

การปรับตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ในยุควิถีใหม่¹

Nonprofit Human Resource Management Adjustments in the New Normal¹

กรณ์ หุวนันท์²

Gorn Huvanandana²

วันรับบทความ 12 ตุลาคม 2565

วันแก้ไขบทความ 15 พฤศจิกายน 2565

วันตอบรับบทความ 1 ธันวาคม 2565

บทคัดย่อ

สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (Covid-19) ส่งผลกระทบต่อวิถีในการดำเนินชีวิตของประชาชนในสังคม รวมถึงในแง่ของการบริหารจัดการองค์กรในทุกภาคส่วนซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ซึ่งมีความผันผวนสูง องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและภาคประชาสังคม ถือเป็นกลไกในการขับเคลื่อนสังคมเพื่อบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยภาคส่วนนี้มีคุณลักษณะเฉพาะหลายประการ โดยเฉพาะในแง่ของความสามารถในการแสวงหารายได้และการพึ่งพาตนเองทางการเงิน รวมถึงด้านองค์ประกอบของแรงงานอาสาสมัครอันเป็นทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรประเภทนี้ ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง หนึ่งในมิติที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง คือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร อาทิ ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ การรักษาแรงจูงใจในการให้บริการสาธารณะ รวมถึงคุณลักษณะของแรงงานในภาคส่วนนี้ซึ่งทวีความหลากหลายและเกิดช่องว่างระหว่างช่วงวัยมากขึ้น ข้อเสนอแนะและแนวทางในการปรับตัวเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการจัดการทุนมนุษย์เพื่อรักษาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและตอบสนองต่อความพลิกผันในยุควิถีใหม่ คือ การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะแบนราบและยืดหยุ่น มุ่งเน้นการ

¹ บทความวิชาการนี้ผ่านการนำเสนอมาจากการประชุมวิชาการระดับชาติทางรัฐประศาสนศาสตร์ ครั้งที่ 15 ของสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี วันที่ 11 - 12 ตุลาคม พ.ศ. 2565

² ดร.กรณ์ หุวนันท์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพฯ 10240

² Dr. Gorn Huvanandana, Graduate School of Public Administration, National Institute of Development Administration, Bangkok, 10240, Thailand, Email: gornhuva@gmail.com

ปฏิบัติงานโดยเน้นที่ผลลัพธ์ของงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและพันธกิจ พนักงานจะต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะต่าง ๆ ให้ทันการเปลี่ยนแปลง เช่น ความรู้เท่าทันด้านดิจิทัล ความรู้เท่าทันระหว่างช่วงวัย ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบโจทย์รูปแบบการทำงานในยุควิถีใหม่ นอกจากนั้นพนักงานในองค์กรควรจะได้รับส่งเสริมให้พัฒนาและรักษาระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ เพื่อถ่ายทอดความรู้และสร้างความร่วมมือระหว่างกัน บทความนี้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ในการประยุกต์องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่คำนึงถึงบริบทเฉพาะของภาคส่วนนี้ ในยุคที่การปรับตัวเพื่อสนองตอบต่อปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการประยุกต์และบูรณาการแนวคิดด้านการบริหารจัดการคนเก่งและการสร้างความต่อเนื่องในภาวะการนำขององค์กรไม่แสวงหากำไรที่มุ่งเน้นเป้าหมายในการให้บริการแก่ประชาสังคมอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์, การจัดการองค์กรไม่แสวงหากำไร, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่แสวงหากำไร, ทุนมนุษย์, ภาคประชาสังคม

Abstract

The situation of the outbreak of the novel coronavirus disease 2019 (Covid-19) has affected the way of life of the people in society, including in terms of organizational management in all sectors that need to adapt to changes in the environment, which is highly volatile. Nonprofit organizations and civil society are considered a mechanism to drive society toward achieving sustainable development goals. The sector has a number of distinctive characteristics, including its earning capabilities and financial self-reliance. Another unique quality lies in its workforce component, with the utilization of volunteers as significant human capital in driving outcomes to achieve the organizational mission. Aspects of human resource management will be addressed, including critical issues of leadership continuity, sustaining employee and volunteer public service motivation, and the emerging challenge of a widening generation gap, which may affect working relationships among a more diverse workforce. Recommendations and practical guidelines for adapting human capital management strategies to maintain efficiency and respond to changes in the new normal are proposed. First, nonprofits should place emphasis on adjusting the organizational structure to be flat and flexible, focusing on the key results that contribute to the goals' attainment. Second, employees must continually learn to develop skills and competencies such as digital literacy and intergenerational literacy to keep up with technological changes and the new norms of this era. In addition, employees in the organization should be encouraged to redevelop and maintain a decent level of inter-action that supports knowledge transfer and enhanced

cooperation amongst colleagues. This article discusses the benefits of incorporating talent management and leadership succession concepts within the context of nonprofit organizations in order to provide essential services to civil society in a sustainable manner.

Keywords: HRM; Nonprofit Management; Nonprofit HRM; Human Capital; Third Sector.

บทนำ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่แสวงหากำไรนั้นมีความจำเพาะในเชิงบริบทหลายประการ ฉะนั้นการประยุกต์ใช้หลักแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งริเริ่มและพัฒนาโดยมุ่งเน้นไปที่พนักงานที่ได้รับค่าตอบแทนในภาคเอกชนจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในบริบทของภาคส่วนที่แตกต่าง สิ่งที่เห็นได้ชัดเจนนคือ องค์กรไม่แสวงหากำไรมีข้อจำกัดที่เป็นลักษณะเด่นบางประการ อาทิ การไม่สามารถกระจายผลประโยชน์รายได้กลับสู่ผู้ถือหุ้น (non-distribution constraint) และด้านองค์ประกอบของแรงงานที่มีการใช้อาสาสมัคร (volunteer) ที่ไม่ได้รับค่าตอบแทนหรือค่าจ้าง ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนและดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายและภารกิจของโครงการ อย่างไรก็ตาม องค์กรประกอบหลักของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็ยังคงมีความคล้ายคลึงอย่างมีนัยยะ เนื่องจากไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาคส่วนใด ก็จะต้องอาศัยกระบวนการการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเริ่มตั้งแต่ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจและความผูกพัน ในการที่จะดำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าเสมือนสินทรัพย์หลักขององค์กร

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) เป็นเครื่องมือที่นักวิชาการนำมาเสริมในการประยุกต์ใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะบูรณาการแนวคิดของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) แบบดั้งเดิมเข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยอาศัยการเชื่อมโยงระหว่างภารกิจและผลการปฏิบัติงาน (Akingbola, 2013) ซึ่งทำให้องค์กรในภาคประชาสังคมสามารถนำแนวคิดไปปรับใช้ได้อย่างตรงจุดและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของการบริหารงาน แทนที่จะเป็นการหยิบยืมแนวคิดที่มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาคเอกชน ซึ่งมีจุดประสงค์หลักในการแสวงหากำไรกลับคืนสู่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ จากแนวคิดด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ จะเห็นว่าองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรนิยมนำหลักการมาประยุกต์ให้สอดคล้องกับแนวทางบริหารจัดการของตนเองเพื่อประโยชน์หลายประการ Armstrong (2016) ได้เสนอว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรนั้นส่งผลให้องค์กรสามารถป้องกันปัญหาที่พึงจะเกิดจากการรับบุคลากรที่ไม่เหมาะสมกับงาน และช่วยบรรเทาปัญหาการลาออกของพนักงาน ปัญหาการรับพนักงานที่ขาดแรงจูงใจในงาน ปัญหาด้านคติความและการพิพาทเกี่ยวกับการจ้างงาน เป็นต้น การที่จะเก็บเกี่ยวข้อดีของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้ได้มาก จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในการวางแผนเพื่อนำแนวคิดมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทขององค์กรได้อย่างเหมาะสม และสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสถานการณ์ การบริหารจัดการ

ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ถูกนำมาปรับใช้ในองค์การภาคประชาสังคมอาจรวมถึง การแสวงหาทรัพยากรบุคคลที่ยึดมั่นในคุณค่าซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ (mission attachment) การพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร การพัฒนาระบบค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้ เป็นต้น จะเห็นได้ว่า เมื่อองค์การในแต่ละภาคส่วนมีเป้าหมายและภารกิจที่แตกต่างกัน การบริหารจัดการทรัพยากรเชิงกลยุทธ์สามารถที่จะเติมเต็มความต้องการที่แตกต่างกันหลากหลายดังกล่าว โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิคทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุภารกิจของแต่ละองค์การหรือกลุ่มงาน

จากประเด็นของความแตกต่างของภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านแรงจูงใจ และด้านองค์ประกอบของแรงงาน ทำให้ผู้เขียนต้องการทำความเข้าใจในประเด็นปัญหาสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทขององค์การไม่แสวงหากำไร อาทิ ข้อจำกัดทางการเงินและความสามารถในการแสวงหารายได้อย่างยั่งยืน ข้อจำกัดในการสรรหาคนเก่งและความต่อเนื่องในภาวะผู้นำ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในห้วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงพลิกผันสูง และการดำเนินชีวิตในยุควิถีใหม่ซึ่งมีบทบาทต่อการปรับตัวในการบริหารจัดการองค์การในลักษณะนี้ ท่ามกลางการแข่งขัน ความอยู่รอด ในสถานะที่ยังคงมีการแพร่ระบาดของโรคระบาดที่ส่งผลกระทบต่อ การปรับตัวขององค์การในหลายมิติ วัตถุประสงค์หลักของบทความนี้จึงเป็น การศึกษาเพื่อเพิ่มความเข้าใจใน ฉากทัศน์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่ไม่แสวงหากำไร รวมถึงการวิเคราะห์ข้อจำกัดเพื่อ สังเคราะห์แนวปฏิบัติสำหรับองค์การที่จะสามารถนำไปประยุกต์ในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงของยุควิถีใหม่ บทความนี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์ประเด็นสำคัญ เพื่อการอภิปราย ตลอดจนนำเสนอข้อเสนอแนะ โดยมีขอบเขตการศึกษาในมิติของการบริหารจัดการองค์การ ที่เน้นไปในมุมขององค์การที่ไม่แสวงหากำไรในช่วงแห่งการปรับตัวเข้ากับยุควิถีใหม่ รวมถึงการเผยแพร่แนวคิด แก่ผู้สนใจและนักวิชาการซึ่งอาจทำการต่อยอดการศึกษาเกี่ยวกับประเด็นด้านการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ในองค์การประเภทนี้ ถือเป็นโอกาสในการเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้เฉพาะด้านอันจะเป็น ประโยชน์แก่วงวิชาการในสาขาวิชาอีกด้วย

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในองค์การไม่แสวงหากำไร

จากการที่แรงงานในภาคส่วนประชาสังคม (และรวมถึงแรงงานบุคลากรในภาครัฐ) มักมีคุณลักษณะ เฉพาะ คือ การมีแรงจูงใจในการให้บริการสาธารณะ (Public service motivation - PSM) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ อธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจของคนที่ให้บริการสาธารณะ กล่าวคือ หลักในการกระตุ้นพฤติกรรมทางเลือกที่จะ ให้บริการแก่สาธารณะ ซึ่ง Perry (1997) ได้เสนอ 4 มิติที่ก่อให้เกิดระดับ PSM ที่สูงคือ 1) ความรู้สึกดึงดูด เชื่อมโยงต่อการดำเนินนโยบายสาธารณะ 2) พันธะต่อการดำเนินสาธารณประโยชน์ 3) ความมีเมตตาจิต และ 4) การอุทิศเป็นผู้ให้ การนำแนวทางและหลักการ SHRM มาปรับใช้จึงต้องคำนึงถึงคุณลักษณะของ PSM ดังกล่าว เพื่อทำความเข้าใจในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การศึกษาของ Guo และ คณะ (2011) พบว่า ขนาดขององค์การมีผลต่อการนำแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกล ยุทธ์มาปรับใช้ กล่าวได้ว่า องค์การไม่แสวงหาผลกำไรที่มีขนาดใหญ่และมีอัตรากำลังคนมากมีแนวโน้มที่จะใช้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มากกว่าองค์การที่มีขนาดเล็กและดำเนินงานโดยอาศัย

อัตรากำลังที่เป็นอาสาสมัครเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่เดียวกัน Akinlade & Shalack (2017) ได้มีการสนับสนุนให้บูรณาการแนวทางในการจัดการอาสาสมัครเข้าเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมให้องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรซึ่งต้องพึ่งพาแรงงานอาสาสมัคร ได้ประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะขององค์การ

ทฤษฎีทางเลือกภาคส่วนและปรากฏการณ์การเปลี่ยนงานข้ามภาคส่วน

แนวคิดที่ช่วยในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแรงงานในภาคส่วนประชาสังคมนั้น คือ ทฤษฎีทางเลือกภาคส่วน (sector choice theory) ที่ได้อธิบายว่า แรงงานในภาคส่วนต่าง ๆ นั้นคัดสรรตนเองเข้าสู่ภาคส่วนนั้น ๆ โดยความสมัครใจ (self-selection) โดยที่ไม่ได้เกิดจากความบังเอิญในการจ้างงานตามอัตรากำลังที่ว่างอยู่ในตลาดแรงงานแต่อย่างใด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า แรงงานในภาคประชาสังคมนั้นถูกดึงดูดโดยแรงจูงใจที่มีลักษณะเฉพาะ คล้ายคลึงกับแรงงานบุคลากรภาครัฐ หากแต่มีความแตกต่างจากแรงงานในภาคเอกชน ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในการคัดเลือกตนเองเข้าสู่ภาคส่วน คือค่าจ้างส่วนต่าง (wage differentials) ซึ่งเป็นเหตุให้แรงงานภาคเอกชนถูกดึงดูดด้วยค่าจ้างที่สูงกว่าการทำงานในภาครัฐและภาคประชาสังคมนั่นเอง ดังนั้นทฤษฎีนี้ได้อธิบายถึงแรงจูงใจของบุคลากรภาครัฐ ที่ให้คุณค่ากับ PSM ผ่านการให้บริการสาธารณะเป็นหลัก โกล่เคียงกับแรงงานของภาคประชาสังคมซึ่งให้ความสำคัญกับความสอดคล้องระหว่างคุณค่าและค่านิยมส่วนตนกับพันธกิจขององค์การเป็นหลัก ซึ่งเป็นเหตุผลให้แรงงานในภาคส่วนนี้ยอมที่จะได้รับค่าจ้างที่ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับภาคเอกชน เพื่อเลือกภาคส่วนที่สามารถตอบสนองแรงจูงใจในการสร้างคุณค่าในการบรรลุเป้าหมายเพื่อสังคมของตน (Russell et al., 2020) เพราะเหตุนี้การได้อุทิศตนทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและภารกิจที่เติมเต็มคุณค่าของแรงงานภาคประชาสังคมจึงสามารถทดแทนค่าจ้างส่วนต่าง ซึ่งในกรณีของการเป็นอาสาสมัครนั้น อาจมองได้ว่าเป็นการอุทิศความรู้ความสามารถ พลังกาย พลังใจ จึงเปรียบเสมือนเป็นการบริจาคให้กับองค์การสาธารณกุศลในรูปแบบที่ไม่ใช่เงินตรา (non-monetary contributions)

ในขณะที่เดียวกัน แรงงานในแต่ละภาคส่วนก็สามารถที่จะสลับสับเปลี่ยนข้ามภาคส่วนได้ ในสหรัฐอเมริกาพบว่า ผู้จัดการในองค์การไม่แสวงหาผลกำไรจำนวนมาก ได้ย้ายงานมาจากภาคเอกชนภายหลังจากการทำงานไประยะหนึ่ง โดยหันมาให้ความสำคัญกับการยึดมั่นในคุณงามความดีและการเสียสละอุทิศตนในการทำเพื่อผู้อื่น (altruism) ปรากฏการณ์การเปลี่ยนงานข้ามภาคส่วน (sector-switching) นั้นเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาว่า พนักงานในองค์การจำนวนมากมีการเปลี่ยนงาน และไม่ได้ทำงานอยู่ในองค์การใดองค์การหนึ่งตลอดช่วงชีวิตการทำงาน ฉะนั้นจึงเห็นได้ว่า องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรสามารถใช้กลยุทธ์เพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพจากภาคส่วนอื่นๆได้ หากสามารถสร้างแรงจูงใจที่ตอบโจทยในเชิงค่านิยมของปัจเจกบุคคลนั้นๆได้อย่างตรงจุด (Word & Park, 2009; Word & Park, 2015) กล่าวเฉพาะในภาคประชาสังคม แรงงานของภาคส่วนนี้มักให้คุณค่าที่ยึดโยงกับแรงจูงใจจากปัจจัยภายใน (intrinsic motivation) มากกว่าแรงจูงใจจากปัจจัยภายนอก (extrinsic motivation) กล่าวคือ แรงงานของภาคประชาสังคมให้ความสำคัญอย่างมากกับตัวงานที่สร้างคุณค่าและก่อให้เกิดความหมาย มีความท้าทาย และให้อิสระและและสร้างสมดุลที่ดีในการทำงานและการดำเนินชีวิต ขณะเดียวกัน แรงจูงใจจากปัจจัยภายนอกเช่น

ค่าตอบแทน รางวัล เกียรติยศ สวัสดิการ ความมั่นคง รวมถึงผลประโยชน์ในรูปแบบอื่น ๆ ก็ยังคงมีความสำคัญ แม้จะรองจากปัจจัยจูงใจจากภายในข้างต้น (Light, 2002; Theuvsen, 2004)

การวางแผนการเงินและความสามารถในการสร้างรายได้ในระยะยาวขององค์กร ที่ไม่แสวงหากำไร

ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรก็คือ ปัจจัยทางการเงิน จะพบว่าองค์กรในภาคประชาสังคมมีการพึ่งพิงในเชิงการเงินมากเมื่อเทียบกับภาคส่วนอื่น กอปรกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจของโลก ซึ่งทวีความผันผวนและความไม่แน่นอน โดยเฉพาะหลังจากการเกิดการระบาดของโรค Covid-19 เป็นสาเหตุให้องค์กรในภาคส่วนนี้ ต้องดำเนินการวางแผนด้านงบประมาณอย่างรัดกุมด้วยข้อจำกัดทางการเงิน ความจำเป็นในการพึ่งพิงผู้ให้ทุนในสถานการณ์เช่นนี้ถือเป็นความท้าทายอย่างมากของผู้บริหารและผู้นำคนนโยบายขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เนื่องจากมีแนวโน้มในการได้รับการสนับสนุนอุดหนุนทางการเงินน้อยลงจากผู้ให้ทุน ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนในการวางแผนการเงิน สิ่งนี้ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (Cunningham, 2005) ซึ่งเมื่อพิจารณาในแง่ของความมั่นคงทางอาชีพแล้วถือว่ามีความมั่นคงในทางอาชีพต่ำกว่าพนักงานบุคลากรในภาครัฐอย่างมีนัยยะ เนื่องจากบุคลากรในภาครัฐได้รับสวัสดิการและมีกำหนดการเกษียณอายุที่แน่นอน มีความมั่นคงในระดับสูงหากไม่ได้กระทำการละเมิดหรือผิดวินัยทางราชการ ในขณะที่แรงงานในภาคประชาสังคมนั้น มักมีสัญญาจ้างระยะที่สั้นกว่าและมักไม่ได้รับรองการจ้างงานจนเกษียณอายุแบบบุคลากรในภาครัฐและในกรณีของแรงงานอาสาสมัครอาจมีความสัมพันธ์ในรูปแบบที่ไร้พันธะสัญญาด้วยซ้ำ (non-contractual relationship)

เมื่อพิจารณาถึงกลุ่มอาสาสมัคร จะพบว่าแรงงานประเภทนี้ มักไม่ได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย เนื่องจากหลายองค์กรไม่ได้ทำสัญญาจ้างเป็นกิจจะลักษณะ หรือหากทำก็ไม่ได้มีเนื้อหาที่ครอบคลุมถึงสิทธิต่างๆ ดังเช่น พนักงานประจำพึงจะมีในการจ้างงาน เนื่องจากการอาสาช่วยงานตามความสมัครใจ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงงานและผลลัพธ์อาจก่อให้เกิดความรู้สึกไม่เท่าเทียมหรือเหลื่อมล้ำขึ้นได้ ผู้บริหารองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและฝ่ายทรัพยากรบุคคล จึงควรพิจารณาถึงความแตกต่างหลากหลายทางองค์ประกอบของแรงงานภายในองค์กร เพื่อรักษาแรงจูงใจในการให้บริการสาธารณะของทั้งพนักงานประจำและอาสาสมัครที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรในการดำเนินเป้าหมายและบรรลุพันธกิจอย่างเหมาะสม แม้ว่าตามทฤษฎีดังที่ได้อธิบายไว้ข้างต้น จะให้ความสำคัญและน้ำหนักไปที่ปัจจัยแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอกเมื่อเทียบกับภาคเอกชนก็ตาม ทว่าพนักงานประจำในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรก็ยังคงให้คุณค่ากับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมซึ่งสามารถเทียบเคียงได้กับตลาดแรงงาน เนื่องจากความจำเป็นในการดำรงชีวิตและสถานะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว ส่งผลต่อกำลังซื้อและการออมเงินเพื่อดำรงชีวิตในระยะยาวของแรงงานในทุกๆ ภาคส่วน การเกิดขึ้นของสังคมสูงวัยทำให้แรงงานในตลาดแรงงานทุกภาคส่วนต้องหันมาคำนึงถึงการวางแผนการเงินและการออมระยะยาว เพื่อสามารถดำรงชีพโดยไม่สร้างภาระให้แก่ลูกหลาน ฉะนั้นจึงไม่อาจคาดหวัง

ว่า แรงงานในภาคประชาสังคมจะยังคงยอมรับระวางโทษของค่าจ้าง (wage penalty) จากการยอมรับค่าจ้างที่ต่ำกว่าภาคเอกชนได้เท่ากับสมัยก่อน อีกทั้งยังมีแนวโน้มที่แรงงานจะยืดระยะเวลาการทำงานหรือขยายการเกษียณอายุออกไปเพื่อหารายได้ในการดำรงชีวิตในช่วงวัยสูงอายุ ซึ่งเทคโนโลยีทางการแพทย์และทางสาธารณสุขจะช่วยให้อายุขัยเฉลี่ยของมนุษย์ทั่วโลกสูงขึ้น จนอาจเป็นภาระต่อระบบสวัสดิการของประเทศต่าง ๆ หากผู้สูงอายุไม่สามารถพึ่งพิงตนเองหรือบุตรหลานได้

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่แสวงหากำไรจึงควรปรับสมดุลระหว่างการรักษาแรงจูงใจและการบริหารค่าตอบแทนที่เอื้อต่อการดำรงชีพของแรงงาน ในขณะเดียวกัน การเสาะแสวงหาอาสาสมัครที่ยินดีและเต็มใจจะอุทิศเวลาและความรู้ความสามารถให้กับองค์กร โดยเป็นผู้ที่ไม่ได้รับผลกระทบจากสภาพคล่องในเชิงเศรษฐกิจ จะเป็นสิ่งที่ท้าทายของผู้บริหารองค์กรภาคส่วนนี้เป็นอย่างยิ่ง แม้ผู้สูงวัยจะมีแนวโน้มที่จะยึดมั่นในคุณค่าของการเป็นผู้ให้และตอบแทนคืนให้กับสังคมมากกว่าคนยุคถัด ๆ มา ซึ่งงานวิจัยของ Choi & Chou (2010) พบว่า อาสาสมัครสูงวัยมีแนวโน้มที่จะใช้เวลาในการทำงานจิตอาสามากกว่าอาสาสมัครรุ่นที่มียาอายุน้อยกว่า ตามแนวทางที่ได้รับมาจากคำสอนของศาสนาที่นับถือและการปลูกฝังจากระบบการศึกษาในยุคก่อน ปัจจุบันผู้สูงอายุจำนวนมากจำเป็นต้องเอาตัวรอดจากสภาวะการระบาดและสภาพเศรษฐกิจฝืดเคืองจนไม่อาจจะทุ่มเทเวลาและความสามารถให้กับงานอาสาสมัครดังเช่นเดิม ส่วนผู้ที่เป็นวัยทำงานที่ยังอยู่ในตลาดแรงงานจำนวนมากก็เผชิญกับอุปสรรคต่าง ๆ สภาวะการณ์ที่ได้กล่าวถึงเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะภาระของการดูแลครอบครัวเพื่อดูแลผู้สูงอายุและผู้เยาว์ที่ไม่สามารถหารายได้อย่างเต็มกำลัง ประเด็นของการย้ายงานข้ามภาคส่วนของแรงงาน (sector switching) ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นด้วยภาวะความจำเป็นทางเศรษฐกิจ จึงทำให้แรงงานต้องละทิ้งค่านิยมที่ยึดถือซึ่งสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรในภาคประชาสังคม ไปสู่งานที่สร้างรายได้ที่เพียงพอกับความต้องการของครัวเรือน ประเด็นเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรต้องคาดการณ์ว่าจำนวนของอาสาสมัครจะมีเพียงพอต่อการดำเนินการขององค์กรหรือไม่ภายหลังการฟื้นตัวของสภาวะการระบาด รวมถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการสรรหาอาสาสมัครจะต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ เพื่อรักษาอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมเพียงพอต่อการดำเนินการขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรในยุควิถีใหม่ กอปรกับความสามารถในการหารายได้ขององค์กรที่อาจจะลดลงและงบประมาณที่ถูกลดทอนตามสภาวะ จะทำให้องค์กรในภาคประชาสังคมมีการพึ่งพิงทางการเงินสูงขึ้นและเป็นอุปสรรคที่เพิ่มข้อจำกัดในการดำเนินการเพื่อบรรลุพันธกิจดั้งเดิมหรือไม่

การออกแบบงานเพื่อสร้างคุณค่าและความหมายให้ตัวงาน

หนึ่งในกลยุทธ์ของการสร้างความผูกพันกับเหล่าอาสาสมัครซึ่งมักไม่ได้รับผลตอบแทน ในรูปของค่าจ้างและเงินเดือน คือการสร้างคุณค่าให้กับงานของเหล่าอาสาสมัคร (job enrichment) โดยองค์กรสามารถให้อิสระและเพิ่มการมีส่วนร่วมของเหล่าอาสาสมัครในการกำหนดบทบาทและหน้าที่ที่เหมาะสมสอดคล้องกับความรู้และประสบการณ์ ความสามารถและสมรรถนะของบุคคล ซึ่งแต่เดิม องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรมักไม่ได้ให้บทบาทกับเหล่าอาสาสมัครในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน หากแต่มักเป็นการกำหนดขึ้นโดยพนักงานประจำไม่ว่าจะเป็นฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือหัวหน้าส่วนงานที่กำลังดูแล

อาสาสมัครโดยตรง ทั้งที่เป็นจริงแรงงานกลุ่มอาสาสมัคร นั้นเป็นผู้ที่ใกล้ชิดเกี่ยวข้องกับการให้บริการโดยตรง ซึ่งเปรียบเสมือนบุคลากรด่านหน้า (front line workers) และข้าราชการผู้ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับประชาชน (street-level bureaucrats) ซึ่งเป็นบุคลากรด่านหน้าผู้มองเห็นและเข้าถึงปัญหามูลฐานในการให้บริการสาธารณะ และสามารถเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ที่รับบริการ (Lipsky, 2010) ดังนั้นองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรจึงควรส่งเสริมบทบาทของเหล่าอาสาสมัครให้มีส่วนร่วมมากขึ้นในการสร้างคุณค่าให้กับงานของตน ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบงาน (job design) ให้มีความสอดคล้องกับคุณค่าส่วนบุคคลและพันธกิจขององค์การ สิ่งที่น่าคาดหวังคือ อาสาสมัครได้ทำงานที่มีความหมายและสร้างคุณค่าที่เป็นแรงบันดาลใจให้กับตนเอง ซึ่งเป็นพลังส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนผลกระทบเชิงบวกให้กับชุมชนและสังคม ในทางกลับกันหากอาสาสมัครได้รับงานที่ไม่ได้ให้ความสนใจ ไม่มีความถนัด และไม่ได้ให้คุณค่าหรือความหมายใด ๆ แก่ตนก็อาจจะถอนตัวอย่างง่ายดาย เนื่องจากอาสาสมัครนั้นเป็นจิตอาสาผู้เข้ามาช่วยงานด้วยความสมัครใจ ไม่เหมือนพนักงานประจำที่มีสัญญาจ้างเป็นกรอบพันธะสัญญาตามกฎหมาย ในสถานะของนายจ้างและลูกจ้าง

การบริหารจัดการคนเก่งและความต่อเนื่องในภาวะการนำขององค์การไม่แสวงหาผลกำไร

ขณะเดียวกัน หัวข้อด้านการบริหารจัดการคนเก่ง (*Talent management - TM*) ก็ยังคงเป็นประเด็นที่สำคัญโดยไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า องค์การในทุกภาคส่วนล้วนประสบปัญหาการแสวงหาคนเก่งที่มีศักยภาพสูงให้กับองค์การของตน การแข่งขันเพื่อช่วงชิงบุคลากรที่เป็นดาวเด่นของตลาดงานเหล่านี้ จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายฝ่ายทรัพยากรบุคคลในยุควิธีใหม่เป็นอย่างยิ่ง จากการทบทวนวรรณกรรมการจัดการคนเก่ง พบว่าแนวคิดนี้เริ่มเป็นที่สนใจเมื่อบริษัทที่ปรึกษาธุรกิจ *McKinsey* ได้ริเริ่มนำมาขยายความ โดยเน้นในห้วงการเห็นถึง แนวโน้มของการขาดแคลนคนเก่ง (*talent shortage*) ซึ่งนักวิชาการอธิบายว่า เกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆที่ส่งผลให้จำนวนคนเก่งในตลาดแรงงานไม่เพียงพอต่อความต้องการ ปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่ ความคล่องตัวของ การเคลื่อนย้ายแรงงานจากปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์ ความผันแปรของระบบเศรษฐกิจโลก ความหลากหลายของแรงงาน และการถูกดิสรัปต์จากนวัตกรรม (*Beechler & Woodward, 2009*) ซึ่งกล่าวเฉพาะในภาคประชาสังคมนั้นต้องอาศัยแรงจูงใจในการให้บริการสาธารณะเป็นการเฉพาะ ประกอบกับคำตอบแทนที่ไม่สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ ทำให้การดึงดูดคนเก่งที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการบรรลุพันธกิจองค์การ กลายเป็นประเด็นสำคัญที่คณะกรรมการและผู้บริหารองค์การต้องให้ความสำคัญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้ มีการศึกษามากมายที่ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการบริหารจัดการคนเก่ง กล่าวคือ แนวปฏิบัติในการจัดการคนเก่งที่ดี สามารถช่วยเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้แก่องค์การ เพิ่มความผูกพันและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ช่วยถ่ายทอดองค์ความรู้ และช่วยเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบรรลุเป้าหมายเพื่อนำพาองค์การสู่ความสำเร็จในระยะยาว (*Bethke-Langenegger, Mahler & Staffelbach, 2011*) นอกจากนี้ จากมุมมองเกี่ยวกับฐานคติและนิยามของ “คนเก่ง” นั้น นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นบุคลากรที่ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ (*Call et al., 2015; Kehoe et al., 2016; O'Boyle & Kroska, 2017*) คือ

- 1) มีผลการปฏิบัติงานในระดับเยี่ยมยอดเมื่อเทียบกับผู้อื่น และรักษาระดับของผลงานได้อย่างต่อเนื่อง
- 2) มีทุนทางสังคมในระดับสูง และ
- 3) ได้รับการมองเห็นหรือได้รับความสนใจ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่

อนึ่ง การเป็นคนเก่งขององค์การไม่ได้หมายถึงการครองตำแหน่งผู้บริหารแต่เพียงเท่านั้น หากแต่ เป็นการดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ หรือเป็นผู้มีบทบาทที่จะสามารถขับเคลื่อนการบรรลุ ยุทธศาสตร์สำคัญขององค์การได้ (Boudreau & Ramstad, 2005; Collings & Mellahi, 2009; Whelan, Collings, & Donnellan, 2009) แม้นักวิชาการบางรายได้ให้ความหมายของคนเก่ง ที่ครอบคลุมถึงบุคลากร ทั้งองค์การ เพื่อความเท่าเทียมและเป็นธรรม ทว่าเจตนาดั้งเดิมของ Mckinsey ที่บัญญัติแนวคิดนี้คือ การ จำแนกกลุ่มบุคลากรคนเก่งที่มีความโดดเด่นในการทำงาน ออกจากบุคลากรทั่วไปในองค์การ เพื่อดึงข้อดีและ ประโยชน์ตามที่ได้กล่าวไว้ ผ่านกระบวนการในการบริหารจัดการคนเก่งที่ครอบคลุมถึง การดึงดูดคนเก่ง (talent attraction) การจัดสรรคนเก่ง (talent deployment) การพัฒนาคนเก่ง (talent development) การธำรงรักษาคนเก่ง (talent retention) และ การสร้างความต่อเนื่องในการสืบทอดของภาวะการนำ (leadership succession) ซึ่งกระบวนการทั้ง 5 ของ TM นั้นจะถูกนำมาใช้แทนที่กระบวนการ HRM ปกติที่ ยังคงใช้กับพนักงานอื่นโดยทั่วไป (Cappelli, 2008)

จากแนวคิดดังกล่าว หลายองค์การจึงพยายามจะใช้วิธีการสร้างกลุ่มคนเก่ง (talent pool) จาก ภายในในองค์การเอง โดยการพัฒนาศักยภาพผู้แสดงให้ถึงศักยภาพที่พร้อมจะเรียนรู้ ผึกฝน และสามารถ เติบโตไปกับองค์การในระยะยาวได้ การพัฒนาคนเก่งจากภายในองค์การเอง ถือเป็นการลงทุนระยะยาวที่ต้อง ใช้ทั้งเวลาและทรัพยากรอย่างมาก โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคสำคัญของการสร้างคนเก่งจากภายใน คือการจัดสรร งบประมาณที่เพียงพอ นอกเหนือไปจากการสนับสนุนจากคณะกรรมการและผู้บริหาร (Kaliannan et al., 2022) ด้วยเหตุนี้ องค์การในภาคส่วนนี้จึงจำเป็นต้องหาแนวทางอื่นในการสร้างกลุ่มคนเก่งให้กับองค์การ ด้วย จากการศึกษาพบว่า องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรจำนวนมากแสวงหาคนเก่งจากภายนอกองค์การ เพื่อ มาเติมเต็มความต้องการในการสร้างและธำรงรักษากลุ่มคนเก่งที่เป็นกำลังสำคัญในการดำเนินการเพื่อบรรลุ เป้าหมายในอนาคต ซึ่งแม้ว่าจะมีต้นทุนที่สูงในการสรรหาและคัดเลือกคนเก่งจากภายนอกองค์การ แต่เมื่อ เทียบกันแล้วก็ถือว่าต้นทุนที่น้อยกว่าการพัฒนาบุคลากรคนเก่งเอง ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรมากกว่าในระยะยาว (Kim, 2017) นอกเหนือจากการแสวงหาคนเก่ง องค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรยังต้องคำนึงถึงการธำรงรักษาไว้ ซึ่งคนเก่งเหล่านี้อีกด้วย การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์การนั้นถือเป็นสิ่งที่ยากไม่น้อยไปกว่าการสรรหา เนื่องจากคนเก่งเหล่านี้มีต้นทุนทางสังคมและเครือข่ายความสัมพันธ์ในระดับที่สูง และสามารถเพิ่มช่องทางใน การมองเห็นและสร้างการรับรู้ให้กับคนภายนอกองค์การ จึงทำให้กลุ่มคนเก่งขององค์การในทุกอุตสาหกรรม และภาคส่วนเป็นที่ต้องการในตลาดแรงงาน ส่งผลให้เกิดการดึงตัวหรือชักชวนไปร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ โดย การตัดสินใจจะอยู่กับองค์การหรือเปลี่ยนงานถือเป็นทางเลือกส่วนบุคคล ซึ่งบรรดาคนเก่งสามารถที่จะชั่ง น้ำหนักข้อดีและข้อเสีย ไม่ว่าจะเป็นสภาพและเงื่อนไขของการจ้างงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ น่าสนใจกว่าอัตราของตลาดแรงงานโดยทั่วไป รวมถึงโอกาสในการก้าวหน้าและเติบโตในอนาคต ซึ่งหาก

นายจ้างปัจจุบันไม่สามารถให้ในสิ่งที่ดีกว่าข้อเสนอที่ส่งมาทาบตาม ก็อาจจะทำให้เสียบุคลากรคนเก่งให้กับองค์กรอื่นได้ (Hausknecht, 2017)

ด้วยข้อจำกัดของทั้งการสร้างบุคลากรคนเก่งขึ้นภายในองค์กรและการสรรหาบุคลากรคนเก่งจากภายนอก จึงทำให้องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรควรพิจารณาถึงทางเลือกทั้ง 2 แนวทาง เพื่อปรับกลยุทธ์การจัดการคนเก่งให้เหมาะกับสภาพบริบทขององค์กร หลายองค์กรจึงใช้วิธีการแบบผสมผสาน โดยอัตราส่วนระหว่างคนเก่งจากภายในและภายนอกที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความจำเป็น ความต้องการและทรัพยากรของแต่ละองค์กร หากละทิ้งการบริหารจัดการกลุ่มคนเก่งเหล่านี้ อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องทางการบริหารในอนาคตได้ การสร้างความต่อเนื่องในการสืบทอดของภาวะการนำ (leadership succession) ในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดย Rothwell (2010) ได้นำเสนอแนวคิดในการจัดการการสืบทอดตำแหน่ง (succession management) เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบริหารความต่อเนื่องในภาวะการนำขององค์กร โดยสนับสนุนให้องค์กรวางแผนพัฒนาผู้นำขึ้นในแต่ละระดับของโครงสร้างหน่วยงาน อาทิ ผู้นำในระดับกลาง (middle managers) และผู้นำรุ่นใหม่ (emerging leaders) การพัฒนาผู้นำในแต่ละระดับจะทำให้การสืบทอดตำแหน่งหน้าที่เป็นไปอย่างราบรื่นในช่วงเวลาที่เหมาะสม ในทางกลับกันหากไม่มีการเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการความต่อเนื่องในการสืบทอดตำแหน่ง องค์กรอาจเผชิญกับสภาวะสุญญากาศ ขาดความต่อเนื่องในการนำองค์กร โดยไม่สามารถหาผู้ที่มารับช่วงในตำแหน่งหน้าที่ที่มีบทบาทและความสำคัญสูงต่อการดำเนินการขององค์กรต่อไปได้ ซึ่งช่วงเวลาสุญญากาศเหล่านี้จะเป็นโอกาสที่คู่แข่งสามารถที่จะชิงความได้เปรียบและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือภาคส่วนนั้น ๆ ในกรณีของภาคประชาสังคม ผลกระทบอาจตกอยู่ที่ผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งกลุ่มที่สำคัญ อาทิ ผู้ด้อยโอกาสและกลุ่มเปราะบางซึ่งควรจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากการดำเนินกิจการและโครงการเพื่อสังคม ที่อาจหยุดชะงักหรือให้ประสิทธิภาพที่ลดลงจากการขาดความต่อเนื่องในภาวะการนำดังกล่าว

จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสังเคราะห์ประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่แสวงหากำไรได้ ดังนี้

ภาคส่วนต่าง ๆ มีบริบทที่จำเพาะเจาะจงแตกต่างกัน กล่าวสำหรับภาคประชาสังคม องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรมี ข้อจำกัดทางด้านความสามารถในการแสวงหารายได้ และ การสรรหาบุคลากรคนเก่งที่มีแรงจูงใจในการให้บริการสาธารณะ

องค์ประกอบของแรงงานที่มีลักษณะจำเพาะ ทำให้องค์กรไม่แสวงหากำไรต้องปรับกลยุทธ์ในการได้มาและธำรงรักษาไว้ซึ่งแรงงานอาสาสมัครที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กร ในขณะเดียวกัน บุคลากรที่ได้รับค่าตอบแทนก็มีความสำคัญและต้องได้รับการบ่มเพาะและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นสินทรัพย์ทุนมนุษย์ขององค์กรในระยะยาว

จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะปัจจัยทางสภาวะเศรษฐกิจและสังคมสูงวัย อาจสร้างอุปสรรคในการรักษาระดับของแรงจูงใจในการให้บริการสาธารณะ เนื่องจากแรงจูงใจภายในที่เคยเป็นจุดแข็งในการดึงดูดและรักษาบุคลากรในองค์กรประเภทนี้อาจไม่ได้มีผลในยุควิถีใหม่เมื่อเทียบกับค่านิยม

สมัยก่อน อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร เช่น การเพิ่มคุณค่าและสร้างความหมายในตัวตน อาจเป็นโอกาสในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประเภทนี้

องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรควรมีการวางแผนในระยะยาว ให้รองรับการตอบสนองและปรับตัวจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม หนึ่งในประเด็นหลักที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาคนเก่งขึ้นในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในตำแหน่งหรือจุดที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ (key strategic positions) เนื่องจาก ความต่อเนื่องของภาวะการนำในองค์กร จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้รับกับความเปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่และสามารถดำเนินการเพื่อบรรลุพันธกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน

ในภาพรวมจะเห็นได้ว่า ประเด็นปัญหาหลักที่องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรควรพิจารณาทบทวน คือ ประเด็นของความยั่งยืนในการบริหารจัดการองค์กรซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกับลักษณะจำเพาะของภาคส่วน ทั้งในแง่ของข้อจำกัดทางการเงินที่องค์กรประเภทนี้ไม่สามารถกระจายผลประโยชน์รายได้กลับสู่ผู้ถือหุ้น (non-distribution constraint) และด้านองค์ประกอบของแรงงานที่มีการใช้อาสาสมัคร (volunteer) ที่ไม่ได้รับค่าตอบแทนหรือค่าจ้าง ในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายและภารกิจของโครงการ ประกอบกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว รวมทั้งค่านิยมของสังคมในยุคใหม่ ทำให้การปรับตัวเพื่อสนองตอบต่อสภาพการณ์จำเป็นต้องอาศัยความคล่องตัวและว่องไวในการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงมิติในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร

จากฉันทลักษณ์ของการบริหารจัดการองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ได้นำเสนอเบื้องต้น ผู้เขียนได้พิจารณาถึงข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

ประการแรก การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นสามารถที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความพลิกผันภายหลังยุควิถีใหม่ได้ องค์กรในยุควิถีใหม่จะต้องมีโครงสร้างที่เอื้อต่อการทำงานอย่างว่องไวและรวดเร็ว งานต่าง ๆ จะถูกจัดกลุ่มใหม่ หรือ แยกชิ้นส่วนลงมาเป็นชิ้นงานที่เน้นผลลัพธ์มากกว่าการทำงานที่เน้นสายงานโดยมีตำแหน่งที่ถูกกำกับไว้อย่างชัดเจน การทำงานในยุควิถีใหม่นั้น องค์กรสามารถจัดกลุ่มของงานและโครงสร้างของตำแหน่งงานใหม่ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป สามารถแยกส่วนของงานในแต่ละตำแหน่งลงมาในระดับย่อย ๆ ได้ ในขณะเดียวกันบุคลากรที่มีก็สามารถเรียนรู้ทักษะและสมรรถนะที่จะทำงานย่อย ๆ บางอย่างของพนักงานคนอื่นได้ หากดึงชิ้นงานย่อย ๆ ออกมาใส่ในแพลตฟอร์มระบบงานส่วนกลาง พนักงานหลายคนจะสามารถหมุนเวียน อาสา หรือทำงานแต่ละชิ้นย่อยให้สำเร็จลุล่วงลงได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีหน้าที่หรือตำแหน่งกำกับอย่างรัดกุมแบบเดิมอันเป็นการลดความยืดหยุ่นในการกระจายงานและวางแผนกรอบอัตรากำลัง จึงสอดคล้องกับการวางโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบที่ยืดหยุ่น เช่น ตารางแมทริกซ์ องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยปรับเปลี่ยนอัตรากำลังตามอุปสงค์ได้ พนักงานสามารถพัฒนาทักษะและความชำนาญเพื่อการเติบโตและก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพที่หลากหลายขึ้น โดยไม่ถูกจำกัดด้วยการเติบโตแบบเส้นตรงตามสายการบังคับบัญชาแนวดิ่ง

โดยนอกจากจะใช้กับพนักงานประจำแล้วยังควรคำนึงถึงแรงงานที่เป็นอาสาสมัคร ที่สามารถจะเติบโตจากการได้รับมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบและงานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลต่อความภาคภูมิใจและเป็นการเพิ่มความผูกพันมีส่วนร่วมของอาสาสมัครในการร่วมดำเนินงานขององค์การอีกด้วย โดยที่วรรณกรรมด้านการบริหารจัดการคนเก่ง สนับสนุนกระบวนการในการพัฒนาคนเก่ง โดยการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเสริมความเชี่ยวชาญในงาน รวมถึงเป็นการถ่ายทอดความรู้ ผ่านระบบพี่เลี้ยงและโค้ช ที่สามารถให้คำแนะนำและสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงานที่ยังขาดประสบการณ์ในหน้าที่ใหม่ๆ (Blass, 2008; Collings et al., 2017; Ford et al., 2010) ดังนั้น การจัดรูปแบบของงานผ่านการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ จึงนับได้ว่าเป็นกลไกทางอ้อมในการบริหารจัดการคนเก่งผ่านกระบวนการพัฒนาและเรียนรู้ จากการจัดรูปแบบของงานที่เหมาะสมและระบบพี่เลี้ยงที่เอื้ออำนวยต่อการส่งต่อถ่ายทอดความรู้และความเชี่ยวชาญในเนื้องาน

ประการที่สอง คือการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะและขีดความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานในยุควิถีใหม่รวมถึงทักษะทางดิจิทัลและเทคโนโลยีต่าง ๆ ความรู้เท่าทันทางดิจิทัล (digital literacy) เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในยุคที่เทคโนโลยีก้าวเข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำงาน และเนื่องจากการที่องค์การจะมีพนักงานที่มีความแตกต่างของช่วงวัยมากยิ่งขึ้น ความรู้เท่าทันทางดิจิทัลจึงเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับบุคลากรในองค์การไม่ว่าจะเป็นคนเจนเนอเรชันใดก็ตาม และเมื่อคำนึงถึงว่าคนยุคเบบี้บูมจะทยอยเกษียณอายุจนหมดในระยะอันใกล้นี้เพราะอาจจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้คนกลุ่มนี้ท่วมท้นความรู้ความสามารถในรูปแบบของการอาจเป็นจิตอาสาช่วยงานองค์การภาคประชาสังคมด้วยความสมัครใจซึ่งจะต้องทำงานกับคนในเจนเนอเรชันที่มีอายุน้อยกว่าและมีการใช้เทคโนโลยีอย่างคล่องแคล่ว ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงควรมีการพัฒนาทักษะและความรู้เท่าทันทางดิจิทัล รวมถึงความรู้เท่าทันระหว่างช่วงวัย (Intergenerational literacy) ด้วยการฝึกอบรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะหลักที่เกี่ยวข้องให้กับบุคลากรทุกช่วงวัย เมื่อพิจารณาถึงการทบทวนแนวคิดด้านการบริหารจัดการคนเก่งที่น่าเสนอ จะพบความเชื่อมโยงสอดคล้องในแง่ของการพัฒนาคนเก่งให้มีทักษะและสมรรถนะใหม่ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงพลิกผัน ทั้งจากการถูกดิสรัปต์และการระบาดใหญ่ ตลอดจนให้องค์กรต้องทบทวนสมรรถนะในการสร้างคนเก่ง เพราะกลุ่มคนกลุ่มนี้จะเป็นกำลังหลักในการเป็นผู้นำการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องและถือเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้องค์การ (Hills, 2009) นอกจากนี้ Charan, Drotter, and Noel (2001) เสนอว่าหากไม่มีการวางแผนการบริหารจัดการคนเก่งและการสืบทอดภาวะการนำองค์การ อาจก่อให้เกิดการชะงักงันจากสถานะสูญญากาศทางการบริหาร ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงในการที่จะนำพาองค์การให้อยู่รอดและบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

ในประการสุดท้าย การดำเนินแผนงานตามกลยุทธ์ต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที เนื่องจากตั้งแต่มีการระบาดของโรค Covid-19 ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบายของภาครัฐในระดับมหภาคจนถึงระดับจุลภาคภายในองค์การเอง แนวโน้มที่องค์การภาคประชาสังคมจะถูกตัดงบประมาณและมีการพึ่งพิงทางการเงินสูงขึ้นย่อมเป็นแรงกดดันที่ทำให้ผู้บริหารองค์การจะต้องรับมือซึ่งอาจรวมถึงการลดต้นทุน การลดอัตราค่าจ้างที่ไม่จำเป็นหรือการเพิ่มแรงงานกลุ่มอาสาสมัครในการผลักดันและขับเคลื่อนภารกิจขององค์การ ประเด็นที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งในสภาวะการระบาดของโรค Covid-19 จะส่งผลทำให้พนักงานจำนวนมากไม่สามารถเข้ามาปฏิบัติงานในสถานที่ได้ดั้งเดิมหรือจำเป็นต้องทำงานจากที่บ้าน

(Work from home - WFH) แต่การสร้างคามผูกพันของพนักงานและสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งก็ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารองค์กรในภาคประชาสังคมจึงควรรักษาระดับของทุนทางสังคมและระดับของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งพนักงานประจำและแรงงานอาสาสมัคร ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างความผูกพันมีส่วนร่วมที่จะช่วยให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เปรียบเสมือนคุณค่าร่วมของทุกคนในองค์กร โดยพยายามไม่แบ่งแยกบุคลากรที่เป็นพนักงานประจำและอาสาสมัครออกจากกัน อันจะก่อให้เกิดความรู้สึกเหลื่อมล้ำและไม่เท่าเทียมขึ้นได้ ผู้นำขององค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคลากรเพื่อรักษาระดับความผูกพันและการมีส่วนร่วมโดยเฉพาะในช่วงเวลาของการทำงานแบบ WFH หรือนอกสถานที่ทำงานปกติ แม้กระทั่งการจัดกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ออนไลน์เป็นระยะเพราะจะสามารถช่วยไม่ให้พนักงานรู้สึกห่างเหินกับเพื่อนร่วมงานมากจนเกินไป อันจะเป็นการรักษาระดับของทุนทางสังคมให้คงอยู่เหมือนก่อนที่มีการระบาด การทำงานในวิถีใหม่ไม่ควรลดทอนบทบาทของปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนที่มิใช่ในสำนักงานแบบเดิม ควรจัดให้มีพื้นที่ส่วนกลางไม่ว่าจะเป็นออนไลน์ ออฟไลน์ หรือ ไฮบริดก็ตาม เมื่อใดก็ตามที่บุคลากรทุกประเภทมีปฏิสัมพันธ์กัน ร่วมกันแชร์มุมมองอันหลากหลาย ถ่ายทอดความรู้ ความร่วมมือก็จะเกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรจัดตารางจัดกิจกรรมอย่างแน่นอนเป็นรายสัปดาห์หรืออาจใช้กิจกรรมเพื่อนคู่หูระบบบัดดี้ คอยสอบถามดูแลเพื่อนคู่หูในยามที่ทั้งคู่ไม่ได้เข้ามาทำงานที่ออฟฟิศ การเล่นเกมกีฬาสี หรือทำกิจกรรมร่วมกันผ่านระบบออนไลน์เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีม เป็นต้น ทั้งนี้กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบควรร่วมกันหารือเพื่อออกแบบและปรับให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับกลุ่มพนักงานที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งในด้าน อายุ เพศ สายงาน สุขภาวะ ฯลฯ โดยไม่ควรแยกพนักงานประจำและแรงงานกลุ่มอาสาสมัครออกจากการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เนื่องจากทั้งสองกลุ่มแม้จะมีคุณลักษณะจำเพาะบางประการที่แตกต่างกัน ที่เห็นเด่นชัดในแง่ของสภาพการจ้างและค่าตอบแทน แต่จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการองค์กรไม่แสวงหากำไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดทฤษฎีทางเลือกภาคส่วนและแรงจูงใจในการให้บริการสาธารณะ (Russell et al., 2020; Word & Park, 2015) ก็ยังสนับสนุนว่า แรงงานในภาคประชาสังคมโดยรวม ทั้งบุคลากรประจำและอาสาสมัครยังให้คุณค่ากับการให้บริการสาธารณะและแรงจูงใจจากภายใน ซึ่งนับได้ว่า เป็นค่านิยมร่วมที่จะส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันและมีส่วนร่วม จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและมั่นคง ผ่านกิจกรรมสัมพันธ์รูปแบบต่าง ๆ ที่จะต้องปรับให้สอดคล้องกับชีวิตการทำงานวิถีใหม่ แม้พนักงานบางส่วนจะกระจัดกระจายโดยทำงานออนไลน์ ทำงานออฟไลน์ หรือแม้แต่ทำงานลักษณะไฮบริด ตามความจำเป็นขององค์กร

สิ่งที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ คือ ความเข้าใจในบริบทของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไรท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อชีวิตวิถีใหม่กลายเป็นสิ่งที่องค์กรในทุกภาคส่วนต้องปรับตัวสนองตอบต่อแนวปฏิบัติทางสาธารณสุขและสังคม ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินวิถีชีวิตรวมไปถึงการทำงานในยุคนี้อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ทั้งในแง่ของการปรับโครงสร้างองค์กร การพัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานยุคนี้ รวมถึงแนวทางในการรักษาระดับของปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

จึงให้ประโยชน์ในการเสริมองค์ความรู้ที่มีอยู่และเพิ่มความเข้าใจในฉันทันทางการบริหารทุนมนุษย์ยุคปัจจุบัน ให้แก่นักวิชาการ ผู้สนใจ ผู้ดำเนินนโยบาย รวมถึงผู้ที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับขององค์กรเองก็สามารถที่จะนำแนวปฏิบัติและข้อเสนอแนะไปประยุกต์ถอดรหัส เพื่อพัฒนากลไกหรือวิธีการที่เข้ากับบริบทเฉพาะได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การประยุกต์ใช้ความรู้ดังกล่าว ต้องอาศัยการทำความเข้าใจในตัวบริบทขององค์กรอย่างถ่องแท้ เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งมีความแตกต่างหลากหลาย ทั้งในแง่ของวัฒนธรรมองค์กร ระบบและกระบวนการในการบริหารจัดการ รวมถึงการกำกับดูแลในระดับของการอภิบาลในภาพรวม จึงจะสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของการศึกษาในโอกาสต่อไปนั้น ผู้เขียนเสนอว่า ควรมีการเจาะลึกลงในกระบวนการ HRM แต่ละแขนง เพื่อเพิ่มความเข้าใจในศาสตร์ผ่านประเด็นย่อยอย่างลึกซึ้งขึ้น อาทิ การศึกษาเฉพาะประเด็นของการธำรงรักษาบุคลากรขององค์กรไม่แสวงหากำไรในยุควิถีใหม่หรือการสรรหาบุคลากรคนเก่งให้แก่องค์กรไม่แสวงหากำไรในยุควิถีใหม่ เป็นต้น ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในระดับนานาชาติ โดยเฉพาะในภูมิภาคที่ภาคประชาสังคมมีความเข้มแข็งและมีความหลากหลายของอนุภาคส่วนภาคประชาสังคม (sub-sector) เช่น สหรัฐอเมริกา ผู้สนใจก็สามารถที่จะทำการศึกษาวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบเพื่อเพิ่มความเข้าใจในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอนุภาคส่วนภาคประชาสังคม อาทิ องค์กรที่ไม่แสวงหากำไรในอนุภาคการศึกษา องค์กรไม่แสวงหากำไรในอนุภาคสุขภาพ หรือ องค์กรไม่แสวงหากำไรในอนุภาคศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งจะฉายให้เห็นถึงแนวทางในการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงตามวิถีใหม่ ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดและโอกาสในบริบทเฉพาะของอนุภาคส่วนภาคประชาสังคมที่เลือกทำการศึกษาก็ได้

ข้อสรุปจากการศึกษา

การระบาดของโรคโควิด 19 ที่ยังคงยืดเยื้อ ส่งผลกระทบทั้งต่อวิถีในการดำเนินชีวิตของประชาชนและการบริหารจัดการองค์กรในทุกภาคส่วนซึ่งจำเป็นจะต้องปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลง ภาคประชาสังคมถือเป็น ภาคส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยภาคส่วนนี้มีคุณลักษณะเฉพาะหลายประการ ทั้งความสามารถในการหารายได้และการพึ่งพาตนเองทางการเงิน ความพร้อมรับมือต่อผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลายและองค์ประกอบแรงงานที่มีอาสาสมัครเป็นกลไกจำเพาะในการเสริมพลังในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรควบคู่ไปกับพนักงานประจำเช่นภาคส่วนอื่น ๆ จากความจำเป็นในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในยุควิถีใหม่ ทำให้องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการในการดำเนินการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง คือการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ท่ามกลางความกดดันจากสถานะทางเศรษฐกิจและความเปลี่ยนแปลง อันอาจเป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารจัดการต้นทุนและทรัพยากร ซึ่งองค์กรในภาคประชาสังคมนี้มักต้องพึ่งพาผู้ให้ทุนจากภายนอก และอาจส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรสามารถอาศัยปัจจัยเชิงใจภายในเพื่อรักษาระดับของแรงจูงใจในการให้บริการสาธารณะ เช่น เทคนิคการสร้างคุณค่าให้กับงาน ขณะเดียวกันปฏิเสธไม่ได้ว่า ด้วยความจำเป็นในการดำรงชีวิตในสังคมสูงวัย และสภาพเศรษฐกิจที่เปราะบาง อาจส่งผลให้ผู้

กำหนดนโยบายรวมถึงผู้บริหารองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร จะต้องแสวงหากลยุทธ์อื่น ๆ รวมถึงการใช้ปัจจัย
 จูงใจทั้งภายในและปัจจัยจูงใจภายนอกแบบผสมผสานโดยการรักษาสมดุลที่เหมาะสมเพื่อการรักษาระดับ
 แรงจูงใจในการให้บริการสาธารณะ และยังเป็นการป้องกันการย้ายงานข้ามภาคส่วนของแรงงานในภาคประชา
 สังคมนับตั้งแต่มีการระบาดจนถึงยุควิถีใหม่

นอกจากนี้ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรยังควรวางแผนอัตราค่าจ้างและบุคลากรในระยะยาว เพื่อสร้าง
 ความต่อเนื่องของภาวะการนำองค์กรที่ไม่เกิดภาวะสูญญากาศที่จะขังกัน โดยสรรหาคนเก่งจากทั้งภายในและ
 ภายนอก รวมถึงพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้ก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำองค์กรในระดับต่าง ๆ ข้อเสนอในการ
 ปรับตัวเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่สังเคราะห์จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
 มี 3 ประการ คือ การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะแบนราบและยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการ
 ทดแทนสลับหมุนเวียนในการทำงานแต่ละโดยเน้นผลลัพธ์ของชิ้นงาน มากกว่าตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกจำกัดไว้โดย
 โครงสร้างแบบแนวดิ่งดั้งเดิม ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรทั้งพนักงานประจำและอาสาสมัครมีโอกาสในการ
 เติบโตและพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ พนักงานจะต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะ
 ต่าง ๆ ให้ทันยุคสมัยและตอบโจทย์การดำเนินงานขององค์กรในวิถีใหม่ เช่น ความรู้เท่าทันด้านดิจิทัล (digital
 literacy) ความรู้เท่าทันระหว่างช่วงวัย (intergenerational literacy) ซึ่งความเข้าใจในด้านต่าง ๆ นี้ จะช่วย
 ทำให้พนักงานสามารถปรับการทำงานประจำเข้ากับการใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานยุค
 วิถีใหม่ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของกระบวนการพัฒนาคนเก่ง ในขณะเดียวกันพนักงานในองค์กรควรจะได้รับ
 โอกาสในการสร้างปฏิสัมพันธ์ โดยการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในระบบออนไลน์ ออฟไลน์ หรือไฮบริด เพื่อ
 ถ่ายทอดความรู้และสร้างความร่วมมือระหว่างกัน ซึ่งกลยุทธ์กิจกรรมสัมพันธ์นี้ถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรม
 องค์กรให้มีความแข็งแกร่ง ซึ่งจะช่วยให้พนักงานยังคงความรู้สึกรักผูกพันและมีส่วนร่วมอยู่ได้ โดยเฉพาะการ
 รักษาแรงจูงใจในการให้บริการสาธารณะแม้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานจะเปลี่ยนไปก็ตาม

เอกสารอ้างอิง

- Akingbola, K. (2013). A model of strategic nonprofit human resource management. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 214-240.
- Akinlade, D., & Shalack, R. (2017). Strategic human resource management in nonprofit organizations: A case for mission-driven human resource practices. *Global Journal of Management and Marketing*, 1(1), 121-146.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: Developing effective people skills for better leadership and management*. Kogan Page Publishers.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global war for talent." *Journal of International Management*, 15, 273-285.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffebach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5, 524-539.

- Blass, E., & April, K. (2008). Developing talent for tomorrow. *Develop*, 1(1), 48-58.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44, 129-136.
- Call, M. L., Nyberg, A. J., & Thatcher, S. M. (2015). Stargazing: An integrative conceptual review, theoretical reconciliation, and extension for star employee research. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 623-640.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Charan, R., Drotter, S. J., & Noel, J. L. (2001). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company*. Jossey-Bass.
- Choi, N. G., & Chou, R. J. A. (2010). Time and money volunteering among older adults: the relationship between past and current volunteering and correlates of change and stability. *Aging & Society*, 30(4), 559-581.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (Eds.). (2017). *The Oxford handbook of talent management*. Oxford University Press.
- Cunningham, I. (2005). Struggling to care: Employee attitudes to work at the sharp end of service provision in the voluntary sector. In *23rd Annual Labour Process Conference*, Glasgow, April.
- Ford, J., Harding, N., & Stoyanova Russell, D. (2010). *Talent management and development: An overview of current theory and practice*. Bradford University.
- Guo, C., Brown, W. A., Ashcraft, R. F., Yoshioka, C. F., & Dong, H. K. D. (2011). Strategic human resources management in nonprofit organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 248-269.
- Kehoe, R. R., Lepak, D. P., & Bentley, F. S. (2016). Let's call a star a star: Task performance, external status, and exceptional contributors in organizations. *Journal of Management*, 44(5), 1848-1872.
- Hausknecht, J. P. (2017). Talent and turnover. In D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford handbook of talent management* (pp. 361-374). United Kingdom: Oxford University Press.

- Hills, A. (2009). Succession planning—or smart talent management? *Industrial and commercial Training*, 41(1), 3-8.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2022). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 1-23.
- Kim, Y. (2017). Succession planning and management in nonprofit organizations. In *The Nonprofit Human Resource Management Handbook* (pp. 101-121). Routledge.
- Light, P. (2002). *The content of their character: The state of the nonprofit workforce*. Nonprofit Quarterly.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service*. Russell Sage Foundation.
- O'Boyle, E., & Kroska, S. (2017). Star performers. In D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford handbook of talent management* (pp. 43-65). United Kingdom: Oxford University Press.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of public administration research and theory*, 7(2), 181-197.
- Rothwell, W. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. Amacom.
- Russell, A. R., Walk, M., & Handy, F. (2020). Nonprofit human resource management. In *The Routledge companion to nonprofit management* (pp. 263-277). Routledge.
- Theuvsen, L. (2004). Doing better while doing good: Motivational aspects of pay-for-performance effectiveness in nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 117-136.
- Whelan, E., Collings, D. G. & Donnellan, B. (2010). Managing talent in knowledge-intensive settings. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 486-504.
- Word, J., & Park, S. M. (2009). Working across the divide: Job involvement in the public and non-profit sectors. *Review of Public Personnel Administration*, 29(2), 103-133.
- Word, J., & Park, S. M. (2015). The new public service? Empirical research on job choice motivation in the nonprofit sector. *Personnel Review*, 44(1), 91-118.