 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการแพทย์แผนไทย ผู้บริหารวิสาหกิจเพื่อสังคม และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการสร้างฉากทัศน์อนาคต ผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมีความเข้มแข็งด้านคุณค่าทางสังคม จริยธรรมวิชาชีพ และความผูกพันของบุคลากร ซึ่งสะท้อนอัตลักษณ์ขององค์กรเพื่อสังคมด้านสุขภาพ อย่างไรก็ตาม ยังปรากฏช่องว่างเชิงระบบในด้านการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาสมรรถนะ การจัดการความรู้ และการสืบทอดกำลังคนอย่างเป็นระบบ การศึกษาฉากทัศน์อนาคตชี้ให้เห็นว่า ความยั่งยืนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการเชื่อมโยงคุณค่าทางสังคมเข้ากับโครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นบูรณาการ ผลจากการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตสรุปได้ว่า รูปแบบที่เหมาะสมควรยึดคุณค่าทางสังคมเป็นแกนกลาง ควบคู่กับการเสริมสร้างองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์และเชิงระบบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และสนับสนุนความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมสาขาบริการทางการแพทย์แผนไทยในประเทศไทย

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์, วิสาหกิจเพื่อสังคม, การแพทย์แผนไทย, การวิจัยเชิงอนาคต

MODEL OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN FUTURE FOR SOCIAL ENTERPRISE IN THAI TRADITIONAL MEDICAL SERVICES SECTOR IN THAILAND

Received: January 1, 2025

Revised: March 13, 2026

Accepted: March 16, 2026

Chakaphan Oonhaprasertkul^{1*},

Hathairat Mapraneet¹ and Cholvit Jearajit¹

¹Faculty of Social Sciences, Srinakharinwirot University,
Bangkok, Thailand

*Corresponding author e-mail: chakaphan.oonhaprasertkul@g.swu.ac.th



Abstract

The objectives of this research were to 1) examine the current conditions and gaps in human resource management (HRM), 2) develop the future scenarios of HRM, and 3) develop an appropriate future-oriented HRM model for social enterprises in the field of Thai traditional medicine services. The research employed a mixed-method futures research approach, integrating Ethnographic Delphi Futures Research with the Human Resource Management 10 Dimension Framework and the McKinsey 7S Framework. 17 Key informants were selected consisting of experts in Thai traditional medicine, executives of social enterprises, and specialists in human resource management. Data were analyzed using qualitative content analysis and future scenario construction. The findings revealed that the existing HRM systems demonstrated notable strengths in terms of social values, professional ethics, and employee commitment, which reflect the core identity of health-related social enterprises. However, significant systemic gaps remained, particularly, in strategic workforce planning, competency development, knowledge management, and workforce succession. The future scenario analysis revealed that the sustainability of HRM largely depended on the organization's capacity to systematically integrate social values into its HR structures, strategies, and management processes. The developed future HRM model suggested that an effective approach should place social values at the core, while strategically and systematically integrating key HRM components to enhance organizational capability. This integrated model is expected to strengthen human resource management effectiveness and support the long-term sustainability of social enterprises providing Thai traditional medicine services in Thailand.

Keywords: Strategic human resource management, Social enterprise, Thai traditional medicine, Futures research

บทนำ

ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา ระบบสุขภาพทั่วโลกเผชิญความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ และระบาดวิทยา โดยเฉพาะการเข้าสู่สังคมสูงวัย การเพิ่มขึ้นของโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง และข้อจำกัดด้านทรัพยากรของระบบบริการสาธารณสุข แนวโน้มดังกล่าวทำให้รูปแบบการจัดบริการสุขภาพต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการที่ซับซ้อนมากขึ้น ในบริบทนี้ วิชาสหกิจเพื่อสังคม (Social enterprise) ได้รับความสนใจในฐานะกลไกสำคัญในการสร้างนวัตกรรมทางสังคมและเสริมความเข้มแข็งของระบบบริการสุขภาพ โดยผสมผสานการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจกับพันธกิจทางสังคม ที่แสดงออกถึงระดับความมุ่งมั่น ความเชื่อ และความตั้งใจของบุคลากรในองค์กร ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางสังคมขององค์กร (Chatterjee et al., 2021; Sottini et al., 2025)

ในภาคสุขภาพ วิชาสหกิจเพื่อสังคมมีบทบาทในการพัฒนารูปแบบบริการที่เข้าถึงประชาชนในระดับชุมชน และช่วยเติมเต็มช่องว่างของระบบบริการสุขภาพ โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร อย่างไรก็ตาม การดำเนินพันธกิจทางสังคมควบคู่กับความยั่งยืนทางเศรษฐกิจทำให้การบริหารจัดการองค์กรมีความซับซ้อน โดยเฉพาะในมิติการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งต้องสร้างสมดุลระหว่างแรงจูงใจเชิงคุณค่า ความผูกพันต่อพันธกิจทางสังคม และประสิทธิภาพของการทำงาน (Dorado et al., 2022; Ferdousi & Abedin, 2023)

สำหรับประเทศไทย การแพทย์แผนไทยเป็นองค์ความรู้ด้านสุขภาพที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบสุขภาพของประเทศ ทั้งในด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และการฟื้นฟูสุขภาพ วิชาสหกิจเพื่อสังคมสาขาบริการทางการแพทย์แผนไทยจึงเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงภูมิปัญญาดั้งเดิมเข้ากับรูปแบบการให้บริการสุขภาพร่วมสมัย รวมทั้งมีบทบาทในการถ่ายทอดองค์ความรู้และการพัฒนากำลังคนด้านการแพทย์แผนไทย ความรู้แฝงของบุคลากรเนื่องจากองค์ความรู้จำนวนมากของการแพทย์แผนไทยมีรากฐานมาจากภูมิปัญญาดั้งเดิมที่ถ่ายทอดจากครูสู่ศิษย์ และฝังอยู่ในทักษะการปฏิบัติของผู้ประกอบวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในองค์กร บรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับบุคลากรรุ่นใหม่ มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการรักษาความรู้ทางวิชาชีพ (เชษฐธิตา กุศลลาไสยานนท์ และคนอื่น ๆ, 2568; ผุสชา จันทรประเสริฐ และคนอื่น ๆ, 2567; ภิภพ แก่งศิริ, 2565) ส่งผลต่อโครงสร้างการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นและพึ่งพาความรู้เฉพาะทางของบุคลากร ทำให้ HRM เผชิญข้อจำกัดเชิงระบบ ในด้านการพัฒนาสมรรถนะ การจัดการความรู้ และการสืบทอดกำลังคน (Lin et al., 2025; Tehmarn & Akaraborworn, 2023)

แม้ว่างานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อสังคมจะเพิ่มขึ้นในช่วงหลัง แต่วรรณกรรมส่วนใหญ่ยังมุ่งศึกษาองค์กรเพื่อสังคมในบริบททั่วไปหรือในประเทศตะวันตก ขณะที่การศึกษาที่มุ่งเน้นองค์กรด้านสุขภาพที่มีพื้นฐานจากภูมิปัญญาดั้งเดิม เช่น การแพทย์แผนไทย ยังมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะในมิติการออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถรองรับทั้งพันธกิจทางสังคมและความยั่งยืนขององค์กร

เพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว งานวิจัยนี้จึงประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด McKinsey 7S Framework ร่วมกับการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 10 มิติ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นองค์รวม งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและช่องว่างของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาภาคทัศน์อนาคตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่เหมาะสมกับบริบทของวิชาสหกิจเพื่อสังคมสาขาบริการทางการแพทย์แผนไทยในประเทศไทย เพื่อสนับสนุนความยั่งยืนขององค์กรและความเข้มแข็งของระบบสุขภาพในระยะยาว



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและช่องว่างของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจเพื่อสังคม สาขาบริการทางการแพทย์แผนไทยในประเทศไทย เพื่อสะท้อนปัญหา ข้อจำกัด และประเด็นเชิงโครงสร้างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทองค์กรด้านสุขภาพเพื่อสังคม
2. เพื่อสร้างฉกาททัศน์อนาคตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจเพื่อสังคม สาขาบริการทางการแพทย์แผนไทยในประเทศไทย ภายใต้พลวัตการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และระบบสุขภาพ โดยพิจารณาฉกาททัศน์ที่ดีที่สุด ฉกาททัศน์ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด และฉกาททัศน์ที่มีข้อจำกัดหรือความเสี่ยง
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ของวิสาหกิจเพื่อสังคม สาขาบริการทางการแพทย์แผนไทยในประเทศไทยที่มีความเหมาะสมกับบริบทไทย สามารถบูรณาการพันธกิจด้านสุขภาพ คุณค่าทางสังคม และความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างสมดุลและเป็นระบบ



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงอนาคต (Futures research) โดยใช้แนวทาง Ethnographic delphi futures research (EDFR) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตฯ ผ่านการบูรณาการ การวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และเทคนิคเดลฟาย เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่มีความซับซ้อน สามารถอธิบายบริบทของวิสาหกิจเพื่อสังคม สาขาบริการทางการแพทย์แผนไทย รวมถึงสามารถนำไปใช้เชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติได้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรคือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารองค์กรสุขภาพ และการแพทย์แผนไทยในบริบทวิสาหกิจเพื่อสังคม กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ 17 คน คัดเลือกด้วยวิธี Purposive sampling ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพและเทคนิคเดลฟาย โดยเน้นความเชี่ยวชาญและความอึดตัวของข้อมูล เกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ 1) มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 10 ปี 2) มีบทบาทด้านนโยบายการบริหาร หรือวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคน และ 3) ยินยอมเข้าร่วมกระบวนการ EDFR ครบทุกระยะ ส่วนเกณฑ์การคัดออก ได้แก่ ผู้ที่ไม่สามารถเข้าร่วมการวิจัยได้ครบทุกขั้นตอนหรือถอนความยินยอมระหว่างการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญครอบคลุม 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้าน HR ผู้บริหารองค์กรสุขภาพหรือหน่วยบริการการแพทย์แผนไทย และผู้เชี่ยวชาญด้านการแพทย์แผนไทยและนโยบายสาธารณสุขจากหน่วยงานรัฐ หน่วยงานกำกับวิชาชีพ และสถาบันอุดมศึกษา

2. เครื่องมือวิจัยและคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย (1) แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง สำหรับ EDFR รอบที่ 1 เพื่อสะท้อนสภาพปัจจุบัน ปัญหา และภาพอนาคต (Best-likely-worst case) และ (2) แบบสอบถามเทคนิคเดลฟาย สำหรับ EDFR รอบที่ 2 และ 3 ซึ่งพัฒนาจากการสังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และคำนวณดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC) โดยกำหนดเกณฑ์ยอมรับ IOC ≥ 0.50 ก่อนนำไปใช้จริง ในงานวิจัยมีค่า IOC ของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.67–1.00

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เริ่มจากการวิจัยเอกสารเพื่อสร้างกรอบแนวคิด จากนั้นดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 1) บันทึกและถอดความข้อมูลอย่างครบถ้วน แล้วสังเคราะห์เป็นประเด็นสำคัญเพื่อนำไปพัฒนาแบบสอบถามเดลฟายในรอบที่ 2 จากประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์รอบที่ 1 ถูกพัฒนาเป็นรายการคำถามในแบบสอบถาม Delphi เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินระดับความสำคัญและความเหมาะสม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่ามัธยฐาน (Median) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range: IQR) และรอบที่ 3 เพื่อหาความเห็นพ้องของผู้เชี่ยวชาญจนได้ข้อสรุปที่มีเสถียรภาพ

4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อสกัดประเด็น แนวโน้ม และรูปแบบของข้อมูล จากนั้นสังเคราะห์ฉากทัศน์อนาคต 3 รูปแบบ และเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์เข้ากับ McKinsey 7S Framework เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอย่างเป็นระบบ การวิจัยดำเนินการตามหลักความน่าเชื่อถือของงานวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ 1) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ผ่านกระบวนการ Delphi หลายรอบ 2) ความคงเส้นคงวา (Dependability) ผ่านการอธิบายขั้นตอนอย่างเป็นระบบ 3) ความยืนยันได้ (Confirmability) ผ่านการถอดความแบบคำต่อคำ 4) ความสามารถในการถ่ายโอน (Transferability) ผ่านการอธิบายบริบทและลักษณะผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน

5. จริยธรรมการวิจัย การวิจัยดำเนินการตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ผู้ให้ข้อมูลได้รับการชี้แจงวัตถุประสงค์ ขั้นตอน และสิทธิในการถอนตัว ข้อมูลทั้งหมดถูกเก็บเป็นความลับและนำเสนอในภาพรวมโดยไม่ระบุตัวตน โดยได้รับการรับรองด้านจริยธรรม การวิจัยในมนุษย์จากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ชุตสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขรับรองโครงการวิจัยที่ SWUEC-682103 เมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2568

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ตามวัตถุประสงค์การวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและช่องว่างของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 1) พบว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมสาขาบริการทางการแพทย์แผนไทยในประเทศไทยมีลักษณะเด่นด้านคุณค่าทางสังคม ความสัมพันธ์กับชุมชน และการพึ่งพาความรู้เชิงประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เมื่อพิจารณาเชิงระบบตามกรอบ HR 10 มิติ พบว่ายังมีช่องว่างเชิงโครงสร้าง และเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร ดังตาราง 1

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและช่องว่างของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบ HR 10 มิติ

HR 10 มิติ	สภาพปัจจุบัน (Current State)	ช่องว่างที่พบ (Gap) เปรียบเทียบระหว่าง สภาพปัจจุบันกับ HR 10 มิติ
1. กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์	มุ่งพันธกิจด้านสุขภาพ และสังคมเป็นหลัก	ขาดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระยะยาว แก้ไขโดยใช้ HRM ที่เชื่อมโยง กับทิศทางองค์กร
2. โครงสร้างและบทบาทงาน HR	โครงสร้างยืดหยุ่น ไม่เป็น ทางการ	บทบาทและอำนาจหน้าที่ด้าน HR ไม่ชัดเจน ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานด้านธุรการ ไม่เน้นงาน พัฒนาบุคคล
3. การสรรหาและคัดเลือก	คัดเลือกจากคุณค่าทาง สังคมและประสบการณ์	ขาดกรอบสมรรถนะและเกณฑ์มาตรฐาน
4. การพัฒนาและฝึกอบรม	เรียนรู้จากการปฏิบัติ จริงและการถ่ายทอด แบบไม่เป็นทางการ	ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรและเส้นทางอาชีพที่ ชัดเจน

ตาราง 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและช่องว่างของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบ HR 10 มิติ (ต่อ)

HR 10 มิติ	สภาพปัจจุบัน (Current State)	ช่องว่างที่พบ (Gap) เปรียบเทียบระหว่าง สภาพปัจจุบันกับ HR 10 มิติ
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ใช้การพิจารณาเชิงความ ไว้วางใจ	ขาดตัวชี้วัดที่เป็นระบบและตรวจสอบได้
6. ค่าตอบแทนและแรงจูงใจ	เน้นแรงจูงใจเชิงคุณค่า และความหมายของงาน ขาดแรงจูงใจในรูปตัวเงิน	โครงสร้างค่าตอบแทนยังไม่ชัดเจน และไม่ เป็นระบบ ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจ
7. การจัดการความรู้	พึ่งพาความรู้ แฝงของ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง	เสี่ยงต่อการสูญเสียองค์ความรู้ ขาดระบบ ถ่ายทอด ไม่เก็บสะสมภูมิปัญญาที่มีคุณค่า
8. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร	ผู้นำมีบทบาทสูง ในการ หล่อหลอมคุณค่า	ขาดระบบพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่อย่างเป็น ทางการ
9. ความผูกพันและคุณภาพชีวิตการทำงาน	บุคลากรมีความผูกพันจาก คุณค่าของงาน	ภาระงานและทรัพยากรจำกัดอาจกระทบ ความยั่งยืน
10. ระบบสนับสนุนและเทคโนโลยี HR	ใช้เทคโนโลยี HR ในระดับ จำกัด	ขาด HRIS และฐานข้อมูลบุคลากรแบบ บูรณาการ

ผลการวิเคราะห์จาก HR 10 มิติชี้ให้เห็นว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความเข้มแข็งเชิงคุณค่า โดยวิสาหกิจเพื่อสังคมในบริบทนี้หมายถึงองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมบริการสุขภาพเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม ควบคู่กับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ แต่ยังมีช่องว่างเชิงระบบ ซึ่งเป็นฐานข้อมูลสำคัญสำหรับการสร้างฉันทันและพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อถัดไป

2. ผลการศึกษาฉันทันอนาคตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลจากการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิค EDRF รอบที่ 2 และ 3 ซึ่งใช้แบบสอบถามเดลฟาย พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นพ้องต่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตภายใต้ 3 ฉันทันหลัก ได้แก่ ฉันทันที่ดีที่สุด ฉันทันที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด และฉันทันที่มีข้อจำกัดหรือความเสี่ยง ฉันทันที่ดีที่สุดสะท้อนภาพขององค์กรที่สามารถบูรณาการกลยุทธ์ HRM เข้ากับพันธกิจทางสังคมได้อย่างเป็นระบบ มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการบริหารคน และมีระบบพัฒนามรรคนะที่เชื่อมโยงกับคุณค่าทางสังคม ขณะที่ฉันทันที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดสะท้อนการพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยยังคงพึ่งพาความรู้ของบุคคลเป็นหลัก ส่วนฉันทันที่มีข้อจำกัดสะท้อนความเสี่ยงจากการขาดระบบสืบทอดความรู้และการพัฒนาคนรุ่นใหม่ ดังตาราง 2

ตาราง 2 สรุปลักษณะสำคัญของฉันทันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ฉันทัน	ลักษณะเด่นของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์
ดีที่สุด	ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เชื่อมโยงพันธกิจสังคม
เป็นไปได้มากที่สุด	ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาเป็นบางระบบ แต่ยังไม่พึ่งพาบุคคล
มีข้อจำกัด	ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ต่อเนื่อง มีความเสี่ยงต่อความยั่งยืน

ผลการศึกษาจากทัศนอนาคตได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 1) และการหาความเห็นพ้องด้วยเทคนิคเดลฟาย (EDFR รอบที่ 2 และ 3) พบว่าฉากทัศน์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ จำแนกออกเป็น 3 ฉากทัศน์หลัก ได้แก่ ฉากทัศน์ที่ดีที่สุด ฉากทัศน์ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด และฉากทัศน์ที่มีข้อจำกัดหรือความเสี่ยง

2.1 ฉากทัศน์ที่ดีที่สุด (Best-case scenario) สะท้อนภาพอนาคตที่วิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการแพทย์แผนไทยยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์กำหนดทิศทางการพัฒนา ขณะที่ระบบ HRM ออกแบบโครงสร้างและกลไกสนับสนุนการปฏิบัติ การเชื่อมโยง HR กับพันธกิจด้านสุขภาพและคุณค่าทางสังคมช่วยส่งเสริมการทำงานแบบเครือข่าย พร้อมระบบเทคโนโลยี สมรรถนะเฉพาะทาง และการจัดการความรู้ที่ถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญสู่บุคลากรรุ่นใหม่ ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากร การสืบสานภูมิปัญญา และความยั่งยืนขององค์กรดำเนินไปควบคู่กัน

2.2 ฉากทัศน์ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด (Most-likely scenario) สะท้อนภาพอนาคตที่การพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร งบประมาณ และนโยบายองค์กรเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของ HR เชิงระบบ แต่การดำเนินงานยังไม่ครอบคลุมและพึ่งพาบุคคลสำคัญเป็นหลัก แม้ยังรักษาคูณค่าทางสังคมและอัตลักษณ์การแพทย์แผนไทยไว้ได้ แต่ความต่อเนื่องและความยั่งยืนยังขึ้นอยู่กับผู้นำและบุคลากรหลัก

2.3 ฉากทัศน์ที่มีข้อจำกัดหรือความเสี่ยง (Worst-case scenario) สะท้อนฉากทัศน์ที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการแพทย์แผนไทยยังไม่สามารถพัฒนาเป็นระบบเชิงกลยุทธ์ได้เพียงพอ การดำเนินงานยังพึ่งพาบุคคลสำคัญและความรู้แฝง ขณะที่การจัดการความรู้และการพัฒนาคนรุ่นใหม่ยังไม่ชัดเจน ส่งผลให้เสี่ยงต่อการสูญเสียองค์ความรู้สำคัญ และจำกัดความสามารถขององค์กรในการขยายบริการสุขภาพ การอนุรักษ์ภูมิปัญญา และการสร้างกำลังคนใหม่ อันอาจกระทบต่อคุณภาพบริการและการบรรลุพันธกิจทางสังคมในระยะยาว ดังตาราง 3

ตาราง 3 การเปรียบเทียบฉากทัศน์อนาคตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมสาขบริการทางการแพทย์แผนไทย

ประเด็นเปรียบเทียบ	ฉากทัศน์ที่ดีที่สุด	ฉากทัศน์ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด	ฉากทัศน์ที่มีข้อจำกัดหรือความเสี่ยง
แนวทางการบริหาร HRM	เชิงกลยุทธ์และเป็นระบบ	พัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไป	ไม่เป็นทางการ
ความเชื่อมโยงกับพันธกิจสังคม	เชื่อมโยงอย่างชัดเจน	เชื่อมโยงบางส่วน	เชื่อมโยงเชิงคุณค่าเท่านั้น
โครงสร้างและบทบาท HR	ชัดเจน สนับสนุนการทำงานเชิงเครือข่าย	ยืดหยุ่น แต่บทบาทยังไม่ชัด	พึ่งพาบุคคลหลัก
ระบบและกระบวนการ HR	มีระบบงานและมาตรฐาน	มีบางระบบ	ขาดระบบที่เป็นทางการ
การพัฒนาสมรรถนะ	มีกรอบสมรรถนะและแผนพัฒนา	พัฒนาตามบริบทและโอกาส	พึ่งพาประสบการณ์ส่วนบุคคล

ตาราง 3 การเปรียบเทียบฉากทัศน์อนาคตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมสาขาบริการทางการแพทย์แผนไทย (ต่อ)

ประเด็นเปรียบเทียบ	ฉากทัศน์ที่ดีที่สุด	ฉากทัศน์ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด	ฉากทัศน์ที่มีข้อจำกัดหรือ ความเสี่ยง
การจัดการความรู้	มีระบบถ่ายทอดและจัดเก็บ	เริ่มมีการรวบรวมบางส่วน	ความรู้เชิงประสบการณ์เสี่ยงต่อการสูญเสียนโยบาย
บทบาทผู้นำ	ขับเคลื่อนเชิงระบบ	ขับเคลื่อนเชิงบุคคล	พึ่งพาผู้นำหลัก
การใช้เทคโนโลยี HR	ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการบริหาร	ใช้ในระดับจำกัด	แทบไม่มีการใช้
ความต่อเนื่องของกำลังคน	มีระบบสืบทอดตำแหน่ง	ยังไม่เป็นระบบ	ขาดการเตรียมคนรุ่นใหม่
ความยั่งยืนขององค์กร	สูง	ปานกลาง	ต่ำ

3. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ ซึ่งให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ฯ จำเป็นต้องบูรณาการพันธกิจด้านสุขภาพ คุณค่าทางสังคม และความยั่งยืนขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยคงอัตลักษณ์ขององค์กรเพื่อสังคมเป็นแกนหลัก รูปแบบที่พัฒนาขึ้นอิงกรอบ McKinsey 7S Framework โดยใช้ผลการวิเคราะห์ HR 10 มิติและฉากทัศน์อนาคตเป็นฐานข้อมูลสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า Shared Values ซึ่งสะท้อนคุณค่าทางสังคมและจริยธรรมของการแพทย์แผนไทยเป็นแกนกลางกำหนดทิศทางองค์กร ขณะที่ Strategy มุ่งพัฒนากำลังคนและบริการสุขภาพเพื่อชุมชน Structure มีลักษณะ Hybrid เอื้อต่อการทำงานข้ามสายงาน และ Systems สนับสนุนการจัดการความรู้และการพัฒนาสมรรถนะ ส่วน Style, Staff และ Skills สะท้อนภาวะผู้นำเชิงคุณค่า บุคลากรผู้เชี่ยวชาญ และสมรรถนะเฉพาะทาง โดยความสอดคล้องของทั้ง 7 องค์ประกอบช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์สนับสนุนพันธกิจทางสังคมและความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ ดังภาพ 1



ภาพ 1 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของวิสาหกิจเพื่อสังคม สาขาบริการทางการแพทย์แผนไทยของไทย
ในอนาคต ฉากทัศน์ที่ดีที่สุด



อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิสาหกิจเพื่อสังคม สาขาบริการทางการแพทย์แผนไทยมีจุดแข็งในมิติด้านค่านิยมองค์กร ความผูกพันของบุคลากร ภาวะผู้นำเชิงคุณค่า และความหมายของงาน ซึ่งสะท้อนความเข้มแข็งของมิติด้านคุณค่า ในการให้ความสำคัญกับพันธกิจด้านการดูแลสุขภาพของประชาชน การอนุรักษ์และถ่ายทอดภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทย และการสร้างประโยชน์ต่อชุมชนเป็นแกนหลักของการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับจริยธรรมวิชาชีพ ความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ และความสัมพันธ์กับชุมชน ส่งเสริมให้เกิดบุคลากรเกิดแรงจูงใจเชิงจริยธรรม อย่างไรก็ตาม ยังพบช่องว่างเชิงโครงสร้างและเชิงระบบในมิติสำคัญของ HR 10 มิติ ได้แก่ การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาสมรรถนะ การจัดการความรู้ ระบบข้อมูลบุคลากร และการสืบทอดกำลังคน ซึ่งบ่งชี้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยรวมยังขาดความเป็นระบบทำให้กระบวนการบริหารบุคลากร ยังดำเนินการในลักษณะพึ่งพาประสบการณ์ การตัดสินใจของผู้บริหาร หรือแนวปฏิบัติที่ถ่ายทอดกันภายในองค์กร มากกว่าการดำเนินงานตามกรอบนโยบาย แผนกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยผ่านกรอบ McKinsey 7S Framework พบความไม่สมดุลระหว่างองค์ประกอบเชิงอ่อน (Shared values, Style, Staff) ที่มีความเข้มแข็ง กับองค์ประกอบเชิงแข็ง (Strategy, Systems, Structure) ที่ยังพัฒนาไม่เพียงพอ ขาดรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงการพัฒนาในระยะยาว โครงสร้างการทำงานพึ่งพาศักยภาพเฉพาะรายมากกว่าระบบที่ชัดเจน ขณะที่ระบบสนับสนุน เช่น ฐานข้อมูลบุคลากร การพัฒนาสมรรถนะ และการจัดการความรู้ ยังไม่บูรณาการ ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังอยู่ในระดับเชิงปฏิบัติการมากกว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ สะท้อนข้อจำกัดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยังพึ่งพาคุณค่าและความสัมพันธ์มากกว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ในบริบทวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านสุขภาพของประเทศไทยซึ่งสอดคล้องกับวรรณกรรมรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย ที่ชี้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสร้างความยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อองค์ประกอบด้านคุณค่าและวัฒนธรรมถูกเชื่อมโยงกับกลไกเชิงกลยุทธ์และเชิงระบบขององค์กรอย่างสอดคล้องประสาน (Apascharitei & Elvira, 2022; Ferdousi & Abedin, 2023) ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับวรรณกรรมด้านวิสาหกิจเพื่อสังคม และองค์กรแบบผสมผสาน ที่ระบุว่าการพัฒนาองค์กรเพื่อสังคมมักพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานของคุณค่า ความหมายของงาน และความสัมพันธ์เชิงสังคม มากกว่าการลงทุนในระบบและโครงสร้างการบริหารคนอย่างเป็นทางการ ส่งผลให้เกิดช่องว่างในมิติด้านความต่อเนื่องและความยั่งยืนของกำลังคนในระยะยาว (Belte et al., 2023; Chatterjee et al., 2021; Dorado et al., 2022; Sottini et al., 2025)

2. ผลการวิจัยชี้ให้เห็นฉากทัศน์อนาคตของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 รูปแบบ ได้แก่ ฉากทัศน์ที่ดีที่สุด ฉากทัศน์ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด และฉากทัศน์ที่มีข้อจำกัดหรือความเสี่ยง โดยผลการวิเคราะห์สนับสนุนสมมติฐานว่าทิศทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการจัดการความสอดคล้องขององค์ประกอบภายในมากกว่าปัจจัยภายนอก เมื่อพิจารณาตามกรอบ HR 10 มิติ ความแตกต่างระหว่างฉากทัศน์ไม่ได้อยู่ที่คุณค่าทางสังคมหรือความมุ่งมั่นของบุคลากร ซึ่งปรากฏในทุกฉากทัศน์ แต่ขึ้นอยู่กับระดับความสมบูรณ์ของการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาสมรรถนะ การจัดการความรู้ ระบบข้อมูล HR และการสืบทอดกำลังคน ซึ่งเป็นกลไกเชื่อมโยงคุณค่าทางสังคมกับความยั่งยืนขององค์กร

ฉากทัศน์ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดสะท้อนลักษณะของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ยังคงยึดมั่นในพันธกิจด้านสุขภาพและคุณค่าทางสังคม แต่พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยมีความเข้มแข็งในมิติด้านวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และความผูกพันของบุคลากร ขณะที่ฉากทัศน์ที่มีข้อจำกัดหรือความเสี่ยงสะท้อนการขาดความเป็นระบบในมิติการจัดการความรู้ การพัฒนาสมรรถนะ และการสืบทอดกำลังคน ส่งผลให้องค์กรพึ่งพา

ความรู้เชิงประสบการณ์ของบุคลากรหลักและมีความเปราะบางต่อความยั่งยืนซึ่งสอดคล้องกับวรรณกรรมด้านวิสาหกิจเพื่อสังคม และการพัฒนากำลังคนด้านบริการสุขภาพ (Lin et al., 2025; Ma et al., 2022; Urmanaviciene et al., 2021) ในทางตรงกันข้าม ฉากทัศน์ที่ดีที่สุดแสดงให้เห็นความเป็นไปได้ของการยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากฐานคุณค่าทางสังคมสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ โดย HR 10 มิติ ได้รับการพัฒนาอย่างสมดุลและเชื่อมโยงกัน สามารถอธิบายได้ผ่านกรอบ McKinsey 7S Framework โดยเฉพาะการเชื่อมโยง Shared values เข้ากับ Strategy, Systems และ Skills อย่างเป็นรูปธรรม (Sottini et al., 2025)

3. ผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ชี้ให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่เหมาะสมกับวิสาหกิจเพื่อสังคมสาขาบริการทางการแพทย์แผนไทยควรมี คุณค่าทางสังคมและจริยธรรมวิชาชีพ (Shared values) เป็นแกนกลาง และสามารถแปลงคุณค่าเหล่านี้ไปสู่กลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรม ผลดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานหลักของการวิจัยที่เสนอว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในองค์กรเพื่อสังคมด้านสุขภาพต้องยึดคุณค่าเป็นฐานควบคู่กับการพัฒนาเชิงระบบเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

เมื่อพิจารณาผ่านกรอบ HR 10 มิติ พบว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นเน้นการพัฒนาอย่างสมดุลและเชื่อมโยงกันของทุกมิติ โดยเฉพาะการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะทางด้านการแพทย์แผนไทย การจัดการความรู้ และการสืบทอดกำลังคน ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการแปลงคุณค่าทางสังคมไปสู่ขีดความสามารถเชิงองค์กร การบูรณาการรูปแบบดังกล่าวกับกรอบ McKinsey 7S Framework ช่วยอธิบายความสอดคล้องเชิงโครงสร้างของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการเชื่อมโยง Shared Values เข้ากับ Strategy, Systems, Skills และ Staff อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับวรรณกรรม Strategic HRM ร่วมสมัย (Apascaritei & Elvira, 2022; Eshete & Birbirssa, 2024; van den Broek, 2023) ในมุมมองของวรรณกรรมด้านวิสาหกิจเพื่อสังคม และองค์กรแบบลูกผสม พบว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นสะท้อนบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะกลไกเชิงโครงสร้างในการจัดการความตึงเครียดระหว่างพันธกิจทางสังคมและความยั่งยืนเชิงองค์กร ผ่านการออกแบบระบบ HR ที่ผสมผสานคุณค่าและประสิทธิภาพการบริหารอย่างเป็นระบบ (Belte et al., 2023; Chatterjee et al., 2021; Dorado et al., 2022; Sottini et al., 2025) นอกจากนี้ รูปแบบดังกล่าวยังตอบโจทย์ข้อจำกัดด้านการพึ่งพาความรู้แฝงของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อความยั่งยืนของระบบสุขภาพในระยะยาว (Lin et al., 2025)



สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันชี้ให้เห็นว่า วิสาหกิจเพื่อสังคมสาขาบริการทางการแพทย์แผนไทยมีความเข้มแข็งในด้านคุณค่าทางสังคม จริยธรรมวิชาชีพ ความผูกพันของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร อย่างไรก็ตาม ยังปรากฏช่องว่างเชิงโครงสร้างและเชิงระบบในหลายประเด็น อาทิ การวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ ระบบพัฒนาสมรรถนะการจัดการความรู้ ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ และการสืบทอดกำลังคน สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังพึ่งพาบุคคลและความรู้เชิงประสบการณ์เป็นสำคัญ

ประการที่สอง ผลการศึกษาฉากทัศน์อนาคตพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกออกเป็น 3 ฉากทัศน์ ได้แก่ ฉากทัศน์ที่ดีที่สุด ฉากทัศน์ที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด และฉากทัศน์ที่มีข้อจำกัดหรือความเสี่ยง โดยสาระสำคัญของความแตกต่างมีได้อยู่ที่ระดับคุณค่าทางสังคม หากแต่อยู่ที่ความสมบูรณ์ของระบบ และความสามารถในการเชื่อมโยงคุณค่าไปสู่กลยุทธ์และระบบ HR อย่างเป็นรูปธรรม

ประการที่สาม ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตระบุว่า รูปแบบที่เหมาะสมควรยึดคุณค่าทางสังคมและจริยธรรมวิชาชีพเป็นแกนกลาง และออกแบบในลักษณะบูรณาการ โดยผสานกรอบ HR 10 มิติ กับ McKinsey 7S Framework เพื่อเชื่อมโยงคุณค่าไปสู่กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ และการพัฒนาบุคลากรอย่างสมดุล สะท้อนความสำเร็จของการวิจัยในการพัฒนาองค์ความรู้เชิงรูปแบบ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ในระดับองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมควรนำรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นกรอบ Integrative Strategic HRM Framework เพื่อจัดแนวระบบบริหารคนให้สอดคล้องกับพันธกิจด้านสุขภาพและคุณค่าทางสังคม โดยแปลงคุณค่าทางสังคมและจริยธรรมการแพทย์แผนไทยเป็นนโยบายและกลยุทธ์ HR พร้อมพัฒนาระบบบริหารกำลังคน การพัฒนาสมรรถนะ การจัดการความรู้ และการประเมินผลที่สะท้อนทั้งผลการปฏิบัติงาน และคุณค่าทางสังคม เพื่อขับเคลื่อน value-based HRM และความยั่งยืนขององค์กร

2. ในระดับนโยบายสาธารณะ ควรใช้ผลการวิจัยเป็นฐานในการพัฒนารอบมาตรฐาน HRM สำหรับองค์กรเพื่อสังคมด้านสุขภาพ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์ทางสังคม คุณภาพบริการ และความยั่งยืนขององค์กร พร้อมส่งเสริมเครือข่ายการเรียนรู้ด้าน HRM เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี เสริมความเข้มแข็งของระบบนิเวศวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านสุขภาพ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในเชิงวิชาการ ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตกับผลลัพธ์ขององค์กรและสังคม เช่น คุณภาพบริการสุขภาพ ความผูกพันบุคลากร การรักษากำลังคน และผลกระทบต่อชุมชน การยืนยันเชิงประจักษ์จะช่วยเสริมความแข็งแกร่งของโมเดลทั้งเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติ และขยายการศึกษาไปยังวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านสุขภาพสาขาอื่นหรือบริบทพื้นที่ที่แตกต่างกัน เพื่อทดสอบความสามารถในการประยุกต์ใช้และความทั่วไปของโมเดล โดยการวิจัยเชิงเปรียบเทียบข้ามบริบทจะช่วยเพิ่มความลึกเชิงทฤษฎีและลดข้อจำกัดด้านบริบทของงานวิจัย

2. เครื่องแปรรูปเนื้อทุเรียนแบบแท่งเป็นการแปรรูปโดยการนำเนื้อทุเรียนเคลื่อนที่เข้าหาใบมีด สามารถทดลองออกแบบและสร้างเครื่องโดยเปลี่ยนวิธีการแปรรูปเป็นการนำใบมีดเคลื่อนที่เข้าหาเนื้อทุเรียนเพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพของการแปรรูป



กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือและความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ ผู้วิจัยขอขอบคุณหน่วยงานและองค์กรที่ให้การสนับสนุนการดำเนินงานวิจัย ตลอดจนคณาจารย์และผู้ให้คำปรึกษาที่ได้ให้คำแนะนำทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีส่วนสำคัญในการยกระดับคุณภาพของงานวิจัยให้บรรลุวัตถุประสงค์และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม



เอกสารอ้างอิง

- เชษฐิตา กุศลไสยานนท์, จุฑารัตน์ ปิณฑะแพทย์, และธมน ประสาทพันธ์. (2568). การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของแพทย์แผนไทยในจังหวัดลพบุรี. *วารสารพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม*, 5(1), 1-13. <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/Journalbid/article/view/436>
- ผุสชา จันทร์ประเสริฐ, ยวนุช สัตยสมบุรณ์, จุฑาธิป ศิลบุตร, และศรัณญา เบญจกุล. (2567). บรรยากาครองค้การกับความตั้งใจคงอยู่ในงานของบุคลากรกรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก กระทรวงสาธารณสุข. *วารสารกฎหมายและนโยบายสาธารณสุข*, 10(3), 495-506. <https://repository.li.mahidol.ac.th/handle/123456789/109393>
- ภิกพ แก่งศิริ. (2565). แนวทางการพัฒนางานแพทย์แผนไทยในหน่วยบริการปฐมภูมิจังหวัดกำแพงเพชร. *วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นอร์ทเทิร์น*, 3(3), 1-17. <https://he03.tci-thaijo.org/index.php/scintc/article/view/1064>
- Apascari, P., & Elvira, M. M. (2022). Dynamizing human resources: An integrative review of strategic human resource management and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100878. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>
- Belte, A., Ridder, H.-G., & Baluch, A. M. (2023). Addressing social-business tensions in hybridized nonprofit organizations: The contribution of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100987. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100987>
- Chatterjee, I., Cornelissen, J., & Wincent, J. (2021). Social entrepreneurship and values work: The role of practices in shaping values and negotiating change. *Journal of Business Venturing*, 36(1), 106064. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106064>
- Dorado, S., Chen, Y., Prado, A. M., & Simon, V. (2022). Attuned HRM systems for social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 178, 829-848. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04821-4>
- Eshete, S. K., & Birbirssa, Z. A. (2024). Strategic human resource management in creating an inclusive workplace: A systematic review. *SAGE Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241287667>
- Ferdousi, F., & Abedin, N. (2023). Strategic human resources management for creating shared value in social business organizations. *Sustainability*, 15(4), 3703. <https://doi.org/10.3390/su15043703>
- Lin, V., Canaway, R., Carlton, A. L., Ijaz, N., Patel, G., Sawadogo, N., Rong, H., & Sheikh, K. (2025). Workforce, regulation and capacity needed for integration of traditional medicine. *Bulletin of the World Health Organization*, 103(12), 814-822. <https://doi.org/10.2471/BLT.25.293560>
- Ma, M., Kang, Y., & Feng, Y. (2022). Can cross-sector support help social enterprises in legitimacy building? The mixed effects in Hong Kong. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 8(3), 375-398. <https://doi.org/10.20899/jpna.8.3.375-398>
- Sottini, A. C. M., Zupic, I., & Giudici, A. (2025). Social entrepreneurship and social innovation: A bibliometric review and research agenda. *European Management Journal*, 43(2), 182-193. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.03.006>

- Tehmarn, A., & Akaraborworn, C. (2023). Roles of HRD in social enterprise in Thailand: A systematic literature review. *NIDA Development Journal*, 63(1), 33-60. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NDJ/article/view/260874>
- Urmanaviciene, A., Chantzi, K., & Tambari, B. (2021). Challenges of cross-sectoral collaboration of social enterprises in the Baltic states. *European Journal of Social Impact and Circular Economy*, 2(2), 59-75. <https://doi.org/10.13135/2704-9906/5487>
- van den Broek, A. (2023). Human resource management (HRM) and performance: Balancing between optimization of organizational performance and well-being of (healthcare) employees. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(1), 2812. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i1.2812>