



กระบวนการจัดการองค์การการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร มูลนิธิกรีนไลออนบาหลี
ประเทศอินโดนีเซีย

Management Process of Volunteer Tourism Organization:
Green Lion Bali Foundation, Indonesia

ศิริรัตน์ เสนชู
Sirirat Senchoo

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาพัฒนามนุษย์และสังคม
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the
Degree of Master of Arts in Human and Social Development

Prince of Songkla University

2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มี
ส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(ดร.กานดา จันทร์แยม)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....

(นางสาวศิริรัตน์ เสนชู)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางสาวศิริรัตน์ เสนชู)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	กระบวนการจัดการองค์การการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร มูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย
ผู้เขียน	นางสาวศิริรัตน์ เสนชู
สาขาวิชา	พัฒนามนุษย์และสังคม
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลี เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการดำเนินงานของมูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลีที่ส่งผลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร โดยเก็บข้อมูลจากการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่อาสาสมัคร และคนในพื้นที่ รวมทั้งสิ้น 19 คน และข้อมูลด้านเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูลมาจำแนกหมวดหมู่ตามประเด็น

ผลการวิจัยพบว่า(1) กระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลี มี 3 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยการนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลการดำเนินงาน (Output) โดยปัจจัยนำเข้า (Input) คือเจ้าหน้าที่ งบประมาณ การตลาด และอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก กระบวนการ (Process) คือการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Organizing) การอำนวยการ (Directing) การควบคุมงาน (Controlling) และผลการดำเนินงาน (Output) แสดงให้เห็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลพื้นเมือง การพัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร และการพัฒนากิจกรรมด้านอาสาสมัคร ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นสอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และเชื่อมโยงมาต่อผลจากการดำเนินงานที่มีต่อชุมชนเมืองบาหลี และ (2) ปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร คือ 5 ปัจจัย ดังนี้ ทุนวัฒนธรรม ทุนมนุษย์ ด้านเศรษฐกิจ การตลาดการท่องเที่ยว และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยปัจจัยเหล่านี้ช่วยส่งเสริมต่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร คือ พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ (Potential Staff Development) พัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร (Personal Development) และพัฒนากิจกรรมงานด้านอาสาสมัคร (Volunteer Program Development) และผลการดำเนินข้างต้นส่งผลเชื่อมโยงต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในพื้นที่เมืองบาหลี

Thesis Title	Management Process of Volunteer Tourism Organization: Green Lion Bali Foundation, Indonesia
Author	Miss Sirirat Senchoo
Major Program	Human and Social Development
Academic Year	2015

ABSTRACT

The objectives of this study were to investigate the management process of the Green Lion Bali Foundation, and to explore factors supporting the operation of the Green Lion Bali Foundation that have resulted in the achievement of the organizational goals. Data were collected through observations and interviews with the executive manager, manager, staff, volunteers and local Balinese, and from related documents. The data of this qualitative study were analyzed using descriptive analysis.

The study found that (1) the management process of the Green Lion Bali Foundation has three components: input, process and output. The input factors are man, money, market and materials. The process includes planning, organizing, directing and controlling. The outputs have shown potential development of local Balinese, volunteers' personal development, and volunteer program development. The outputs correspond with and serve the organizational goals. (2) Factors supporting organizational operation to achieve the organizational goals consist of five factors: cultural capital, human capital, economy, tourism marketing, and stakeholders. These factors help promote the organization to achieve its objectives which are staff's potential development, personal development, and volunteer program development. The aforementioned outputs have resulted in community participation of Balinese in the Green Lion Bali Foundation.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณดร.กานดา จันทร์แย้ม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่คอยกวาดขัน ติดตาม ไล่ถาม และคอยตรวจตราแก้ไขรายละเอียดของงานทุกขั้นตอน คอยชี้แนะ เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและแก้ไข เพื่อประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์อย่างมากและคอยให้กำลังใจมาตลอด

ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ จุลทรัพย์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่คอยซักถามผู้วิจัย ชี้แนะและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนิษฐา ชูสุข และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกศตวา บุญปรากฏ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่คอยซักถามผู้วิจัย ชี้แนะและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณประธานผู้บริหาร ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ รวมถึงอาสาสมัครที่มูลนิธิกรีนไล่อันบาหลี และคนในชุมชนพื้นเมืองที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่น่ารักทุกท่านที่ให้ความร่วมมือให้ข้อมูลและความเป็นกันเอง

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณพ่อสมโชค เสนชู แม่เกศินี เสนชูที่คอยเลี้ยงดูลูกจนเติบโตคอยเป็นกำลังใจโดยตลอดและสนับสนุนลูกในด้านการศึกษาและคอยผลักดันลูกประสบความสำเร็จได้ทั้งในหน้าที่การเรียนและการทำงาน

ศิริรัตน์ เสนชู

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(5)
Abstract	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
สารบัญภาพ	(10)
รายการผลงานที่ตีพิมพ์และการประชุมวิชาการ	(11)
สำเนาต้นฉบับที่ได้รับการยินยอมจากผู้ตีพิมพ์	(12)
บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญ	1
คำถามของการวิจัย	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ทบทวนวรรณกรรม	
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ	7
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรไม่แสวงหากำไร	26
แนวคิดเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร	27
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริมต่อการดำเนินงาน	28
บริบทของการตลาดการท่องเที่ยว	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	31
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	35
วิธีการดำเนินการวิจัย	
พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย	37
ผู้ให้ข้อมูล	38
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล	39
ผลการวิจัย	
บริบทของมูลนิธิกรีนไลอ้อนบาห์ลี	40
ผลการศึกษากระบวนการจัดการขององค์กร	45
ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมต่อเป้าหมายของมูลนิธิกรีนไลอ้อนบาห์ลี ในการดำเนินงานขององค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร	55
สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
สรุปและผลการวิจัย	60
อภิปรายผล	60
ข้อเสนอแนะ	62
บรรณานุกรม	64
ภาคผนวก	67
ประวัติผู้เขียน	101

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงเปรียบเทียบองค์การที่มีขอบเขตการควบคุมต่างกัน	12
2.	โครงสร้างองค์การแบบเน้นหน้าที่	13
3	โครงสร้างองค์การเน้นผลผลิต โดยแต่ละหน่วยผลิตดำเนินการอิสระ	14
4	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	36
5	พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย เมืองบาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย	37
6	ภาพบรรยากาศขณะกำลังสอนภาษาอังกฤษนักเรียนในโรงเรียนต่างๆ	41
7	ภาพบรรยากาศขณะกำลังสอนเสริมภาษาอังกฤษให้กับเจ้าหน้าที่	42
8	ภาพบรรยากาศขณะกำลังทาสีและต่อเติมบริเวณโรงเรียน	42
9	ภาพบรรยากาศบริเวณโปรเจกซ์ไค์คอนูร์กซ์เต่า	43
10	ภาพบรรยากาศบริเวณโปรเจกซ์ไค์คอนูร์กซ์เต่า	43
11	ที่ตั้งเมืองที่เป็นเป้าหมายที่ผู้วิจัยคัดเลือกและกำหนดเป็นพื้นที่การศึกษา	44
12	ที่ตั้งบนพื้นที่ออนไลน์	45
13	ตัวอย่างงบประมาณระบบแบบรายสัปดาห์	47
14	ขั้นตอนการวางแผน	48
15	โครงสร้างองค์กรของมูลนิธิกรีนไลอ้อนบาห์ลี	49
16	กระบวนการจัดการขององค์กร	54
17	ภาพกิจกรรมโปรแกรมปฐมนิเทศ เยี่ยมชมวัดทิตาเอมพู (Tirta Empul Temple)	55
18	ภาพกิจกรรมโปรแกรมปฐมนิเทศ การทำผ้าบาติก	56
19	ภาพกิจกรรมโปรแกรมปฐมนิเทศ : การทำอาหารท้องถิ่น	56
20	ภาพเจ้าหน้าที่ของมูลนิธิกรีนไลอ้อนบาห์ลี	58

รายการผลงานที่ตีพิมพ์และการประชุมวิชาการ

1. ศิริรัตน์ เสนชู และกานดา จันทร์แยม. (2559). *กระบวนการจัดการองค์การการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร มูลนิธิกรีนไลฟอินบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย*. นำเสนอการประชุมวิชาการระดับชาติของสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือวิชาการ-วิจัย สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 9 ภายใต้แนวคิด “พลังมนุษยศาสตร์ พลังสังคมศาสตร์ พลังแห่งความสุขที่ยั่งยืน” ณ โรงแรมท็อปแลนด์ จังหวัดพิษณุโลก วันที่ 24 – 25 มีนาคม 2559
พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ศิริรัตน์ เสนชู และกานดา จันทร์แยม. (2559). *ปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการดำเนินงานที่ส่งผลให้เป็นไปได้ตามเป้าหมายขององค์การการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร: มูลนิธิกรีนไลฟอินบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย*. วารสาร HR intelligence (พิจารณาบทความจากผู้ทรงคุณวุฒิ)

สำเนาต้นฉบับที่ได้รับการยินยอมจากผู้พิมพ์ผลงาน



ที่ ศธ 0527.03.01(6)/ว. 062

คณะมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมืองพิษณุโลก
จังหวัดพิษณุโลก 65000

18 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ตอบรับการเข้าร่วมการนำเสนอผลงาน

เรียน คุณศิริรัตน์ เสนชู

ตามที่ท่านได้ส่งบทความวิชาการ/วิจัย เรื่อง กระบวนการจัดการองค์การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร มุลินธิกรีนไล่ออนบาหลี่ ประเทศอินโดนีเซีย เพื่อนำเสนอในงานประชุมวิชาการระดับชาติของสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือวิชาการ-วิจัย สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 9 ภายใต้แนวคิด “พลังมนุษยศาสตร์ พลังแห่งความสุขที่ยั่งยืน” ที่จัดขึ้นในระหว่างวันที่ 24-25 มีนาคม 2559 ณ โรงแรมท็อปแลนด์ จังหวัดพิษณุโลก ตามความทราบแล้ว นั้น

คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ในฐานะคณะกรรมการฝ่ายวิชาการ การจัดการประชุมวิชาการดังกล่าว จึงขอเรียนแจ้งตอบรับการเข้าร่วมนำเสนอผลงานของท่าน โดยวิธีการนำเสนอแบบ Oral Presentation ทั้งนี้สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติม ได้ที่ <http://www.socsci.nu.ac.th/husoc/>

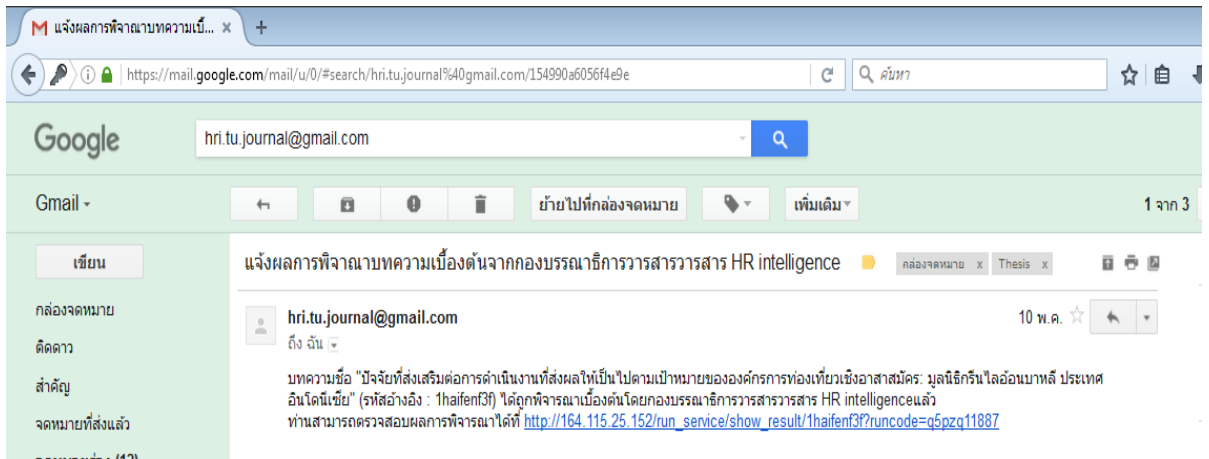
จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ชนนาด อินทามรรักษ์)
ประธานคณะกรรมการฝ่ายวิชาการ
งานประชุมวิชาการฯ

งานวิจัยและบริการวิชาการ
สำนักงานเลขานุการคณะฯ
โทรศัพท์ 0-5596-2094
โทรสาร 0-5596-2000

สำเนาต้นฉบับที่ได้รับการยินยอมจากผู้พิมพ์ผลงาน



17/5/2559

TU-OSS



วันที่ 10 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2559

เรียน นางสาวศิริรัตน์ เสนชู

ตามที่ท่านได้ส่งบทความเรื่อง ปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการดำเนินงานที่ส่งผลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร: มุลินธิกรีนโล่ออนบาทลี ประเทศอินโดนีเซีย เพื่อขอรับการพิจารณาตีพิมพ์ในวารสาร วารสาร HR intelligence

ได้ผ่านการพิจารณาเบื้องต้นแล้ว พบว่า

มีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและขอบเขตของวารสาร วารสาร HR intelligence

มีรูปแบบที่สอดคล้องกับที่กำหนดไว้ตามคำแนะนำที่ให้ไว้สำหรับผู้เขียนในการส่งบทความเพื่อขอรับการพิจารณาตีพิมพ์

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

จึงขอเรียนให้ท่านทราบว่า บทความของท่านจะถูกส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิไม่น้อยกว่า 3 ท่านพิจารณาให้ความเห็นและจะส่งผลการพิจารณาให้ท่านได้ทราบภายใน 30 วัน ซึ่งท่านสามารถติดตามสถานะการดำเนินการได้จากระบบ TU-OSS

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.อุบลวรรณ ภวานันท์)

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญ

ธุรกิจท่องเที่ยวในปัจจุบันมีการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานในแนวทางใหม่ ที่ถูกพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของตัวนักท่องเที่ยว เกิดเป็นการท่องเที่ยวแบบอาสาสมัคร (Volunteer Tourism) การท่องเที่ยวแนวใหม่นี้มีอยู่ทั่วโลก โดยมีสิ่งที่สนับสนุนและเป็นแรงผลักดันให้นักท่องเที่ยวหันมาตระหนักถึงเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นจากภัยธรรมชาติหรือที่มนุษย์สร้างขึ้นก็ตามนั้น รวมถึงวิกฤตการณ์ที่ผ่านมา ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นทำให้เกิดผลกระทบรุนแรงต่อมนุษย์ในทั่วโลก เป็นผลทำให้เกิดการคำนึงถึงและสนใจซึ่งกันและกัน และห่วงใยโลกที่เราอยู่ร่วมกัน The Travel Industry Association of America (เครือข่ายจิตอาสา, 2551: ออนไลน์)ได้ทำการสำรวจและมีงานวิจัยที่สนับสนุนการเติบโตของการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครดังกล่าวอีกด้วย และชี้ให้เห็นว่า จำนวนของนักท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครนั้นเพิ่มขึ้นหลายเท่าตัวจากปี 2548 และรวมทั้งข้อมูลล่าสุดในปี 2550 ของ Travelocity (2551) ที่ทำการสำรวจทางอินเทอร์เน็ตพบว่าจำนวนนักท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครเพิ่มขึ้นกว่าเท่าตัวจากผลสำรวจที่ผ่านมาร้อยละ 6 เพิ่มขึ้นร้อยละ 11 จากปี 2549 แสดงให้เห็นว่าแนวโน้มการเติบโตของการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครเป็นอย่างดี

การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครนี้เป็นการท่องเที่ยวแนวใหม่ที่มีอยู่ทั่วโลก โดยองค์การด้านการท่องเที่ยวระดับโลกอย่าง United Nation World Tourism Organization (UNWTO) ได้จัดทำเว็บไซต์ DANTEI เพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูลภาคศึกษาด้านการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร ระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้องจากประเทศต่างๆ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2550) การท่องเที่ยวเชิงนี้มาเริ่มและเป็นที่รู้จักเมื่อปี 2543 โดยพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวสมัยใหม่นั้นมีสิ่งที่สนับสนุนและเป็นแรงผลักดันให้นักท่องเที่ยวหันมาตระหนักถึงเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นจากภัยธรรมชาติหรือที่มนุษย์สร้างขึ้น

การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครเป็นการท่องเที่ยวรูปแบบหนึ่งที่มีศักยภาพและสามารถส่งเสริมองค์การการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครที่ดำเนินงานเพื่อเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักขององค์การประเภทนี้ ซึ่งนั่นมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่ใช้จัดกิจกรรมนั้นๆ โดยกิจกรรมที่จะจัดขึ้นก็ย่อมสอดคล้องกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในพื้นที่เหล่านั้น ทั้งในรูปแบบการจัดกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครนั้นก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์การการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร

องค์การการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครจะดำเนินงานในรูปแบบการท่องเที่ยวนี้ จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการ (Management Process) ทั้งนี้ระบบการดำเนินงานขององค์กร จะเป็นการจัดการที่จะเข้ามาช่วยระบบของการดำเนินงาน เพื่อบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Organization) การอำนวยความสะดวก (Directing) และการควบคุมงาน (Controlling) (อุดม ทูมไธสิต, 2544) องค์กรโดยส่วนใหญ่มักจะเป็นองค์กรแบบระบบเปิด (Open Systems) ซึ่งเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้ได้รับอิทธิพลหรือผลกระทบตลอดเวลาจากสภาพแวดล้อมที่

เกิดขึ้น และต้องอาศัยการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคล องค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะเป็นการ แลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นมีความสมดุล รวมทั้งสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไปก็มีผลหรืออิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร (ประชุม รอดประเสริฐ, 2543) ซึ่งไม่ ว่าจะเป็นปัจจัยภายในที่สามารถควบคุมได้หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ องค์กรจึงต้อง พิจารณาเพื่อนำปัจจัยเหล่านั้นมาช่วยในการดำเนินงาน ปัจจัยต่างๆที่เป็นแรงกดดันหรือเงื่อนไขต่างๆ ที่นอกเหนือการควบคุมนั้นมีผลต่อการดำเนินงานต่อองค์กร (จรัสศักดิ์ จิระนันท์ และคณะ, 2542) ไม่ เพียงแต่จะดำเนินงานเพียงแค่สิ่งที่เคยปฏิบัติ แต่ยังต้องคำนึงถึงการปัจจัยที่ส่งผลต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

องค์กรการท่งเที่ยวเชิงอาสาสมัครที่ดำเนินงานนั้นเพื่อที่จะเป็นองค์กรที่มีความ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรประเภทนี้ องค์กรการท่งเที่ยว เชิงอาสาสมัครจะดำเนินงานในรูปแบบการท่งเที่ยวนั้น จึงจำเป็นต้องมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วย สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร การดำเนินงานนั้นจึงต้องอาศัยการจัดการที่จะเข้ามาช่วยระบบ ของการดำเนินงาน เพื่อบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

มูลนิธิกรีนไลอ้อนบาหลีเป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Profitable Organization) ในด้านองค์กรการท่งเที่ยวเชิงอาสาสมัครแก่นักท่งเที่ยวอย่างมีคุณภาพ พร้อมกับ สร้างจิตสำนึกการเรียนรู้ ใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างยั่งยืน ภายใต้กรอบทางความคิดที่สร้าง กระบวนการจัดการองค์กร การสร้างทีมงาน และการวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบการดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินงานเป็นองค์กรการ ท่งเที่ยวเชิงอาสาสมัคร และรวมถึงมองว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการสร้าง ทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้กลายเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ ,2545) นั่นคือการ แปลงทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ให้เป็นทุนโดยการจัดการความรู้ ให้กับบุคลากรใน องค์กรโดยให้สามารถดึงเอาความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในตัวเองออกมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรและ ทรัพยากรมนุษย์ด้วย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547)

มูลนิธิกรีนไลอ้อนบาหลีเป็นองค์กรการท่งเที่ยวเชิงอาสาสมัครแก่นักท่งเที่ยวอย่าง มีคุณภาพ พร้อมกับ สร้างจิตสำนึกการเรียนรู้ ใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างยั่งยืน ภายใต้ กรอบทางความคิดที่สร้างกระบวนการจัดการองค์กร การสร้างทีมงาน และการวางแผนอย่างเป็น ระบบ โดยมีเป้าหมายคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบการดำเนินงานขององค์กรสามารถ ดำเนินงานเป็นองค์กรการท่งเที่ยวเชิงอาสาสมัคร และรวมถึงมองว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กร เป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้กลายเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ นั่นคือการแปลง ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ให้เป็นทุนโดยการจัดการความรู้ ให้กับบุคลากรในองค์กร โดยให้สามารถดึงเอาความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในตัวเองออกมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรและทรัพยากร มนุษย์ด้วย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547)

ดังนั้นกระบวนการจัดการเป็นจึงตัวขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กรโดยให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเริ่มที่ผู้บริหารต้องมีการวางแผนงานล่วงหน้า และต้องมีระบบงานที่ดีซึ่งก็ คือขั้นตอนในการดำเนินงาน จึงจะประสานหน้าที่ความรับผิดชอบต่างๆ ขององค์กร โดยที่ผู้จัดการ หัวหน้างานที่จะคอยประสานงานพนักงาน รวมถึงจิตใจและดูแลทุกข์สุขของพนักงานชาวพื้นเมือง

เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการพัฒนางานของตนเอง เข้าใจในงานที่ปฏิบัติ จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน และการติดตามและประเมินผลจากการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบถึงว่าผลจากการดำเนินงานที่ได้ตรงกับเป้าหมายขององค์กร

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษากระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลี ดำเนินงานเป็นองค์กรการทอ่งเที่ยวเชิงอาสาสมัครมาและรวมถึงปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการดำเนินงานของมูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลีให้เป็นไปตามเป้าหมาย อนึ่ง มูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลีจึงเป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร เนื่องมาจากเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่และกิจกรรมด้านงานอาสาสมัคร ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์ไม่แสวงผลกำไร โดยการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการดำเนินงาน ศักยภาพที่เกิดขึ้นของเจ้าหน้าที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน และสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเรียนรู้ด้วยกันขณะดำเนินงาน และกิจกรรมด้านอาสาสมัครที่ก็มีส่วนช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณชนและชุมชน โดยกิจกรรมด้านอาสาสมัครที่ทางองค์กรดำเนินงานคือกิจกรรมด้านการศึกษา ด้านช่วยเหลือสังคม และด้านอนุรักษ์ธรรมชาติ ผลจากการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยส่งผลต่อชุมชนในเมืองบาห์ลี รวมถึงอาสาสมัครที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งผลต่อตัวอาสาสมัครที่ได้เรียนรู้วิถีชีวิตที่แตกต่างออกไป ปลูกฝังจิตสาธารณะช่วยเหลือชุมชนและสังคม รวมถึงนำไปประยุกต์ในเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานองค์กรการทอ่งเที่ยวเชิงอาสาสมัคร

คำถามของการวิจัย

1. พื้นที่เป้าหมายมูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลีดำเนินงานเป็นองค์กรการทอ่งเที่ยวเชิงอาสาสมัครมีกระบวนการจัดการอย่างไร
2. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมต่อการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายมูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลี

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมต่อเป้าหมายของมูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลี ในการดำเนินงานขององค์กรการทอ่งเที่ยวเชิงอาสาสมัคร

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตการวิจัยในครั้งนี้สามารถแยกเป็น ขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล ขอบเขตด้านเนื้อหาและขอบเขตด้านเวลา ซึ่งอธิบายไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ ในการศึกษาในครั้งนี้มูลนิธิการิณไล่ออนบาห์ลี ซึ่งตั้งอยู่ที่เมืองบาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย พื้นที่เมืองบาห์ลีเป็นเมืองที่มีศักยภาพในการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร โดยพื้นที่ใช้จัดกิจกรรมนั้นประกอบด้วย 2 พื้นที่หลักคือ พื้นที่แรก คือบริเวณรอบเมืองบาห์ลี ซึ่งมีแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่แสดงให้เห็นถึงวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ ประเพณี และพิธีกรรมต่างๆ ไว้ใช้ในการจัดกิจกรรมด้านงานอาสาสมัครและอีกพื้นที่หนึ่งคือ เกาะนูซาปานูดา (Nusa Panida Island) เป็นพื้นที่ทางธรรมชาติที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ เป็นเกาะที่มีเอกลักษณ์ในการจัดการสิ่งแวดล้อมและทำการท่องเที่ยวอย่างมีส่วนร่วมและร่วมมือกัน โดยที่แห่งนี้มีกิจกรรมอนุรักษ์เต่า (Turtle Conservation)

2. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูล ในการศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งได้ทำการแยกตามหัวข้อดังต่อไปนี้ คือ

2.1 ด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก คือกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความเข้าใจในกระบวนการจัดการของมูลนิธิการิณไล่ออนบาห์ลีเป็นอย่างดี นั่นคือ

- ผู้บริหารมูลนิธิการิณไล่ออนบาห์ลี จำนวน 1 คน
- ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานชาวไทยและชาวบาห์ลี จำนวน 2 คน
- เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานด้านวางแผนและด้านจัดการทั้งชาวไทย

และชาวบาห์ลี จำนวน 2 คน

- เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานฝ่ายปฏิบัติงานชาวบาห์ลี จำนวน 2 คน
- กลุ่มอาสาสมัครที่เข้าร่วมทำกิจกรรมด้านอาสาสมัคร จำนวน 1คน

2.2 ด้านผู้ให้ข้อมูลรอง คือ ผู้ที่ได้รับผลจากการดำเนินตามเป้าหมายของมูลนิธิการิณไล่ออนบาห์ลีและที่มีส่วนร่วมในด้านการจัดกิจกรรมอาสาสมัครที่ผ่านมา นั่นคือ คุณครูประจำโรงเรียนที่ช่วยประสานระหว่างโรงเรียนที่เข้าร่วมกับทางมูลนิธิการิณไล่ออนมาตลอดจำนวน 3 โรงเรียน (คุณครูผู้ให้สัมภาษณ์โรงเรียนละ 2 คน) รวมทั้งหมด 6 คน คนในชุมชนเมืองบาห์ลีที่มีส่วนรวมด้านการใช้ประโยชน์ในพื้นที่ชุมชน จำนวน 5 คน

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยทำการศึกษาเน้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาผ่านแนวทางที่จากการศึกษา เอกสารที่เกี่ยวข้อง แนวคิดและผลจากการลงพื้นที่ศึกษาที่เกิดขึ้นของกระบวนการจัดการของมูลนิธิการิณไล่ออนบาห์ลีจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและสภาพแวดล้อมจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งกำหนดขอบเขตเนื้อหา ดังนี้

ส่วนที่ 1 นำเสนอผลจากการศึกษากระบวนการจัดการของมูลนิธิการิณไล่ออนบาห์ลี สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของงานวิจัยในครั้งนี้ โดยนำแนวคิดเชิงวิเคราะห์ระบบเข้ามาช่วยในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

ปัจจัยการนำเข้า (Input) ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ (Man) งบประมาณ

(Money) การจัดการ (Management) อุปกรณ์ (Material) จริยธรรม (Morality) การตลาด (Market) ข้อมูลข่าวสาร (Massage) และวิธีการ (Method)

กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย การวางแผน (Planning)

การดำเนินงาน (Organization) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุมงาน (Controlling)

ผลการดำเนินงาน (Output) ประกอบด้วย นั่นคือ เป้าหมายขององค์กร ผลจากการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ (Potential Staff Development) พัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร(Personal Development) และพัฒนากิจกรรมงานด้านอาสาสมัคร(Volunteer Program Development) และผลการดำเนินงานขั้นต้นส่งผลเชื่อมโยงต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในพื้นที่

ส่วนที่ 2 นำเสนอผลจากการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย นั่นคือ ปัจจัยภายใน (Internal Assessment) ที่เป็นผลจากกระบวนการจัดการของมูลนิธิและปัจจัยภายนอก (External Assessment) ที่เกิดจากปัจจัยด้านต่างๆรอบนอกองค์กร คือ ทุนวัฒนธรรม (Culture Capital) ทุนมนุษย์ (Human Capital) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) การตลาดการท่องเที่ยว (Trends) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

4 ขอบเขตด้านเวลา สามารถแบ่งตามการรวบรวมข้อมูลได้เป็น 3 ส่วน คือ

- 1) ในส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้ให้ข้อมูลรอง ซึ่งทำการศึกษาในช่วงเดือนมกราคม 2559
- 2) ในส่วนข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ได้ทำการเก็บข้อมูลในเดือนมีนาคมถึงเดือนกรกฎาคม 2558
- 3) ในส่วนข้อมูลจากการเอกสารได้ทำการเก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับมูลนิธิจากพื้นที่การศึกษาเพื่อได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

ประโยชน์ของการวิจัย

1 กระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนไล่ออนบาทลีสามารถนำไปประยุกต์ในเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานองค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร

2 เป้าหมายของมูลนิธิกรีนไล่ออนบาทลีดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร ซึ่งจะช่วยส่งผลทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน และกิจกรรมด้านงานอาสาสมัครสามารถพัฒนาทักษะคุณภาพชีวิตและสร้างจิตสำนึกร่วมต่อความรับผิดชอบต่อสังคม

นิยามศัพท์เฉพาะ

กระบวนการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานตามกิจกรรมและระบบการทำงานที่มีการวางแผนและระบบที่วางไว้ของมูลนิธิกรีนไล่ออนบาทลี และดำเนินตามลำดับขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดแผนงาน การดำเนินงาน การขึ้นนำ และการควบคุมงาน

การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร หมายถึง รูปแบบการท่องเที่ยวที่ดำเนินงานผ่านกิจกรรมด้านอาสาสมัครและนักท่องเที่ยวทำงานในฐานะอาสาสมัคร เพื่อช่วยเหลือผู้อื่นและฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม

มูลนิธิกรีนไลฟ์อินบาห์ลี หมายถึง องค์กรด้านการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพเจ้าหน้าที่ขององค์กรและการพัฒนากิจกรรมงานอาสาสมัคร ซึ่งมีสำนักงานประสานงานตั้งอยู่ที่หมู่บ้านปาเนสนัน-คาจา เมืองอุบุด บาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย

เจ้าหน้าที่ หมายถึง บุคคลที่ร่วมทำงานกับมูลนิธิกรีนไลฟ์อินบาห์ลี เจ้าหน้าที่ประจำที่ทำงานโดยมีสัญญาการทำงานเป็นการจ้างงานและมีผลตอบแทนเป็นค่าจ้าง

อาสาสมัคร คือ กลุ่มนักท่องเที่ยวที่เข้าร่วมกิจกรรมด้านงานอาสาสมัครโดยมีทำตามสัญญาที่ตกลงไว้กับทางมูลนิธิในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งและมีผลตอบแทนเป็นที่พักอาศัยและอาหาร

มูลนิธิกรีนไลฟ์อินบาห์ลี หมายถึง องค์กรไม่แสวงหากำไรซึ่งรับอาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรมด้านงานอาสาสมัครที่มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในองค์กรและดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร ซึ่งมีสำนักงานประสานงานตั้งอยู่ที่หมู่บ้านปาเนสนัน-คาจา เมืองอุบุด บาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่อง กระบวนการจัดการองค์การการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร มูลนิธิกรีนไล่ออนบาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย ผู้วิจัยได้ดำเนินศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษา การกำหนดกรอบแนวคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์ผลการศึกษา โดยมีแนวคิดที่สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

- 1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ
- 2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรไม่แสวงหากำไร
- 3 แนวคิดเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร
- 4 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริมต่อการดำเนินงาน
- 5 บริบทของการท่องเที่ยวเมืองบาห์ลี
- 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 7 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

องค์กรไม่ว่าองค์กรประเภทใดก็ตาม ก็ย่อมต้องมีการจัดการองค์กรเข้ามาช่วยในการดำเนิน ทั้งนี้เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (ศิริพงษ์ รัตวาลัย ณ อยุธยา, 2540) ในการปฏิบัติงานใดๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรียกว่า กระบวนการจัดการ กล่าวคือ กระบวนการจัดการโดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์เชิงระบบ (System Analysis) หมายถึงกระบวนการที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผลลัพธ์ (ถนัด เดชทรัพย์, 2550) และองค์ประกอบพื้นฐานของแนวคิดการวิเคราะห์เชิงระบบ เป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีส่วนกระทบต่อปัจจัยระหว่างกันในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การรวบรวมส่วนประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันภายในและมีปฏิสัมพันธ์กันโดยส่วนประกอบทั้งหลายนั้นจะร่วมกัน คือ ปัจจัยการนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลการดำเนินงาน (Output) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยการนำเข้า (Input) คือทรัพยากรการบริหาร (Management resources) ซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) วิธีการ (Method) การจัดการ (Management) การตลาด (Market) ถูกนำเข้าในระบบเพื่อการประมวผลหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับ ขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใครไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่ม ข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรบริหาร รวมเป็น 8 M (บุญเกื้อ ควรหาเวช, 2543)

2.กระบวนการ (Process) คือ หน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำ ในปัจจุบันยึดถือหน้าที่ 4 ประการ

2.1 การวางแผน (Planning) เป็นกิจกรรมอันดับแรกที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องมีการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ เตรียมการไว้ล่วงหน้า เช่น มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบและรัดกุม ความสำคัญของการวางแผนการวางแผนเป็นงานหลักและสำคัญในการบริหารของหน่วยงานในทุกระดับ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด การดำเนินงานจะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับวางแผน หากวางแผนดีก็เท่ากับดำเนินงานสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง ดังนั้นการวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร เป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความ มุ่งหมายสำหรับองค์การให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้ แผนเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติได้ อย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไปเท่านั้นด้วย แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์หรือกระทำการต่างๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทั้งยังมองเห็นปัญหาอุปสรรคและภัยคุกคามต่างๆ เพื่อจะหาทางป้องกัน ตลอดจนลดภาวะความเสี่ยงต่างๆ ได้ด้วย การตัดสินใจที่มีเหตุผลในการวางแผนนั้น จะมีการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้ทั้งหลักทฤษฎี แนวความคิด และหลักการ ประกอบกับตัวเลขสถิติและข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีเหตุผลและเป็นประโยชน์ตามต้องการการวางแผนในเรื่องของการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการ กิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องกระทำให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และ บังเกิดผลตามเป้าหมายนั้นๆ จะต้องได้รับการพิจารณา การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ทั้งวิธีการกระบวนการขั้นตอนของการกระทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา สถานที่และการควบคุมดูแลการทำงานการวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้มาก การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา

2.1.1.การจำแนกประเภทของแผน ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานที่นำมาใช้ในการจำแนกและจัดแบ่งประเภท เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งานและง่ายต่อการทำความเข้าใจ การวางแผนอาจจำแนกเป็นประเภทต่างๆ โดยอาศัยหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันไป การจำแนกประเภทของแผนที่สำคัญๆ มีดังนี้

2.1.1.1.จำแนกตามระดับหน่วยงาน เป็นแผนซึ่งระบุถึงระดับหน่วยงานที่กำหนดแผนและกำหนดวิธีการในการปฏิบัติตามแผน แผนประเภทนี้ได้แก่ แผนระดับชาติ แผนระดับกระทรวง แผนระดับกรม แผนระดับจังหวัด แผนระดับเขตพื้นที่การศึกษา แผนระดับโรงเรียน เป็นต้น

2.1.1.2. จำแนกตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย เป็นแผนซึ่งจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยเฉพาะ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาชนบท แผนพัฒนาแหล่งอุตสาหกรรมภาคตะวันออก เป็นต้น

2.1.1.3. จำแนกตามระยะเวลา แผนประเภทนี้ อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) แผนระยะสั้น (Short-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี เช่น แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan or Operation Plan) ในแผนจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการ สถานที่ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ การวางแผนระยะสั้นอาจทำในรูปของแผนงาน (Program) หรือ โครงการ (Project) ซึ่งมีกิจกรรมไม่สลับซับซ้อน

(2) แผนระยะปานกลาง (Intermediate-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่ 3-4 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) แผนปฏิบัตินโยบาย 4 ปี เป็นต้น

(3) แผนระยะยาว (Long-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป ในแผนจะกำหนดขอบเขตแนวทางไว้กว้างๆ เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ 15 ปี เป็นต้น นอกจากนั้นแผนทั้ง 3 ประเภท จะต้องประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การกำหนดแผนระยะสั้นหรือระยะปานกลางโดยไม่คำนึงถึงแผนระยะยาว ย่อมมีผลเสียหายนามากกว่าที่จะได้ผลดี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าแผนระยะสั้น หรือระยะปานกลาง อาจเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีแผนระยะยาว และในทำนองเดียวกันแผนระยะยาวอาจไม่ประสบความสำเร็จ หากไม่มีแผนระยะสั้นหรือระยะปานกลางช่วยสนับสนุน

2.1.1.4. จำแนกตามลักษณะการใช้ โดยปกติองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ จะมีแผนที่ใช้อยู่ 2 ประเภท คือ

(1) แผนที่มีวัตถุประสงค์เดียว (Single-Purpose planning) เป็นแผนที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติเฉพาะงานหรือเฉพาะความรับผิดชอบหรือเป็นไปตามสภาวการณ์ ครั้นเมื่องานสำเร็จลุล่วงไปแล้วหรือสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงไป แผนนั้นก็จะถูกยกเลิกไม่ใช้อีกต่อไป หรืออาจเรียกว่า “แผนชั่วคราว” เช่น แผนลดค่าเงินบาท แผนป้องกันน้ำท่วม โครงการแพทย์อาสาสมัครเคลื่อนที่และอื่นๆ เป็นต้น

(2) แผนที่ใช้อย่างต่อเนื่อง (Continuous-Use Planning) เป็นแผนที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำด้วยระยะเวลาที่ยาวนาน แม้จะมีผลกระทบต่างๆ เกิดขึ้นในขณะดำเนินงาน แผนชนิดนี้จะไม่เปลี่ยนโครงสร้างแต่จะปรับปรุงรายละเอียดให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ หรืออาจเรียกได้ว่า “แผนถาวร” หรือ “แผนงานหลัก” ได้แก่ นโยบายต่างๆ เช่น นโยบายการพัฒนาชนบท นโยบายการป้องกันและปราบปรามคอมมิวนิสต์ นโยบายการลดอัตราการเกิด เป็นต้น

2.1.1.5. จำแนกตามระดับการบริหารงานหน่วยงาน แผนประเภทนี้ อาจแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

(1) แผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นแผนที่ถูกจัดทำขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้สอดคล้องกับเป็นหมายกลยุทธ์ของหน่วยงานแล้วประสานไปยังผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง ทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะการบริหารแบบลงล่าง (Top-Down Planning) ที่ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่สุด การวางแผนกลยุทธ์จะกล่าวถึงขอบเขต

กว้างๆ ของการจัดกิจกรรมของหน่วยงาน ซึ่งต้องครอบคลุมทรัพยากรทั้งหมดที่หน่วยงานมีอยู่ ตลอดจนการพยากรณ์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป้าหมายของการวางแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นให้หน่วยงานเจริญเติบโตและดำรงอยู่ได้ในอนาคต กับการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน

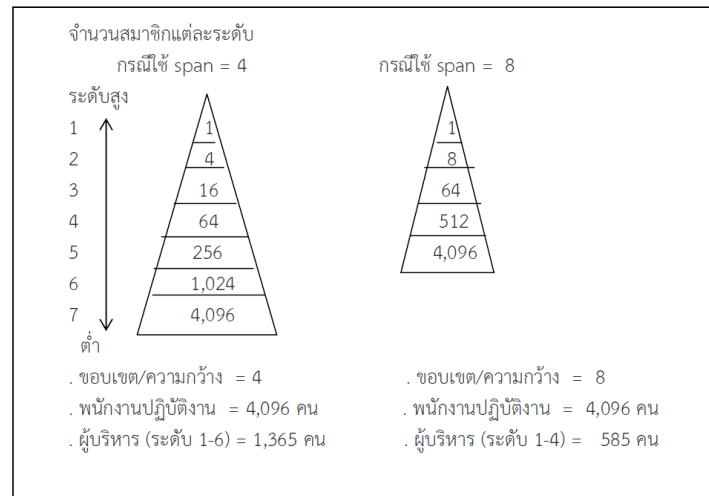
(2) แผนยุทธวิธี (Tactical Planning) เป็นแผนที่เกิดจากการกระทำร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อให้หน่วยงานธุรกิจก้าวไปสู่ผลสำเร็จที่วางไว้ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายยุทธวิธีและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธี จะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำโดยหน่วยงานย่อยซึ่งอยู่ภายในหน่วยงาน การวางแผนยุทธวิธีต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตกำหนดของแผนกลยุทธ์ แต่แผนยุทธวิธีจะทำหน้าที่ในการผสมผสานสอดคล้องระหว่างแผน กลยุทธ์ ซึ่งถูกสร้างขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง กับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนระดับล่างและมักเป็นแผนระยะสั้นเข้าด้วยกันโดยเน้นให้ครอบคลุมในสิ่งที่มีความสำคัญทั้งหมด เช่น ค่าใช้จ่าย รายได้ เวลา และเครื่องมือเครื่องใช้

(3) แผนปฏิบัติการ (Operational Plan) ใช้อธิบายเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานในลักษณะที่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยงาน หรือมีลักษณะที่เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำทุกวัน การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างที่จะต้องกระทำตามเป้าหมายปฏิบัติการ และให้สอดคล้องกับแผนยุทธวิธี และแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการจึงมีลักษณะการวางแผนระยะสั้น ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ภายในหน่วยงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้

2.2. การดำเนินงาน (Organizing)

2.2.1 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) เนื่องจากองค์การเป็นที่รวมของคนซึ่งร่วมทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยมีฝ่ายบริหารสูงสุดพิจารณากำหนดทิศทางขององค์การด้วยการระบุเป็นวัตถุประสงค์จัดทำเป้าหมายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้น กระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ ต้องมีแผนและระบบการทำงานซึ่งบ่งบอกถึงอำนาจหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของบุคคลและฝ่ายต่าง ๆ อย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้นำมาสู่การพัฒนาโครงสร้างองค์การและการวางระบบที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงานทั้งหมดขององค์การ โครงสร้างองค์การจึงเป็นระบบความสัมพันธ์ของงาน ความรับผิดชอบต่อการรายงานและการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานขององค์การให้เกิดความสำเร็จ โครงสร้างจึงบ่งบอกถึงรูปแบบซึ่งแสดงด้วยแผนภูมิองค์การและหน้าที่ซึ่งเป็นกิจกรรมขององค์การ จุดมุ่งหมายของการมีโครงสร้างองค์การก็เพื่อให้การสั่งการและการประสานงานต่อการทำงานของพนักงานบรรลุเป้าหมายของ โครงสร้างองค์การ เป็นการบ่งบอกกว้างงานขององค์การจัดแบ่งย่อย จัดรวมกลุ่มและประสานงานกันอย่างไร ในการออกแบบโครงสร้างองค์การ มีองค์ประกอบสำคัญ ที่เกี่ยวข้องอยู่ 5 ประการ (วัชระ บุญธีรวัชร, 2548) ได้แก่ หนึ่งคือลักษณะเฉพาะของงาน (Work specification) ซึ่งบ่งชี้ว่างานสามารถแบ่งออกเป็นงานย่อยตามลักษณะเฉพาะแต่ละอย่างได้มากน้อยอย่างไรบ้าง แนวคิดในการแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ ตามลักษณะที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน (Division of Labor) ได้เริ่มนำมาใช้ในโรงงานผลิตรถยนต์ฟอร์ดในสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 20 ด้วยความเชื่อว่ามีเมื่อแบ่งงานการผลิต

ออกเป็นงานย่อย ๆ แล้วให้พนักงานทำตามที่ตนมีความถนัดแล้ว จะเกิดประสิทธิภาพมากกว่าการที่พนักงานนั้นต้องทำทุกอย่างทุกขั้นตอนของงานทั้งหมดอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ในยุคนี้จึงให้ความสำคัญของการแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน เพราะเห็นว่าเป็นวิธีการที่ช่วยให้ฝ่ายบริหารได้ประโยชน์สูงสุดจากการใช้ทักษะความชำนาญของพนักงานและประหยัดการสูญเสียทรัพยากรการผลิตลง ต่อมาในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 เมื่อมีแนวคิดที่ให้ความสำคัญของมนุษย์ในการปฏิบัติงานมากขึ้นในแง่ความเป็นมนุษย์ที่มีชีวิตจิตใจ แนวคิดเรื่องความเฉพาะของงานที่มุ่งให้คนทำงานเฉพาะจุดที่ซ้ำเดิมตลอดเวลานั้น ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย เหนื่อยล้า เกิดความเครียด ผลผลิตลด คุณภาพต่ำลง พนักงานขาดงานและลาออกจากงานสูงขึ้น อย่างไรก็ตามลักษณะเฉพาะของงานก็ยังใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะงานที่ยังต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง เช่น แพทย์เฉพาะทางของโรงพยาบาล ปัจจุบันบริษัทส่วนใหญ่ได้พยายามแก้ปัญหาความรู้สึกเบื่อหน่ายที่ต้องทำงานด้านเดียวซึ่งจำเจซ้ำซากของพนักงานด้วยการเพิ่มความแปลกใหม่ และขยายขอบเขตของงานดังกล่าวให้กว้างขวางขึ้น สองคือสายการบังคับบัญชา (Chain of command) ซึ่งบังคับผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน หรือกลุ่มว่าอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของใคร และต้องรายงานกับใครหมายถึง สายงานการใช้อำนาจบังคับบัญชาและสั่งการที่ลดหลั่นตามลำดับชั้นของโครงสร้างองค์การ ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจในการบังคับบัญชาและสั่งการต่อทุกคนที่อยู่ในองค์การรองลงไปตามลำดับจนถึงระดับล่างสุดคือพนักงานที่ปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชาขององค์การจึงเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก คือ อำนาจเป็นทางการ (Authority) ซึ่งมากับตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ เช่น ผู้บริหารหน่วยงานมีอำนาจอันชอบธรรมตามกฎหมายให้ออกคำสั่งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดการประสานงาน ผู้บริหารแต่ละระดับจะมีอำนาจที่ระบุตามตำแหน่งไม่เท่ากันแต่เพียงพอต่อการทำงานให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จได้ ประการหลัง ได้แก่ เอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of command) หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานมีผู้บังคับบัญชาที่ตนต้องรับผิดชอบและขึ้นตรงเพียง คนเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดความสับสนหรือขัดแย้งในการปฏิบัติงานเนื่องจากกาลเวลาเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดเรื่องสายการบังคับบัญชา การใช้อำนาจและเอกภาพของการบังคับบัญชา กลายเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับยุคปัจจุบันน้อยลงมาก ทั้งนี้เนื่องจากมาจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และแนวคิดในการกระจายอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจส่วนใหญ่ให้ผู้บริหารและพนักงานระดับล่างมากขึ้น สามคือขอบเขตการควบคุม (Span of control) หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารต้องดูแล รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล นอกจากนี้ขอบเขตการควบคุมจะเป็นตัวกำหนดว่า โครงสร้างการบังคับบัญชาขององค์การมีจำนวนกี่ระดับ และในแต่ละระดับมีผู้บริหารจำนวนเท่าไร ตัวอย่างเช่น องค์การมีพนักงานระดับปฏิบัติงานอยู่ 4,100 คน ดังนั้น ถ้ากำหนดให้ขอบเขตการควบคุม (Span of control) เท่ากับ 4 และ 8 ก็จะได้โครงสร้างองค์การที่มีจำนวนระดับชั้น และจำนวนผู้บริหารในแต่ละระดับดังภาพดังนี้

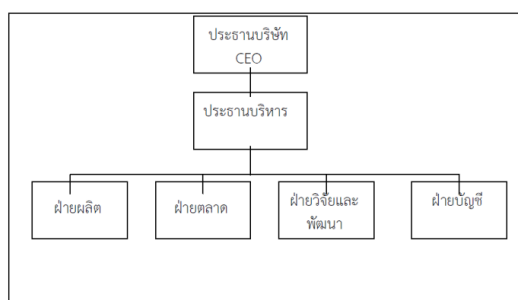


ภาพที่ 1 แสดงเปรียบเทียบขององค์กรที่มีขอบเขตการควบคุมต่างกัน
ที่มา : Robbins, 2001, P.419

จากภาพดังกล่าว จะเห็นว่า โครงสร้างองค์การด้านซ้ายมือ ซึ่งให้ขอบเขตการควบคุมจะมีสายการบังคับบัญชาที่ลดหลั่นตามลำดับถึง 7 ระดับ ทำให้โครงสร้างองค์การเป็นแบบสูง (Tall organization) การสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากระดับล่างขึ้นบนค่อนข้างช้า ผู้บริหารระดับสูงค่อนข้างห่างไกล พนักงานผู้ปฏิบัติงานและต้องใช้จำนวนผู้บริหารระดับต่าง ๆ (1-6) ถึง 1,365 คน จึงสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากขึ้น ส่วนโครงสร้างองค์การด้านขวามือของภาพ ซึ่งใช้ขอบเขตการควบคุมเป็น 8 มีสายการบังคับบัญชาเหลือเพียง 5 ระดับ ทำให้โครงสร้างองค์การสูงน้อยลง หรือเปรียบเทียบกับแบบแรก เรียกได้ว่าเป็นองค์การแบบราบมากขึ้น (Flat organization) ผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดพนักงานมากขึ้น และติดต่อสื่อสารได้รวดเร็วขึ้นใช้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ (1-4) ลดลงเหลือเพียง 585 คนปัจจุบันมีแนวโน้มใช้ขอบเขตการควบคุมกว้างมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ลดค่าใช้จ่ายของบริษัทลง ทำให้การตัดสินใจรวดเร็วขึ้น เพิ่มความยืดหยุ่น ได้ใกล้ชิดลูกค้ามากขึ้น และมอบอำนาจตัดสินใจแก่พนักงานมากขึ้น อย่างไรก็ตามแนวทางดังกล่าวจะเป็นต้องเสียค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานมากขึ้นเช่นกันแต่ก็เพิ่มประสิทธิผลของงานมากขึ้นตามมาด้วย สี่คือการรวมศูนย์และการกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization) ซึ่งบ่งบอกให้ทราบว่า อำนาจในการตัดสินใจอยู่ตรงจุดใดขององค์การ คำว่า “รวมศูนย์” (Centralization) หมายถึง อำนาจการตัดสินใจต่าง ๆ ขององค์การอยู่ที่ บุคคล คนเดียวซึ่งก็คือผู้บริหารสูงสุด โดยผู้บริหารระดับรองลงมาตลอดจนพนักงานเป็นเพียงผู้รับคำสั่งไปปฏิบัติ ส่วนการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ ผู้อยู่ระดับ ล่าง ซึ่งช่วยให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีคนให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจมากขึ้น พนักงานจะมีความรู้สึกที่ต่อต้านการตัดสินใจใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อตนน้อยลง 4 องค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นและสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้ รวดเร็ว จึงมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับล่างซึ่งใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานและลูกค้าโดยตรงมากขึ้น เพราะใกล้ชิดปัญหาและรู้ถึงสถานการณ์ที่แท้จริงมากกว่าผู้บริหารระดับสูงจึงเกิดผลดีต่อองค์การยิ่งขึ้น ห้าคือความเป็นทางการ

(Formalization) ซึ่งบ่งบอกว่าองค์กรเน้นการมีกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ สำหรับเป็นเครื่องมือการดำเนินงานของผู้บริหารและพนักงานมากน้อยระดับใด ความเป็นทางการ หมายถึง ระดับความมีมาตรฐานของงานภายในองค์กร เช่น มีความชัดเจนของสิ่งที่ต้องทำและวิธีดำเนินการ ไม่ว่าใครเป็นผู้ทำก็ต้องใช้วิธีเดียวกัน ให้ผลออกมาเหมือนกัน มีรายละเอียดของงานอย่างชัดเจน มีกฎเกณฑ์และระเบียบที่ใช้ควบคุมการดำเนินการที่แน่นอนตายตัว เมื่อความเป็นทางการน้อย พฤติกรรมการทำงานจะลดความเป็นรูปแบบตายตัวลงทำให้พนักงานมีอิสระในการหาวิธีการทำงานด้วยตนเองได้มากขึ้น การมีมาตรฐานมากขึ้นเพียงไรยิ่งลดโอกาสทางเลือกวิธีทำงานของพนักงานน้อยลง เป็นการทำลายความคิดใหม่ ๆ ของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย โครงสร้างองค์กร ซึ่งเขียนแทนด้วยแผนภูมิองค์กร (Organization chart) บ่งบอกถึงวิธีการแบ่งงานขององค์กรออกเป็นงานย่อย ๆ ที่เรียกว่า การแบ่งแผนงาน (Departmentalization) ซึ่งแบ่งออกได้หลายแบบ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

องค์กรแบบเน้นหน้าที่ (Functional organization) โครงสร้างองค์กรแบบเน้นหน้าที่ ยึดหลักการแบ่งออกเป็นแผนกตามลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติโดยงานที่อยู่ในแผนกเดียวกัน จะเหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายวิจัยและพัฒนา และฝ่ายบัญชี เป็นต้น ดังภาพ

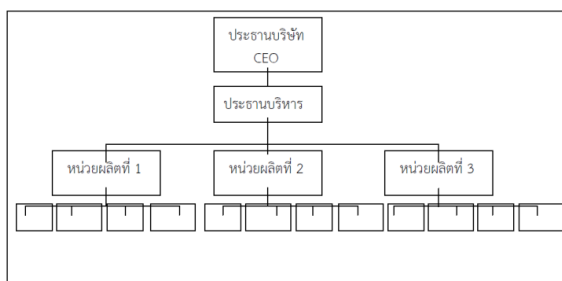


ภาพที่ 2 : โครงสร้างองค์กรแบบเน้นหน้าที่
ที่มา : Greenberg and Baron 1998, P.513

ข้อดีขององค์กรที่จัดโครงสร้างแบบนี้ได้แก่ การประหยัดทรัพยากรอันเนื่องมาจากความซ้ำซ้อนน้อยลงจึงเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญของบุคลากรสูงขึ้น เพราะได้ทำงานเฉพาะด้านตามถนัด ทำให้คุณภาพผลงานสูงเป็นประโยชน์ต่อองค์กรส่วนจุดอ่อนได้แก่ การแยกเป็นแผนกจากกัน ทำให้ผู้ทำงานมีมุมมองที่คับแคบเฉพาะหน่วยตนจนมองไม่เห็นภาพรวมขององค์กร ขาดการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงและมองเห็นโอกาสที่เกิดจากภาวะแวดล้อมภายนอก มีการแข่งขันกันเองระหว่างแผนกจนขาดความร่วมมือประสานงานที่ดี

องค์กรแบบเน้นผลผลิต (Product organization) เป็นองค์กรที่จัดโครงสร้างตามลักษณะผลผลิตหรือฐานการผลิต ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรต้องขยายฐานการผลิตสินค้าอย่างใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้า หรือเพราะบริษัทมองเห็นโอกาสที่ขยายกิจการไปสู่ธุรกิจอย่างอื่น จึงจำเป็นต้องจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ขึ้นรองรับกับธุรกิจหรือ

ผลิตภัณฑ์ โดยพยายามให้มีหน่วยงานย่อยภายในที่เน้นการทำหน้าที่ (Function) แบบเบ็ดเสร็จครบทุกขั้นตอนด้วยตนเอง (Self-contained-division) ดังภาพ



ภาพที่ 3 : โครงสร้างองค์กรเน้นผลผลิต โดยแต่ละหน่วยผลิตดำเนินการอิสระ
ที่มา : Greenberg and Baron 1998, P.514

องค์กรแบบตารางแมทริกซ์ (Matrix organization) การจัดโครงสร้างองค์กรแบบตารางแมทริกซ์ เป็นที่นิยมใช้กว้างขวางในองค์กรต่าง ๆ เช่น มหาวิทยาลัย หน่วยงานราชการ โรงพยาบาล บริษัทก่อสร้าง บริษัทโฆษณา เป็นต้น โดยมีหลักสำคัญ ก็คือ จัดทำตารางมิติด้านหน้าที่ (Function) กับ มิติด้านผลผลิต (Product) ไขว้กันเป็นตารางขึ้น

จุดเด่นของโครงสร้างแบบตารางแมทริกซ์ ช่วยให้การประสานงานขององค์กรที่มีความซับซ้อนและมีกิจกรรมที่ต้องอาศัยการพึ่งพาระหว่างแผนกทำได้ง่ายขึ้น โดยปกติองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีข้อมูลข่าวสารที่ต้องเกี่ยวข้องมากมายมหาศาลเกินกว่าที่จะดำเนินการได้รวดเร็ว ทั้งนี้เพราะยิ่ง องค์กรมีความซับซ้อนยิ่งเพิ่มความเป็นราชการมากขึ้น ดังนั้น ถ้าปรับโครงสร้างให้เป็นแบบตารางแมทริกซ์ จะช่วยให้การสื่อสารดีขึ้นและการมีสายบังคับบัญชาแบบคู่ของโครงสร้างแมทริกซ์ช่วยลดความรู้สึกลบปองเฉพาะกลุ่มให้น้อยลง ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อเป้าหมายรวมขององค์กร นอกจากนี้โครงสร้างแบบแมทริกซ์ช่วยให้การใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของบุคคลได้มากขึ้น กล่าวคือ สามารถใช้ประโยชน์ของทรัพยากรสูงสุดและเกิดประสิทธิภาพในขณะเดียวกัน จุดอ่อนของโครงสร้างแบบตารางแมทริกซ์ คือ สร้างความสับสน เกิดข้อขัดแย้งการมีอำนาจ สร้างแรงกดดันและความเครียดแก่ผู้ปฏิบัติงานเพราะขาดเอกภาพในการบังคับบัญชานั้นเอง

องค์กรแบบเน้นกระบวนการ (Process organizations) เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรโดยแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยหรือกลุ่มกิจกรรมที่มีกระบวนการผลิตที่แตกต่างกัน แต่ดำเนินการเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องกัน เหตุที่มีการจัดเช่นนี้เพราะแต่ละขั้นตอนต้องใช้ทักษะความชำนาญของผู้ปฏิบัติ ตลอดจนเครื่องจักรอุปกรณ์และวิธีการที่แตกต่างกัน ตัวอย่าง เช่น งานต่อทะเบียนรถยนต์ของกรมการขนส่งทางบกจะประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) กระบวนการตรวจสอบสภาพรถ โดยหน่วยงานเองหรือมอบให้หน่วยงานเอกชนที่ได้รับการรับรองดำเนินการ (2) กระบวนการออกหลักฐานทะเบียนรถ เช่น สมุดทะเบียนรถ ป้ายวงกลม โดยหน่วยงานของราชการ (3) กระบวนการเก็บค่าธรรมเนียมการต่อทะเบียนรถ โดยหน่วยงานฝ่ายการเงิน เป็นต้น

องค์การแบบจัดโครงสร้างตามแนวดิ่ง (Vertical placement organization) เป็นการแบ่งงานในองค์การออกเป็นแผนงานออกเป็นชั้นหรือระดับตามแนวดิ่ง โดยยึดความสำคัญของอำนาจบังคับบัญชา (Authority) และภารกิจ (Duties) ลดหลั่นลงไปตามสายการบังคับบัญชา มีผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจในการวางแผนและตัดสินใจขององค์การอยู่บนสุด บางบริษัทที่มีการแบ่งระดับชั้นมากจะทำให้โครงสร้างองค์การเป็นทรงสูง (Tall organization) ก่อให้เกิดปัญหาด้านความล่าช้าในด้านการสื่อสาร การประสานงานและการตัดสินใจ ทำให้ขาดความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในแต่ละวันของโลกธุรกิจปัจจุบัน ในอดีตเป็นยุคแรกของทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการนั้น องค์การพยายามที่จะเน้นการจัดองค์การแบบแนวดิ่ง โดยมีการนำกิจกรรมต่าง ๆ มาประสานกันหรือเชื่อมโยงกัน แล้วแบ่งออกเป็นหลาย ๆ ระดับ โดยยึดองค์ประกอบหลักดังนี้คือ สายการบังคับบัญชาการมอบหมายอำนาจหน้าที่การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ช่วงของการจัดการ และตำแหน่งงานหลักและหน่วยงานด้านสนับสนุน ปัจจุบันองค์การแบบนี้ได้ถูกปรับปรุงให้มีโครงสร้างเป็นแบบแนวนอน (Flat organization) มากขึ้น เช่น องค์การแบบแนวนอนที่เน้นทีมงาน องค์การแบบแมทริกซ์ องค์การแบบรูปทรงนาฬิกาทราย ฯลฯ เป็นต้น

2.2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการในทุกๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การนั้นๆ ให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็เพิ่มพูนความรู้ และความสามารถให้กับบุคลากรนั้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดทั้งต่อองค์การและตัวบุคลากรนั้น ทั้งนี้รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การด้วย จัดเป็นงานที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีความหลากหลาย ต้องเสริมสร้างความสมรรถภาพการทำงาน ต้องลงทุนทั้งระยะเวลาและค่าใช้จ่ายเพื่อสร้างทักษะและความชำนาญ รวมไปถึงการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้มีบรรยากาศการทำงาน และสำคัญคือ จะต้องรักษาบุคลากรนั้นๆ ให้อยู่ในองค์การให้ได้ตลอดไป ซึ่งหมายถึงการใช้คนให้ถูกวิธี ให้เหมาะกับงาน ให้ได้ผลงานมากที่สุด และรักษาคนดีให้อยู่ในองค์การให้นานที่สุด

2.2.2.1 ขั้นตอนและกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมี 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

(1) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ (Acquisition) การได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่จะเข้ามาทำงานใน จะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานใหม่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขั้นตอนแรกก่อนที่จะมีการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุพนักงานเข้าทำงาน ซึ่ง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตทั้งในด้านจำนวนและทักษะความสามารถ เพื่อให้แน่ใจว่าจะมีทรัพยากรมนุษย์ใช้ตามความต้องการขององค์การ การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้น ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจึงมี

การเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งเช่นกัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ การเจริญเติบโตขององค์กร และการออกจากงานของพนักงาน เช่น ความต้องการใช้บริการของลูกค้าเพิ่มขึ้น มีการขยายบริการ หรือเพิ่มคุณภาพและระดับความสามารถในการทำงานขึ้น รวมทั้งการลาออก การให้ออก และการเกษียณของพนักงานเก่า หากขาดการวางแผนที่ดีจะทำให้พนักงานที่มีอยู่เก่าและพนักงานที่รับใหม่มีไม่เพียงพอ หรือบางครั้งเกินความต้องการขององค์กรได้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อคุณภาพการให้บริการขององค์กร หรือส่งผลต่อค่าใช้จ่ายขององค์กรในกรณีที่มีคนเกิน เป็นต้น

ในกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์อุปสงค์ (Demand) ด้านทรัพยากรมนุษย์จากแผนธุรกิจและแผนกิจกรรมที่จะมีในอนาคต เพื่อสามารถคาดการณ์ความต้องการในอนาคต ในขณะเดียวกันก็ต้องวิเคราะห์อุปทาน (Supply) ด้านทรัพยากรมนุษย์ประเภทต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการในอนาคต ทั้งทรัพยากรที่มีอยู่เดิมในองค์กร (เช่น การเลื่อนการโอนย้ายตำแหน่งพนักงานที่มีอยู่เดิม เป็นต้น) และจากตลาดแรงงานภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารคาดการณ์ได้ว่าจะมีคนงานขาดหรือเกินในอนาคต ถ้าคาดว่าจะขาดคนงาน จำเป็นต้องวางแผนการสรรหา การฝึกอบรมพัฒนา การเพิ่มผลผลิตของคนงานเดิม หรือการใช้ทรัพยากรทางเลือกอื่น ๆ ถ้าทำได้ ส่วนในกรณีที่คาดการณ์ว่าจะมีคนงานเกิน จำเป็นต้องวางแผนการลดคนงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การให้เกษียณก่อนกำหนด หรือการขยายงานให้สอดคล้องกับจำนวนคนงานเพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น เป็นต้น ซึ่งเมื่อวางแผนการเพิ่มหรือลดคนแล้ว จะต้องมีการกำหนดงบประมาณที่จะใช้ และมาตรฐานทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ เช่น จำนวนคนงาน ความรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องการ รวมถึงการกำหนดวิธีการควบคุมให้เกิดการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

ถึงแม้ว่าการวางแผนจะถูกกำหนดให้เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะของการได้มา แต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องมองภาพรวมของกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ ทั้งการได้มา การดูแลรักษา และการออกจากงาน เพราะทั้ง 3 ระยะเวลาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน หนึ่งคือ การสรรหา (Recruitment) การสรรหา เป็นกระบวนการค้นหาและชักจูงใจ บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาสมัครทำงาน เพื่อองค์กรจะได้ทำการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดเข้าทำงานต่อไปการสรรหาสามารถทำได้ทั้งจากแหล่งภายในองค์กรเอง (เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย) หรือจากแหล่งภายนอกองค์กรก็ได้ สองคือ การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือก เป็นการกลั่นกรองผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานว่างที่เปิดรับ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการสรรหาได้ผู้มาสมัครงานในจำนวนที่พึงพอใจแล้วกระบวนการคัดเลือกที่ดีจะทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานที่ต้องการ หรือ “Put the right man on the right job.” นั่นเอง สามคือการปฐมนิเทศ (Orientation) ภายหลังจากคัดเลือกแล้ว การแนะนำตัว และการปฐมนิเทศคนงานใหม่เป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการต่อไป วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศคือ เพื่อให้คนงานใหม่เข้าใจปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการรับรู้เกี่ยวกับองค์กรและบทบาทของตนเองอย่างถูกต้อง ได้เรียนรู้วิธีการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงานใหม่และสามารถทำงานร่วมกันได้ โดยองค์กรควรให้ข้อมูลแก่คนงานใหม่ในเรื่องเกี่ยวกับปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กร สภาพทางกายภาพขององค์กร โครงสร้างการบริหาร แนว

ปฏิบัติเรื่องความปลอดภัยและอัคคีภัย บริการด้านสุขภาพและบริการช่วยเหลืออื่น ๆ สำหรับคนงาน นโยบายสำคัญและสิทธิประโยชน์ที่คนงานจะได้รับ รวมถึงช่วงเวลา วิธีการ และผู้ทำหน้าที่ให้การดูแลฝึกอบรมและทดลองงานของคนงานใหม่ ซึ่งการปฐมนิเทศที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ช่วยให้คนงานใหม่สามารถเรียนรู้การทำงานและมีพฤติกรรมตามที่องค์กรคาดหวัง

(2). การรักษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Retention & Development) ระยะการดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร มีจุดประสงค์เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา การดูแลสุขภาพและความปลอดภัย

การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) การประเมินผลงานเป็นระบบการวัดผลงานของบุคคลที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งการประเมินผลงานของคนงานเป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลงานของคนงานแต่ละคนเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และเป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน การบริหารค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายหน้าที่ การฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนทรัพยากร

การจัดวางคน (Employee Placement) ข้อมูลจากการประเมินผลงานจะทำให้ผู้บริหารนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดวางคนในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับศักยภาพที่มีอยู่ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง หรือการโอนย้าย เป็นต้น

การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพและผลการปฏิบัติงานของคนงานในองค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ สำหรับเหตุผลสำคัญที่จะต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ประการ ได้แก่

จากเหตุผลดังกล่าว การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงาน แผนก และองค์การประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ และช่วยให้เป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลบรรลุด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถช่วยในการผลักดันและสร้างวัฒนธรรมขององค์การให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา

(3). การพ้นจากองค์การหรือการทำงาน (Separation or Retirement) การที่คนงานออกจากงานมีหลายสาเหตุ ได้แก่ ได้งานอื่นที่ดีกว่า การให้ออก การเกษียณอายุการทำงาน หรือเนื่องจากการเสียชีวิต โดยเฉพาะในปัจจุบันองค์การเอกชนต่าง ๆ หลายแห่งต้องให้คนงานออกจากงานมากขึ้น เนื่องจากได้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้นทำให้ความจำเป็นต้องใช้คนทำงานในบางตำแหน่งลดน้อยลง หรือมีการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การด้วยการลดคน หรือการใช้ระบบจ้างบุคคลหรือหน่วยงานจากภายนอก (Out Source) มาทำงานแทนการจ้างคนงานประจำที่มีภาระเงินเดือนและสวัสดิการสูง อันเป็นการลดค่าใช้จ่าย และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้นั้น ยิ่งส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะการออกจากงานมีความสำคัญมากขึ้น

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะการออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกของพนักงานจากองค์กร นอกจากกิจกรรมปกติที่ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องดูแล เช่น การเก็บคืนเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่องค์กรเคยมอบให้พนักงานไว้ใช้งาน การเก็บบัญชีและรายงานต่าง ๆ สรุปแฟ้มประวัติการจ้างงาน การดำเนินการเรื่องการจ่ายเงินก่อนออกจากงาน และการสัมภาษณ์ก่อนออกเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและสาเหตุของการลาออก ปัจจุบันหลายองค์กรยังให้ความสำคัญกับกิจกรรมการวางแผนการเกษียณให้แก่พนักงานเพื่อให้พนักงานมีการเตรียมพร้อมและสามารถปรับตัวเข้ากับวัยเกษียณได้ และกิจกรรมการหางานใหม่ (outplacement) ให้แก่พนักงานในกรณีที่องค์กรเดิมมีการยุบ เลิก หรือควบกับกิจการใหม่ด้วย เช่น มีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะออกไปทำงานกับหน่วยงานใหม่ที่ได้จัดเตรียมติดต่อไว้ให้ เมื่อองค์กรเดิมต้องยุบเลิก หรือการโฆษณาหางานใหม่ให้นามขององค์กรเดิม หรือการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพทางเลือกอื่น ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือให้พนักงานที่ต้องออกจากงานได้มีงานทำต่อไป

โดยสรุปแล้วกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเป็นการดำเนินการตั้งแต่การได้คนเข้ามาทำงานในองค์กร การดูแลรักษาให้คนทำงานในองค์กรได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และการดูแลการออกจากงานของพนักงาน โดยการจัดการในระยะการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์เข้ามาทำงาน จะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศคนเข้ามาทำงานใหม่การจัดการในระยะดูแลรักษาให้คนทำงานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลงาน การจัดวางคน การฝึกอบรมและพัฒนา ระเบียบวินัย การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษา และการดูแลสุขภาพและความปลอดภัย ส่วนการจัดการระยะสุดท้าย คือ การออกจากงาน จะเกี่ยวข้องกับการช่วยเหลือและกำกับการออกจากงาน การเตรียมการก่อนเกษียณ การหางานใหม่ให้ และการสัมภาษณ์ก่อนออก

2.2.3 การสื่อสารในองค์กร (Communication in Organization)

การสื่อสารนับเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำรงชีวิตประจำวัน ในการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การแจ้งผู้อื่นให้รับทราบและเข้าใจถึงเจตนา ความต้องการปัญหา ความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจ แนวคิด ท่าทีความเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย การอธิบายในด้านภาพรวม รายละเอียด วัตถุประสงค์เหตุผล เป้าหมายและผลงาน การนัดหมาย ต่อร่องทางธุรกิจ และเรื่องอื่น ๆ ทุกเรื่อง จึงไม่เป็นที่ต้องสงสัยว่าผู้บริหารจัดการ และผู้นำนั้นจำต้องตระหนักถึงความสำคัญและบทบาทของการสื่อสารในฐานะที่เป็นดัชนีบ่งชี้ที่สำคัญประการหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ความตระหนัก และความเข้าใจถึงความสำคัญของบทบาทและกลไกในการสื่อสารนั้นช่วยทำให้ผู้บริหารจัดการสามารถบริหารจัดการและนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นความสามารถของการสื่อสาร การสื่อสารคือ การถ่ายทอด ส่งถ่าย ถ่ายโอน (Transference) ความหมาย (Meaning) จากคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้ส่งสาร (Sender) ไปสู่อีกคนหนึ่งซึ่งเป็นผู้รับสาร (Receiver) เพื่อสามารถทำให้ข้อมูล (Information) หรือแนวคิดต่าง ๆ (Ideas) นั้นได้รับการส่งต่อไปได้ และความหมายของการสื่อสารมิได้ถูกจำกัดเพียงแค่การส่งถ่ายความหมายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความเข้าใจ (Understanding) นั่นคือสารที่ส่งไปนั้นจะต้องเป็นที่เข้าใจได้ของผู้รับ เพราะหากคนไทยพูดภาษาไทยกับคนอังกฤษซึ่งไม่สามารถเข้าใจภาษาไทยเลย ก็เท่ากับว่าการสื่อสารไม่ได้เกิดขึ้นแต่หากสามารถใช้ภาษาท่าทาง (Body language)

ประกอบ และทำให้เกิดความเข้าใจตรงตามเจตนาสามารถทำให้เป้าหมายบรรลุผลได้จึงจะนับ ได้ว่าเป็นการสื่อสาร กล่าวโดยสรุปได้ว่าการสื่อสารคือ กระบวนการ การถ่ายทอด ส่งถ่ายโอนความหมาย และความหมายของสารนั้นผู้รับสารสามารถทำความเข้าใจได้ (พีชนีย์ ธรรมเสนา, 2549)

ความสำคัญของการสื่อสาร จากการที่การสื่อสารในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้และ เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะเอื้อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ องค์กร แต่การสื่อสารที่ด้อยคุณภาพนั้นเป็นสิ่งที่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ และที่สำคัญซึ่งไปกว่านั้น ก็คือ ผู้บริหารจัดการ และผู้นำทุกคนจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้สื่อสาร (Communication) ในความเป็นจริงแล้วสิ่งที่ผู้บริหารจัดการ และผู้นำทำลงไปทุกอย่างนั้นเป็นการสื่อสารอะไรบางอย่าง โดยวิธีการ บางอย่างถึงคนบางคนหรือบางกลุ่ม คำถามก็คือ สิ่งที่สื่อออกไปนั้นจะมีผลเช่นใด นั่นคือ ในการสื่อสารออกไปนั้นผลที่ตามมาคืออะไร เป็นไปตามเจตนาหรือไม่ ในการดำเนินธุรกิจนั้น การสื่อสารมีบทบาทหรือเราสามารถจะใช้ประโยชน์จากการสื่อสารใน 4 ประเด็นหลัก ๆ คือ การควบคุมดูแล (Controlling) การจูงใจ (Motivation) การแสดงออกทางอารมณ์ความรู้สึก (Emotional expression) และด้านข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ (Information)

2.3 การอำนวยการ (Directing) การสั่งการ การชี้แนะ ของผู้บังคับบัญชาที่มี ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามคำสั่ง หรือคำชี้แนะของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานที่ได้รับ มอบหมายสำเร็จลุล่วง ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำ การจูงใจ การ ติดต่อสื่อสาร จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง

2.3.1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการนำ จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่ จะช่วยให้ผู้นำมี ความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะ เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะ

เป็นผู้นำ (Leader)พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มี ทิศนคติ พฤติกรรม และอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบ ความสำเร็จ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือ มากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคล อื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือ องค์การเป็นเป้าหมาย ภาวะผู้นำ นอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตาม ยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วย ว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับ ให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมี ภาวะผู้นำได้ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ

ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถ นำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดง ภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

2.3.1.1 การกิจและสมรรถภาพของผู้นำสมัยใหม่ผู้นำสมัยใหม่ นอกจากจะมีวิสัยทัศน์ (Vision) อย่างกว้างขวางและเป็นรูปธรรมแล้ว ยังต้องมีการกิจ (Mission) อีก 7 ประการ (ธรรม รัตน์โชติ, 2547) คือ

- (1) ให้อำนาจแก่คน (Empowered)
- (2) จัดคนให้เป็นทีมงาน (Team)
- (3) จัดให้ทีมงานทำงานด้วยตัวเองได้ (Self-directed group)
- (4) กระตุ้นทีมงานให้ทำงาน (Motivate)
- (5) ให้การจูงใจ (Incentive)
- (6) ให้ความเชื่อถือ (Accountable)
- (7) ปรับปรุงโครงสร้าง (Reengineer)

อย่างไรก็ตามจะดำเนินการกิจเหล่านี้ให้สำเร็จได้ก็ด้วยการมีระบบที่ดีทั้งนี้เพราะการมีระบบที่ดี (Well-Functioning system) จะทำให้ผู้ร่วมงานทุกระดับทำงานร่วมกันได้ด้วยความสุขและความภาคภูมิใจ (Pride & Joy) ในขณะที่สมรรถนะของผู้นำแบบเก่ามักจะทำให้เพื่อนงานไม่มีความสุข และไม่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

2.3.2. การจัดสร้างทีมงานวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน มีจุดเน้นที่กระบวนการหลัก ในการสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มโดยใช้พลังภายในกลุ่ม คือ แสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน เสริมสร้างทักษะให้เชี่ยวชาญ ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการได้รับฟังความคิดเห็นและข่าวสารจากสมาชิกอื่นในกลุ่ม ลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้การทำงานร่วมกันให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงที่สร้างสรรค์กับองค์กรและปรับปรุงการทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

การทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพหรือไม่จำเป็นต้องที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสร้างทีมงาน ทั้งจากสิ่งที่มีผลโดยตรงและโดยอ้อมของทีมงาน ปัจจัยสำคัญในการสร้างทีมงานประกอบด้วย บุคคลในทีม อำนาจของผู้นำทีม และลักษณะการทำงานของ ทีม

องค์ประกอบทั้งสามนี้ผู้บริหารหรือผู้ที่จะสร้างทีมจะต้องให้ความสำคัญในแต่ละระยะของการดำเนินการของทีมคือระยะการเตรียมทีมงาน ระยะการดำเนินการและระยะประเมินผล ดังนี้ ระยะการเตรียมทีมงาน ในระยะนี้มีสิ่งๆที่ผู้บริหารหรือผู้สร้างทีมจะต้องให้ความสำคัญ ดังนี้

ความแตกต่างของบุคคล ในขั้นตอนแรกของการสร้างทีมงานสิ่งที่ควรให้ความสำคัญคือความแตกต่างระหว่างบุคคล (Personal differences) โดยเฉพาะความแตกต่างทางด้านบุคลิกภาพ โดยทั่วไปแต่ละบุคคลมีลักษณะเฉพาะของตน ที่ส่งผลให้บุคลิกภาพมีความแตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างและหลากหลายจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม เพราะถ้าทุกคนมีความเหมือนกัน ทีมงานก็จะไม่มีความยืดหยุ่น และสมาชิกก็ไม่สามารถทำงานทดแทน หรือส่งเสริมซึ่งกันและกันในส่วนที่ขาดไป แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าสมาชิกในกลุ่มมีความแตกต่างในวิถีคิด บุคลิกภาพ และวิธีการทำงาน ถ้าได้นำความแตกต่างเหล่านี้มาผสมผสานกัน ก็จะสร้างประโยชน์แก่ทีมงานและองค์กรอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามความแตกต่างระหว่างบุคคล อาจจะเป็นปัญหาสำคัญต่อการประสานงานและการทำงานร่วมกันได้ เนื่องจากมีอคติ (bias) ต่อบุคคลอื่นซึ่งมีคุณลักษณะหรือบุคลิกภาพที่แตกต่างหรือทำให้เราไม่พอใจ ทำให้เราไม่อยากติดต่อสื่อสาร หรือทำงานด้วย ตลอดจนแสดงความไม่เชื่อใจและไว้วางใจระหว่างกัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลงานและประสิทธิภาพของทีม ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานที่จะเข้าเป็นสมาชิกของทีม โดยจัดการฝึกอบรมให้เขาเปิดใจรับ และอยู่ร่วมกับบุคคลที่

แตกต่างกับตอนอย่างสอดคล้องและเหมาะสม (ฉันทะพันธ์ เจริญพันธ์ , 2546 การกำหนดตัวผู้นำ ผู้นำ จะมีความสำคัญต่ออนาคตและความสำเร็จของทีม ดังนั้น จึงต้องกำหนดตัวผู้นำให้เหมาะสมกับทีม โดยพิจารณาจากรูปแบบโครงสร้างและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมว่า ทีมงานต้องการผู้นำที่มี ลักษณะเช่นไร มีบทบาทและหน้าที่อย่างไร จะกำหนดให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งเป็นผู้นำในตำแหน่ง หรือหมุนเวียนกันทำหน้าที่ แต่ไม่ว่าทีมงานจะมีลักษณะ และได้รับแรงผลักดันจากสภาพแวดล้อม อย่างไรก็ตาม ผู้นำก็ควรได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งให้เร็วที่สุด หลังจากการตัดสินใจกำหนด ส่วนประกอบของทีม เพื่อนำให้ทีมมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน อย่างไรก็ตามทีมงานบางทีมอาจจะไม่มีผู้นำที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจจะผลัดกันแสดงบทบาทของผู้นำ ตามความต้องการของสถานการณ์ โดย พิจารณาความเหมาะสมของความสามารถ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

ขนาดของทีมงาน โดยทั่วไปทีมไม่ควรมีขนาดใหญ่หรือเล็กเกินไป ทีมงานปกติ จะมีสมาชิกระหว่าง 7-10 คน เพื่อที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าทีมมีจำนวนสมาชิก มากกว่า 10-12 คนขึ้นไป ก็อาจจะมีปัญหาต่างๆ เช่น การปฏิสัมพันธ์ การว่างงาน และความขัดแย้ง ระหว่างสมาชิก เป็นต้น โดยเฉพาะปรากฏการณ์ “Social Loafing” ประการสำคัญกลุ่มขนาดใหญ่มี โอกาสที่สมาชิกจะรวมตัวกันเป็นกลุ่มย่อย (Subgroup) ซึ่งจะเกิดความขัดแย้งทั้งส่วนตัวและ ผลประโยชน์ของกลุ่มย่อย ทำให้ความสามัคคีและเอกภาพของทีมลดน้อยลง ซึ่งเป็นผลเสียต่อการ วางแผน การปฏิบัติงาน และความสำเร็จในการทำงาน ในทางตรงข้ามทีมงานที่มีขนาดเล็กเกินไป ก็ อาจจะขาดทักษะที่จำเป็น และกำลังความสามารถของทีมก็มีจำกัด ทำให้ทีมไม่สามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ระยะการดำเนินงานในระยะของการดำเนินงานมีปัจจัยหลายประการที่ควรให้ ความสำคัญดังนี้

บทบาทของสมาชิก ปัจจัยที่สำคัญ คือ การมีส่วนร่วมในงานอย่างไม่เท่าเทียมกัน (Unequal-contributions) จะมีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันและความสามัคคีของทีม เพราะ สมาชิกจะเกิดความขัดแย้งและแตกแยกกัน แต่ผู้บริหารก็ต้องยอมรับว่าไม่มีความเสมอภาคอย่าง แท้จริงในสังคม ดังนั้นถึงสมาชิกแต่ละคนจะมีส่วนร่วมทำงานไม่เท่ากันหรือมีความสามารถไม่เท่ากัน แต่เขาก็ควรจะแสดงความตั้งใจและเต็มใจในการเป็นสมาชิก ในทางกลับกัน หากสมาชิกในกลุ่มที่มี ประสิทธิภาพ พบว่า สมาชิกบางคนไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สมาชิกคนอื่นๆ จะช่วยเติม เต็มในสิ่งที่ขาดไป ซึ่งเราอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าทีมที่จะต้อง กำหนด และจัดสรรความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ไม่ใช่ปล่อยให้ทีม ดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ แบบใครอยากทำอะไรก็ทำไปหรือทางใครทางมัน จนท้ายที่สุดอาจจะสร้าง ปัญหาที่สมาชิกต่างไม่ยอมรับรับผิดชอบในการทำงานของตน จนทำให้ประสิทธิภาพและผลงานของ ทีมงานตกต่ำลง การขาดความรู้สึกมีส่วนร่วมในทีม (No sense of belonging) ทีมงานที่มี ประสิทธิภาพต้องการความเชื่อใจ ความไว้วางใจ และความเคารพซึ่งกันและกันจากสมาชิกทุกคนใน ทีม ทำให้ทุกคนต่างมีส่วนร่วมในผลงานและความสำเร็จของทีม แต่ทีมในองค์กรต่างๆ อาจจะไม่ ได้ เกิดขึ้นจากสมาชิกที่ทำงานร่วมกันนานพอที่จะรู้จักกัน และมีความเคารพซึ่งกันและกันมากนัก โดย สมาชิกส่วนใหญ่จะมีความจำเป็น หรือจำใจที่จะต้องทำงานร่วมกันตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่าย บริหาร ทำให้สมาชิกขาดความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม จึงไม่ทุ่มเทและมุ่งมั่นในการ ทำงานให้กับทีมอย่างเต็มที่ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร ที่จะต้องเตรียม

ความพร้อมให้กับบุคคล และทีมที่จะรวมตัวกัน ให้มีความเข้าใจ ผูกพัน เคารพซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาสั้นๆ อำนาจของผู้นำ (Power of the leader) อาจเกิดขึ้นจากการยอมรับของสมาชิก หรือการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ผู้นำจะใช้อำนาจของตนในการผลักดันทีมงานให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยเขาจะต้องรู้จักจังหวะในการใช้พระเดช และพระคุณให้เหมาะสม มิเช่นนั้นจะสร้างปัญหาการไม่ยอมรับ และขาดความเชื่อถือในตัวผู้นำ ทำให้การสั่งงานและการปฏิบัติงานขาดความศักดิ์สิทธิ์ ตลอดจนปัญหาความขัดแย้งในการทำงานและการเมืองในกลุ่มลักษณะการทำงานของทีมงาน คือ การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีม ทีมงานมักประสบความล้มเหลว หากสมาชิกไม่มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นระหว่างกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา ทำให้กลุ่มตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลเพียงบางส่วน ระยะเวลาประเมินผล การประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม มีปัจจัยที่สำคัญคือ ความสามารถของผู้ประเมิน ผู้ประเมินจะต้องมีความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบรายละเอียด และได้รับข้อมูลของการทำงานเพื่อกำหนดปัญหาและแนวทางแก้ไข หากหัวหน้าทีมงานขาดคุณสมบัติในการค้นหาปัญหาหรือเป้าหมายที่สำคัญแล้ว ก็จะไม่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ในการประเมินผลงานของสมาชิกในทีม ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างถูกต้อง ทำให้ทีมปฏิบัติงานไปตามหน้าที่โดยไม่ทราบว่ามีปัญหาอะไร หรือต้องปรับปรุงอย่างไร ซึ่งจะทำให้การทำงานของทีมงานพบกับอุปสรรคและล้มเหลวในที่สุด ในการประเมินความก้าวหน้าของทีมและความสำเร็จนั้นจะต้องประเมินบุคคลในทีม ผู้นำทีม และลักษณะของทีมด้วยและพิจารณาว่าการสร้างทีมนั้นเป็นการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติของทีมที่มีประสิทธิภาพดังนี้ มีการกระจายงานให้แก่สมาชิกทุกคนตามความรู้ ทักษะ และความสามารถ โดยลดขนาดของกลุ่มลง หรือแบ่งแยกสมาชิกในกลุ่มเป็นกลุ่มย่อยๆ มีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของแต่ละบุคคล โดยกำหนดงานเฉพาะ (specialized tasks) ให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความสามารถของตนในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ แต่ต้องไม่ละเลยความสัมพันธ์ของสมาชิก และการประสานงานภายในทีม มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อการวัดประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกแต่ละคน มีการเห็นถึงคุณค่าของสมาชิกและการให้ผลตอบแทน ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนทั้งผลงานที่มีต่อตนเองและกลุ่ม เพื่อที่เขาจะได้พยายามทำงานให้ประสบผลสำเร็จ มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของเขาเป็นอย่างไร และมีผลต่อความก้าวหน้าของกลุ่มอย่างไร โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับควรมีความชัดเจนและเชื่อถือได้ โดยจะต้องให้ทั้งข้อมูลของกลุ่มและข้อมูลของแต่ละบุคคล คุณธรรมของผู้ประเมิน ผู้ประเมินจะต้องมีใจเป็นกลางที่ไม่ลำเอียงในการประเมินงานของแต่ละทีม การมีคุณธรรมของผู้ประเมินจะทำให้การประเมินเป็นไปตามสิ่งที่เกิดขึ้นจริงของแต่ละทีม ไม่ใช่ใช้ความรู้สึกในการตัดสินผลงานของทีมตามความพอใจของผู้ประเมิน

2.4 การควบคุม (Controlling) เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการจัดการ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดเกณฑ์ มาตรฐาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล ปัจจุบันเกณฑ์การประเมินผลที่ธุรกิจใช้กันมากก็คือ การใช้ Benchmark กับกิจการคู่แข่งชั้นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เมื่อองค์กรมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้างองค์กร ว่าจ้างพนักงาน ฝึกอบรม และสร้าง

แรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่างๆจะดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น ผู้บริหารก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และ เปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็ต้องทำการปรับให้เป็นไปตามเป้าหมาย การควบคุมงานจึงเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนและเป้าหมาย หรือข้อตกลงตามที่กำหนดไว้หรือไม่ (จุมพล หนิมพานิช , 2532) วัตถุประสงค์ของการควบคุมงานในการควบคุมงานนั้น มีวัตถุประสงค์สรุปได้คือ เพื่อสร้างมาตรฐานของงานในองค์การ เพื่อสร้างมาตรฐานในการควบคุมดูแลรักษาและป้องกันทรัพย์สินขององค์การมิให้สูญหายหรือถูกใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม เพื่อรักษาและควบคุมคุณภาพของผลผลิตและหรือบริการให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้มีการกำหนดขอบเขตของเจ้าหน้าที่เป็นการเฉพาะเพื่อป้องกันความเสียหายที่ อาจเกิดแก่องค์การ เช่น เมื่อพนักงานขององค์การเสร็จภารกิจตามคำสั่งแล้ว จะต้องนำรถพร้อมกุญแจเก็บเข้าที่ตามกำหนดไว้ เป็นต้น เพื่อวัดและตรวจสอบความก้าวหน้าของงานตามท้องที่การรับผิดชอบอยู่ เพื่อใช้สำหรับเป็นข้อมูลประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

2.4.1 ประเภทของการควบคุมงานการควบคุมงานแบ่งได้เป็น 4 ประเภทคือ

2.4.1.1. การควบคุมด้านปริมาณงาน (Quantity of Work) เป็นการควบคุมผลผลิตและการจำหน่ายหรือบริการเชิงปริมาณว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

2.4.1.2. การควบคุมด้านคุณภาพงาน (Quality of Work) เป็นการควบคุมผลผลิตและการจำหน่ายหรือบริการเชิงคุณภาพว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

2.4.1.3. การควบคุมด้านเวลา (Time of Complete Work) เป็นการควบคุมการผลิตและการจำหน่ายหรือบริการ ตลอดจนการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานด้วย

2.4.1.4. การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย (Cost of Work) เป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ ขององค์การ หรือหน่วยงาน เช่น ต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน ค่าใช้จ่ายในการขายหรือบริการและโฆษณา เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการติดตามวัดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรเพื่อตีค่าออกมาเป็นตัวเลข และนำมาประเมินหรือตีค่าว่าจะอยู่ระดับใด ดีมากหรือดีเท่าไร มีสิ่งใดจะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยให้สามารถพิจารณาความเหมาะสมของตัวบุคคลกับงานนั้นได้ นอกจากนั้นยังใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาบำเหน็จตอบแทนความดีความชอบ หรือดเลื่อนขั้นและขึ้นเงินเดือนได้ด้วย วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็อาจทำได้หลายอย่าง (วุฒิชัย จำนงค์ , 2514) ได้กล่าวไว้คือ

การใช้ระบบการเรียงลำดับผลงานด้วยคุณธรรม (Systematic Merit rating Procedures) เป็นการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาปริมาณและคุณภาพของงานตามลำดับว่าจะดีเด่นเป็นพิเศษ ดี พอใช้ ไปจนถึงควรต้องปรับปรุง การเรียงลำดับนี้อาจใช้กับความสัมพันธ์ ต่อคนอื่นในที่ทำงาน ความจงรักภักดี และความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เป็นต้น วิธีนี้เป็นที่นิยมใช้กันมากพอสมควรโดยที่เมื่อได้ผลสรุปการปฏิบัติงานของแต่ละคนมาแล้ว ก็นำมาเปรียบเทียบกันดูว่าใครที่จะเหนือกว่าใครอย่างไรในระดับลักษณะงานเดียวกัน

การใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) เป็นแบบที่มีระบบระเบียบดีและให้คุณค่าในการประเมินผลมาก กล่าวคือ การใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานโดยที่ได้มีการจัดทำมาตรฐานเอาไว้ล่วงหน้าทำให้ ทราบได้ว่างานแต่ละอย่างจะต้องปฏิบัติให้ได้ปริมาณและคุณภาพเพียงใด การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่วางไว้สามารถให้คำตอบได้ทันทีถึงผลดีของการปฏิบัตินั้น มาตรฐานการปฏิบัติถือเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการควบคุมเป้าหมายขององค์การ

ความเห็นของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา (Peer and Subordinate Ratings) ตามปกติการประเมินผลงานมักจะกระทำโดยการที่ผู้บังคับบัญชาทำการประเมินผลงานของลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง เพราะเชื่อกันว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่รู้จักใกล้ชิดและสั่งงานลูกน้อง แต่ในหลายกรณีที่เกิดผลโดยอาศัยความเห็นของเพื่อนร่วมงาน (ผู้ที่ทำงานในระดับเดียวกัน) และลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชา จะให้ประโยชน์มาก เช่น เมื่อต้องการจะปรับปรุงการจัดการของผู้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น แต่กระนั้นก็ตามความเห็นของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นอันตรายต่อการประเมินผล ถ้าหากว่าเขาเหล่านั้นไม่เข้าใจนโยบายการตัดสินใจและความมุ่งหมายขององค์การ อาจก่อให้เกิดการบิดเบือนวิจรรย์ญาณอันแท้จริงไปได้ ฝ่ายจัดการพึงระมัดระวังให้มากขึ้นถ้าหากจะใช้วิธีการประเมินผลแบบนี้ โดยที่จะต้องกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลนี้ให้แน่นอนและชัดเจนว่าจะทำเพื่ออะไร และมีการตรวจสอบความคงเส้นคงวา (Consistency) ของความเห็นอย่างละเอียดด้วย

การประเมินค่าโดยกลุ่มหรือคณะกรรมการ (Group or committee appraisal) วิธีนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปอีกร่วมด้วย หรือไม่ก็เป็นการแต่งตั้งกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่งเพื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ทั้งนี้ก็เพื่อยืนยันความถูกต้องแน่นอนของการประเมินผลให้ดีขึ้น ข้อบกพร่องอยู่ที่ว่าผู้บังคับบัญชาหรือกรรมการบางคนอาจไม่เคยเห็นสภาพการปฏิบัติงานจริงของผู้ถูกประเมินได้

สรุปว่าการควบคุมงาน เป็นการควบคุมดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนและเป้าหมายหรือข้อตกลงตามที่กำหนดไว้หรือไม่ การควบคุมงานมีวัตถุประสงค์หลายประการได้แก่การรักษามาตรฐานของงาน การป้องกันรักษาทรัพย์สินขององค์การ การกำหนดขอบเขตของผู้ปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ การควบคุมงานมีทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย โดยใช้หลักเกณฑ์ในการควบคุมงานที่เหมาะสม กระบวนการควบคุมงานจะต้องประกอบด้วย การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานสำหรับการควบคุม มีการวัดหรือนับผลการปฏิบัติงานที่ได้ดำเนินไปแล้วและนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดไว้ ย่อมจะทราบผลเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป องค์การย่อมใช้มาตรการและเทคนิควิธีที่เหมาะสมในการควบคุมงานขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. ผลการดำเนินงาน (Output) คือเป้าหมาย (Goals) หรือ วัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การ ที่นำ ออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์การสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ด้วยกัน คือ องค์การที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และองค์การที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non - profit)

กล่าวโดยสรุปว่า แนวคิดเชิงระบบสอดคล้องกับกระบวนการจัดการ โดยมีสาระสำคัญที่สรุปได้ว่า ปัจจัยนำเข้า (Input) เพื่อทำการสนับสนุน โดยดำเนินผ่านกระบวนการ

(Process) จนได้ผลการดำเนินงาน (Output) โดยสามารถประยุกต์จากแนวคิดเชิงระบบเป็นลำดับได้คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) นั่นคือ การจัดการทรัพยากรทางการบริหาร กระบวนการ (Process) ซึ่งหมายถึงวิธีการจัดการกับทรัพยากรทางการบริหาร โดยผ่านขั้นตอนคือ การวางแผน(Planning) การดำเนินงาน (Organizing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)

สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นหลังจากการใช้ทรัพยากรดังกล่าว การจัดการองค์กรในยุคปัจจุบันมีการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มากขึ้นและต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ จึงต้องคำนึงปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อประยุกต์ใช้กับการจัดการองค์กร เรียกว่า สภาพแวดล้อม (organization environment) อันประกอบด้วย (อดุลย์ จาตุรงค์กุล , 2543)

ปัจจัยภายใน คือสภาวะแวดล้อมที่องค์กรสามารถควบคุมได้ หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ธุรกิจสามารถกำหนดและควบคุมได้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรถือว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กร นั่นคือ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ โครงสร้างการบริหาร ระบบการบริหาร ทรัพยากรและวัฒนธรรม ตลอดจนนโยบายฝ่ายต่าง ๆ

ปัจจัยภายนอก คือสภาวะแวดล้อมที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ปัจจัยกลุ่มนี้หมายถึง ปัจจัยยังคับภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อระบบการตลาด ถือว่าเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้แต่มีอิทธิพลต่อระบบการตลาด คือสร้างโอกาสหรืออุปสรรคแก่องค์กรองค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างยั่งยืน จะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ผู้บริหารในปัจจุบันจะต้องตื่นตัวและรู้เท่าทันความเป็นไปของเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและระดับโลก เพราะต้องอยู่ท่ามกลางการแข่งขันแย่งชิงลูกค้า ขณะที่ทรัพยากรต่างๆ ก็มีอยู่อย่างจำกัด

ปัจจัยทางด้านทุนมนุษย์ ส่วนของความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะหรือความชำนาญรวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถจะนำสิ่งเหล่านี้มารวมกันเข้าด้วยกันจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่สามารถกำหนดได้จากทัศนคติความต้องการ ความคาดหวัง การศึกษา ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของผู้คนในสังคมนั้นๆ

ปัจจัยทางด้านกฎหมายและการเมือง หมายถึง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ออกโดยรัฐบาล เพื่อกำหนดและควบคุมการประกอบกิจการต่างๆ ส่วนปัจจัยด้านการเมืองคือ ทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ ตลอดจนวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีต่อการประกอบกิจการของภาคเอกชน

ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ไวมาก องค์กรใดต้องการอยู่รอดและเพิ่มความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน จะต้องพัฒนาและจัดหาเทคโนโลยีเข้ามาใช้

.ปัจจัยด้านการตลาด คือตัวแปรหรือองค์ประกอบเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าทางการตลาดที่กระทบต่อกระบวนการตัดสินใจของกลุ่มคน

ปัจจัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือกลุ่มคนหรือองค์กรที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถเลือกที่จะติดต่อและเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมได้ ได้แก่ ผู้ขายปัจจัยการผลิตหรือวัตถุดิบ คนกลางทางการตลาด กลุ่มผลประโยชน์ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน และชุมชน

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรไม่แสวงหากำไร

การศึกษาเรื่ององค์กรไม่แสวงหากำไร มีความหมายขององค์กรไม่แสวงหากำไรไว้หลากหลาย และนิยามไว้ดังนี้

Lohman (2007) ได้ให้ความหมายว่าองค์กรไม่แสวงหากำไรมีความแตกต่างจากองค์กรโดยที่ได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้ ด้านการบริหารองค์กร โดยที่องค์กรไม่แสวงหากำไรมีลักษณะที่ผสมผสานกันอย่างดีขององค์กรธุรกิจขององค์กรราชการ และ Lohman ยังให้ความสำคัญเห็นต่อองค์กรไม่แสวงหากำไรว่าเป็นองค์กรแบบ Hybrid คือการทำงานมีความยืดหยุ่นคล่องตัว ภายใต้การบริหารของคณะกรรมการที่เป็นอาสาสมัครและผู้จัดการมืออาชีพ

Bottiglieri (2011) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรไม่แสวงหากำไรก่อตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือรัฐบาลและให้ความดูแลช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสโดยไม่คำนึงถึงผลตอบแทนที่จะได้รับ มีอาสาสมัครเป็นของตนเอง โดยเป็นองค์กรอีกภาคส่วนหนึ่งที่ไม่ได้อยู่ภายใต้กำกับดูแลของรัฐบาล หรือเรียกว่าเป็น Third Sector

สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2555) ได้ให้คำหมายไว้เช่นกันว่า องค์กรไม่หวังกำไร หมายถึง หน่วยงานของเอกชนซึ่งจัดขึ้นในรูปแบบของนิติบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินงานสังคมสงเคราะห์และสาธารณกุศล โดยองค์กรไม่แสวงหากำไร ได้แก่ มูลนิธิชัยพัฒนา สมาคม YMCA เป็นต้น

จากคำนิยามข้างต้น ได้กล่าวให้เห็นถึงความหมาย จุดมุ่งหมายของการจัดตั้ง และการบริหารจัดการในองค์กรไม่แสวงหากำไร จึงสรุปได้ว่าองค์กรไม่แสวงหากำไรที่เป้าหมายหลักเพื่อดำเนินงานเกี่ยวกับงานสังคมสงเคราะห์และสาธารณกุศลโดยไม่แสวงหากำไรและการให้บริการแก่ชุมชนโดยมิได้หวังผลกำไร

เมื่อก้าวถึงคำว่าองค์กรนั้น (วันชัย มีชาติ, 2550) องค์กรประกอบในการก่อตัวเป็นองค์กรต้องอาศัยเรื่องการจัดการ การออกแบบองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงยังต้องอาศัย คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้บริหารซึ่งจะกล่าวต่อไปในแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการ วัตถุประสงค์ขององค์กรไม่แสวงหากำไร

การจัดตั้งองค์กรขององค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหากำไรและผลประโยชน์ในการดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายการจัดตั้งองค์กร (ถนัด เดชทรัพย์, 2550) คือ เพื่อให้บริการแก่สาธารณชน และชุมชนโดยทั่วไป เพื่อให้การศึกษา และให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์กรของตนกับชุมชนเพื่อนำ

นำให้ผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน เพื่อขอรับบริจาคเงินทุน และการอุดหนุนต่างๆ โดยนำสิ่งที่ได้รับมาใช้ในโครงการต่างๆ ที่จัดขึ้น เพื่อส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัย และรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการแก้ไขปัญหาในด้านนั้นๆ เพื่อสนองตอบ และให้

สอดคล้องกับความต้องการของผู้ให้การสนับสนุนในรูปแบบต่างๆ เช่น ตัวเงิน ทรัพย์สิน เวลา และการสนับสนุนในลักษณะอื่นๆ ตลอดจนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ขอรับความช่วยเหลือด้วย เพื่อให้ความร่วมมือกับองค์กรการกุศลอื่นๆ ในการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสาธารณะ

นอกจากนี้ Keating and Frumkin (2001) กล่าวถึงลักษณะพื้นฐานสำคัญขององค์กรไม่แสวงหากำไรไว้ว่า องค์กรเหล่านี้มีอยู่เพื่อเป้าหมายเพื่อการกุศล (Charitable Purpose) องค์กรทำงานอย่างเป็นอิสระ ไม่ถูกบีบบังคับใดๆ องค์กรทำงานโดยไม่กระจายกำไรกลับไปสู่ผู้เกี่ยวข้อง องค์กรเหล่านี้มีความซบซึ้งในความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบในงาน

จากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรแสดงให้เห็นว่าองค์กรประเภทนี้มีบทบาทสำคัญทั้งในการให้บริการสังคม โดยเฉพาะกับกลุ่มคนด้อยโอกาส งาน เคลื่อนไหวเพื่อเรียกร้องความเท่าเทียม ความยุติธรรม สิทธิและเสรีภาพ การปกป้องสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร โครงสร้างและบทบาทขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

สมพร เทพสิทธา (2547) ได้ชี้ว่าโครงสร้างขององค์กรประเภทนี้ มีองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ตามขนาดของกิจกรรมขององค์กรและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภท คือ ผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ประจำ เป็นบุคคลที่องค์กรจ้างให้ปฏิบัติงานโดยได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน ค่าจ้างตามที่ได้ตกลงกัน เพื่อปฏิบัติงานลักษณะงานประจำขององค์กร ผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ชั่วคราว เป็นบุคลากรที่องค์กรจ้างให้ปฏิบัติงาน โดยได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน ตามความเหมาะสมที่องค์กรตกลงจ้าง เพื่อปฏิบัติงานอันมีลักษณะเป็นงานชั่วคราว หรืองานตามฤดูกาล อาสาสมัคร เป็นผู้ที่ทำงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างตอบแทนเป็นเงินเดือน ค่าจ้าง ผู้ปฏิบัติงานทำกิจกรรมด้วยความสนใจ ทั้งนี้หมายความรวมถึงนักศึกษาฝึกงานในองค์กรด้วย แต่อย่างไรก็ตามบางครั้งองค์กรหรือบุคคลในองค์กรอาจให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลในบางโอกาสตามความสมควร แต่ไม่ต้องรับผิดชอบเรื่องค่าจ้างตามกฎหมายแรงงาน ผู้ทำงานให้กับองค์กรโดยไม่ได้รับค่าจ้างแต่มีใช้อาสาสมัครเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ เช่น พระ บาทหลวง ที่ปรึกษาองค์กร เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญพิเศษ องค์กรแต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาเสนอแนะประเด็นต่างๆ ให้กับองค์กร และเป็นผู้ที่สามารถประสานความร่วมมือระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอกและสังคมได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร แสดงให้เห็นถึงข้อมูลพื้นฐานขององค์กรไม่แสวงหากำไร โดยนัยของคำจำกัดความและความหมายหรือคำนิยามมีความหลากหลายหลายแต่ที่เป็นจุดเชื่อมที่ทำให้เห็นว่าความหมายขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ก็คือตามชื่อเรียกขององค์กร นั่นคือ จุดมุ่งหมายหลักคือการไม่แสวงผลกำไร

แนวคิดเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร

การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร มีคำนิยามของการท่องเที่ยวในรูปแบบนี้ไว้หลากหลายเช่นกัน ดังต่อไปนี้

Wearing (2002) หมายความว่า การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครคือการเดินทางท่องเที่ยวผ่านการเป็นอาสาสมัคร ช่วยเหลือผู้ยากไร้ในสังคม การช่วยฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม หรือประเด็นทางสังคมอื่นๆ

Brown & Morrison (2003) อหมายรวมถึงกิจกรรมแพ็คเกจทัวร์ที่มีภารกิจเล็กน้อย (Mini-mission) หรือโอกาสการทำประโยชน์ เพื่อสังคมในช่วงเวลาสั้นๆ อันจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนักท่องเที่ยวและชุมชนที่เข้าไป ท่องเที่ยวนั้น

VolunTourism International (2009) หมายความว่า การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครเป็นการท่องเที่ยวรูปแบบหนึ่งที่บูรณาการกิจกรรมให้เข้ากับกิจกรรมด้านอาสาสมัครให้เข้ากับกิจกรรมการเดินทาง เพื่อการท่องเที่ยวอย่างแยกกันไม่ออก

อาจสรุปได้ว่า การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร คือ การท่องเที่ยวทางเลือกรูปแบบหนึ่งที่นักท่องเที่ยวเลือกทำกิจกรรมที่แตกต่างจากการท่องเที่ยวทั่วไป ด้วยการเสียสละทรัพยากรของตนเพื่อช่วยเหลือสังคม หรือชุมชนที่ต้องการในขณะที่เดินทางท่องเที่ยวไปด้วย

รูปแบบของการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร

การแบ่งประเภทกิจกรรมได้ประยุกต์จากแนวคิดของ Handups Holidays (2012) มีกิจกรรมด้วยกันทั้งสิ้น 10 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มประชาสงเคราะห์ เช่น การดูแลสัตว์ดูแลเด็ก ผู้สูงอายุ ผู้อพยพ งานเกี่ยวกับเยาวชน บรรเทาสาธารณภัย กฎหมาย บริจาค
2. กลุ่มการสอน เช่น สอนคอมพิวเตอร์ ภาษาอาชีพ กฎหมาย
3. กลุ่มการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม เช่น สัตว์ป่าปลูกป่า เก็บขยะ ทำความสะอาด ทำฝาย ทำแนวกันไฟฟ้า
4. กลุ่มพัฒนาธุรกิจ เช่น การช่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำไร่ ทำนา ทำบัญชี การจัดการการตลาด รายงาน เว็บไซต์ ขอทุน
5. กลุ่มก่อสร้าง เช่น ทำการก่อสร้าง ปรับปรุง บูรณปฏิสังขรณ์สิ่งปลูกสร้างต่างๆ
6. กลุ่มพัฒนาวัฒนธรรม เช่น ทำงานศิลปะ พัฒนาบุคลิกภาพ อนุรักษ์ประวัติศาสตร์
7. กลุ่มการวิจัยและศึกษาสภาพแวดล้อม เช่น การวิจัยพืชและสัตว์ การเรียนรู้ดูแลสภาพแวดล้อม
8. กลุ่มทางการแพทย์ เช่น งานสาธารณสุข แพทย์ฝึกหัด งานในโรงพยาบาล การดูแลผู้ป่วย
9. กลุ่มการพัฒนาชุมชน เช่น การปรับภูมิทัศน์
10. การท่องเที่ยวในชุมชน เช่น การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริมต่อการดำเนินงาน

ปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการดำเนินงาน เป็นการให้ความส่งเสริมและเกื้อหนุนให้องค์กรเป็นไปตามเป้าหมายในการจัดการหรือการดำเนินงาน เพื่อที่จะไปสู่การพัฒนาเป้าหมายงาน การบริหาร

และจัดสรรทรัพยากร การประสานกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย สำนักพัฒนาสังคม (2552) มีดังนี้

1. ทูทางวัฒนธรรม (Culture Capital) ทูทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มิมีมูลค่าและให้คุณค่าต่อวิถีชีวิตของสังคม แต่ทูทางวัฒนธรรมหลายเรื่องมีความเป็นนามธรรมสูง เช่นวัฒนธรรมที่จับต้องไม่ได้เป็นพลวัต (Dynamic) สามารถเปลี่ยนแปลงและถ่ายทอดข้ามสังคม กลุ่มคน สถานที่ และเวลาได้ตลอด การนำทูทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทยมาพัฒนาและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระเทศต้องมีการบริหารจัดการที่ดี และตั้งอยู่บนหลักการที่สำคัญ คือการเคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรม การพัฒนาวัฒนธรรมอย่างเป็นองค์รวม การสร้างความสมดุลและความยั่งยืน และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

2. ทูมนมนุษย์ (Human Capital) ประกอบด้วย ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวเรา เครือข่ายความสัมพันธ์และคุณลักษณะต่างๆ เช่น การรับรู้ตนเอง ความมีศักดิ์ศรี การมีความยืดหยุ่น

3. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) เศรษฐกิจของแต่ละประเทศมีสถานะที่แตกต่างกันไป ประเทศที่มีสถานะทางเศรษฐกิจไม่ดีจะกลายเป็นประเทศด้อยพัฒนาหรือกำลังพัฒนา ส่วนประเทศที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีก็จะกลายเป็นประเทศมหาอำนาจและทำให้มีพันธมิตรมาก สภาพเศรษฐกิจที่มีผลต่อองค์กรโดยทั่วไป ได้แก่ ภาวะการว่างงาน ภาวะเงินเฟ้อ รายได้ประชาชาติ มูลค่ารวมของการผลิตภัณฑ์สินค้า เป็นต้น

4 แนวโน้มการท่องเที่ยว (Trends) ส่วนประกอบของตลาดเพื่อการท่องเที่ยว เป็นการจัดลำดับความสำคัญของตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันการวางแผน และการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การจัดแผนการตลาดทางด้านการท่องเที่ยวนั้นมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ และการชักจูงนักท่องเที่ยวให้มาเที่ยวในสถานที่เป้าหมาย อันได้แก่ ฤดูกาล (Seasonal) ความปรกติราคาสินค้าจะขึ้นอยู่กับฤดูกาลท่องเที่ยว ซึ่งในสินค้าชนิดเดียวกันอาจมีราคาที่แตกต่างกันมากกว่าเท่าตัวในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว มาตรฐานการบริการ (Service Standard) ที่ต่างกันจะเป็นตัวกำหนดราคาสินค้า ซึ่งผู้ซื้อสินค้าจะต้องยอมรับในมาตรฐานดังกล่าว และทิศทางและแนวโน้มความนิยม (Trend) จะเป็นตัวกำหนดราคาของสินค้าทางด้านการท่องเที่ยวและนับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง

4.5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หมายถึง บุคคล ชุมชน หรือองค์กรที่ให้ความสนใจต่อผลการดำเนินการและกิจกรรมขององค์กร แผนงาน ซึ่งผลการดำเนินงานขององค์กร และแผนงาน โดยตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่ ลูกค้า ผู้ส่งมอบ ผู้ถือหุ้น ผู้แทนจำหน่าย ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ตัวแทนผู้บริโภค สื่อสารมวลชน หรือองค์กรมูลนิธิที่ไม่แสวงหากำไร

บริบทของการตลาดการท่องเที่ยว

องค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร นั้นจำเป็นต้องมีการจัดการระบบอาสาสมัคร จำต้องมีประสิทธิภาพนั้นต้องประกอบไปด้วย จุดเริ่มข้อตกลงในการทำงานอาสาสมัครนั้นต้องมาจากอาสาสมัครเองและมีความชัดเจนตรงกับงานที่องค์กรได้ให้ทำ ในขณะที่อาสาสมัครนั้นมีความต้องการ

เป้าหมายแรงบันดาลใจในการทำงาน ซึ่งองค์กรหาจุดเชื่อมโยงให้ได้กับงานมอบหมายให้อาสาสมัคร และอาสาสมัครต้องมีความสามารถความพร้อมที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้ และองค์กรต้องสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานนั้นแก่อสาสมัครพร้อมทั้งสร้างความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับในการเป็นอาสาสมัครกับองค์กรด้วย

การร่วมมือระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้อง การจะพัฒนาเครือข่ายนั้นควรมีพื้นฐานในการแสวงจุดร่วมและ สงวนจุดต่าง โดยเริ่มจากการระบุเป้าหมายที่ต้องการในภาพรวมในการมีเครือข่าย ไปจนถึงการระบุทำความเข้าใจความตกลงกับภาคีเครือข่ายที่มีศักยภาพในการหนุนเสริมกันและกันได้ ซึ่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนในยุคโลกาภิวัตน์นั้นจำเป็นต้องมีความร่วมมือกันระหว่าง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม โดยผ่านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นพัฒนาจากแนวคิดการเป็นพันธมิตรร่วมกันจากยุคก่อนที่จะเป็นการร่วมมือกันระหว่างภาครัฐ และภาคเอกชนเป็นหลัก ในปัจจุบันการเติบโตของภาคประชาสังคมนั้นได้เกิดขึ้นในหลากหลายประเทศ ซึ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเองที่สามารถทำให้ประเทศโลกที่สาม ประเทศด้อยพัฒนา สามารถก้าวกระโดดมาเป็นประเทศพัฒนาแล้วได้ โดยที่ระบบอาสาสมัครนั้นเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศที่สามารถต่อยอดการพัฒนาจากรากหญ้าไปสู่ขอบฟ้าอันไร้สิ้นสุด การค้นหา สร้าง และรักษาเครือข่ายจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งยวดต่อการพัฒนาระบบงานอาสาสมัครอย่างยั่งยืน

งานอาสาสมัครที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถใช้เป้าหมายดังกล่าวส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของทรัพยากรบุคคลไปในแนวยั่งยืนได้ โดยเป็นการปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมในตัวเจ้าหน้าที่ เพราะเจ้าหน้าที่เปรียบเสมือนหน้าต่างขององค์กรและถ้าพนักงานมีจิตสำนึกที่ดี มุมมองที่ดีที่มีต่อองค์กรก็จะดีไป ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาศักยภาพด้านการพัฒนาจิตซึ่งมีส่วนช่วยในการลดต้นทุนที่มองเห็นและโดยเฉพาที่มองไม่เห็นทั้งทางตรงและทางอ้อมให้ด้วยโดยสามารถสรุปประโยชน์งานอาสาสมัครระหว่างภาคชุมชนและองค์กร (สุนิตย์ เชมษฐา และคณะ, 2548) ได้ดังนี้

ภาคชุมชน สร้างการมีส่วนร่วมในชุมชน ช่วยลดกำแพงอุปสรรคก่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้น เพิ่มทักษะคนในชุมชน เพิ่มความเข้าใจกิจกรรมบริษัทในชุมชน สร้างศักยภาพการมีส่วนร่วมเป็นข้อตกลงกับบริษัทในระยะยาว ก่อให้เกิดทรัพยากรเพิ่มขึ้นซึ่งจะเกิดไม่ได้ถ้าปราศจากความร่วมมือ เพิ่มจำนวนคนเป็นอาสาสมัครในชุมชนมากขึ้น

เจ้าหน้าที่ ช่วยให้เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานที่มีความหมาย พัฒนาความเป็นผู้นำและเสริมทักษะมุมมองที่กว้างขึ้นเป็นภาพรวม ก่อให้เกิดความคำนึงถึงชุมชน ก่อให้เกิดการพัฒนาด้านคุณภาพจิตใจและเห็นคุณค่าในตัวเอง รู้จักคนมากขึ้น ลดการแปลกแยกทำให้รู้จักพนักงานแผนกอื่นด้วย

องค์กร สร้างการมีส่วนร่วมในชุมชน ช่วยให้องค์กรเข้าถึงความรับผิดชอบต่อสังคม พัฒนาทีมงานและเครือข่ายภายใน ส่งเสริมความมั่นใจสัญญาความผูกพันพนักงานต่อบริษัท ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีบริษัทต่อสาธารณะ ช่วยในการคัดเลือกคนที่ดีเข้ามาทำงานร่วมกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่จะกล่าวต่อมาได้ทำการศึกษารูปแบบของการดำเนินงานขององค์กร แนวทางการบริหารระบบแบบเปิด บทบาทขององค์กร และการท่องเที่ยวเชิงบำเพ็ญประโยชน์ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผู้ศึกษากำลังทำการศึกษถึงกระบวนการจัดการมูลนิธิการันโล่อันบาทลีในครั้งนี มีดังต่อไปนี้

กัญณิกา หงษ์ลา และคณะ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจัดการเครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชนด้านแรงงานข้ามชาติในประเทศไทย ศึกษาคุณลักษณะองค์กรและสถานการณ์การจัดการเครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชนด้านแรงงานข้ามชาติในประเทศไทย สถานการณ์ปัญหาและความต้องการของแรงงานข้ามชาติ แนวทางการพัฒนาการจัดการเครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชนด้านแรงงานข้ามชาติในประเทศไทย โดยได้ข้อสรุปว่า การจัดการเครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชนด้านแรงงานข้ามชาติ มีดังนี้คือ

1.การจัดการฝั่งเครือข่าย พบว่า องค์กรสมาชิกเครือข่ายมีเป้าหมายที่คล้ายกันและ การเป็นสมาชิกเครือข่ายโดยความสมัครใจ การทำงานเครือข่ายจะมีองค์กรชุมทาง (Hub) ที่กระจายอยู่ในพื้นที่ต่างๆ

2.การแบ่งภาระงานรับผิดชอบ พบว่า มี 2 ลักษณะคือ ภาระงานรับผิดชอบจะแบ่งตามความสามารถ และความสมัครใจ และ เครือข่ายจัดให้มีตำแหน่งผู้จัดการเครือข่ายประจำเครือข่าย

3.ระบบการสื่อสาร พบว่า มีการสื่อสารพื้นฐาน และการสื่อสารข้อมูลผ่านรูปแบบ อินเทอร์เน็ตเว็บไซต์ อีกทั้งมีการใช้กระบวนการสื่อสารผ่านเวทีการเสวนาระดมความคิดเห็น

4.แหล่งงบประมาณ พบว่า มาจากองค์กรระหว่างประเทศ แต่ยังคงเกิดปัญหาความไม่ต่อเนื่องในการสนับสนุนงบประมาณ

ทางด้านแนวทางการพัฒนาการจัดการเครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชนด้านแรงงานข้ามชาติ พบว่า ควรกำหนดบทบาทให้ชัดเจน จัดให้มีผู้จัดการประจำเครือข่าย จัดให้มีระบบสื่อสารที่ทั่วถึงและต่อเนื่อง การจัดฝั่งเครือข่ายอย่างเป็นระบบ รวมทั้งจัดให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

กิ่งแก้ว บัวเพชร (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยชุมชน ปัจจัยที่ทำให้การจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยชุมชนประสบความสำเร็จ และแนวทางการจัดการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ที่ทำให้ชุมชนจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศได้อย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาพบว่า ชุมชนคีรีวงเป็นพื้นที่ที่มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยชุมชน กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยชุมชนมี 3 ระยะคือ ระยะเริ่มต้นจัดการท่องเที่ยว (ก่อน พ.ศ. 2539-2542) ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2542-2545) และระยะปัจจุบัน (พ.ศ. 2542-2549) และมีขั้นตอนการมีส่วนร่วม 4 ขั้นตอนคือ การวางแผน(Planning) การปฏิบัติตามแผน (Implementation) การติดตามและการประเมินผล (Monitoring and Evaluation) และการรับผลประโยชน์ (Benefit sharing) ขั้นตอนการมีส่วนร่วมนั้นมีความแตกต่างกันคือ โดยเริ่มจากระยะเริ่มต้น ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรพัฒนาเอกชน

(มูลนิธิโกลด์คิมทองและมูลนิธิอาสาสมัครเพื่อสังคม) ในด้านแนวความคิดการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ โดยชุมชน ได้เรียนรู้แนวทางจากชุมชนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการการท่องเที่ยว จัดตั้งชมรมการท่องเที่ยวอนุรักษ์บ้านคีรีวงมาบริหารจัดการการท่องเที่ยวของชุมชน และให้ชาวบ้านร่วมเป็นสมาชิก ระยะที่ 2 ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐจัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ชาวบ้านร่วมปฏิบัติตามแผนงานแต่การวางแผนและการติดตามผลเป็นหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐโดยตรง นอกจากนี้มีสถาบันการศึกษามาให้ความรู้ภาษาอังกฤษกับสมาชิกชมรมและชาวบ้าน ให้สื่อสารกับนักท่องเที่ยวต่างประเทศได้ และทำวิจัยมาตรฐานการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยชุมชน ร่วมกับนักวิจัยชุมชนในระยะปัจจุบัน ทำให้มีการปรับกระบวนการทำงานและพัฒนาการจัดการการท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยชุมชน ประกอบด้วย

1) ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ ทุนทางธรรมชาติ ทุนมนุษย์ ทุนสังคมและวัฒนธรรม ทุนทางกายภาพและโครงสร้างพื้นฐาน และทุนการเงิน ปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ การจัดแบ่งการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ในชุมชน ความขัดแย้งในการทำงานของคณะกรรมการ การบริหารจัดการชมรม

2) ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ แผนและนโยบายในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว กระแสความนิยมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ หน่วยงานภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชนและเทคโนโลยี ปัจจัยภายนอกที่เป็นภัยคุกคาม ได้แก่ การประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว ปัญหาจากนักท่องเที่ยว ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกทำให้การจัดการการท่องเที่ยวของชุมชนในแต่ละระยะมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้มีศักยภาพที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการการท่องเที่ยว ชมรมการท่องเที่ยวสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงานได้ดี แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศเพื่อให้ชุมชนจัดการท่องเที่ยวได้อย่างต่อเนื่อง ชาวบ้านจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง อาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายทั้งภาครัฐและเอกชนเข้ามาสนับสนุน สามารถถ่ายทอดความรู้ในการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติแก่ชาวบ้านในชุมชนและนักท่องเที่ยวได้

กาญจนา สมมิตร (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การท่องเที่ยวเชิงบำเพ็ญประโยชน์ กับโอกาสของกิจการเพื่อสังคมในเขตภาคเหนือตอนบน จากการศึกษาการท่องเที่ยวเชิงบำเพ็ญเป็นการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ที่ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม สถานการณ์การท่องเที่ยวเชิงบำเพ็ญประโยชน์ในภาคเหนือตอนบนมีแนวโน้มที่ดีมาก พบว่าผู้จัดกิจกรรมในจังหวัดเชียงใหม่มากที่สุด รองลงมา คือ เชียงรายและแม่ฮ่องสอน สามารถแบ่งกลุ่มผู้จัดกิจกรรมเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้จัดโปรแกรม กลุ่มเจ้าของกิจกรรมกลุ่มแหล่งกิจกรรม กลุ่มองค์กรพัฒนาเอกชน และกลุ่มการท่องเที่ยวโดยชุมชน มีการจัดกิจกรรมประชาสงเคราะห์มากที่สุด ระดับการทำกิจกรรมมีตั้งแต่ระดับผิวเผินไปจนถึงระดับลึกซึ่ง ผู้จัดกิจกรรมกลุ่มที่หนึ่ง สองและสามมีแนวโน้มเติบโตขึ้น กลุ่มผู้จัดกิจกรรมส่วนใหญ่จัดเป็นกิจการเพื่อสังคมแบบที่ 1 (กิจการแบบไม่แสวงหากำไรแบบใช้ค่านัด) และแบบที่ 2 (กิจการไม่แสวงหากำไรลูกผสม) ผู้จัดกิจกรรมแต่ละกลุ่มต่างมีจุดแข็งจุดอ่อนแตกต่างกันไปตามลักษณะการดำเนินงานของกลุ่ม

จุดแข็งที่สำคัญ ได้แก่ ประสบการณ์การทำงานด้านอาสาสมัคร การมีเครือข่ายใน

ชุมชนและการมีพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ ส่วนจุดอ่อนที่ควรพัฒนา คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการและด้านภาษาของผู้ให้บริการ ผู้จัดกิจกรรมสองกลุ่มแรก มีการจัดส่วนประสมทางการตลาดได้ครบถ้วนที่สุด แนวทางการตลาดควรเน้นกลุ่มนักเรียนนักศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียน จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ อเมริกา ยุโรป และออสเตรเลีย เน้นการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย มีคุณภาพ เน้นการสร้างภาพลักษณ์และการสร้างคุณค่าทางจิตใจ

จิตติพงษ์ วศานนท์ (2540) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรพัฒนาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครจากการศึกษาพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรพัฒนาเอกชนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรพัฒนาเอกชน ยังเป็นแนวคิดแบบเดิม คือ เน้นความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความสำเร็จของบุคคล

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน และนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังขาดความชัดเจน กิจกรรมและการดำเนินงาน ใช้วิธีการประชุม สัมมนา การให้คำปรึกษาและการฝึกอบรม การประเมินผล ใช้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นตัวชี้วัดในการดำเนินกิจกรรม และนำผลการประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น องค์กรพัฒนาเอกชน มีลักษณะองค์กรที่ไม่สามารถอยู่ได้ด้วยตนเอง ต้องการการสนับสนุนจากภายนอก ค่อนข้างมาก วิธีการรับการสนับสนุนคือประสานงานเครือข่ายโดยการจัดกิจกรรมร่วมกัน

ศรีสุวรรณ จรรยา (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง พัฒนาการและบทบาทขององค์กรพัฒนาเอกชนไทย ผลการศึกษาโดยการแบ่งกลุ่มองค์กรพัฒนาเอกชนออกเป็น 11 กลุ่ม ตามแนวทางของ ICNPOพบว่า พัฒนาการขององค์กรพัฒนาเอกชนหรือเอ็นจีโอ เกิดขึ้นในสังคมไทยก็เพราะความต้องการของคนในสังคมที่ต้องการการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคม หรือต้องการการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม โดยไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นองค์กรภาครัฐแต่เพียงฝ่ายเดียว เนื่องจากภาครัฐถูกมองว่าไม่สามารถทำหน้าที่ในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาสังคมได้อย่างทั่วถึงหรือทันต่อเหตุการณ์ องค์กรพัฒนาเอกชนจึงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งในประเทศไทยและทั่วโลก

บทบาทขององค์กรพัฒนาเอกชนไทย สามารถสรุปบทบาทในภาพรวมได้ว่า เป็นบทบาทในการทำงานภาคประชาชนหรือประชาสังคมในการมีส่วนร่วมในการพัฒนา และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เทียบเคียงไปกับหน่วยงานภาครัฐ เพื่อตรวจสอบ เฝ้าระวัง และสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในสังคม ทำหน้าที่ทั้งการประสานงานกับหลาย ๆ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ร่วมมือกับบุคคล องค์กร หน่วยงาน หรือกลุ่มต่าง ๆ ในการทำงาน ในหลายบทบาท ดังนี้

- 1.บทบาทในด้านการบรรเทาและช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสในสังคมหรือผู้ประสบภัยพิบัติต่างๆ
- 2.บทบาทในการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ หรือการฟื้นฟูภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับกลุ่มบุคคลเป้าหมาย
- 3.บทบาทในการสื่อสาร เผยแพร่ รณรงค์บอกกล่าวให้สังคมได้รับรู้ สังวร รวมทั้งขานการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาของสังคม
- 4.บทบาทในการตรวจสอบ เฝ้าระวัง และติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายรัฐ

รวมทั้งนโยบายต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ และนำเสนอแนะนโยบายที่เหมาะสมต่อสังคม

ปสุตา โพธิ์งาม (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร:กรณีศึกษามูลนิธิอิสระ จังหวัดหนองคาย ประเทศไทย เพื่อค้นคว้าปัจจัยสร้างแรงจูงใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อนักท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร สำนวจความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว ระบุผลประโยชน์ที่ได้รับและจำแนกถึงปัญหาระหว่างร่วมกิจกรรมอาสาสมัคร ผลการวิจัยพบว่า นักท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร สนใจในกิจกรรมของมูลนิธิอิสระ นักท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยเฉพาะการพัฒนาตนเองและก่อให้เกิดสำนึกและความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงปัญหาหลักของกิจกรรมเชิงอาสาสมัครของมูลนิธิอิสระคือ การฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอและขาดเงินทุนสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

เพชรศรี นนท์ศิริ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชนในเขตภาคเหนือตอนล่าง ทำการศึกษารูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มการท่องเที่ยวโดยชุมชนในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 4 ชุมชน ได้แก่ชุมชนบ้านนาต้นจั่น จังหวัดสุโขทัย ชุมชนบ้านหนองแม่เฒ่า จังหวัดเพชรบูรณ์ ชุมชนบ้านใหม่ร่องกล้า จังหวัดพิษณุโลก และชุมชนบ้านแม่พูล จังหวัดอุตรดิตถ์ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีรูปแบบการดำเนินการแบบกระจายอำนาจ ด้านเศรษฐกิจมีการกระจายรายได้อย่างทั่วถึง ด้านการมีส่วนร่วม คนในชุมชนมีส่วนร่วมทั้งในการจัดตั้ง วางแผนและดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม พบแนวโน้มของการรวมอำนาจการตัดสินใจของผู้นำกลุ่ม ซึ่งเป็นสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในบางกลุ่ม นอกจากนี้ ภูมิหลังการก่อตั้ง องค์กรที่เลี้ยงและภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มการท่องเที่ยวโดยชุมชนและความสำเร็จของกลุ่ม

ชัตติยา กรรณสูตร (2533) ได้ทำการศึกษาเรื่อง องค์กรพัฒนาเอกชนเพื่อการพัฒนาเฉพาะกรณี 3 องค์กร โดยนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานเชิงระบบแบบเปิดและเชิงพลวัต รสรุปได้ว่า

ด้านที่ 1 บุคลากร ผู้นำจะต้องมีบาร์มี มีความคิดริเริ่ม มีพลัง มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถโน้มน้าวให้เกิดการยอมรับ สามารถเข้าถึงปัญหาและกลุ่มเป้าหมาย บทบาทของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานไม่แยกจากกันอย่างชัดเจน และอาศัยรูปแบบไม่เป็นทางการ การพึ่งพาวิธีทำงานแบบไม่เป็นทางการนั้นทำให้ผู้ทำงานจำเป็นต้องมีอุดมการณ์ มีความเข้าใจปัญหา ความรู้สึกร่วม ความจริงใจต่อกัน ความเสียสละและการมีมนุษยสัมพันธ์ด้วย ปัญหาคือส่วนใหญ่เป็นอาสาสมัครจึงยากต่อการคัดเลือกให้เหมาะสมได้

ด้านที่ 2 โครงสร้างและระบบบริหาร การขาดอำนาจหน้าที่ทางกฎหมายทำให้ต้องสร้างเครือข่าย รวมทั้งระเบียบกฎเกณฑ์ขึ้นมาเพื่อให้มีแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน แต่แตกต่างกันไปตามสภาพพื้นที่และกลุ่มเป้าหมาย ถ้าหากเครือข่ายและกฎเกณฑ์ ที่วางไว้ตายตัวเกินไปอาจจะเกิดอุปสรรคขึ้นได้

ด้านที่ 3 กลยุทธ์กลวิธีดำเนินงาน องค์กรพัฒนาเอกชนในประเทศกำลังพัฒนามักขาดการทำงานที่ครอบคลุม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างครบวงจร จึงควรมีการประสานงานระหว่างกันเองและกับองค์กรของรัฐ และเมื่อองค์กรเพิ่มขนาดใหญ่ขึ้นก็จำเป็นต้องมีการประสานงานแบบ

เป็นทางการทั้งในระดับเป้าหมาย นโยบาย แผนงาน และโครงการ ส่วนระดับการปฏิบัติงานสู่กลุ่มเป้าหมายนั้น ความมีสำนึกรับผิดชอบ ความร่วมมือ และความเสียสละ ยังเป็นสิ่งจำเป็น ความหลากหลายของบุคลากรที่เกี่ยวข้องและการที่ต้องขอความร่วมมือจากองค์กรและบุคคลต่างๆ ทำให้องค์กรดังกล่าวยอมรับการเปลี่ยนแปลง และพยายามปรับเปลี่ยนองค์กรของตนเองเพื่อให้ดำรงอยู่ได้ดีกว่าองค์กรของรัฐ

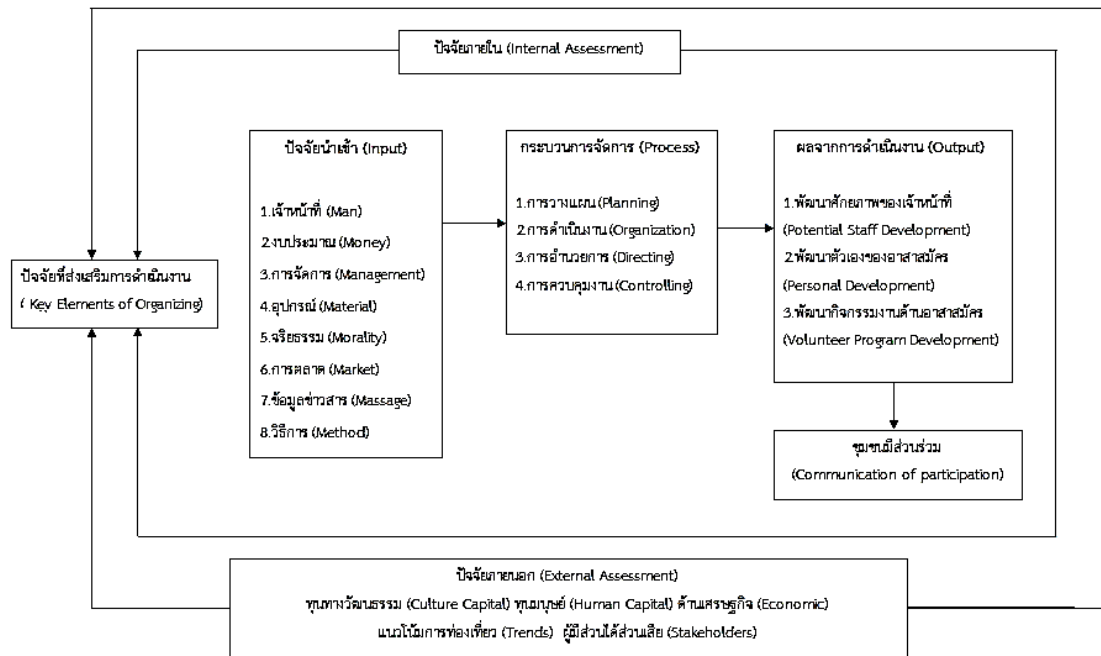
อดิสร ภูสาระ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารงานองค์กรพัฒนาเอกชนด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติเพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงานขององค์กรพัฒนาเอกชนด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและพัฒนารูปแบบการบริหารงานองค์กรพัฒนาเอกชนด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ โดยใช้ทฤษฎีระบบเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบแผน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารงานขององค์กรพัฒนาเอกชนด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติมีลักษณะการบริหารโดยใช้ทฤษฎีระบบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า จากโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 นโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2540-2559 และกระบวนการประชาสังคม กระบวนการบริหารใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ทางเลือกเชิงกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยกลยุทธ์สำคัญขององค์กรพัฒนาเอกชนคือการเจรจาต่อรองกับแหล่งทุนด้านการคัดเลือกพื้นที่และขนาดขององค์กรดำเนินโครงการให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ สำหรับผลการพัฒนารูปแบบการบริหารงานองค์กรพัฒนาเอกชนด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ มีรูปแบบการพัฒนาจากทฤษฎีระบบ มีปัจจัยนำเข้าเป็นกระแสสังคม กฎหมาย และกระบวนการประชาสังคม กระบวนการบริหารใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในเพื่อนำมากำหนดเป็นค่านิยมและวิสัยทัศน์ในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ จึงสรุปได้ว่าผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ทำให้สามารถสร้างทางเลือก ประเมินทางเลือกและกำหนดทางเลือกที่แน่นอนเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยการวางแผนทรัพยากร กำหนดโครงสร้างองค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและระบบ ผลจากกระบวนการดังกล่าวทำให้ผลผลิตคือสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น ประชาชนพึงพอใจ มีแหล่งเงินทุนสนับสนุน จำนวนประชาชนที่เข้ามาร่วมงานเพิ่มขึ้นและทำให้องค์กรพัฒนาเอกชนได้รับรางวัลจากผลการดำเนินการ

จากงานวิจัยที่ได้อ่านมานั้นมีการศึกษาในเรื่องที่สอดคล้องกับผู้ศึกษาที่ทำการศึกษาในเรื่องของกระบวนการจัดการและปัจจัยส่งเสริมต่อการดำเนินขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้การศึกษาครั้งนี้มีเชื่อมโยงกับงานวิจัยที่กำลังศึกษา และแนวคิดและแนวทางในการทำวิจัยในครั้งนี้อีกด้วย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการจัดการองค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร: มูลนิธิกรีนโล่ออนบาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย โดยการการศึกษา สองประเด็นคือ ศึกษากระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนโล่ออนบาห์ลีและปัจจัยที่ส่งเสริมดำเนินงานให้

เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งได้นำเสนอกรอบแนวคิดของการวิจัยโดยสอดคล้องกับแนวคิดเชิงระบบ (Systems Concepts) ดังภาพ



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง กระบวนการจัดการองค์การการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร: มุลนิกรีนไลออนบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก เพียงพอที่จะทำให้ทราบว่ากระบวนการจัดการของมุลนิกรีนไลออนบาหลีเป็นอย่างไร และปัจจัยใดส่งเสริมต่อการดำเนินงานของมุลนิกรีนไลออนบาหลีให้เป็นตามเป้าหมาย

พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

มุลนิกรีนไลออนบาหลี เมืองบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย พื้นที่เมืองบาหลีเป็นเมืองที่มีศักยภาพในการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร โดยพื้นที่ที่ใช้จัดกิจกรรมนั้นประกอบด้วย 2 พื้นที่หลักคือ พื้นที่แรก คือบริเวณรอบเมืองบาหลี ซึ่งมีแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่แสดงให้เห็นถึงวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ ประเพณี และพิธีกรรมต่างๆ ไว้ใช้ในการจัดกิจกรรมด้านงานอาสาสมัคร และอีกพื้นที่หนึ่งคือ เกาะนูซาปานูดา (Nusa Panida Island) เป็นพื้นที่ทางธรรมชาติที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ เป็นเกาะที่มีเอกลักษณ์ในการจัดการสิ่งแวดล้อมและทำการท่องเที่ยวอย่างมีส่วนร่วมและร่วมมือกัน โดยที่แห่งนี้มีกิจกรรมอนุรักษ์เต่า (Turtle Conservation)



ภาพที่ 5 : พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย เมืองบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย
ที่มา: Green Lion Bali Volunteer Information Booklet , 2559

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ กำหนดขึ้นมาแบ่งเป็นสองกลุ่มคือ ด้านผู้ให้ข้อมูลหลักและด้านผู้ให้ข้อมูลรอง จากการศึกษาในครั้งนี้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น โดยใช้วิธีการเลือกอย่างเฉพาะเจาะจง โดยอยู่ภายใต้เงื่อนไขคือ เลือกจาก กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความเข้าใจในกระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนไล่ออนบาห์ลีเป็นอย่างดี ได้แก่

ด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก นั่นคือ ผู้บริหารมูลนิธิกรีนไล่ออนบาห์ลี จำนวน 1 คน ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานชาวไทยและชาวบาห์ลี จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานด้านวางแผนและด้านจัดการทั้งชาวไทยและชาวบาห์ลี จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานฝ่ายปฏิบัติงานชาวบาห์ลี จำนวน 2 คน กลุ่มอาสาสมัครที่เข้าร่วมทำกิจกรรมด้านอาสาสมัคร จำนวน 15 คน รวมทั้งสิ้น 22 คน

ด้านผู้ให้ข้อมูลรอง นั่นคือ คุณครูประจำโรงเรียนที่ช่วยประสานระหว่างโรงเรียนที่เข้าร่วมและประสานงานมาด้วยกันกับทางมูลนิธิมาตลอดจำนวน 3 โรงเรียน (คุณครูผู้ให้สัมภาษณ์โรงเรียนละ 2 คน) รวมทั้งหมด 6 คน คนในชุมชนเมืองบาห์ลีที่มีส่วนรวมด้านการใช้ประโยชน์ในพื้นที่ชุมชน จำนวน 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างได้กำหนดคำถามไว้ ทั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบคำถามปลายเปิด โดยแบบสัมภาษณ์แยกตามประเภทของผู้ให้ข้อมูลและขอบเขตของประเด็นที่ศึกษาตามวัตถุประสงค์

- อุปกรณ์ช่วยในการบันทึกและรวบรวม จัดเก็บข้อมูล เช่น สมุดบันทึก กล้องบันทึกภาพ เทปบันทึก และอื่นๆ

วิธีการศึกษา สำหรับเทคนิคในการศึกษาประกอบด้วย

- การสัมภาษณ์ ทำการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi- Structured) ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแยกตามประเด็นวัตถุประสงค์ที่และประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้ให้ข้อมูล ทำการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา

- การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม คือผู้วิจัยทำการศึกษาโดยลงพื้นที่เป็นเจ้าหน้าที่อาสาสมัครร่วมทำงานกับมูลนิธิกรีนไล่ออนบาห์ลีตามขอบเขตด้านเวลาที่กำหนดไว้ การเลือกใช้เทคนิคในการศึกษาทั้งแบบสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมามีเครื่องมือที่จะใช้ช่วยในการศึกษาครั้งนี้

- การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Data) ทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องเฉพาะกับองค์กรโดยตรง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ดำเนินการไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย (Content Analysis) โดยพิจารณาเชิงเหตุผล และเชื่อมโยงกับหลักการแนวคิดโดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตามขั้นตอน คือ ถอดเทปที่ได้จากการ บันทึกข้อมูลทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้มาเพื่อทำความเข้าใจ โดยยึดผู้ให้ข้อมูลเป็นข้อมูลหลัก แยก ข้อมูลออกเป็นหมวดตามประเด็นที่ศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์คือ กระบวนการจัดการของ มูลนิธิกรีนไลอ้อนบาห์ลีและปัจจัยส่งเสริมต่อการดำเนินงานของมูลนิธิกรีนไลอ้อนบาห์ลีให้เป็นไปตาม เป้าหมาย รวมถึงสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของงานวิจัยในครั้งนี้ นำข้อมูล ข้อความ ประโยคหรือ วลี นำมาตีความหรือให้ความหมาย และถ้าหากได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจนให้ทำการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมอีก ครั้ง นำข้อมูลที่ได้ศึกษา ตีความและให้ความหมายที่ได้มาจำแนกแบ่งเป็นหัวข้อย่อย โดยพิจารณา ความสอดคล้องของคำถามตามวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาและทำการวิเคราะห์เพื่อหาคุณลักษณะของ หัวข้อตามข้อมูลที่ได้ และสรุปข้อมูลที่ได้ทั้งหมด ทำการวิเคราะห์และเชื่อมโยงกับแนวคิดที่เกี่ยวข้อง กับประเด็นที่ศึกษา

ผลการศึกษา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและเก็บข้อมูลโดยการลงพื้นที่และสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยจากการลงพื้นที่ได้ข้อมูลเบื้องต้นและข้อมูลทั่วไปขององค์กร และรวมทั้งสร้างความเข้าใจในบริบทที่สัมพันธ์ขององค์กร และวิถีชีวิตของคนพื้นเมืองบาหลีและพฤติกรรมของอาสาสมัคร และรวบรวมขั้นตอนของการศึกษาดังกล่าว ดังต่อไปนี้

บริบทของมูลนิธิกรีนไลออน

การก่อตั้ง มูลนิธิกรีนไลออนบาหลีถือเป็นองค์กรการทอ่งเกี่ยวอาสาสมัคร ซึ่ง เริ่มดำเนินงานตั้งแต่ พ.ศ. 2554 โดยเริ่มโครงการอาสาสมัครในชุมชนท้องถิ่นเมืองบาหลีและมีการเติบโตขึ้นและขยายที่กว้างขึ้นโดยการพัฒนารูปแบบการทอ่งเกี่ยวเชิงอาสาสมัครได้รับดำเนินเนินงานมาอย่างต่อเนื่องได้รับความร่วมมือจากทั้งองค์กรระดับท้องถิ่น องค์กรระดับภาครัฐและองค์กรระดับนานาชาติ โดยมีกิจกรรมด้านอาสาสมัคร (Volunteer Project) ที่มูลนิธิกรีนไลออนบาหลีได้จัดขึ้นสามารถแบ่งได้ดังนี้คือ กิจกรรมด้านการศึกษา (Volunteer Teaching) กิจกรรมด้านสิ่งปลูกสร้าง (Construction Volunteering) และกิจกรรมด้านอนุรักษ์เต่า (Turtle Conservation)

เป้าหมายของมูลนิธิกรีนไลออนบาหลี โดยการได้รับความร่วมมืออย่างต่อเนื่องจากบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งนำความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทำให้สามารถเรียนรู้วัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่นระดับความลึกซึ้งและกลุ่มอาสาสมัครได้รับประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อตัวอาสาสมัครและส่งผลต่อชุมชนจากการเข้าร่วมโครงการกิจกรรมอาสาสมัครทั้งระยะสั้นและระยะยาว

การดำเนินงานของมูลนิธิกรีนไลออนบาหลีเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นั่นคือ พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ (Potential Staff Development) พัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร (Personal Development) และพัฒนากิจกรรมงานด้านอาสาสมัคร (Volunteer Program Development) และผลการดำเนินข้างต้นส่งผลเชื่อมโยงต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในพื้นที่เมืองบาหลี ก่อให้เกิดรายได้ต่อคนในชุมชน เพิ่มทักษะ ทักษะคิดและคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความต่างด้านวัฒนธรรมและประเพณี จากการสังเกต พบว่า คนพื้นเมืองในบาหลีนั้นเต็มใจที่ให้อาสาสมัครเข้ามาอาศัยและพักด้วยกันในบริเวณเดียวกัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมของหมู่บ้านนั้นจะอาศัยใกล้เคียงกัน รั้วรอบขอบชิดติดกัน ในบริเวณเดียวกันนั้นประกอบด้วยบ้านหลายๆหลัง ซึ่งมักจะเป็นญาติพี่น้อง ในส่วนหนึ่งก็มาจากสภาพแวดล้อมของที่บาหลีและลักษณะนิสัยพื้นฐานของคนที่นี่นั่นเองด้วย อีกส่วนหนึ่งคือการกระจายรายได้ที่ให้แก่ชุมชนเป็นรายได้ที่ได้จากองค์กรโดยตรง คือ ค่าเช่าบ้านอาสาสมัคร ค่ากิจกรรมที่จัดขึ้นในกิจกรรมปฐมนิเทศ (Orientation Week) เช่น กิจกรรมทำผ้าบาติก และรายได้โดยอ้อมจากการที่อาสาสมัครใช้เวลาในการอาศัยอยู่ที่นั่น ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้ก่อเกิดรายได้ให้แก่ ร้านค้าร้านขายของในบริเวณหมู่บ้านนั้น คนรับจ้างโดยสารแท็กซี่ ซึ่งส่วนใหญ่นั้นคือคนในพื้นที่ และในส่วนของกรเพิ่มทักษะและคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนที่สามารถมีอาชีพที่เลี้ยงดูตนเองและครอบครัว และ

สร้างความสัมพันธ์กับอาสาสมัคร และจำเป็นต้องสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษกับอาสาสมัครที่ของแต่ ละบ้านนั้น และยังสามารถสืบทอดวิถีชีวิตของพวกเขาจากการดำเนินกิจกรรมร่วมกับองค์กร

โดยมีกิจกรรมด้านอาสาสมัคร (Volunteer Project) ที่มูลนิธิกรีนไล่ออนบาห์ลีได้ จัดขึ้นสามารถแบ่งได้ดังนี้

1.กิจกรรมด้านการศึกษา (Volunteer Teaching) คือ การสอน ภาษาอังกฤษโดยนักท่องเที่ยวนในโรงเรียนพื้นเมืองของบาห์ลีให้กับนักเรียนชั้นอนุบาลและ ประถมศึกษา แบ่งเป็นการสอนภาษาอังกฤษทั่วไป (Teaching Program) การสอนภาษาอังกฤษ เฉพาะด้านคือ การสอนด้านสิ่งแวดล้อม(Environmental Education) และการสอนด้านสุขภาพและ อนามัย (Healthcare Education) และกิจกรรมสอนเสริมด้านภาษาอังกฤษให้กับเจ้าหน้าที่ของ องค์กรมีการสอนเสริมช่วงเย็นชั่วคราว ตามความสมัครใจของเจ้าหน้าที่ขององค์กรเอง



ภาพที่ 6 ภาพบรรยากาศขณะกำลังสอนภาษาอังกฤษนักเรียนในโรงเรียนต่างๆ
ที่มา : ถ่ายโดยผู้วิจัย วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2558



ภาพที่ 7 ภาพบรรยากาศขณะกำลังสอนเสริมภาษาอังกฤษให้กับเจ้าหน้าที่
ที่มา : ถ่ายโดยผู้วิจัย วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2558

2 กิจกรรมด้านสิ่งปลูกสร้าง (Construction Volunteering) คือ การต่อเติม ซ่อมแซมและทำความสะอาดโรงเรียนที่ห่างไกลและโรงเรียนเล็กๆที่ยังไม่มีงบประมาณในส่วน
ของสิ่งก่อสร้าง เช่น การสร้างอ่างล้างมือ ทาสีโรงเรียน ทำความสะอาดช่วงปิดเทอม



ภาพที่ 8 ภาพบรรยากาศขณะกำลังทาสีและต่อเติมบริเวณโรงเรียน
ที่มา : ถ่ายโดยผู้วิจัย วันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2558

3. กิจกรรมด้านอนุรักษ์เต่า (Turtle Conservation) โดยกิจกรรมนี้จะอยู่ที่เกาะนุซาปันดา (ซึ่งห่างจากตัวเกาะบาหลีประมาณ 45 นาที กิจกรรมนี้จะทำการให้อาหารเต่า ทำความสะอาดเต่า ล้างแท็งก์ที่เต่าอาศัยอยู่ ทาสีที่ไซค์เต่าและยังมีกิจกรรมเพิ่มเติมที่อาสาสมัครที่เข้าร่วมกิจกรรมอนุรักษ์เต่า คือสอนภาษาอังกฤษเด็กที่โรงเรียนบนเกาะและปล่อยเต่าทุกๆสองอาทิตย์



ภาพที่ 9 ภาพบรรยากาศบริเวณโปรเจคไชน์คอนเสริ์กซ์เต่า
ที่มา : ถ่ายโดยผู้วิจัย วันที่ 17 มีนาคม 2558



ภาพที่ 10 ภาพบรรยากาศบริเวณโปรเจคไชน์คอนเสริ์กซ์เต่า
ที่มา : ถ่ายโดยผู้วิจัย วันที่ 17 มีนาคม 2558

โดยแต่ละกิจกรรมด้านอาสาสมัครได้มีการวางแผนและเป้าหมาย จากการจัดตั้งกิจกรรมอาสาสมัครจากการประชุมระหว่างผู้บริการและผู้จัดการ โดยเล็งเห็นพื้นที่เมืองบาหลี่เป็นทรัพยากรทางการท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียง และยังมีข้อบกพร่องคือยังเป็นประเทศที่กำลังพัฒนาและขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานของเยาวชนพื้นเมือง

บาหลี่เป็นพื้นที่ที่มีสภาพแวดล้อมที่พร้อมทั้งทรัพยากรทางธรรมชาติ วัฒนธรรม ประเพณีดั้งเดิมที่ชัดเจน และถือเป็นเมืองที่เหมาะสมให้นักท่องเที่ยวที่มาทั้งทำงานอาสาและพักผ่อนไปในตัว (ลีโอ (นามมุตติ) 2558, สัมภาษณ์)

ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ มูลนิธิกรีนไลออน ตั้งอยู่ที่ หมู่บ้านบันจา ปาเนसानัน คาจา ซายัน เมืองอุบุด จังหวัดบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย 80571 พื้นที่ตั้งอยู่ทางตะวันออกเฉียงของเมืองจาวาและเมืองลมบก บาหลีถือเป็นจังหวัดที่มีชื่อเสียงด้านการท่องเที่ยวของประเทศอินโดนีเซีย โดยมีเมืองเดนปาซาร์ตั้งอยู่ถัดไปทางทิศใต้จากเมืองอุบุดและมีสนามบินหลักของเมืองบาหลีอยู่ที่นี้ด้วย ในด้านจำนวนประชากรเกินกว่าร้อยละ 90 เป็นชาวบาหลีและนับถือศาสนาฮินดู ในด้านแหล่งท่องเที่ยวทั้งทางธรรมชาติและวัฒนธรรม บาหลีนั้นมีความเป็นเอกลักษณ์ทั้งในศิลปะและวัฒนธรรม วิถีชีวิต การแสดงร่วมสมัย ภาพวาด เครื่องประดับ ดนตรีพื้นเมือง การให้ความสำคัญกับทางวันสำคัญทางศาสนาโดยเฉลี่ยจะอยู่ที่ประมาณ 37 วัน จำนวนวัดที่มีประมาณ 20,000 วัด

ด้วยสภาพทางกายภาพของเมืองบาหลีที่ผู้วิจัยได้นำเสนอสะท้อนให้เห็นเข้าใจในบริบทพื้นที่แหล่งท่องเที่ยว โดยเหล่าคนพื้นเมืองจะทำงานด้านเกี่ยวข้องกับนักท่องเที่ยวทั้งบริษัทท่องเที่ยว รับจ้างเรื่องการเดินทางให้กับนักท่องเที่ยว ค้าขายผลงานศิลปะต่างๆ และให้เช่าบ้านพัก



เมืองที่เป็นพื้นที่เป้าหมายที่ผู้วิจัยและกำหนดให้เป็นพื้นที่เพื่อที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ภาพที่ 11 ที่ตั้งเมืองที่เป็นเป้าหมายที่ผู้วิจัยคัดเลือกและกำหนดเป็นพื้นที่การศึกษา
ที่มา : Green Lion Bali Volunteer Information Booklet , 2559

ที่ตั้งบนพื้นที่ออนไลน์ ตำแหน่งงานในส่วนของพื้นที่ออนไลน์คือ www.greenlionbali.com ผ่านทางเว็บไซต์และตัวแทนเครือข่าย ซึ่งในทางเว็บไซต์นั้นทำการจัดเตรียมและนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมด้านอาสาสมัครที่ทางองค์กรจัดขึ้น ข้อมูลการเดินทางและข้อมูลพื้นฐานของเมืองบาหลี การรีวิวข้อมูลของอาสาสมัครที่เคยเข้าร่วม



ภาพที่ 12 ที่ตั้งบนพื้นที่ออนไลน์
ที่มา : www.greenlionbali.com , 2559

ผลศึกษากระบวนการจัดการขององค์กร

จากการศึกษาเรื่อง กระบวนการจัดการองค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร : มูลนิธิกรีนไลออนบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย พบว่า กระบวนการจัดการที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input)

1.1 เจ้าหน้าที่ (Man) เจ้าหน้าที่ขององค์กรซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานการรับอาสาสมัครและการจัดการกิจกรรมงานอาสาสมัครที่เกิดขึ้น โดยสามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท นั่นคือ

- เจ้าหน้าที่ประจำ (Full- Time Staff) คือกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ถูกว่าจ้างโดยสัญญากับทางองค์กร และมีค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน จำนวนเจ้าหน้าที่ 20 คน อันประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานชาวไทย ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานชาวบาหลี เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานด้านวางแผนและด้านจัดการชาวไทย เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานด้านวางแผนและด้านจัดการชาวไทยชาวบาหลี เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานฝ่ายปฏิบัติงานชาวบาหลี เจ้าหน้าที่ดูแลด้านอาหารชาวบาหลี เจ้าหน้าที่ดูแลฝ่ายที่พักชาวบาหลี

- เจ้าหน้าที่ชั่วคราว (Part-time Staff) คือกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ถูกว่าจ้างในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวในช่วง High Season (สิงหาคมถึงพฤศจิกายนของทุกปี) จำนวนประมาณ 15 คน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานฝ่ายปฏิบัติงานชาวบาหลี

- อาสาสมัคร (Volunteer) คือกลุ่มนักท่องเที่ยวที่สมัครเข้ามาทำกิจกรรมงานอาสาสมัครกับทางองค์กร โดยที่ได้รับอาหารและที่พักเป็นค่าตอบแทน

1.2 งบประมาณ (Money) งบประมาณที่องค์กรใช้ในการขับเคลื่อนเป็นภายในองค์กร คือรายได้จากการชำระค่าโครงการด้านงานอาสาสมัคร จากอาสาสมัครที่มาเข้าร่วม

1.3 การตลาด (Market) มุลินิกรีนไลออนบาห์ลีดำเนินงานในส่วนของการตลาดหรือการส่งเสริมให้องค์กรเป็นที่รู้จักผ่านทางเว็บไซต์และตัวแทนเครือข่าย ซึ่งในทางเว็บไซต์นั้นทำการจัดเตรียมและนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมด้านอาสาสมัครที่ทางองค์กรจัดขึ้น ข้อมูลการเดินทางและข้อมูลพื้นฐานของเมืองบาห์ลี การรีวิวข้อมูลของอาสาสมัครที่เคยเข้าร่วมโครงการเว็บไซต์หลักขององค์กรนั้นคือ www.greenlionbali.com

1.4 อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก (Material) ทรัพยากรด้านการจัดการหนึ่งซึ่งช่วยในการอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานขององค์กรและกิจกรรมด้านอาสาสมัคร ซึ่งได้แก่ เสื้อสำหรับเจ้าหน้าที่ เครื่องมือที่ใช้ภายในสำนักงาน คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์เครื่องเขียน ทั้งนี้ไว้สำหรับเจ้าหน้าที่และอาสาสมัครที่ใช้ในขณะที่ทำกิจกรรมด้านอาสาสมัคร

2 .กระบวนการจัดการ

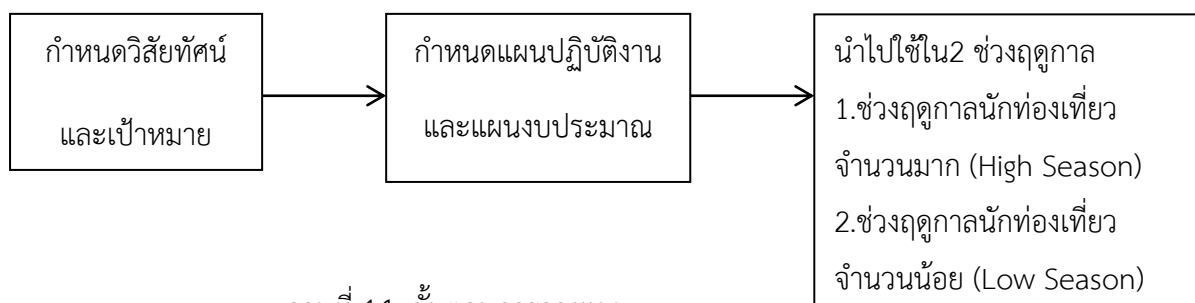
2.1 การวางแผน (Planning) จากการสังเกตในการลงพื้นที่ พบว่า ทางมุลินิกรีนไลออนบาห์ลีมีวิธ การวางแผนที่ถือว่าจึงเป็นส่วนสำคัญในการเริ่มต้นกระบวนการจัดการขององค์กร มุลินิกรีนไลออนมีขั้นตอนการวางแผน ดังนี้

2.1.1 กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย โดยที่ผู้บริหารประชุมร่วมกันกับทางผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานชาวไทยวางแผนร่วมกับผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานชาวบาห์ลี ทำการประชุมร่วมกันเพื่อวางแผนและกำหนดแผนงานที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงแต่ละเดือน และช่วงเวลาสำคัญที่ทางองค์กรจำเป็นต้องเตรียมตัวนั้นคือช่วงฤดูกาลนักท่องเที่ยว (High Season) ในช่วงประมาณสิงหาคม – กันยายนของทุกปี โดยกำหนดแผนงานระยะสั้นเพื่อที่จะเตรียมพร้อมในช่วงนี้ และประชุมร่วมกับกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนและปฏิบัติงานทั้งชาวไทยและชาวบาห์ลี ซึ่งในส่วนนี้จะถูกส่งต่อมายังเจ้าหน้าที่เหล่านั้น และนำแผนงานมาใช้ปฏิบัติงานภายในองค์กร ผู้บริหารจะมีหน้าที่พิจารณาแผนงานที่ได้ผ่านการประชุมร่วมจากผู้จัดการทั้งสองมาแล้วนั้น และอนุมัติแผนงาน โดยจะประเมินในเรื่องงบประมาณเป็นหลัก

2.1.2 กำหนดแผนปฏิบัติงานและแผนงบประมาณ จากการให้ข้อมูลที่ผู้จัดการทั้งสองนั้นเพื่อวางแผนให้เกิดการทำงานที่มีช่วยให้องค์กรสามารถจัดการงานที่มีและเกิดขึ้นในช่วงระยะนั้น เป็นการวางแผนแผนที่ประกอบไปด้วย

- การกำหนดเนื้อหาขอบเขตงานในส่วนของเจ้าหน้าที่และอาสาสมัคร
- วิเคราะห์จำนวนอาสาสมัครเพื่อที่จะทำการจัดกลุ่มงานตามที่สมัครเข้ามา จัดที่พักให้กับอาสาสมัครใหม่และเก่าที่เพิ่มจำนวนขึ้นในแต่ละสัปดาห์
- พื้นที่ที่ใช้ดำเนินกิจกรรมด้านอาสาสมัคร
- งบประมาณที่ใช้ แผนงานที่ใช้นั้นจะเป็นระบบแบบรายสัปดาห์และรายเดือน

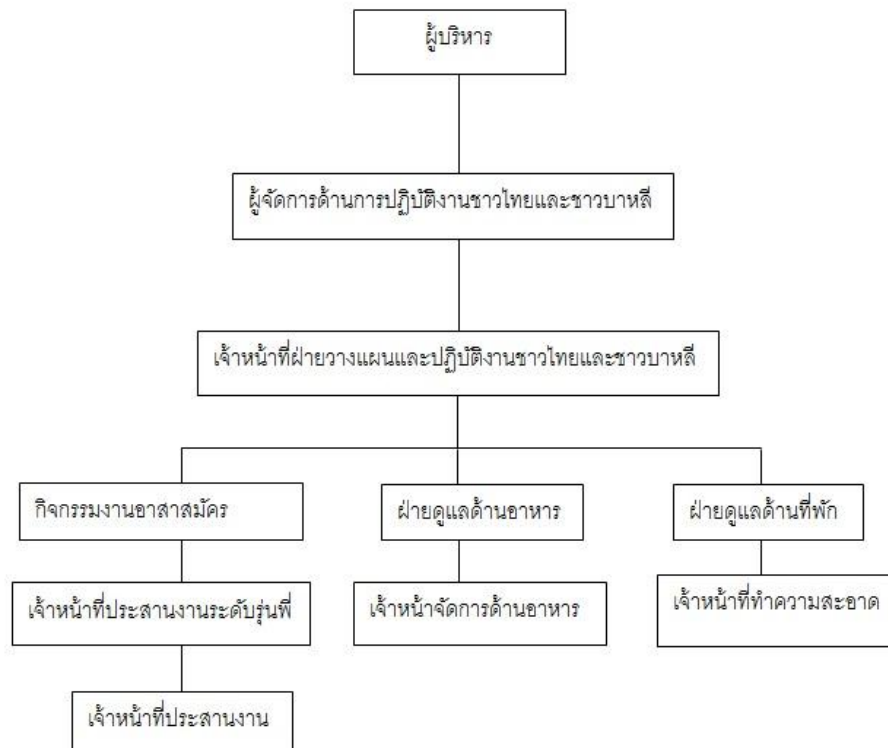
Booklet) และเจ้าหน้าที่ที่จะคอยอำนวยความสะดวกตลอด 24 ชั่วโมง ในกรณีที่อาสาสมัครเกิดกรณีฉุกเฉินต่างๆ การจัดการงบประมาณของทางองค์ใช้วิธีการแบบรายสัปดาห์ (Weekly Budget) ซึ่งจะมีการจัดทำงบประมาณและสรุปค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรมงานอาสาสมัครทุกวันศุกร์ และในส่วน of ค่าใช้จ่ายที่รายเดือน (Monthly Budget) จะสรุปทุกสิ้นเดือนนั้นคือ ค่าที่พักและเงินเดือนพนักงาน องค์กรแบ่งออกเป็นค่าใช้จ่ายภายในองค์กร คือ เงินเดือนเจ้าหน้าที่ (Salary) เงินตอบแทนรายปี (Bonus) ค่างบประมาณแต่ละกิจกรรมงานอาสาสมัคร ค่าวัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน ค่าอำนวยความสะดวกต่ออาสาสมัคร ค่าบริจาคให้กับโรงเรียนที่ให้ความสนับสนุน และในส่วนของรายรับขององค์กรมาจากค่าใช้จ่ายของอาสาสมัครที่เข้ามาทำงานอาสาสมัครกับองค์กร โดยกิจกรรมจะจัดขึ้นอย่างน้อย 1 อาทิตย์และสามารถร่วมกิจกรรมได้สูงสุดเป็นเวลา 3 เดือน ดังภาพที่ 14



ภาพที่ 14 ขั้นตอนการวางแผน
ที่มา ผู้วิจัย , 17 เมษายน 2559

2.2 การดำเนินงาน (Organizing) องค์กรมีการจัดเตรียมแผนงานในขั้นแรกเพื่อที่จะจัดการงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เพื่อสามารถที่จะดำเนินงานและประสานงานในแต่ละส่วนงานของมูลนิธิให้เป็นไปตามเป้าหมาย การดำเนินงานนั้นจึงมีการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรให้เจ้าหน้าที่เข้าใจในระบบการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

2.2.1 โครงสร้างองค์กรของมูลนิธิกรีนไล่ออนบาห์ลี ที่บ่งบอกถึงการจัดการระบบงานถูกแบ่งย่อยตามภาระหน้าที่งานและของเขตงานที่ได้รับมอบหมาย จากการศึกษา พบว่าลักษณะของโครงสร้างองค์กรของมูลนิธิกรีนไล่ออนบาห์ลีเป็นการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแนวตั้ง ดังแสดงในภาพด้านล่าง



ภาพที่ 15 โครงสร้างองค์กรของมูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลี
 ที่มา มูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลี, 2558

จากภาพโครงสร้างองค์กรข้างต้น โครงสร้างขององค์กรมีการแบ่งงานเป็นไปตามลำดับสายบังคับบัญชา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในลำดับตำแหน่งงาน อันขึ้นอยู่กับผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด รองลงมาในตำแหน่งของผู้จัดการด้านการปฏิบัติงานชาวไทยและชาวบาหลีนั้นดูแลในระดับตำแหน่งรองลงตามลำดับชั้น จากภาพก็แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการจัดองค์กรแบบเน้นหน้าที่ โดยแบ่งตามลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ แบ่งเป็น ฝ่ายกิจกรรมงานด้านอาสาสมัคร ฝ่ายดูแลด้านอาหาร และฝ่ายดูแลด้านที่พัก

อย่างไรก็ตามนั้นการจัดโครงสร้างองค์กรแบบนี้เพื่อจัดขอบเขตงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ลดความซ้ำซ้อนที่จะเกิดขึ้น และสามารถเพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญในด้านที่ถนัดของเจ้าหน้าที่

2.2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลีนั้นมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่และพัฒนาตัวเองของอาสาสมัครและกิจกรรมด้านอาสา จากการศึกษพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นนั้น 2 ขั้นตอน ดังนี้

- การสรรหา มีขั้นตอนที่ทางมูลนิธิได้ทำการระบุคุณสมบัติในตำแหน่งงานที่ต้องการ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดให้ออกาสเยาวชนในพื้นที่เมืองบาหลีเพื่อฝึกทักษะด้านภาษาอังกฤษและมุ่งเน้นพัฒนาบุคคลในพื้นที่อันดับแรก

- การฝึกอบรมและการพัฒนา เจ้าหน้าที่ประสานงานด้านกิจกรรมอาสาสมัครของมูลนิธิกรีนไลออนจำเป็นต้องทดลองการทำงานในช่วง 3 เดือนแรก เพื่อฝึกฝนและเรียนรู้ขอบเขตงานและวิธีแก้ปัญหาต่างๆจากเจ้าหน้าที่ประสานงานรุ่นพี่ ทั้งนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของทางองค์กรมีการประเมินการทำงานทุกๆหลังช่วงฤดูนักท่องเที่ยว (High Season) ซึ่งจะมีการปรับเงินเดือนและค่าตอบแทนในช่วงนั้น รวมถึงปรับตำแหน่งหน้าที่งานอีกด้วย

2.2.3 การสื่อสารในองค์กร จากการสังเกตเรื่องการสื่อสารภายในในองค์กร มีการแสดงออกและการสร้างความเข้าใจที่จะเกิดขึ้นในองค์กร พบว่า ภาษาอังกฤษ เป็นภาษาหลักที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ยังพบว่าการสื่อสารในองค์กรนั้นเกิดขึ้นเพื่อที่จะทำการประสานงานต่างๆ รับเรื่อง รับฟังความคิดเห็น ให้คำปรึกษา และใช้สื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่และอาสาสมัครอาสาสมัครและคนในชุมชน ส่วนในการช่วงลงทำกิจกรรมในพื้นที่นั้นจำเป็นต้องใช้ภาษาอินโดนีเซีย โดยทางเจ้าหน้าที่ประสานงานของมูลนิธิเป็นสื่อกลางระหว่างนักเรียน คุณครูและอาสาสมัครรวมถึงการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกัน ทำการสื่อสารในระดับเดียวกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใช้ประสานงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน และรวมถึงการประสานงานระหว่างแผนกและตำแหน่งงานที่ต่างกันที่มักจะต้องประสานด้วยกัน เนื่องด้วยปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเช่น เรื่องอาหาร เรื่องที่พัก เรื่องร้องเรียนต่างๆจากอาสาสมัคร เป็นต้น มูลนิธิกรีนไลออนมีการติดต่อสื่อสารในองค์กรจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Down Ward Communication) และรวมถึงเป็นการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ส่งงานผ่านทางส่งข้อความและพูดคุยทางเครื่องมือสื่อสารคือ Line และมีการประชุมรายงานผลการปฏิบัติงานประจำสัปดาห์ทุกวันหลังเลิกกิจกรรมในช่วงเย็น รวมถึงวันศุกร์จะประชุมใหญ่อีกครั้งที่ทุกคนสามารถระดมความคิดเห็นเรื่องราวที่พบหรือปัญหา และแผนงานที่จะปฏิบัติต่อไปในสัปดาห์ถัดไป

2.3 การอำนวยการ (Leading)

จากการศึกษานั้นพบว่า การอำนวยการ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นประกอบด้วย

2.3.1 ภาวะผู้นำ มูลนิธิกรีนไลออนนั้นทางผู้บริหารจะดูแลเรื่องงบประมาณเป็นหลัก และในภาคส่วนของด้านการปฏิบัติงาน ผู้จัดการด้านการปฏิบัติชาวไทยจะเป็นผู้ดูแลและสั่งการ รวมถึงติดตามผล มายังเจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนและประสานงานชาวไทยและชาวไทยโดยตรง โดยเน้นบรรลุวัตถุประสงค์ของงานเป็นสำคัญ รวมทั้งสามารถให้เจ้าหน้าที่ที่รับงานแต่ละงานสามารถที่จะออกแบบงานและสร้างสรรค์ของที่ได้รับงานตามที่ได้มอบหมาย ซึ่งเป็นการเน้นทั้งตัวเนื้องานและความสัมพันธ์ที่มีต่อลูกน้องด้วยกัน

2.3.2 การทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการหลักที่จะทำให้การดำเนินงานสามารถบรรลุให้ตรงตามเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันนั้น พบว่า การทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการหลักที่ทำให้เกิดพลังความสามารถที่จะช่วงจัดการให้เกิดผลที่ตั้งไว้ จากการสังเกตการระบบทำงานของมูลนิธิที่มีการแก้ไขปัญหาและรับรู้ปัญหาพร้อมกัน จากการประชุมทุกเย็นก่อนเลิกงานและสรุปกิจกรรมกลุ่มทุกวันศุกร์ในแต่ละสัปดาห์ที่ จากการประชุมกลุ่มสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันและรับฟังความคิดเห็นจากทุกคน และได้ข้อมูลที่เกิดขึ้นที่เป็นข้อมูลย้อนกลับมายังองค์กร และปรับปรุงแก้ไขในเนื้องานและปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที

2.4 การควบคุมงาน (Controlling)

ขั้นตอนสุดท้ายที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ รวมถึงเป็นข้อมูลประกอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่นั้นคือ การประเมินงาน โดยพบว่า การควบคุมงานและการประเมินงานของทางองค์กร ประกอบด้วย

2.4.1. การควบคุมงานด้านกิจกรรมอาสาสมัคร โดยแบบประเมินกิจกรรมด้านอาสาสมัคร (Evaluation Feedback) ทุกวันศุกร์จะมีการทำแบบประเมินนี้อาสาสมัครจะเป็นผู้ประเมินกิจกรรมงานอาสาสมัครที่ตนเองเข้าร่วม ที่พัก อาหารและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้รับ ขณะทำกิจกรรมอยู่และเจ้าหน้าที่ชาวไทยทำการสรุปผลการปฏิบัติงานในแต่ละสัปดาห์

2.4.2. การควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ มีการประเมินการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทำการประเมินทุกๆ 3 เดือน โดยขึ้นอยู่กับวันที่เข้ามาทำงานวันแรกของเจ้าหน้าที่ของแต่ละคน โดยทำการประเมินโดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายการวางแผนและปฏิบัติงานชาวไทยและชาวบาหลี และรายงานผลการปฏิบัติงานไปยังผู้จัดการด้านการปฏิบัติงานชาวไทยเพื่อทำการพิจารณาอีกครั้ง ในส่วนของเจ้าหน้าที่ชาวไทย ผู้บริหารจะทำการประเมินโดยตรง และเจ้าหน้าที่ชาวไทยจะประเมินเจ้าหน้าที่ชาวบาหลีอีกครั้งโดยผ่านการสอบถามจากเจ้าหน้าที่ชาวไทยโดยตรง

2.4.3 การควบคุมงบประมาณ มูลนิธิมีการจัดการงบประมาณแบบรายสัปดาห์ (Weekly Budget) จะเป็นค่าใช้จ่ายในส่วนของกิจกรรมอาสาสมัครที่เกิดขึ้นในรายสัปดาห์ และงบประมาณแบบรายเดือน (Monthly Budget) จะเป็นในส่วนของค่าใช้จ่าย เงินเดือน ค่าที่พัก ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากรายสัปดาห์ การจัดงบประมาณจะมีการตั้งค่าสูตรโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป แลเฉลี่ยต่อจำนวนอาสาสมัครแต่ละสัปดาห์

3. ผลการดำเนินงาน

มูลนิธิกรีนไลออนนั้นมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ พัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร และพัฒนากิจกรรมด้านอาสาสมัคร จากกระบวนการจัดการดังกล่าวนี้เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย เมื่อองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลจากการดำเนินงานนั้นก็ย่อมมายังชุมชนพื้นเมืองบาหลี ทั้งนี้ทั้งนั้นคือตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า โดยมีทรัพยากรบุคคลคือคนในพื้นที่พื้นที่ที่ใช้ทำกิจกรรม เหล่านี้ย่อมส่งผลให้แก่คนในพื้นที่บาหลี โดยพบว่ามูลนิธิได้ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนี้

3.1. พัฒนาศักยภาพของบุคคลพื้นเมือง จากการที่มูลนิธิกรีนไลออนมีกระบวนการจัดการ และดำเนินการจัดการโดยจ้างงานเยาวชนและคนในพื้นที่ชาวบาหลี จากการสังเกตพบว่า เยาวชนที่เข้ามาทำงานร่วมกับองค์กรนั้นมีทิศทางในการพัฒนาด้านภาษาอังกฤษได้อย่างดีและสามารถที่จะฝึกฝนภาษาอังกฤษได้อย่างต่อเนื่อง จากการประเมินงานของทางองค์กรเองที่จะทำการประเมินงานทุกๆ 3 เดือน และการสังเกตของเจ้าหน้าที่ต้องทำการประเมินทักษะด้านภาษาอังกฤษซึ่งถือเป็นข้อต้นๆในการประเมินงานของเจ้าหน้าที่คนนั้นๆ และการประเมินงานก็รวมถึงทักษะการทำงานด้านอื่น และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เมื่อเจ้าหน้าที่ที่ผ่านการประเมินขั้นต้นแล้วนั้นยังสามารถที่จะเข้ามาช่วยงานในส่วนงานของออฟฟิศได้อีกด้วย นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถและความสนใจของเจ้าหน้าที่นั้นๆ ในส่วนงานของออฟฟิศที่จะมีรายละเอียดงานที่เกี่ยวข้องในด้านเอกสารและระบบการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจในระบบงานและขั้นตอนในการดำเนินงาน

ที่เกิดขึ้นในส่วนนี้ และการผูกมิตรและความสัมพันธ์กับอาสาสมัครที่ทำงานร่วมกันโดยเจ้าหน้าที่ เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานถือเป็นผู้ดูแลอาสาสมัครคนนั้นจนถึงวันที่จบกิจกรรม ซึ่งนั่นทำให้เจ้าหน้าที่นั้นต้องให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยน เรียนรู้ทัศนคติของกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างทำกิจกรรมไปด้วยกัน จากการการสัมภาษณ์ พบว่า เจ้าหน้าที่นั้นต้องการฝึกทักษะด้านภาษาอังกฤษ มีโอกาสในการทำงานร่วมกับองค์กรด้านอาสาสมัคร รวมถึงสามารถหารายได้เพื่อเลี้ยงชีพและทำการศึกษาต่อได้ สร้างความสัมพันธ์และมิตรไมตรีต่อชาวต่างชาติ และค้นหาศักยภาพที่ตนเองถนัด

3.2 พัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร อาสาสมัครที่เข้าร่วมทำกิจกรรมกับทางองค์กร สิ่งหนึ่งนั้นอาจมาจากความสมัครใจและเต็มใจที่จะมาทำงานอาสาสมัครโดยตนเอง จากการสังเกตพบว่า แต่ในช่วงที่ทำกิจกรรมด้านอาสาสมัครก็จะสามารถเรียนรู้การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นและคนในพื้นที่เมืองบาหลี แลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมซึ่งกันและกัน รวมถึงส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และปลูกฝังจิตสำนึกในการช่วยเหลือผู้อื่น โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาดังนี้ กิจกรรมหนึ่งที่อาสาสมัครทุกคนต้องทำร่วมกันตามลำดับคือ

3.2.1. ในอาทิตย์แรกของการเข้ามาทำกิจกรรมงานด้านอาสาสมัครนั้นทุกคนต้องร่วมทำการปฐมนิเทศ (Orientation Week) เป็นกิจกรรมที่มีส่วนช่วยให้อาสาสมัครทำความรู้จักและเข้าใจเมืองบาหลี ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้ เรียนภาษาอินโดนีเซียพื้นฐาน เยี่ยมชมวัดทิตาเอมพู (Tirta Empul Temple) สวนสัตว์ลิง (Monkey Forest) การเต้นรำคาคัจค (Kecak Dance) การทำของบูชา (Flower Offering) การทำผ้าบาติก และเรียนรู้อาหารพื้นเมืองของบาหลี

3.2.2. หลังจากทำกิจกรรมปฐมนิเทศในสัปดาห์แรกเสร็จแล้วนั้น ในสัปดาห์ต่อไปอาสาสมัครจะลงทำกิจกรรมตามที่ตนเองสมัครเข้ามา ช่วงเวลาที่ต้องทำกิจกรรมคือวันจันทร์ถึงศุกร์ของแต่ละสัปดาห์ และหยุดในช่วงเสาร์และอาทิตย์ ถ้าหากอาสาสมัครนั้นมีกรณีฉุกเฉินที่จะขาดกิจกรรมในวันใดวันหนึ่งนั้นจะต้องแจ้งให้กับทางส่วนออฟฟิศทราบหรือเขียนใบลาแจ้งให้กับทางองค์กรทราบ

3.2.3. หลังทำกิจกรรมงานอาสาสมัครครบตรงตามเกณฑ์ขององค์กรอาสาสมัครสามารถได้รับเกียรติบัตรที่แสดงถึงการเข้าร่วมกิจกรรมจากองค์กร เป็นสิ่งที่ช่วยต่อยอดในการพัฒนาศักยภาพด้านประสบการณ์การทำงาน จากการสัมภาษณ์ นั้น พบว่า อาสาสมัครที่เข้าร่วมกิจกรรมกับทางองค์กรมีเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่แตกต่างกันไป อาสาสมัครบางคนต้องการหาประสบการณ์ชีวิตสักครั้งในการทำงานอาสาสมัคร อาสาสมัครบางคนนั้นแสวงหาสิ่งที่ยากทำก่อนที่จะเรียนในระดับปริญญาตรี อาสาสมัครบางคนเพื่อมาท่องเที่ยวและเรียนรู้วิถีชีวิตที่แตกต่างกันออกไป อาสาสมัครบางคนเพื่อทำความเข้าใจในการดำเนินชีวิตของตนเอง อาสาสมัครบางคนมาร่วมกันทำกิจกรรมกับเพื่อนที่มาด้วยกันระหว่างพักทำงานหรือปิดภาคเรียน

ก่อนช่วงเข้ามหาวิทยาลัยผมกำลังคิดว่าจะทำอะไรที่สามารถค้นพบตัวเองได้บ้าง เพื่อนผมคนก่อนหน้านี้นี้เคยมาร่วมกิจกรรมสอนภาษาอังกฤษ ผมเลยสอบถามข้อมูลจากเพื่อน เพราะผมต้องก็อยากเป็นคุณครู มันจึงเป็นเหตุผลให้ผมเลือกกิจกรรมอาสาสมัครที่นี่

(อดัม (สมมุติ) 2558 , สัมภาษณ์)

3.3 พัฒนากิจกรรมด้านอาสาสมัคร งานอาสาสมัครนั้นมีส่วนในความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป้าหมายดังกล่าวของมูลนิธิกรีนไลอ้อนบาห์ลีจะเห็นว่า ประโยชน์ของงานด้านอาสาสมัครมีต่อทั้งองค์กร เจ้าหน้าที่ และชุมชนทั้งในทางตรงและทางอ้อม ส่วนหนึ่งนั้นการจัดกิจกรรมอาสาสมัครเป็นรูปแบบหนึ่งที่จะเชื่อมโยงให้เกิดการดำเนินงานขึ้น ขั้นตอนในการพัฒนาดังกล่าว

3.3.1. กิจกรรมด้านอาสาสมัครจะได้รับการประเมินผลจากแบบประเมินจากอาสาสมัครที่ทำกิจกรรม และนำมาประมวลผลจากการประเมินในกิจกรรมเหล่านั้น และทำการปรับปรุงแก้ไขในข้อที่ต้องปรับปรุงเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น จากการประเมินผลที่ได้จากกิจกรรมที่อาสาสมัครประเมินต่อองค์กรนั้น เพื่อสร้างประสิทธิภาพของรูปแบบกิจกรรมให้ไปตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้นๆ จากการการให้สัมภาษณ์ พบว่า งานอาสาสมัครที่ทางองค์กรมีกิจกรรมให้กับอาสาสมัครร่วมทำนั้น มีวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมงานอาสาสมัคร สำหรับกิจกรรมงานอาสาสมัครที่ทางองค์กรเปิดให้เข้าร่วมนั้นคือ กิจกรรมด้านการศึกษา (Teaching Volunteering) กิจกรรมช่วยเหลือสังคม (Construction Volunteering) กิจกรรมอนุรักษ์เต่า (Turtle Conservation) โดยจะมีการทำขอบเขตงานของกิจกรรม และอุปกรณ์ที่ช่วยในการอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมต่างๆในระหว่างนั้น ก่อนเริ่มทำกิจกรรมทางเจ้าหน้าที่ประสานงานของมูลนิธินั้นจะทำการชี้แจงขอบเขตที่จะต้องปฏิบัติ

3.3.2. ในระหว่างทำกิจกรรมนั้นอาสาสมัครนั้นจะต้องบันทึกรายละเอียดงานที่ทำไปแล้วในแต่ละวัน และอาสาสมัครเองก็สามารถดูบันทึกการทำกิจกรรมของอาสาสมัครคนก่อนหน้านี้ได้ เพื่อที่จะสามารถสานต่อและสร้างความเชื่อมโยงกิจกรรมนั้นๆ อีกด้วย

3.3.3 หลังทำกิจกรรมอาสาสมัครทุกประเภทนั้นจะทำการประชุมหลังทำกิจกรรมเสร็จในทุกวัน เพื่อปรึกษาหารือ พูดคุย หรือถ้าหากพบเจอปัญหาในขณะที่ทำกิจกรรมก็สามารถที่จะเตรียมพร้อมไว้ก่อนด้วย อาสาสมัครทุกคนจะต้องทำกิจกรรมปฐมนิเทศ (Orientation Program) ก่อนที่จะลงทำกิจกรรมที่ตนเองสมัครมา เพื่อทำการเรียนรู้พื้นที่ที่ทำกิจกรรม วัฒนธรรม ภาษา การดำเนินชีวิตของชาวบาห์ลี และแนะนำเกี่ยวกับกิจกรรมด้านอาสาสมัคร และทางองค์กร ได้มีคู่มือที่ใช้ในการการทำกิจกรรมระหว่างที่ทำงานอาสาสมัคร (Volunteer Information Booklet) และเจ้าหน้าที่ที่จะคอยอำนวยความสะดวกตลอด 24 ชั่วโมง ในกรณีที่อาสาสมัครเกิดกรณีฉุกเฉินต่างๆ

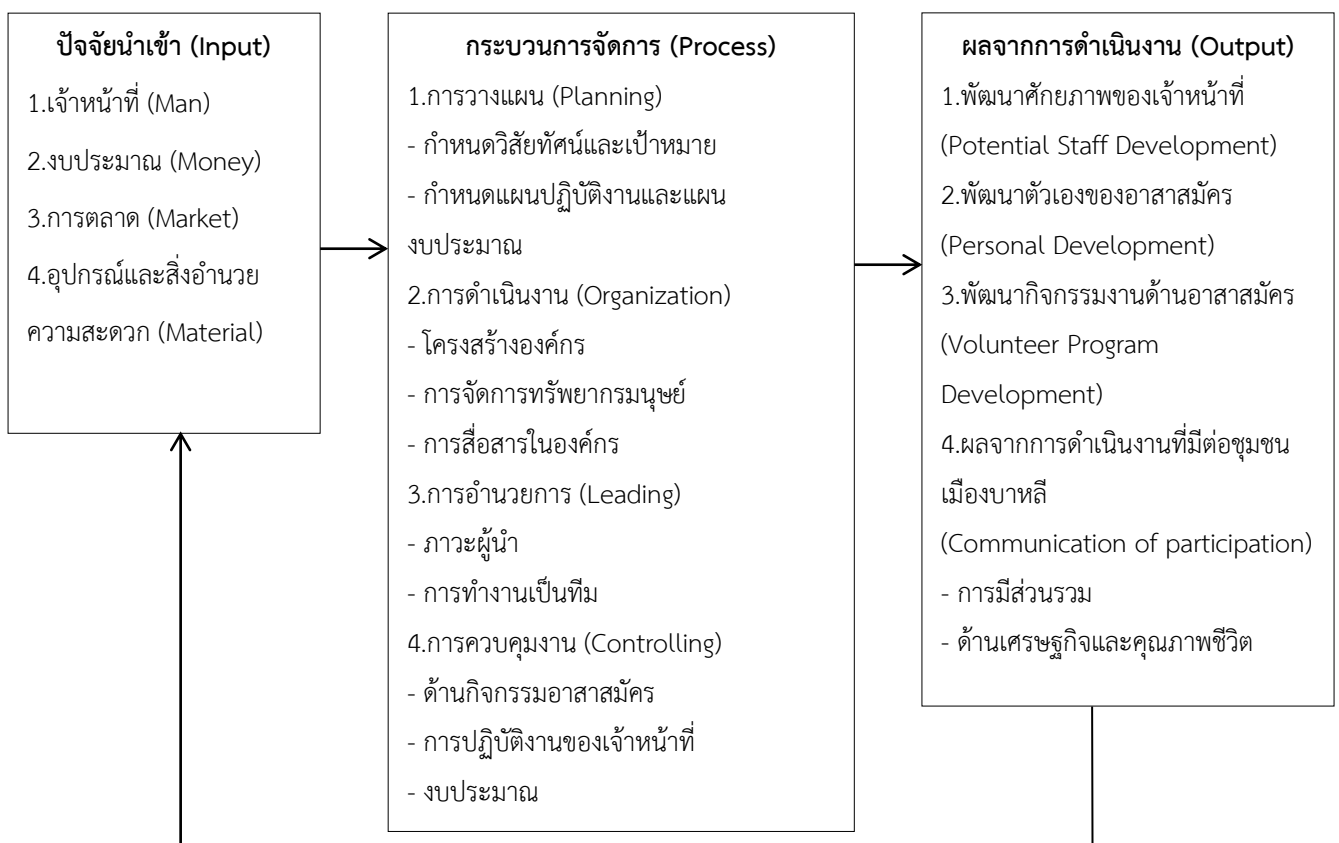
3.4 ผลจากการดำเนินงานที่มีต่อชุมชนเมืองบาห์ลี โดยแบ่งผลจากการดำเนินงานที่มีต่อชุมชน ได้ดังนี้

3.4.1. การมีส่วนร่วม เมืองบาห์ลีเองนั้นสามารถที่จะได้รับผลจากการดำเนินงานทั้งการสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชน ก่อให้เกิดรายได้ต่อคนในชุมชน เพิ่มทักษะ ทัศนคติ

และคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความต่างด้านวัฒนธรรมและประเพณี จากการสังเกต พบว่า คนพื้นเมืองในบาหลินั้นเต็มใจที่ให้อาสาสมัครเข้ามาอาศัยและพักด้วยกันในบริเวณเดียวกัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมของหมู่บ้านนั้นจะอาศัยใกล้เคียงกัน รั้วรอบขอบชิดติดกัน ในบริเวณเดียวกันนั้นประกอบด้วยบ้านหลายๆหลัง ซึ่งมักจะเป็นญาติพี่น้อง ในส่วนหนึ่งก็มาจากสภาพแวดล้อมของที่บาหลิและลักษณะนิสัยพื้นฐานของคนที่นี่เองด้วย

3.4.2.ด้านเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิต การกระจายรายได้ให้แก่ชุมชน เป็นรายได้ที่ได้จากองค์กรโดยตรง คือ ค่าเช่าบ้านอาสาสมัคร ค่ากิจกรรมที่จัดขึ้นในกิจกรรมปฐมนิเทศ (Orientation Week) เช่น กิจกรรมทำผ้าบาติก และรายได้โดยอ้อมจากการที่อาสาสมัครใช้เวลาในการอาศัยอยู่ที่นั่น ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้ก่อเกิดรายได้ให้แก่ ร้านค้าร้านขายของในบริเวณหมู่บ้านนั้น คนรับจ้างโดยสารแท็กซี่ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ และในส่วนของ การเพิ่มทักษะและคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนที่สามารถมีอาชีพที่เลี้ยงตนเองและครอบครัว และสร้างความสัมพันธ์กับอาสาสมัคร และจำเป็นต้องสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษกับอาสาสมัครที่ของแต่ละบ้านนั้น และยังสามารถสืบทอดวิถีชีวิตของพวกเขาจากการดำเนินกิจกรรมร่วมกับองค์กร

จึงสรุปได้ว่า มูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลิมีกระบวนการจัดการที่แนวทางให้เป็นไปตามเป้าหมาย ดังแผนภาพที่จะแสดงต่อไป



ภาพที่ 16 กระบวนการจัดการขององค์กร

ที่มา : ผู้วิจัย , 3 เมษายน 2559

ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมต่อเป้าหมายของมูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลี ในการดำเนินงานขององค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร

เป้าหมายของมูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลี โดยการได้รับความร่วมมืออย่างต่อเนื่องจากบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งนำความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทำให้สามารถเรียนรู้วัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่นระดับความลึกซึ้งและกลุ่มอาสาสมัครได้รับประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อตัวอาสาสมัครและส่งผลกระทบต่อชุมชนจากการเข้าร่วมโครงการกิจกรรมอาสาสมัครทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการดำเนินงานของมูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลี พบว่า มีปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1.ทุนวัฒนธรรม (Cultural Capital) จากการสังเกตในการลงพื้นที่นั้นพบว่า ทุนทางวัฒนธรรม ดึงดูดให้นักท่องเที่ยวได้เข้าใจในวัฒนธรรมต่างๆที่มีของชาวพื้นเมืองบาห์ลีและที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร และสร้างความสัมพันธ์ให้กับอาสาสมัครในช่วงแรกที่เข้าทำโปรแกรมปฐมนิเทศโดยเหล่าอาสาสมัครสามารถเรียนรู้และองค์จัดการนำประเพณีและวัฒนธรรมให้เข้ากับกิจกรรมที่อาสาสมัครจะทำได้ โดยอาสาสมัครสามารถที่จะเรียนรู้จากโปรแกรมการปฐมนิเทศ (Orientation Week) ประกอบด้วย เรียนภาษาอินโดนีเซียพื้นฐาน เยี่ยมชมวัดทิตาเอมพู (Tirta Empul Temple) สวนสัตว์ลิง (Monkey Forest) การเต้นรำคาคัก (Kecak Dance) การทำของบูชา (Flower Offering) การทำผ้าบาติก การเดินทางไกลชมสวนข้าว (Rice Field Long Walking) จากการให้สัมภาษณ์ของกลุ่มอาสาสมัคร พวกเขาจะใช้เวลาวันหยุด เสาร์และอาทิตย์เดินทางไปเที่ยวใจกลางเมืองอุบุด หรือจะเป็นที่ทะเลแถวเกาะนูซาปานิดา (Nusa Paneda Island) ที่แห่งนี้ยังเป็นสถานที่ที่มีกิจกรรมด้านอนุรักษ์เต่า (Turtle Conservation) ของทางองค์กรอีกด้วย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่อาสาสมัครให้ความสนใจเป็นอย่างมาก

โปรแกรมปฐมนิเทศเป็นอะไรที่ดีมากครับ ผมได้เรียนรู้อะไรหลายอย่าง ผมชอบคลาสทำอาหารมากครับ โดยเฉพาะเทมเป (Tempe) : ถั่วเหลืองที่มักเป็นแผ่น

(อลัน (นามสมมุติ) 2558, สัมภาษณ์)



ภาพที่ 17 ภาพกิจกรรมโปรแกรมปฐมนิเทศ เยี่ยมชมวัดทิตาเอมพู (Tirta Empul Temple)

ที่มา : ถ่ายโดยผู้วิจัย วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2558



ภาพที่ 18 ภาพกิจกรรมโปรแกรมปฐมนิเทศ การทำผ้าบาติก
ที่มา : ถ่ายโดยผู้วิจัย วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2558



ภาพที่ 19 ภาพกิจกรรมโปรแกรมปฐมนิเทศ : การทำอาหารท้องถิ่น
ที่มา : ถ่ายโดยผู้วิจัย วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2558

2.ทุนมนุษย์ (Human Capital) เจ้าหน้าที่จะประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ขององค์กรซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานการรับอาสาสมัครและการจัดการกิจกรรมงานอาสาสมัครที่เกิดขึ้น เจ้าหน้าที่ในองค์กรนั้นมีทั้งชาวพื้นเมืองและชาวไทย เจ้าหน้าที่ชาวพื้นเมืองนั้นถือเป็นทุนมนุษย์ต่อองค์กรมีความรู้ความชำนาญและศักยภาพของคนในท้องถิ่นนั้นเอื้อต่อกิจกรรมที่จัดขึ้นกับทางองค์กร โดยที่ทักษะที่มีอยู่เดิมนั้นสามารถที่จะช่วงให้องค์กรได้ติดต่อประสานงานได้อย่างสะดวกและเข้าใจกันในด้านสื่อสารของคนท้องถิ่นด้วยกัน และเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นสามารถที่จะพัฒนาศักยภาพภาษาอังกฤษของตัวเองให้ดีขึ้น

จากการสังเกตในการลงพื้นที่นั้นส่งผลให้ตัวกิจกรรมงานด้านอาสาสมัครคือกิจกรรมการสอนภาษาอังกฤษให้นักเรียนในโรงเรียนภายในพื้นที่ จากการให้สัมภาษณ์ คุณครูที่โรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับเจ้าหน้าที่ประสานงานและกับอาสาสมัคร ซึ่งถ้าหากมีการปิดการเรียนการสอน และกิจกรรมพิเศษจะแจ้งให้ทราบล่วงหน้าผ่านทางเจ้าหน้าที่ประสานงานคนบาห์ลี หรือถ้าหากมีเหตุการณ์นักเรียนไม่มาเข้าเรียนก็จะแจ้งผ่านให้ทราบเช่นกัน (สำหรับ

นักเรียนชั้นระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นจะทำการเรียนการสอนเฉพาะช่วงครึ่งวันเช้าเท่านั้น)

ทางเราอยากจะทำพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษของเยาวชน สอนพวกเขาให้รู้จักมีความรับผิดชอบ ทักษะการอยู่ร่วมกันเป็นเป้าหมายหนึ่งที่เราตั้งใจไว้และจัดตั้งองค์กรแห่งนี้ และเรายังมีคุณวายนที่เป็นผู้จัดการทั่วไปที่เป็นคนบาหลี่ที่ช่วยในการดำเนินงานมาตั้งแต่ต้นร่วมกับคุณลีโอ เพื่อจัดหาคนในพื้นที่ในเมืองในด้านที่พัก ด้านอาหาร และเขานั่นรู้จักพื้นที่แห่งนี้เป็นอย่างดี เมื่อนักท่องเที่ยวที่พักอาศัยอยู่ร่วมกับเจ้าของบ้าน พวกเขาต่างก็มีสัมพันธ์ไมตรี เพราะลักษณะของคนบาหลี่ พวกเขาใจดี ชอบช่วยเหลือ ยิ้มเก่ง

(จิราภรณ์ (สมมุติ) 2558, สัมภาษณ์)

จากการให้สัมภาษณ์ของผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานชาวบาหลี่จะเป็นที่ปรึกษาด้านกิจกรรมงานอาสาสมัครขององค์กรทั้งหมดและดูแลเอกสารที่ใช้ในการประสานงานและอำนวยความสะดวกให้แก่องค์กรที่มีคนพื้นเมืองเป็นผู้ประสานงานในด้านการติดต่อระหว่างกัน และท่านยังสามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาอังกฤษ ภาษาอินโดนีเซีย และภาษาบาหลี่ (ภาษาท้องถิ่นของเมืองบาหลี่)

ในอีกศักยภาพหนึ่งที่คนพื้นเมืองบาหลี่มีความอดทนในการทำงานและต้อนรับยิ้มแย้มอัธยาศัยดี และเป็นมิตรต่ออาสาสมัครและชาวต่างชาติ ด้วยบริบทเมืองที่เป็นเมืองท่องเที่ยวและการปลูกฝังมารุ่นต่อรุ่นในเรื่องการทำงานทางด้านการท่องเที่ยวที่เป็นอาชีพหลักของชนพื้นเมืองบาหลี่ รวมถึงการรักถิ่นฐานบ้านเกิดที่จะทำงานในบ้านเกิดของตัวเอง และความเชื่อต่าง ๆ ที่ให้เด็กวัยรุ่นตระหนักถึงความสำคัญต่อศาสนาที่พวกเขานับถือ และการเคารพผู้ใหญ่เป็นสำคัญ ซึ่งศักยภาพเหล่านี้เป็นปัจจัยเอื้อในการดำเนินงานต่อองค์กรให้เกิดผลไปตามเป้าหมายที่วางไว้

เพราะเด็กๆ ที่นี่แต่งงานและครอบครัวกันเร็ว เลยจำเป็นต้องทำงานหาเลี้ยงครอบครัว คือไม่เกิน 18 ปีพวกเขาก็มีลูกกันแล้ว

(ชิตตินันต์ (สมมุติ) 2558, สัมภาษณ์)



ภาพที่ 20 ภาพเจ้าหน้าที่ของมูลนิธิกรีนไลออนบาหลิ
ที่มา : ถ่ายโดยผู้วิจัย วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2558

3.ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลเกิดขึ้นจากการที่องค์กรมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของเยาวชน (เจ้าหน้าที่) ที่เป็นเป้าหมายหนึ่งในตารางดำเนินงาน โดยปัจจัยเศรษฐกิจหนึ่งที่เห็นอย่างเด่นชัดคือเรื่อง ค่าครองชีพและมูลค่าของสินค้าที่ซื้อขายในประเทศจะมีราคาไม่สูงมากนัก ทำให้ช่วยในการงบประมาณขององค์กรในแต่ละเดือนและในเรื่องภาระด้านการเงิน ทั้งนี้เพราะในการศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีมีค่าใช้จ่ายสูง ในส่วนของค่าแรงขั้นต่ำประมาณ 1,000,000 รูเปีย (หรือประมาณ 3,000 บาท) ต่อเดือน จึงสามารถว่าจ้างเจ้าหน้าที่ในอัตราค่าแรงปกติและพบว่าค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวไม่สูงมากนัก โดยเฉพาะค่าครองชีพที่อยู่ในระดับถูกเมื่อเทียบกับค่าเงินในประเทศแถบเอเชียด้วยกัน การเข้ามาของนักท่องเที่ยวสามารถที่อาศัยอยู่ได้นานถึง 30 วัน และสามารถอยู่นานสูงสุดอีก 60 วัน รวมถึงการเข้ามาลงทุนของชาวต่างชาติเรื่องที่พัก ที่ทำให้มีตัวเลือกหลากหลายในด้านที่พัก เพราะบรรยากาศในเมืองบาหลิจะเป็นแบบกึ่งธรรมชาติและยังคงลักษณะความเป็นเอกลักษณ์ที่ยังเป็นดั้งเดิมที่บริเวณบ้านเดียวกันแต่อยู่กันหลายครอบครัว

4.แนวโน้มการท่องเที่ยว (Trends) พฤติกรรมของอาสาสมัคร จัดเป็นพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวอีกอย่างหนึ่งนั่นคือ แนวโน้มที่เข้าเดินท่องเที่ยวเพื่อวัตถุประสงค์ได้วัตถุประสงค์หนึ่งพบว่า อาสาสมัครที่เข้าร่วมกิจกรรมกับทางองค์กรมีเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่แตกต่างกันไป อาสาสมัครบางคนต้องการหาประสบการณ์ชีวิตสักครั้งในการทำงานอาสาสมัคร บางคนนั้นแสวงหาสิ่งที่ยากทำก่อนที่จะเรียนในระดับปริญญาตรี อาสาสมัครบางคนเพื่อมาท่องเที่ยวและเรียนรู้วิถีชีวิตที่แตกต่างกันออกไป อาสาสมัครบางคนเพื่อทำความเข้าใจในการดำเนินชีวิตของตนเอง อาสาสมัครบางคนมาร่วมกันทำกิจกรรมกับเพื่อนที่มาด้วยกันระหว่างพักทำงานหรือปิดภาคเรียน รวมทั้งเทคโนโลยีที่มาช่วยในการดำเนินงานในระบบฐานข้อมูลที่สามารถช่วยในการจัดการภายใน

องค์กร และการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตที่สามารถรีวิวก่อนผ่านเรื่องราวได้อย่างรวดเร็ว พบว่าอาสาสมัคร (Volunteer) กลุ่มนักท่องเที่ยวที่สมัครเข้ามาทำกิจกรรมงานอาสาสมัครกับทางองค์กร โดยที่ได้รับอาหารและที่พักเป็นค่าตอบแทน และจะเลือกกิจกรรมให้ใกล้เคียงและเป็นประโยชน์ต่อตัวเองและเข้ากับพฤติกรรมด้วยลักษณะของกิจกรรมที่แตกต่างออกไป โดยมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมทำกิจกรรมอาสาสมัครแตกต่างกันออกไป จากการให้สัมภาษณ์ของอาสาสมัคร

จริงๆแล้วอาจมาท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อนเพียงอย่างเดียว ก็ได้มุมมองที่แตกต่างออกไป ได้พูดคุยสื่อสารกับเยาวชน(เจ้าหน้าที่) ทำความรู้จักและผูกมิตรไมตรี อยากกลับมาอีกครั้ง
(ชาร์ล (สมมุติ) 2559, สัมภาษณ์)

5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) องค์กรด้านการบริษัทท่องเที่ยวที่เป็นตัวแทนองค์กรเหล่านี้จะเข้ามามีบทบาทในการช่วยจัดส่งอาสาสมัครในแต่ละประเทศทั่วโลกที่ต้องการทำงานด้านอาสาสมัครตามที่ต้องการมีกิจกรรม โดยพวกเขาจะอาสาสมัครที่เป็นปัจจัยนำเข้าที่มีผลต่อมาดำเนินงาน จากการให้ข้อมูลจากผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานชาวไทยซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นอาสาสมัครชาวยุโรป และแถบอเมริกา เอเชียค่อนข้างน้อย

กลุ่มนักท่องเที่ยวที่เลือกมาทำเป็นครูอาสาจะเป็นชาวยุโรปและโซนอเมริกา ยิ่งนักเรียนก่อนจะสอบเข้ามหาวิทยาลัยก็จะมาทั้งเป็นกลุ่มและเดี่ยว

(ชิตตินันต์ (สมมุติ) 2558, สัมภาษณ์)

สรุปและอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาครั้งนี้สรุปผลได้ว่ากระบวนการจัดการขององค์กรคือ ปัจจัยนำเข้า (Input) คือเจ้าหน้าที่ งบประมาณ การตลาด และอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อนำเข้าปัจจัยดังกล่าวถือเป็นทรัพยากรการจัดการที่ได้นำเข้าเพื่อไปสู่กระบวนการเพื่อที่จะดำเนินงานขององค์กร ต่อมาในส่วนของกระบวนการ (Process) ได้ดำเนินการผ่านกระบวนการหลักทั้ง 4 กระบวนการ หนึ่งคือการวางแผน (Planning) เพื่อที่กำหนดแผนงาน ประชุมร่วมและหารือที่จะดำเนินกิจกรรมและโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักเพื่อเป็นตามแนวทางที่วางไว้ ในขั้นตอนที่สองคือการดำเนินงาน (Organizing) ดำเนินตามแผนงานและประสานงานตามที่วางไว้ อันประกอบไปด้วย โครงสร้างองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในขั้นนี้จะใช้วิธีการสรรหาและการฝึกอบรมและพัฒนาเข้ามาช่วย และการสื่อสารในองค์กรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะในการประสานงานในระหว่างดำเนินงาน สามคือการอำนวยการ (Directing) ที่เป็นการส่งต่อจากขั้นที่สองเพื่อที่จะสามารถได้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินกิจกรรมย้อนกลับมายังองค์กร องค์กรได้ทำงานเป็นทีมเพื่อแสดงให้เห็นว่าเป็นระบบการทำงานขององค์กรและสี่คือการควบคุมงาน (Controlling) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะประเมินกระบวนการจัดการขององค์กรที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการประเมินด้านกิจกรรมงานด้านอาสาสมัครและการประเมินผลงานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กร และผลการดำเนินงาน (Output) แสดงให้เห็นว่าพัฒนาศักยภาพของบุคคลพื้นเมือง พัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร และพัฒนากิจกรรมด้านอาสาสมัคร เป็นผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไป และปัจจัยที่ส่งเสริมต่อเป้าหมายในการดำเนินงานของมูลนิธิกรีนไลออน พบว่า ปัจจัย 5 ประการคือ ทุนวัฒนธรรม ทุนมนุษย์ ด้านเศรษฐกิจ

อภิปรายผล

ผู้วิจัยอภิปรายผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์จะเห็นได้ว่ากระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนไลออนบาทลี มีองค์ประกอบ คือ ปัจจัยการนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลการดำเนินงาน (Output) จากผลการศึกษาครั้งนี้คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) คือเจ้าหน้าที่ งบประมาณ การตลาด และอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อนำเข้าปัจจัยดังกล่าวถือเป็นทรัพยากรการจัดการที่ได้นำเข้าเพื่อไปสู่กระบวนการเพื่อที่จะดำเนินงานขององค์กร ต่อมาในส่วนของกระบวนการ (Process) ได้ดำเนินการผ่านกระบวนการหลักทั้ง 4 กระบวนการ หนึ่งคือการวางแผน (Planning) เพื่อที่กำหนดแผนงาน ประชุมร่วมและหารือที่จะดำเนินกิจกรรมและโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักเพื่อเป็นตามแนวทางที่วางไว้ ในขั้นตอนที่สองคือการดำเนินงาน (Organizing) ดำเนินตามแผนงานและประสานงานตามที่วางไว้ อันประกอบไปด้วย โครงสร้างองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในขั้นนี้จะใช้วิธีการสรรหาและการฝึกอบรมและพัฒนาเข้ามาช่วย และการสื่อสารในองค์กรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะในการประสานงานในระหว่างดำเนินงาน

สามคือการอำนวยความสะดวก (Directing) ที่เป็นการส่งต่อจากขั้นที่สองเพื่อที่จะสามารถได้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินกิจกรรมย้อนกลับมายังองค์กร องค์กรได้ทำงานเป็นทีมเพื่อแสดงให้เห็นว่าเป็นระบบการทำงานขององค์กรและสี่คือการควบคุมงาน (Controlling) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะประเมินกระบวนการจัดการขององค์กรที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการประเมินด้านกิจกรรมงานด้านอาสาสมัครและการประเมินผลงานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กร และผลการดำเนินงาน (Output) แสดงให้เห็นว่าพัฒนาศักยภาพของบุคคลพื้นเมือง พัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร และพัฒนากิจกรรมด้านอาสาสมัคร เป็นผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และเชื่อมโยงมาต่อผลจากการดำเนินงานที่มีต่อชุมชนเมืองบาห์ลี

จากการได้ลงพื้นที่ไปยังมูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลีที่เป็นองค์กรการทอ่งเที่ยวเชิงอาสาสมัครโดยมีปัจจัยที่ส่งเสริมต่อเป้าหมายของมูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลี ประเทศอินโดนีเซียที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรการทอ่งเที่ยวเชิงอาสาสมัคร โดยมีเป้าหมายขององค์กร คือ พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ (Potential Staff Development) พัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร (Personal Development) และพัฒนากิจกรรมงานด้านอาสาสมัคร (Volunteer Program Development) และผลการดำเนินข้างต้นส่งผลเชื่อมโยงต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในพื้นที่เมืองบาห์ลี ถือเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร กระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนไลออนสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการโดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์เชิงระบบที่เป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันและเป็นปัจจัยในการบรรลุเป้าหมาย

ผู้วิจัยอภิปรายผลการศึกษาอภิวัตถุประสงค์หนึ่งนั่นคือ ปัจจัยที่ส่งเสริมต่อเป้าหมายในการดำเนินงานของมูลนิธิกรีนไลออน พบว่า ปัจจัย 5 ประการคือ ทุนวัฒนธรรม ทุนมนุษย์ ด้านเศรษฐกิจ การตลาดการทอ่งเที่ยว และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยปัจจัยนั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญา หงส์ลา และคณะ, (2553) ได้ศึกษาปัจจัยภายในและภายนอก โดยปัจจัยภายในนั้นถือเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน จากการศึกษาดังกล่าวนั้นกล่าวถึงที่พบว่า ทุนทางธรรมชาติ ทุนมนุษย์ ทุนสังคมและวัฒนธรรม ทุนทางกายภาพและโครงสร้างพื้นฐาน และทุนทางการเงินที่ถือเป็นจุดแข็งของปัจจัยที่ผลต่อการจัดการการทอ่งเที่ยวเชิง งานวิจัยเรื่อง การทอ่งเที่ยวเชิงบำเพ็ญประโยชน์กับโอกาสของกิจการเพื่อสังคมในเขตพื้นภาคเหนือตอนบน ของกาญจนา สมมิตร, (2557) ที่พบว่าจุดแข็งที่สำคัญที่มีผลต่อองค์กรลักษณะการดำเนินงานด้านการทอ่งเที่ยวของบำเพ็ญประโยชน์นั้นคือ การได้รับประสบการณ์การทำงานด้านอาสาสมัคร การมีเครือข่ายในชุมชนและการมีพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ จากผลการศึกษาคั้งนี้พบว่า

โดยปัจจัยแรก นั่นคือ ทุนทางวัฒนธรรม (Cultural Capital) คือความสัมพันธ์ทางสังคมและโครงสร้างทางสังคม เกิดกิจกรรมร่วมมือกัน สร้างความเชื่อใจและไว้วางใจกัน และแสดงความรับผิดชอบ รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ รับรู้ซึ่งกันและกัน

ปัจจัยที่สอง ความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่าย ความร่วมมือทางด้านประเพณีพื้นเมืองบาห์ลีที่ทั้งหมู่บ้านจะเข้ามาช่วยเหลือกันในทุกกิจกรรม นั่นคือ ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นความสามารถที่องค์กรสามารถที่พัฒนาศักยภาพที่มีอยู่แล้วให้มีทักษะมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทักษะด้านภาษาอังกฤษ ทักษะการอยู่ร่วมกัน ที่หลากหลายเชื้อชาติ

และศาสนาทั้งเจ้าหน้าที่และอาสาสมัครเอง เจ้าหน้าที่ชาวไทยก็จะช่วยควบคุมงานและตรวจสอบการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่บาห์ลีอีกครั้ง

ปัจจัยที่สาม คือ ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ผลจากภาวะว่างงานของคนในพื้นที่และค่าแรงและค่าครองชีพไม่สูงมากนักทางองค์กรสามารถมีกำลังจ้างงานในส่วนนี้ และการเข้ามาของนักท่องเที่ยวในแต่ละปีที่มาเยี่ยมเมืองบาห์ลี ประเทศอินโดนีเซียถือเป็นแหล่งท่องเที่ยวอันดับต้นๆของเอเชีย

ปัจจัยที่สี่ คือ การตลาดการท่องเที่ยว (Trends) ด้วยพฤติกรรมนักท่องเที่ยวสมัยใหม่ที่ไม่นอกจากเดินทางท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อนหย่อนใจแต่สามารถทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นและสังคมได้อีกด้วย

ปัจจัยสุดท้าย นั่นคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่มีบทบาทหน้าที่คอยช่วยเหลือและสนับสนุนองค์กรมาตลอด จากการศึกษาในประเด็นนี้จึงทราบได้ว่าองค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครนั้นจำเป็นต้องมีปัจจัยเหล่านี้มาเพื่อส่งเสริมต่อเป้าหมายขององค์กรเช่นเดียวกับมูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลี

ปัจจัยทั้งห้า ที่ได้ศึกษามาแล้วเป็นจุดแข็งขององค์กรที่จะทำให้องค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครอย่างมูลนิธิคอยเติบโตไปตามเป้าหมายหลักขององค์กรและเป็นองค์ที่ไม่แสวงหาผลกำไร สอดคล้องกับหลักการจัดการ ในการจัดองค์กรนั้นที่ต้องอาศัยเรื่องการจัดการ การออกแบบขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติ รวมถึงต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหาร โดยอย่างน้อยปัจจัยทั้งห้า ได้แก่ ทุนวัฒนธรรม ทุนมนุษย์ ด้านเศรษฐกิจ การตลาดการท่องเที่ยว และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นปัจจัยส่งเสริมต่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร(วันชัย มีชาติ, 2550)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษากระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนไลออนและปัจจัยที่ส่งเสริมต่อเป้าหมายของการดำเนินงานขององค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร มูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย จึงศึกษากระบวนการจัดการและปัจจัยที่ส่งเสริมต่อเป้าหมายของการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการจัดการขององค์กรสามารถนำไปประยุกต์เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรการท่องเที่ยวและเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมต่อผลการดำเนินงาน มูลนิธิกรีนไลออนนั้นจึงถือเป็นองค์กรที่กำลังเติบโตมาตลอดจนถึงปัจจุบันจากการเข้ามาของจำนวนอาสาสมัครในแต่ละปีและวางเป้าหมายที่ชัดเจนที่ต้องการจะพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ (Potential Staff Development) พัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร (Personal Development) และพัฒนากิจกรรมงานด้านอาสาสมัคร (Volunteer Program Development) และผลการดำเนินข้างต้นส่งผลเชื่อมโยงต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในพื้นที่เมืองบาห์ลี รวมถึงความร่วมมือของคนในพื้นที่ที่ต่างพึ่งพาอาศัยกัน องค์กรได้มีช่วยให้เกิดรายได้ต่อชุมชนและคนในพื้นที่ ในส่วนชุมชนและคนในพื้นที่ช่วยทำให้เกิดกิจกรรมด้านอาสาสมัครเกิดขึ้น แต่ทว่าทางองค์กรนั้นควรมีแนวทางในการประชาสัมพันธ์ในหลากหลายช่องทาง นอกจากการบอกปากต่อปากเพียงอย่างเดียว

เพื่อที่จะทำให้นักท่องเที่ยวที่สนใจในเชิงอาสาสมัครเข้ามาเข้าร่วมกิจกรรมซึ่งเป็นอีกทางเลือกหนึ่ง
ของนักท่องเที่ยว

โดยผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดด้านการจัดการเชิงระบบในส่วนของปัจจัย
นำเข้านั้นพบด้วยกัน 4 ประเด็นคือ เจ้าหน้าที่ งบประมาณ อุปกรณ์ และการตลาด โดยในสิ่งที่ไม่
พบนั้นคือ การจัดการ จริยธรรม ข้อมูลข่าวสาร และวิธีการในส่วนของการบริหารจัดการ
ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงาน โดยปัจจัยที่ส่ง
ผลกระทบต่อกระบวนการจัดการขององค์กรยังมีส่วนที่ต้องเพิ่มเติม โดยที่จะสามารถส่งผลกระทบต่อ
การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะจากงานศึกษาในครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาในเรื่องศึกษากระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนไลอันและปัจจัย
ที่ส่งเสริมต่อเป้าหมายของการดำเนินงานขององค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร จะเห็นได้ว่ายังมี
ประเด็นที่น่าสนใจและสามารถขยายในการศึกษาครั้งต่อไปเพื่อสร้างองค์ความรู้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้
ทราบถึงปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม อย่างเช่น ปัญหานักท่องเที่ยว เป็นต้น ที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ
การดำเนินงานในเชิงปฏิบัติ คุณลักษณะของผู้นำในองค์กรด้านกาท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร และการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ในเชิงนโยบายขององค์กรลักษณะเช่นนี้อีกด้วย

บรรณานุกรม

- เครือข่ายจิตอาสา. (2551) *เที่ยวเพื่อคนอื่น การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร*. สืบค้นเมื่อ 1 กันยายน 2558 , จาก : <http://www.volunteerspirit.org>
- จิระศักดิ์ จิยะนันท์ และคณะ. (2542) *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร : อีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2557). *หลักการจัดการ : องค์การและการจัดการสมัยใหม่* . กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลิตา ศรมณี. (2533). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชัชวาลย์ ทองดีเลิศ. (2543). *บันทึกกลับNGOs ครั้งที่1*. เชียงใหม่ :กลางเวียงการพิมพ์.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2551). *คู่มือสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2546). *มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: อินฟอร์มีเดีย บุ๊คส์.
- นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2549). *การพัฒนาองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management*. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
- บุญเกื้อ ควรหาเวช. (2543). *นวัตกรรมการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:SR Printing.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2543). *นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์
- ภรณ์ กิรีติบุตร. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององค์กร*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ภูมิธรรม เวชยชัย. (2527). *องค์กรพัฒนาเอกชนในประเทศไทย: สถานภาพ บทบาท และปัญหาในพัฒนาสังคม* ใน คมสัน หุตะแพทย์ (บรรณาธิการ). *พัฒนาสังคม* . กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.
- รศ.ชนินทร์ ชุณหพันธวัชและคณะ. (2550). *การจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2556). *แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์และทฤษฎีระบบราชการ*. กรุงเทพมหานคร: อีระฟิล์มและไซเร็กซ์
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2548). *การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ*. กรุงเทพมหานคร: นิตธรรม.
- วีโรจน์ สารรัตน์ (2539). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
- วีรบูรณ์ วิสารทสกุล. (2556) *การประเมินผลองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร* ค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2558, จาก <http://www.slideshare.net/weeraboon/new-18651822>
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วีโรจน์ สารรัตน์ (2539). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษ: แนวคิดและกรณีศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). วีรบูรณ์ วิสารทสกุล. (2556) *การประเมินผลองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร* ค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2558, จาก <http://www.slideshare.net/weeraboon/new-18651822>
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *การวิจัยธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- ศิริอร ชันธหัตถ์. (2536). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.
- สมพร เทพสิทธิ์า. (2547). *คุณธรรมและจริยธรรม*. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมแห่งชาติแห่งประเทศไทย.
- สมยศ นาวิการ. (2533). *การบริหารเพื่อความเลิศ*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2543). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. รายงานผลการวิจัยเสนอสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2550) *การสำรวจองค์กรเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร พ.ศ. 2550* สืบค้นเมื่อ 11 มิถุนายน 2558 <http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/service/nonpro50>
- สุทธิพร บุญมาก. (2546). *คุณภาพชีวิตของพยาบาล ศึกษาเฉพาะกรณีโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์สวนกลาง กระทรวงสาธารณสุข*. การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต:สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุธรรม รัตน์โชติ. (2547). *กระบวนการทัศนภาวะผู้นำ : สมรรถนะของผู้นำสมัยใหม่* สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2558, จาก <http://www.management.su.ac.th/major/761316>
- สุริชัย หวันแก้ว. (2527). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ศึกษานโยบายสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล
- เสนาะ ดิเอวาร์. (2544). *หลักการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2541). *หลักและเทคนิคการวางแผน*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุดม ทุมโฆสิต. (2544). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิต
- Benis, W., Nanus B, Leader. (1985). *Strategies for Taking Change*. New York : The Force Press.
- Jones, Gareth R., & George, Jennifer M. (2003). *Contemporary Management* . New Jersey: McGraw-Hill.
- Michael Walton. (1995). *Managing yourself on an off the ward*. London : Blackmell Science .

บรรณานุกรม (ต่อ)

Richard D. Irwin. Griffin, Ricky W. (1999). *Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Rob Lovitt. The Value of Voluntourism. [Blog post].

Retrieved 2 February 2014 http://www.nbcnews.com/id/23262573/ns/travel-rob_lovitt_columns/t/valuevoluntourism/#.VhZjufntlBc

Schermerhorn, John R., Hunt, James G., & Osborn, Richard N. (2000). *Organizational Behavior*.

Travelocity . (2008) .*Travel For Good(sm): Corporate Social Responsibility Meets VolunTourism* [Blog post]. Retrieved from: <http://www.travelocity.com>

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

(สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้ให้ข้อมูลรอง)

พิจารณาตามความเหมาะสมของผู้ให้ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้อง

1. มูลนิธิกรีนไล์ออนไลน์เป็นองค์กรด้านการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครก่อตั้งมานานเท่าไร ใครเป็นก่อตั้ง และมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์เพื่ออะไรบ้าง

.....

.....

2. มูลนิธิกรีนไล์ออนไลน์มีการดำเนินงานที่ขึ้นภายในองค์อย่างไรบ้าง อาทิเช่น การวางแผน การจัดการ องค์กร การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงาน

.....

.....

3. แล้วทางองค์กรมีขั้นตอนในการวางแผนอย่างไรบ้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

.....

.....

4. ในส่วนของการจัดการองค์กรมีปัจจัยใดบ้างที่ช่วยสนับสนุนเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

.....

.....

5. กระบวนการจัดการที่เกิดขึ้นกับองค์กรมีขั้นตอนใดบ้างที่เพื่อเป็นตามแผนที่วางไว้

.....

.....

6. องค์กรนั้นมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างไร อาทิเช่น การจ้างงาน การฝึกอบรม การสรรหา เป็นต้น มีขั้นตอนเหล่านี้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

7. หลังจากมีการดำเนินงานเกิดขึ้นภายในองค์กร มีการควบคุมอย่างไรบ้าง

.....

.....

8. อาสาสมัครที่เข้าร่วมกิจกรรมด้านอาสาสมัครมีส่วนรวมมากน้อยเพียงใด และผลที่เกิดขึ้นส่งผลต่อชุมชนเช่นใด

.....

.....

9. กิจกรรมด้านอาสาสมัครที่จัดขึ้นมีกิจกรรมอะไรบ้าง และทำไมถึงเลือกกิจกรรมเหล่านี้มาเป็นกิจกรรมด้านอาสาสมัคร

.....

.....

10. วัตถุประสงค์ในการเดินทางมาร่วมทำกิจกรรมของอาสาสมัครเพื่ออะไรบ้าง

.....
.....
11. อาสาสมัครมีส่วนร่วมในกิจกรรมและเรียนรู้วัฒนธรรมของชาวบาห์ลีอย่างไร

.....
.....
12. นอกจากคนพื้นเมืองที่เป็นเยาวชนที่ทางองค์กรว่าจ้างเป็นเจ้าหน้าที่ในองค์กร องค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านใดอีกบ้าง

.....
.....
13. จำนวนอาสาสมัครในแต่ละอาทิตย์จะเข้าร่วมประมาณกี่คน

.....
.....
14. ทำไมพื้นที่เมืองบาห์ลี จึงเหมาะแก่การจัดกิจกรรมด้านอาสาสมัคร

.....
.....
15. ปัจจัยใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

.....
.....
16. มูลนิธิมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับทางโรงเรียนพื้นเมืองอย่างไรบ้าง

.....
.....
17. ทางองค์กรมีกิจกรรมอะไรเพิ่มเติม ในระหว่างช่วงวันหยุดยาว (เนื่องจากที่บาห์ลีจะมีพิธีกรรมบ่อยและให้ความสำคัญกับเรื่องศาสนา)



เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ-วิจัย
สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

งานประชุมสัมมนาวิชาการระดับชาติ
ของสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือวิชาการ-วิจัย
สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 9



Proceedings

พลังมนุษยศาสตร์ พลังสังคมศาสตร์
พลังแห่งความสุขที่ยั่งยืน



- บทความทุกเรื่องที่ดีพิมพ์เผยแพร่ได้ผ่านการตรวจสอบทางวิชาการโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยนเรศวร
- บทความและงานวิจัยที่ดีพิมพ์เป็นข้อคิดเห็น ข้อค้นพบ และเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนเจ้าของผลงานต่อผลที่อาจเกิดขึ้นจากบทความและงานวิจัยนั้น
- บทความต้นฉบับที่ดีพิมพ์ได้ผ่านการตรวจสอบคำพิมพ์และเครื่องหมายต่างๆ โดยผู้เขียนเจ้าของผลงานก่อนการรวมเล่มเป็นเอกสารสืบเนื่องจากการประชุม

ข้อมูลทั่วไป

หลักการและเหตุผล

เครือข่ายความร่วมมือวิชาการ-วิจัย สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เกิดขึ้นจากการตระหนักถึงความสำคัญขององค์ความรู้ทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นสถาบันการศึกษาต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ จึงมีบทบาทหน้าที่ในการนำความรู้เหล่านั้น มาเผยแพร่และประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การจัดการเรียนการสอน การแสดงความคิดเห็น การเสนอบทความวิชาการและบทความวิจัย เป็นต้น

งานประชุมสัมมนาวิชาการของสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือวิชาการ-วิจัย สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จัดขึ้นครั้งแรก เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2550 และจัดมาอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยในปีนี้เป็นการจัดประชุมสัมมนาวิชาการระดับชาติของสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือวิชาการ-วิจัย สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 9 ภายใต้แนวคิด “พลังมนุษยศาสตร์พลังสังคมศาสตร์ พลังแห่งความสุขที่ยั่งยืน” ในระหว่างวันที่ 24 - 25 มีนาคม 2559 ณ โรงแรมท็อปแลนด์พิษณุโลก ซึ่งการจัดสัมมนาวิชาการครั้งนี้ 9 นี้ นอกจากจะเป็นการย้ำเจตนารมณ์ของเครือข่ายฯ ในการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์ความรู้ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแล้ว ยังก่อให้เกิดความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาอื่นๆ เพิ่มขึ้น อันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งทางวิชาการ-วิจัยสายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง ของเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ-วิจัย สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
2. เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นทางด้านวิชาการ-วิจัย สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
3. เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ทางด้านวิชาการ-วิจัย สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ไปสู่สังคมและประเทศชาติ

สมาชิกเครือข่าย

เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการสายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 13 สถาบัน (18 หน่วยงาน) ได้แก่

1. คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร (เจ้าภาพจัดงานประชุมวิชาการฯ ครั้งที่ 9)
2. คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร (เจ้าภาพจัดงานประชุมวิชาการฯ ครั้งที่ 9)
3. คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา (เจ้าภาพจัดงานประชุมวิชาการฯ ครั้งที่ 9)
4. คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (เจ้าภาพจัดงานประชุมวิชาการฯ ครั้งที่ 9)
5. คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
6. คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
7. คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
8. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
9. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
10. คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
11. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
12. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
13. คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
14. สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
15. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
16. คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
17. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
18. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (วิทยาเขตปัตตานี)

งานประชุมวิชาการระดับชาติ ของสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือวิชาการ-วิจัย
สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 9
“พลังมนุษยศาสตร์ พลังสังคมศาสตร์ พลังแห่งความสุขที่ยั่งยืน”
ในระหว่างวันที่ 24-25 มีนาคม 2559 ณ โรงแรมท็อปแลนด์พิษณุโลก



ตารางการนำเสนอผลงาน

วันพฤหัสบดีที่ 24 มีนาคม 2559

เวลา	ห้องชันนาท
13.00 - 13.20 น.	กระบวนการจัดการองค์การการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครมูลนิธิกรีน โลอันบาฮี ประเทศอินโดนีเซีย ศิริรัตน์ เสนชู
13.20 - 13.40 น.	Risk perception of foreign tourists from unrest in Thailand Nimit Hongyim
13.40 - 14.00 น.	การจัดการภูมิทัศน์วัฒนธรรมเพื่อการท่องเที่ยว กรณีศึกษา ชุมชนเชิงอนุรักษ์ “บ้านแม่กำปอง” เขวีกา สุขเอี่ยม
14.00 - 14.20 น.	ปัจจัยด้านการจัดการการท่องเที่ยวในชุมชนเวียงลอ ตำบลลอ อำเภอลอง จังหวัดพะเยา กุสุมา พุ่มพรวน
14.20 - 14.40 น.	โปรแกรมการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้ในตำบลบางเหรียงใต้ จังหวัดสงขลา ชัยรัตน์ จุลปาโล
14.40 - 15.00 น.	รับประทานอาหารว่าง
15.00 - 15.20 น.	การพัฒนารูปแบบและผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวในจังหวัดพิษณุโลกเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวไทยและนักท่องเที่ยวในกลุ่มอาเซียน บุญยสฤกษ์ อเนกสุข
15.20 - 15.40 น.	การท่องเที่ยวเชิงชาติพันธุ์ในเวียดนาม: พัฒนาการและสถานการณ์ในปัจจุบัน ปิยะกษิตีเดช เปลือยศรี
15.40 - 16.00 น.	การจัดการท่องเที่ยวเชิงเกษตรตำบลนางแล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย มณี จำปาแพง และ อภิญญา จิตมโนวรรณ
16.00 - 16.20 น.	พฤติกรรมนักท่องเที่ยวในจังหวัดสตูล สุจิตราภรณ์ จุลปาโล
16.20 - 16.40 น.	รูปแบบการตลาดท่องเที่ยวในความต้องการของนักท่องเที่ยวต่างชาติ กรณีศึกษาธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารในเขตอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ สุธาณี สุภาโชค และ เขมรินทร์ ศรีตะเจริญไพบุลย์
16.40 - 17.00 น.	กระบวนการสร้าง “เมืองน่า” เพื่อเป็นสินค้าทางวัฒนธรรมเชิงการท่องเที่ยว อรทัย ศรีศิลป์
17.00 - 17.20 น.	ทุนทางสังคมที่ส่งผลต่อความเข้มแข็งของชุมชน กรณีศึกษา ชุมชนบ้านกล้วยแพะ ตำบลกล้วยแพะ อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง อัญธิชา มั่นคง

งานประชุมวิชาการระดับชาติ ของสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือวิชาการ-วิจัย
สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 9
“พลังมนุษยศาสตร์ พลังสังคมศาสตร์ พลังแห่งความสุขที่ยั่งยืน”
ในระหว่างวันที่ 24-25 มีนาคม 2559 ณ โรงแรมท็อปแลนด์พิษณุโลก



กำหนดการ

วัน เดือน ปี	เวลา	รายละเอียดกิจกรรม
24 มีนาคม 2559	08.00 - 09.00 น.	ลงทะเบียน
	09.00 - 10.00 น.	พิธีเปิดงานประชุมวิชาการ ลงนามใน MOU มอบตราสัญลักษณ์ให้ เจ้าภาพปิดไป และถ่ายรูปร่วมกัน
	10.00 - 10.30 น.	รับประทานอาหารว่าง
	10.30 - 12.00 น.	การปาฐกถา โดย ศาสตราจารย์ ดร.โสรัจจ์ หงศ์ลดารมภ์
	12.00 - 13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 - 17.20 น.	นำเสนอผลงาน (แยกกลุ่ม) (รับประทานอาหารว่าง) รับเกียรติบัตรหลังจากนำเสนอเสร็จในกลุ่มนั้นๆ
	17.30 - 20.00 น.	เลี้ยงรับรองสมาชิกเครือข่าย ณ โรงแรมท็อปแลนด์พิษณุโลก
25 มีนาคม 2559	08.00 - 09.00 น.	ลงทะเบียน
	09.00 - 10.30 น.	การปาฐกถา โดย ศาสตราจารย์ ดร.อานันท์ กาญจนพันธุ์
	10.30 - 11.00 น.	รับประทานอาหารว่าง
	11.00 - 12.00 น.	นำเสนอผลงาน (แยกกลุ่ม) รับเกียรติบัตรหลังจากนำเสนอเสร็จในกลุ่มนั้น
	12.00 - 13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 - 17.00 น.	นำเสนอผลงาน (แยกกลุ่ม) (รับประทานอาหารว่าง) รับเกียรติบัตรหลังจากนำเสนอเสร็จในกลุ่มนั้นๆ

เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ-วิจัย
สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

งานประชุมวิชาการระดับชาติ ของสมาชิกร่วมมือช่วยความร่วมมือวิชาการ-วิจัย
สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 9
“พลังมนุษยศาสตร์ พลังสังคมศาสตร์ พลังแห่งความสุขที่ยั่งยืน”
ในระหว่างวันที่ 24-25 มีนาคม 2559 ณ โรงแรมท็อปแลนด์พิษณุโลก



กระบวนการจัดการองค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครมูลนิธิกรีนไลออนบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย
Management Process of Volunteer Tourism Organization : Green Lion Bali Foundation , Indonesia

ศิริรัตน์ เสนชู¹ และ กานดา จันทร์แย้ม²

บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนไลออนบาหลี โดยเก็บข้อมูลจากการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ อาสาสมัคร และคนในพื้นที่ และข้อมูลด้านเอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในครั้งนี้ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนไลออนบาหลี มี 3 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยการนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลการดำเนินงาน (Output) โดยปัจจัยนำเข้า (Input) คือเจ้าหน้าที่ งบประมาณ การตลาด และอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก กระบวนการ (Process) คือการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Organizing) การอำนวยความสะดวก (Leading) การควบคุมงาน (Controlling) และผลการดำเนินงาน (Output) แสดงให้เห็นว่าพัฒนาคุณภาพของบุคคลพื้นเมือง พัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร และพัฒนากิจกรรมด้านอาสาสมัคร ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นสอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และเชื่อมโยงมาต่อผลจากการดำเนินงานที่มีต่อชุมชนเมืองบาหลี

คำสำคัญ : กระบวนการจัดการองค์กร มูลนิธิกรีนไลออนบาหลี การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร อาสาสมัคร

Abstract

The objective of this study is to investigate management process of Green Lion Bali Foundation Data were collected through observation , key informants (Executive , Manager , Staff , Volunteer and Balinese) and Documentary Data Qualitative data provided content analysis The finding indicate that management process has 3 elements : Input , Process and Output . Input are Man Money, Market and Material. Process also are included Planning, Organizing, Leading and Controlling . Output has shown Potential Balinese Development, Volunteer Personal Development and Volunteer Program Development Output were result that conform to organization objective and also relate to Bali Community Performance

Keywords : Organization Management Process , Green Lion Bali Foundation , Volunteer Tourism , Volunteer

เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ-วิจัย
สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

¹ ศิริรัตน์ เสนชู นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาพัฒนมนุษยและสังคม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ (ผู้วิจัย)

² ดร.กานดา จันทร์แย้ม อาจารย์สาขาวิชาพัฒนมนุษยและสังคม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ (อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก)



บทนำ

ธุรกิจท่องเที่ยวในปัจจุบันมีการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานในแนวทางใหม่ นี้เพื่อปรับใช้สอดคล้องกับพฤติกรรม ของนักท่องเที่ยว บริการการท่องเที่ยว การสร้างคุณค่าแก่แหล่งท่องเที่ยว และเป็นองค์ความรู้แก่บุคลากรการท่องเที่ยวและตัว นักท่องเที่ยวเอง (กรมการท่องเที่ยว, 2557 : ออนไลน์) เพื่อตอบสนองความต้องการของตัวนักท่องเที่ยวเอง รูปแบบการ ท่องเที่ยวอีกรูปแบบหนึ่งที่มีการพัฒนาการจนเกิดเป็นการท่องเที่ยวแบบอาสาสมัคร (Volunteer Tourism) การท่องเที่ยว แนวใหม่นี้มีอยู่ทั่วโลก โดยมีสิ่งที่น่าสนใจและเป็นแรงผลักดันให้นักท่องเที่ยวหันมาตระหนักถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่ เกิดขึ้นจากภัยธรรมชาติหรือที่มนุษย์สร้างขึ้นก็ตามนั้น รวมถึงวิกฤตการณ์ที่ผ่านมา ซึ่งเหตุการณ์ เหล่านี้ทำให้เกิดผล กระทบรุนแรงต่อมนุษย์ในทั่วโลก เป็นผลทำให้เกิดการคำนึงถึงและสนใจซึ่งกันและกัน และห่วงใยโลกที่เราอยู่ร่วมกัน The Travel Industry Association of America (เครือข่ายจิตอาสา, 2551: ออนไลน์) ทำการสำรวจและมึงานวิจัยที่สนับสนุน การเติบโตของการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครดังกล่าวอีกด้วย และชี้ให้เห็นว่า จำนวนของนักท่องเที่ยวอาสาสมัครนั้นเพิ่มขึ้น หลายเท่าตัวจากปี 2548 และรวมทั้งข้อมูลล่าสุดในปี 2550 (Travelocity, 2551: ออนไลน์) ผลของการสำรวจทาง อินเทอร์เน็ตโดย Travelocity ยังพบว่าจำนวนนักท่องเที่ยวอาสาสมัครเพิ่มขึ้นกว่าเท่าตัวจากผลสำรวจที่ผ่านมาร้อยละ 6 เพิ่มขึ้นร้อยละ 11 จากปี 2549 (Travelocity, 2549: ออนไลน์) แสดงให้เห็นว่าแนวโน้มการเติบโตของการท่องเที่ยวเชิง อาสาสมัครเป็นอย่างดี

การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครเป็นการท่องเที่ยวรูปแบบหนึ่งที่มีศักยภาพและสามารถส่งเสริมองค์การการท่องเที่ยวเชิง อาสาสมัครที่ดำเนินงานเพื่อเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักขององค์การประเภท นี้ โดยรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครนั้นมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่ใช้จัดกิจกรรมนั้นๆ โดยจัดกิจกรรมให้สอดคล้อง กับกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในพื้นที่เหล่านั้น ทั้งในรูปแบบการจัดกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิง อาสาสมัครนั้นก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานขององค์กร

องค์การการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครจะดำเนินงานในรูปแบบการท่องเที่ยวนั้น จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการ (Management Process) ทั้งนี้ระบบการดำเนินงานขององค์กร จะเป็นการจัดการที่จะเข้ามาช่วยระบบของการดำเนินงาน เพื่อบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Organization) การชี้นำ (Leading) และการควบคุมงาน (Controlling) (อุดม ทูมไฉลิต , 2544)

ดังนั้นกระบวนการจัดการเป็นจึงตัวขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กรโดยให้เป็นที่มาวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเริ่มที่ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนงานล่วงหน้า และต้องมีระบบงานที่ดีซึ่งก็คือขั้นตอนในการดำเนินงาน จึงจะประสานหน้าที่ ความรับผิดชอบต่างๆ ขององค์กร โดยที่ผู้จัดการ หัวหน้างานที่จะคอยประสานงานพนักงาน รวมถึงจิตใจและดูแลทุกข์สุขของ พนักงานชาวพื้นเมือง เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการพัฒนางานของตนเอง เข้าใจในงานที่ปฏิบัติ จิตสำนึก ในการปฏิบัติงาน และการติดตามและประเมินผลจากการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบถึงว่าผลการดำเนินงานได้ตรงกับ เป้าหมายขององค์กร

มูลนิธิกรีนไลโออับบาหาลีเป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Profitable Organization) ในด้านองค์การการท่องเที่ยวเชิง อาสาสมัครแก่นักท่องเที่ยวอย่างมีคุณภาพ พร้อมกับ สร้างจิตสำนึกการเรียนรู้ ใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างยั่งยืน ภายใต้อารมณ์ความคิดที่สร้างกระบวนการจัดการองค์กร การสร้างทีมงาน และการวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมาย คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบการดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินงานเป็นองค์การการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร และรวมถึงมองว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้กลายเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ (นัฏฐพันธ์ เจริญนันทน์ , 2545) นั่นคือการแปลทรัพยากรมนุษย์ซึ่งรวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ให้เป็นทุนโดยการจัดการความรู้ ให้กับบุคลากรในองค์กรโดยให้สามารถดึงเอาความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในตัวเองออกมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรและ ทรัพยากรมนุษย์ด้วย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547)

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจะศึกษากระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนไลโออับบาหาลีซึ่งดำเนินงานเป็นองค์การการท่องเที่ยวเชิง อาสาสมัคร อนึ่งมูลนิธิกรีนไลโออับบาหาลีมีเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่และกิจกรรมด้านงาน อาสาสมัคร ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไม่แสวงผลกำไร โดยการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ที่เป็นตัวขับเคลื่อน องค์กรให้เกิดการดำเนินงาน ศักยภาพที่เกิดขึ้นของเจ้าหน้าที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน และสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และ

งานประชุมวิชาการระดับชาติ ของสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือวิชาการ-วิจัย
 สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 9
 “พลังมนุษยศาสตร์ พลังสังคมศาสตร์ พลังแห่งความสุขที่ยั่งยืน”
 ในระหว่างวันที่ 24-25 มีนาคม 2559 ณ โรงแรมท็อปแลนด์พิษณุโลก



วิทยาลัยมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์-พิษณุโลก
 มหาวิทยาลัยราชภัฏพิษณุโลก

เรียนรู้ด้วยกันขณะดำเนินงาน และกิจกรรมด้านอาสาสมัครที่มีส่วนช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณชนและชุมชน โดยกิจกรรมด้านอาสาสมัครที่ทางองค์กรดำเนินงานคือกิจกรรมด้านการศึกษา ด้านช่วยเหลือสังคม และด้านอนุรักษ์ธรรมชาติ ผลจากการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้จะช่วยส่งผลต่อชุมชนในเมืองบาหลี รวมถึงอาสาสมัครที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งผลต่อตัวอาสาสมัครที่ได้เรียนรู้วิถีชีวิตที่แตกต่างออกไป ปลูกฝังจิตสำนึก ช่วยเหลือชุมชนและสังคม รวมถึงนำไปประยุกต์ในเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานองค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร

คำถามการวิจัย

ทิศทางการศึกษาในครั้งนี้คือ มลนิกรอินโหลออนบาหลีซึ่งถือเป็นองค์กรด้านการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครนั้นมีกระบวนการจัดการอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดการของมลนิกรอินโหลออนบาหลี

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดการจัดการ

องค์กรไม่ว่าจะประเภทใดก็ตาม ก็ย่อมต้องมีการจัดการองค์กรเข้ามาช่วยในการดำเนิน ทั้งนี้เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2540) ในการปฏิบัติงานใดๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรียกว่า กระบวนการจัดการ กล่าวคือ กระบวนการจัดการโดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์เชิงระบบ (System Analysis) หมายถึงกระบวนการที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผลลัพธ์ (ณัฏ เตชทรัพย์, 2550) และองค์ประกอบพื้นฐานของแนวคิดการวิเคราะห์เชิงระบบ เป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันและมีส่วนกระทบต่อปัจจัยระหว่างกันในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การรวบรวมส่วนประกอบต่างๆที่มีความสัมพันธ์กันภายในและมีปฏิสัมพันธ์กันโดยส่วนประกอบทั้งหลายนั้นจะรวมกัน คือ ปัจจัยการนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลการดำเนินงาน (Output)

1. ปัจจัยการนำเข้า (Input) คือทรัพยากรการบริหาร (Management Resources) ซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) วิธีการ (Method) การจัดการ (Management) การตลาด (Market) ถูกนำเข้าไปในระบบเพื่อการประมวลผลหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับ ขณะเดียวกันการทำงานที่มุ่งจนถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดน ที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใคร่หรือไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจ จึงได้เพิ่ม ข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรบริหาร รวมเป็น 8 M (บุญเกื้อ ควรหาเวช, 2543)

2. กระบวนการ (Process) คือ หน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำ ในปัจจุบันยึดถือหน้าที่ 4 ประการ

2.1 การวางแผน (Planning) เป็นกิจกรรมอันดับแรกที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องมีการตัดสินใจเรื่องต่างๆ เตรียมการไว้ล่วงหน้า เช่น มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบและรัดกุม

2.2 การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดเตรียมเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรที่วางแผนไว้ล่วงหน้า ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะมีการจัดโครงสร้างองค์กร มีการแบ่งงาน มอบหมายงาน จัดพนักงานในการปฏิบัติงานต่างๆ ในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดองค์การ เป็นภารกิจของหน่วยงาน องค์กร ที่จะร่วมกันจัดรูปร่างเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีเป้าหมายที่แน่นอน มีการจัดการที่เป็นรูปแบบ ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจกลไกการดำเนินงานภายใต้ระบบขององค์กรอย่างชัดเจน เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) การจัดองค์การจำเป็นต้องกำหนดเส้นทางเดินของงาน ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้ายของการทำงาน อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้น เอกภาพในการบังคับบัญชามีความสำคัญ หน่วยงานต้องจัดให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ส่วนต่อการปฏิบัติ และรายงานการวิเคราะห์ประเมินผล สิ่งสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นเอกภาพในการบังคับบัญชา อยู่ที่ความชัดเจนในการวินิจฉัยสั่งการ การรับรู้ในความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหาร

งานประชุมวิชาการระดับชาติ ของสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือวิชาการ-วิจัย
 สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 9
 “พลังมนุษยศาสตร์ พลังสังคมศาสตร์ พลังแห่งความสุขที่ยั่งยืน”
 ในระหว่างวันที่ 24-25 มีนาคม 2559 ณ โรงแรมท็อปแลนด์พิษณุโลก



และผู้ปฏิบัติ การรับรู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์สูงสุดของงาน โดยหลักเกณฑ์ เงื่อนไขที่ผ่านการวิเคราะห์ วางแผนมาเป็นอย่างดี แล้วองค์ประกอบในการจัดองค์กร (ชนินทร์ ชุนพันธ์รักษ์ และคณะ, 2550)

2.3 การอำนวยการ (Leading) การสั่งการ การชี้แนะ ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาให้ทำงานตาม คำสั่ง หรือคำชี้แนะของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง

2.4 การควบคุม (Controlling) เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการจัดการ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดเกณฑ์ มาตรฐาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล

เมื่อองค์กรมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้างองค์กร ว่าจ้างพนักงาน ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่างๆจะดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น ผู้บริหารก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการ ปฏิบัติการ และเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็ต้องทำการปรับให้เป็นไปตามเป้าหมาย การควบคุมงานจึงเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนและเป้าหมาย หรือข้อตกลงตามที่กำหนดไว้หรือไม่ (จุมพล นิมิตพานิช , 2532)

กล่าวโดยสรุปว่า แนวคิดเชิงระบบสอดคล้องกับกระบวนการจัดการ โดยมีสาระสำคัญที่สรุปได้ว่า ปัจจัยนำเข้า (Input) เพื่อทำการสนับสนุน โดยดำเนินผ่านกระบวนการ (Process) จนได้ผลการดำเนินงาน (Output) โดยสามารถประยุกต์จากแนวคิดเชิงระบบเป็นลำดับได้ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) นั่นคือ การจัดการทรัพยากรทางการบริหาร
2. กระบวนการ (Process) ซึ่งหมายถึงวิธีการจัดการกับทรัพยากรทางการบริหาร โดยผ่านขั้นตอนคือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การอำนวยการ (Leading) และการควบคุม (Controlling)
3. ผลการดำเนินงาน (Output) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นหลังจากการใช้ทรัพยากรดังกล่าว

แนวคิดเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร (Volunteer Tourism)

การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร (Volunteer Tourism) มีคานิยามของการท่องเที่ยวในรูปแบบนี้ไว้หลากหลายเช่นกัน ดังต่อไปนี้ (Wearing, 2002) หมายความว่า การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครคือการเดินทางท่องเที่ยวผ่านการเป็นอาสาสมัคร ช่วยเหลือผู้ยากไร้ในสังคม การช่วยฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม หรือประเด็นทางสังคมอื่นๆ (Brown & Morrison, 2003) หมายรวมถึง กิจกรรมแคแอกทิวรีที่มีภารกิจ เล็กน้อย (Mini-Mission) หรือโอกาสการทำประโยชน์ เพื่อสังคมในช่วงเวลาสั้นๆ อันจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนักท่องเที่ยวและชุมชนที่เข้าไป ท่องเที่ยวนั้น (VolunTourism International, 2009) หมายความว่า การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครเป็นการท่องเที่ยวรูปแบบหนึ่งที่บูรณาการกิจกรรมให้เข้ากับกิจกรรมด้านอาสาสมัครให้เข้ากับกิจกรรมการเดินทาง เพื่อการท่องเที่ยวอย่างแยกกันไม่ออก อาจสรุปได้ว่า การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร คือ การท่องเที่ยวทางเลือกรูปแบบหนึ่งที่นักท่องเที่ยวเลือกทำกิจกรรมที่แตกต่างจากการท่องเที่ยวทั่วไป ด้วยการเสียสละทรัพยากรของตนเพื่อช่วยเหลือสังคม หรือชุมชนที่ต้องการในขณะที่เดินทางท่องเที่ยวไปด้วย

รูปแบบของการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร

การแบ่งประเภทกิจกรรมได้ประยุกต์จากแนวคิดของแฮนด์อัพ (Handups Holidays, 2012) มีตัวกิจกรรมด้วยกันทั้งสิ้น 10 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มประชากรสงเคราะห์ เช่น การดูแลสัตว์ดูแลเด็ก ผู้สูงอายุ ผู้อพยพ งานเกี่ยวกับเยาวชน บรรเทาสาธารณภัย กฎหมาย บริจาค
2. กลุ่มการสอน เช่น สอนคอมพิวเตอร์ ภาษาอาชีพ กฎหมาย
3. กลุ่มการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม เช่น สัตว์ป่าปลูกป่า เก็บขยะ ทำความสะอาด ทำฝาย ทำแนวกันไฟป่า
4. กลุ่มพัฒนาธุรกิจ เช่น การช่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำไร่ ทำนา ทำบัญชี การจัดการ การตลาด รายงาน เว็บไซต์ ขอบทุน
5. กลุ่มก่อสร้าง เช่น ทำการก่อสร้าง ปรับปรุง บูรณปฏิสังขรณ์สิ่งปลูกสร้างต่างๆ
6. กลุ่มพัฒนาวัฒนธรรม เช่น ทำงานศิลปะ พัฒนาบุคลากร อนุรักษ์ประวัติศาสตร์
7. กลุ่มการวิจัยและศึกษาสภาพแวดล้อม เช่น การวิจัยพืชและสัตว์ การเรียนรู้ดูแลสภาพแวดล้อม
8. กลุ่มทางการแพทย์ เช่น งานสาธารณสุข แพทย์ฝึกหัด งานในโรงพยาบาล การดูแลผู้ป่วย

งานประชุมวิชาการระดับชาติ ของสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือวิชาการ-วิจัย
สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 9
“พลังมนุษยศาสตร์ พลังสังคมศาสตร์ พลังแห่งความสุขที่ยั่งยืน”
ในระหว่างวันที่ 24-25 มีนาคม 2559 ณ โรงแรมท็อปแลนด์พิจญ์โลค



9. กลุ่มการพัฒนาชุมชน เช่น การปรับภูมิทัศน์
10. การท่องเที่ยวในชุมชน เช่น การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม

กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้ศึกษากระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนไลออนบาหลี ซึ่งกระบวนการจัดการได้นำแนวคิดการวิเคราะห์เชิงระบบ (System Analysis) เข้ามาวิเคราะห์ (ถนัด เดชทรัพย์, 2550) กระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนไลออนบาหลี โดยนำแนวคิดเชิงวิเคราะห์ระบบเข้ามาช่วยในการวิจัยครั้งนี้อันประกอบด้วย

1. ปัจจัยการนำเข้า (Input) ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ (Man) งบประมาณ (Money) การจัดการ (Management) อุปกรณ์ (Material) จริยธรรม (Morality) การตลาด (Market) ข้อมูลข่าวสาร (Message) และวิธีการ (Method)
2. กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Organizing) การอำนวยการ (Leading) และการควบคุมงาน (Controlling)

3. ผลการดำเนินงาน (Output) ประกอบด้วย นั่นคือ เป้าหมายขององค์กรคือผลจากการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ (Potential Staff Development) พัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร (Personal Development) และพัฒนากิจกรรมงานด้านอาสาสมัคร (Volunteer Program Development) และผลการดำเนินงานข้างต้นส่งผลเชื่อมโยงต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในพื้นที่เมืองบาหลี

วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยทำการเก็บข้อมูลจากเอกสาร การสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยผู้ให้ข้อมูลคือ กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องและความเข้าใจในกระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนไลออนบาหลีเป็นอย่างดี นั่นคือ ผู้บริหารมูลนิธิกรีนไลออนบาหลี จำนวน 1 คน ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานชาวไทยและชาวบาหลี จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานด้านวางแผนและด้านจัดการทั้งชาวไทยและชาวบาหลี จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานฝ่ายปฏิบัติงานชาวบาหลี จำนวน 2 คน กลุ่มอาสาสมัครที่เข้าร่วมทำกิจกรรมด้านอาสาสมัคร จำนวน 15 คน รวมทั้งสิ้น 22 คน

การเก็บข้อมูล ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured) ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแยกตามประเด็นวัตถุประสงค์ที่และประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้ให้ข้อมูล ทำการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม คือผู้วิจัยทำการศึกษาโดยลงพื้นที่เป็นเจ้าหน้าที่อาสาสมัครร่วมทำงานกับมูลนิธิกรีนไลออน และการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Data) ทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องเฉพาะกับองค์กรโดยตรง

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการศึกษาครั้งนี้ดำเนินการไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย (Content Analysis) โดยพิจารณาเชิงเหตุผลและเชื่อมโยงกับหลักการแนวคิดโดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตามขั้นตอน คือ ถอดแยกที่ได้จากการบันทึกข้อมูลทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้มาเพื่อทำความเข้าใจ โดยยึดผู้ให้ข้อมูลเป็นข้อมูลหลัก แยกข้อมูลออกเป็นหมวดตามประเด็นที่ศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้คือ รวมถึงสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของงานวิจัยในครั้งนี้ นำข้อมูล ข้อความ ประโยคหรือวลี นำมาตีความหรือให้ความหมาย

ผลการวิจัย

มูลนิธิกรีนไลออนบาหลีถือเป็นองค์กรการท่องเที่ยวอาสาสมัคร ซึ่งเริ่มดำเนินงานตั้งแต่ พ.ศ. 2554 โดยเริ่มโครงการอาสาสมัครในชุมชนท้องถิ่นเมืองบาหลีและมีการเติบโตขึ้นและขยายที่กว้างขึ้นโดยการพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครได้รับดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่องได้รับความร่วมมือจากทั้งองค์กรระดับท้องถิ่น องค์กรระดับภาครัฐและองค์กรระดับนานาชาติ โดยมีกิจกรรมด้านอาสาสมัคร (Volunteer Project) ที่มูลนิธิกรีนไลออนบาหลีได้จัดขึ้นสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. กิจกรรมด้านการศึกษา (Volunteer Teaching)
2. กิจกรรมช่วยเหลือสังคม (Construction Volunteering)
3. กิจกรรมด้านอนุรักษ์เต่า (Turtle Conservation)

เป้าหมายของมูลนิธิกรีนไลออนบาหลี โดยการได้รับความร่วมมืออย่างต่อเนื่องจากบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งนำความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทำให้สามารถเรียนรู้วัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่นระดับความลึกซึ้งและกลุ่มอาสาสมัครได้รับ

งานประชุมวิชาการระดับชาติ ของสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือวิชาการ-วิจัย
สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 9
“พลังมนุษยศาสตร์ พลังสังคมศาสตร์ พลังแห่งความสุขที่ยั่งยืน”
ในระหว่างวันที่ 24-25 มีนาคม 2559 ณ โรงแรมท็อปแลนด์พิษณุโลก



ประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อตัวอาสาสมัครและส่งผลต่อชุมชนจากการเข้าร่วมโครงการกิจกรรมอาสาสมัคร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

จากการศึกษาเรื่อง กระบวนการจัดการองค์การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร : มูลนิธิกรีนไลออนบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย พบว่า กระบวนการจัดการที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input)

เจ้าหน้าที่ (Man) เจ้าหน้าที่ขององค์กรซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานการรับอาสาสมัครและการจัดการกิจกรรมงานอาสาสมัครที่เกิดขึ้น โดยสามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท นั่นคือ

- เจ้าหน้าที่ประจำ (Full-Time Staff) คือกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ถนัดงานโดยสัญญาจ้างกับทางองค์กร และมีค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน อันประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานชาวไทย ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานชาวบาหลี เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานด้านวางแผนและด้านจัดการชาวไทย เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานด้านวางแผนและด้านจัดการชาวไทยชาวบาหลี เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานฝ่ายปฏิบัติงานชาวบาหลี เจ้าหน้าที่ดูแลด้านอาหารชาวบาหลี เจ้าหน้าที่ดูแลฝ่ายที่พักชาวบาหลี

- เจ้าหน้าที่ชั่วคราว (Part-time Staff) คือกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ถนัดงานในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวในช่วง High Season (สิงหาคมถึงพฤศจิกายนของทุกปี) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานฝ่ายปฏิบัติงานชาวบาหลี

- อาสาสมัคร (Volunteer) คือกลุ่มนักท่องเที่ยวที่สมัครเข้ามาทำกิจกรรมงานอาสาสมัครกับทางองค์กร โดยที่ได้รับอาหารและที่พักเป็นค่าตอบแทน

งบประมาณ (Money) งบประมาณที่องค์กรใช้ในการขับเคลื่อนเป็นภายในองค์กร คือรายได้จากการชำระค่าโครงการดำเนินงานอาสาสมัคร จากอาสาสมัครที่มาเข้าร่วม

การตลาด (Market) มูลนิธิกรีนไลออนบาหลีดำเนินงานในส่วนของการตลาดหรือการส่งเสริมให้องค์กรเป็นที่รู้จักผ่านทางเว็บไซต์และตัวแทนเครือข่าย ซึ่งในทางเว็บไซต์นั้นทำการจัดเตรียมและนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมด้านอาสาสมัครที่ทางองค์กรจัดขึ้น ข้อมูลการเดินทางและข้อมูลพื้นฐานของเมืองบาหลี การรีวิวข้อมูลของอาสาสมัครที่เคยเข้าร่วมโครงการ เว็บไซต์หลักขององค์กรนั้นคือ www.greenlionbali.com

อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก (Material) ทรัพยากรด้านการจัดการหนึ่งที่จะช่วยในการอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานขององค์กรและกิจกรรมด้านอาสาสมัคร ซึ่งได้แก่ เลือสำหรับเจ้าหน้าที่ เครื่องมือที่ใช้ภายในสำนักงานคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์เครื่องเขียน ทั้งนี้ไว้สำหรับเจ้าหน้าที่และอาสาสมัครที่ใช้ในขณะที่กิจกรรมด้านอาสาสมัคร

2. กระบวนการจัดการ

2.1 การวางแผน (Planning) จากการสังเกตในการลงพื้นที่ พบว่า ทางมูลนิธิกรีนไลออนบาหลีมีวิธ การวางแผน ที่ถือว่าจึงเป็นส่วนสำคัญในการเริ่มต้นกระบวนการจัดการขององค์กร โดยทางผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานชาวไทยวางแผนร่วมกับผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานชาวบาหลี ทำการประชุมร่วมกันเพื่อวางแผนและกำหนดแผนงานที่จะเกิดขึ้นในแต่ละช่วงแต่ละเดือน และช่วงเวลาสำคัญที่ทางองค์กรจำเป็นต้องเตรียมตัวนั้นคือช่วงฤดูกาลนักท่องเที่ยว (High Season) ในช่วงประมาณสิงหาคม – กันยายนของทุกปี โดยกำหนดแผนงานระยะสั้นเพื่อที่จะเตรียมพร้อมในช่วงนี้ และประชุมร่วมกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนและปฏิบัติงานทั้งชาวไทยและชาวบาหลี ซึ่งในส่วนนี้จะถูกส่งต่อมายังเจ้าหน้าที่เหล่านั้น และนำแผนงานมาใช้ปฏิบัติงานภายในองค์กร ผู้บริหารจะมีหน้าที่พิจารณาแผนงานที่ได้ผ่านการประชุมร่วมจากผู้จัดการทั้งสองมาแล้วนั้น และอนุมัติแผนงาน โดยจะประเมินในเรื่องงบประมาณเป็นหลัก

จากการให้ข้อมูลที่ผู้จัดการทั้งสองนั้นเพื่อวางแผนให้เกิดความการทำงานที่มีช่วยให้องค์กรสามารถจัดการงานที่มีและเกิดขึ้นในช่วงระยะนั้น เป็นการวางแผนแผนที่ประกอบไปด้วย การกำหนดเนื้อหาขอบเขตงานในส่วนของผู้ที่และอาสาสมัคร วิเคราะห์จำนวนอาสาสมัครเพื่อที่จะทำการจัดกลุ่มงานตามที่สมัครเข้ามา จัดที่พักให้กับอาสาสมัครใหม่และเก่าที่เพิ่มจำนวนขึ้นในแต่ละสัปดาห์ พื้นที่ที่ใช้ดำเนินการกิจกรรมด้านอาสาสมัคร งบประมาณที่ใช้ แผนงานที่ใช้ซึ่งนั้นจะเป็นระบบแบบรายสัปดาห์

มูลนิธิกรีนไลออนบาหลี จากการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารกล่าวถึงเป้าหมายที่ก่อตั้งองค์กร โดยเริ่มแรกนั้นเล็งเห็นว่าเมืองบาหลีมีวัฒนธรรมที่ชัดเจนและโดดเด่น รวมถึงยังมีสภาพแวดล้อมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการท่องเที่ยวและพื้นที่แห่งนี้



ยังได้รับการยอมรับจากชาวต่างชาติ และความโดดเด่นในระดับต้นๆของทวีปเอเชีย ซึ่งนั่นทำให้ตัดสินใจที่จะนำผลงานอาสาสมัคร มาผนวกเข้ากับกิจกรรมท่องเที่ยวให้เกิดการประโยชน์ทั้งตัวของอาสาสมัคร ชุมชน เจ้าหน้าที่และ องค์กรเองด้วย

รูปแบบของกิจกรรมด้านอาสาสมัครของทางองค์กร ประกอบด้วย กิจกรรมด้านการศึกษา กิจกรรมด้านช่วยเหลือสังคม และ กิจกรรมด้านอนุรักษ์เต่า และก่อนที่อาสาสมัครจะลงทำกิจกรรมนั้น อาสาสมัครทุกคนจะต้องทำกิจกรรมปฐมนิเทศ (Orientation Program) ก่อนที่จะลงทำกิจกรรมที่ตนเองสมัครมา เพื่อทำการเรียนรู้พื้นที่ที่ทำกิจกรรม วัฒนธรรม ภาษา การดำเนินชีวิตของชาวบาหลี และแนะนำเกี่ยวกับกิจกรรมด้านอาสาสมัคร และทางองค์กรได้มีคู่มือที่ใช้ในการทำการทำ กิจกรรมระหว่างที่ทำงานอาสาสมัคร (Volunteer Information Booklet) และเจ้าหน้าที่ที่จะคอยอำนวยความสะดวกตลอด 24 ชั่วโมง ในกรณีที่อาสาสมัครเกิดกรณีฉุกเฉินต่างๆ

การจัดการงบประมาณของทางองค์กรใช้วิธีการแบบรายสัปดาห์ (Weekly Budget) ซึ่งจะมีการจัดทำงบประมาณและ สรุปรูปค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรมงานอาสาสมัครทุกวันศุกร์ และในส่วนของค่าใช้จ่ายที่รายเดือน (Monthly Budget) จะสรุปรูป ทุกสิ้นเดือนนั้นคือ ค่าที่พักและเงินเดือนพนักงาน องค์กรแบ่งออกเป็นค่าใช้จ่ายภายในองค์กร คือ เงินเดือนเจ้าหน้าที่ (Salary) เงินตอบแทนรายปี (Bonus) ค่างบประมาณแต่ละกิจกรรมงานอาสาสมัคร ค่าวัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน ค่าอำนวยความสะดวก ต่ออาสาสมัคร ค่าบริจาคให้กับโรงเรียนที่ให้ ความสนับสนุน และในส่วนของรายรับขององค์กรมาจากค่าใช้ จ่ายของอาสาสมัครที่เข้ามาทำงานอาสาสมัครกับองค์กร โดยกิจกรรมจะจัดขึ้นอย่างน้อย 1 อาทิตย์และสามารถรวมกิจกรรมได้สูงสุดเป็นเวลา 3 เดือน

2.2 การดำเนินงาน (Organizing) องค์กรมีการจัดเตรียมแผนงานในขั้นแรกเพื่อที่จะจัดการงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เพื่อสมารถที่จะดำเนินงานและประสานงานในส่วนงานของมูลนิธิให้เป็นไปตามเป้าหมาย การดำเนินงานนั้นจึงมีการ จัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรให้เจ้าหน้าที่เข้าใจในระบบการดำเนินงานขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์และการสื่อสาร ในองค์กร ดังนี้

2.2.1 โครงสร้างองค์กรของมูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลี ที่จะ บ่งบอกถึงการจัดการระบบงานถูกแบ่งย่อยตาม ภาระหน้าที่งานและของเขตงานที่ได้รับมอบหมาย จากการศึกษา พบว่า ลักษณะของโครงสร้างองค์กร ของมูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลี



ภาพ: โครงสร้างองค์กรของมูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลี

ที่มา : มูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลี , 2557

งานประชุมวิชาการระดับชาติ ของสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือวิชาการ-วิจัย
สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 9
“พลังมนุษยศาสตร์ พลังสังคมศาสตร์ พลังแห่งความสุขที่ยั่งยืน”
ในระหว่างวันที่ 24-25 มีนาคม 2559 ณ โรงแรมท็อปแลนด์พิษณุโลก



คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิษณุโลก

จากภาพโครงสร้างองค์กรข้างต้น บ่งชี้ว่ามีการแบ่งงานเป็นไปตามลำดับสายบังคับบัญชา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในลำดับตำแหน่งงาน อันขึ้นอยู่กับผู้บริหารขององค์กรเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด รองลงมาในตำแหน่งของผู้จัดการด้านการปฏิบัติงานชาวไทย และชาวบาหลีนั้นดูแลในระดับตำแหน่งรองลงมาลำดับชั้น จากภาพก็แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการจัดองค์กรแบบเน้นหน้าที่ โดยแบ่งตามลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ แบ่งเป็น ฝ่ายกิจกรรมงานด้านอาสาสมัคร ฝ่ายดูแลด้านอาหาร และฝ่ายดูแลด้านที่พัก

อย่างไรก็ตามนั้นการจัดโครงสร้างองค์กรแบบนี้เพื่อจัดขอบเขตงานให้เป็นไปตามแผนที่ยาวไว้ ลดความซ้ำซ้อน ที่จะเกิดขึ้น และสามารถเพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญในด้านที่ถนัดของเจ้าหน้าที่

2.2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มูลนิธิกรีนโลอันบาหลีนี้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่และพัฒนาตัวเองของอาสาสมัครและกิจกรรมด้านอาสา จากการศึกษา พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นนั้น 2 ขั้นตอน ดังนี้

- การสรรหา มีขั้นตอนที่ทางมูลนิธิได้ทำการระบุคุณสมบัติในตำแหน่งงานที่ต้องการ และสอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์กร ได้ให้ออกสหายชวนในพื้นที่เมืองบาหลีเพื่อฝึกทักษะด้านภาษาอังกฤษและเรียนรู้กระบวนการทำงานอย่างแท้จริง
- การฝึกอบรมและการพัฒนา เจ้าหน้าที่ประสานงานด้านกิจกรรมอาสาสมัครของมูลนิธิกรีนโลอันบาหลีจำเป็นต้องทดลองการทำงานในช่วง 3 เดือนแรก เพื่อฝึกฝนและเรียนรู้ขอบเขตงานและวิธีแก้ปัญหาต่างๆจากเจ้าหน้าที่ประสานงานรุ่นพี่ ทั้งนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของทางองค์กรมีการประเมินการทำงานทุกๆหลังช่วงฤดูไฮซีซั่น ซึ่งจะมีการปรับเงินเดือนและค่าตอบแทนในช่วงนั้น รวมถึงปรับตำแหน่งหน้าที่อีกด้วย

2.3.3 การสื่อสารในองค์กร จากการสังเกตเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร มีการแสดงออกและการสร้างความเข้าใจ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร พบว่า ภาษาอังกฤษ เป็นภาษาหลักที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร ยิ่งพบว่าการสื่อสารในองค์กรนั้นเกิดขึ้นเพื่อที่จะทำการประสานงานต่างๆ รับเรื่อง รับฟังความคิดเห็น ให้คำปรึกษา และใช้สื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่และอาสาสมัครอาสาสมัครและคนในชุมชน ส่วนในการช่วงกลางที่กิจกรรมในพื้นที่นั้นจำเป็นต้องใช้ภาษาอินโดนีเซีย โดยทางเจ้าหน้าที่ประสานงานของมูลนิธิเป็นสื่อกลางระหว่างนักเรียน คุณครูและอาสาสมัคร รวมถึงการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่ด้วยกัน ทำการสื่อสารในระดับเดียวกันเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ประสานงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน และรวมถึงการประสานงานระหว่างแผนกและตำแหน่งงานที่ต่างกันที่มีจะต้องประสานด้วยกัน เนื่องด้วยการปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรเช่น เรื่องอาหาร เรื่องที่พัก เรื่องร้องเรียนต่างๆจากอาสาสมัคร เป็นต้น

2.3 การอำนวยความสะดวก (Leading)

การทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการหลักที่จะทำให้การดำเนินงานสามารถบรรลุให้ตรงตามเป้าหมาย ในขณะที่วันนั้น พบว่า การทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการหลักที่ทำให้เกิดพลังความสามารถที่จะช่วงจัดการให้เกิดผลที่ตั้งไว้จากการสังเกตการระบบทำงานของมูลนิธิที่มีการแก้ไขปัญหาและรับรู้ปัญหาพร้อมกัน จากการประชุมทุกเย็นก่อนเลิกงานและสรุปกิจกรรมกลุ่มทุกวันศุกร์ในแต่ละสัปดาห์ที่ จากการประชุมกลุ่มสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันและรับฟังความคิดเห็นจากทุกคน และได้ข้อมูลที่เกิดขึ้นที่เป็นข้อมูลย้อนกลับมายังองค์กร และปรับปรุงแก้ไขในเนืองงานและปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที

2.4 การควบคุมงาน (Controlling)

เมื่อมีกระบวนการจัดการเกิดขึ้นนั้น ขั้นตอนสุดท้ายที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และรักษาและควบคุมคุณภาพงานขององค์กร รวมถึงเป็นข้อมูลประกอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่นั้นคือ การประเมินงาน

แบบประเมินกิจกรรมด้านอาสาสมัคร (Evaluation Feedback) ทุกวันศุกร์จะมีการทำแบบประเมินนี้อาสาสมัครจะเป็นผู้ประเมินกิจกรรมงานอาสาสมัครที่ตนเองเข้าร่วม ที่พัก อาหารและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้รับขณะทำกิจกรรมอยู่ที่นี้ การประเมินการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทำการประเมินทุกๆ 3 เดือน โดยขึ้นอยู่กับวันที่เข้ามาทำงานวันแรกของเจ้าหน้าที่ของแต่ละคน โดยทำการประเมินโดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายการวางแผนและปฏิบัติงานชาวไทยและชาวบาหลี และรายงานผลการปฏิบัติงานไปยังผู้จัดการด้านการปฏิบัติงานชาวไทยเพื่อทำการพิจารณาอีกครั้ง

3. ผลการดำเนินงาน

มูลนิธิกรีนโลอันบาหลีมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ พัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร และพัฒนากิจกรรมด้านอาสาสมัคร จากกระบวนการจัดการดังกล่าวนี้เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย เมื่อองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลจากการดำเนินงานนั้นก็ย่อมมาซึ่งชุมชนพื้นเมืองบาหลี ทั้งนี้ทั้งนั้นคือตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า โดยมีทรัพยากรบุคคลคือคนในพื้นที่เมืองบาหลีพื้นที่ที่ใช้ทำกิจกรรม เหล่านี้ย่อมส่งผลให้แก่คนในพื้นที่บาหลี โดยพบว่ามูลนิธิได้ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนี้

งานประชุมวิชาการระดับชาติ ของสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือวิชาการ-วิจัย
สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 9
“พลังมนุษยศาสตร์ พลังสังคมศาสตร์ พลังแห่งความสุขที่ยั่งยืน”
ในระหว่างวันที่ 24-25 มีนาคม 2559 ณ โรงแรมท็อปแลนด์พิจญ์โล



3.1. การพัฒนาศักยภาพของบุคคลพื้นเมือง จากการที่มูลนิธิกรีนไลโออันมีกระบวนการจัดการ และดำเนินการจัดการ โดยจ้างงานเยาวชนและคนในพื้นที่ชาวบาหลี จากการสังเกตพบว่า เยาวชนที่เข้ามาทำงานร่วมกับองค์กรนั้นมีทิศทางในการ พัฒนาด้านภาษาอังกฤษได้อย่างดีและสามารถที่จะฝึกฝนภาษาอังกฤษได้อย่างต่อเนื่อง จากการประเมินงานขององค์กรเองที่ จะทำการประเมินงานทุกๆ 3 เดือน และการสังเกตของเจ้าหน้าที่ที่ต้องทำการประเมินทักษะด้านภาษา อังกฤษ ซึ่งถือเป็นข้อ ต้นๆในการประเมินงานของเจ้าหน้าที่คนนั้นๆ และการประเมินงานก็รวมถึงทักษะการทำงานด้านอื่น และการทำงานร่วมกัน เป็นทีม เมื่อเจ้าหน้าที่ที่ผ่านการประเมินขั้นต้นแล้วนั้น ยังสามารถที่จะเข้ามาช่วยงานในส่วนงานของออฟฟิศได้อีกด้วย นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถและความสนใจของเจ้าหน้าที่นั้นๆ ในส่วนงานของออฟฟิศที่มีรายละเอียดงานที่เกี่ยวข้องในด้านเอกสาร และระบบการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจในระบบงานและขั้นตอนในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในส่วนนี้ และการผูกมิตรและความสัมพันธ์กับอาสาสมัครที่ทำการกิจกรรมร่วมกันโดยเจ้าหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานถือเป็นผู้ดูแล อาสาสมัครคนนั้นจนถึงวันที่จบกิจกรรม ซึ่งนั่นทำให้เจ้าหน้าที่นั้นต้องให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยน เรียนรู้ทัศนคติของกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างทำการกิจกรรมไปด้วยกัน จากการสัมภาษณ์ พบว่า เจ้าหน้าที่นั้นต้องการฝึกทักษะด้าน ภาษาอังกฤษ มีโอกาสในการทำงานร่วมกับองค์กรด้านอาสาสมัคร รวมถึงสามารถหารายได้เพื่อเลี้ยงชีพและทำการศึกษาคือได้ สร้างความสัมพันธ์และมิตรไมตรีต่อชาวต่างชาติ และค้นหาศักยภาพที่ตนเองถนัด

3.2. การพัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร อาสาสมัครที่เข้าร่วมทำกิจกรรมกับทางองค์กร สิ่งหนึ่งนั้นอาจมาจากความ สม่ิครใจและเต็มใจที่จะมาทำงานอาสาสมัครโดยตนเอง จากการสังเกต พบว่า แต่ในช่วงที่ทำการกิจกรรมด้านอาสาสมัครก็จะ สามารถเรียนรู้การใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นและคนในพื้นที่เมืองบาหลี แลกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมซึ่งกันและกัน รวมถึงส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์และปลูกฝังจิตสำนึกในการช่วยเหลือผู้อื่น กิจกรรมหนึ่งที่อาสาสมัครทุกคนต้องทำร่วมกันคือ ในอาทิตย์ แรกของการเข้ามาทำกิจกรรมงานด้านอาสาสมัครนั้นทุกคนต้องร่วมทำการปฐมเทศ (Orientation Week) เป็นกิจกรรม ที่มีส่วนช่วยให้อาสาสมัครทำความรู้จักและเข้าใจเมืองบาหลี ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้ เรียนภาษาอินโดนีเซียพื้นฐาน เยี่ยมชมวัดทิตาเอมพู (Tirta Empul Temple) สวนสัตว์ลิง (Monkey Forest) การเต้นรำคาคัก (Kecak Dance) การทำของ บูชา (Flower Offering) การทำผ้าบาติก และเรียนรู้ร้านอาหารพื้นเมืองของบาหลี หลังจากทำการกิจกรรมปฐมเทศในสัปดาห์แรก เสร็จแล้วนั้น ในสัปดาห์ต่อไปอาสาสมัครจะลงทำกิจกรรมตามที่ตนเองสมัครเข้ามา ช่วงเวลาที่ต้องทำการกิจกรรมคือวันถึงศุกร์ของแต่ละสัปดาห์ และหยุดในช่วงเสาร์และอาทิตย์ ถ้าหากอาสาสมัครนั้นมีการมีธุระกิจในวันใดวันหนึ่งนั้นจะต้อง แจ้งให้กับทางส่วนออฟฟิศทราบหรือเขียนใบลาแจ้งให้กับทางองค์กรทราบ และหลังทำการกิจกรรมงานอาสาสมัครครบตรงตาม เกณฑ์ขององค์กร อาสาสมัครสามารถได้รับเกียรติบัตรที่แสดงถึงการเข้าร่วมกิจกรรมจากองค์กร เป็นสิ่งที่จะช่วยต่อยอดในการ พัฒนาศักยภาพด้านประสบการณ์การงาน จากการสัมภาษณ์ นั้น พบว่า อาสาสมัครที่เข้าร่วมกิจกรรมกับทางองค์กรมีเป้าหมาย หรือจุดประสงค์ที่แตกต่างกันไป อาสาสมัครบางคนต้องการหาประสบการณ์ชีวิตสักครั้งในการทำงานอาสาสมัคร อาสาสมัครบาง คนนั้นแสวงหาสิ่งที่อยากทำก่อนที่จะเรียนในระดับปริญญาตรี อาสาสมัครบางคนเพื่อมาท่องเที่ยวและเรียนรู้วิถีชีวิตที่แตกต่างกัน ออกไป อาสาสมัครบางคนเพื่อความเข้าใจในการดำเนินชีวิตของตนเอง อาสาสมัครบางคนมาร่วมกันทำกิจกรรมกับเพื่อน ที่มาด้วยกันระหว่างพักทำงานหรือปิดภาคเรียน

3.3 การพัฒนากิจกรรมด้านอาสาสมัคร งานอาสาสมัครนั้นมีส่วนในความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป้าหมายดังกล่าว ของมูลนิธิกรีนไลโออันบาหลีจะเห็นว่า ประโยชน์ของงานด้านอาสาสมัครมีต่อทั้งองค์กร เจ้าหน้าที่ และชุมชนทั้งในทางตรงและ ทางอ้อม ส่วนหนึ่งนั้นการจัดกิจกรรมอาสาสมัครเป็นรูปแบบหนึ่งที่จะเชื่อมโยงให้เกิดการดำเนินงานขึ้น โดยที่กิจกรรมด้าน อาสาสมัครจะได้รับผลการประเมินผลจากแบบประเมินจากอาสาสมัครที่ทำการกิจกรรม และนำมาประมวลผลจากการประเมินใน กิจกรรมเหล่านั้น และทำการปรับปรุงแก้ไขในข้อที่ต้องปรับปรุงเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น จากการประเมินผลที่ได้จากกิจกรรมที่ อาสาสมัครประเมินต่อองค์กรนั้น เพื่อสร้างประสิทธิภาพของรูปแบบกิจกรรมให้ไปตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้นๆ จากการ การให้สัมภาษณ์ พบว่า งานอาสาสมัครที่ทางองค์กรมีกิจกรรมให้กับอาสาสมัครร่วมทำนั้น มีวัตถุประสงค์ของแต่กิจกรรมงาน อาสาสมัคร สำหรับกิจกรรมงานอาสาสมัครที่ทางองค์กรเปิดให้เข้าร่วมนั้นคือ กิจกรรมด้านการศึกษา (Teaching Volunteering) กิจกรรมช่วยเหลือสังคม (Construction Volunteering) กิจกรรมอนุรักษ์เต่า (Turtle Conservation) โดยจะมีการทำขอบเขต งานของกิจกรรม และอุปกรณ์ที่ช่วยในการอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมต่างๆ ในระหว่างนั้น ก่อนเริ่มทำกิจกรรมทาง เจ้าหน้าที่ประสานงานของมูลนิธินั้นจะทำการชี้แจงขอบเขตที่จะต้องปฏิบัติ ในระหว่างทำกิจกรรมนั้นอาสาสมัครนั้นจะต้องบันทึก

งานประชุมวิชาการระดับชาติ ของสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือวิชาการ-วิจัย
 สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 9
 “พลังมนุษยศาสตร์ พลังสังคมศาสตร์ พลังแห่งความสุขที่ยั่งยืน”
 ในระหว่างวันที่ 24-25 มีนาคม 2559 ณ โรงแรมท็อปแลนด์พิจญ์โล



รายละเอียดงานที่ทำได้แล้วในแต่ละวัน และอาสาสมัครเองก็สามารถดูบันทึกการทำกิจกรรมของอาสาสมัครคนก่อนหน้าได้ เพื่อที่จะสามารถสานต่อและสร้างความเชื่อมโยงกิจกรรมนั้นๆ อีกด้วย หลังทำกิจกรรมอาสาสมัครทุกประเภทนั้นจะทำการประชุมหลังทำกิจกรรมเสร็จในทุกวัน เพื่อปรึกษาหารือ พูดคุย หรือถ้าหากพบเจอปัญหาในขณะที่ทำกิจกรรมก็สามารถที่จะเตรียมพร้อมไว้ก่อนด้วย

3.4. ผลจากการดำเนินงานที่มีต่อชุมชนเมืองบาหลี ชุมชนเมืองบาหลีเองนั้นสามารถที่จะได้รับผลจากการดำเนินงานทั้งการสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชน ก่อให้เกิดรายได้ต่อคนในชุมชน เพิ่มทักษะ ทัศนคติและคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความต่างด้านวัฒนธรรมและประเพณี จากการสังเกต พบว่า คนพื้นเมืองในบาหลีนั้นเต็มใจที่ได้อาสาสมัครเข้ามาอาศัยและพักด้วยกันในบริเวณเดียวกัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมของหมู่บ้านนั้นจะอาศัยใกล้เคียงกัน รั้วรอบขอบชิดติดกัน ในบริเวณเดียวกันนั้นประกอบด้วยบ้านหลายๆหลัง ซึ่งมีก็จะเป็นที่นั่ง ในส่วนหนึ่งก็มาจากสภาพแวดล้อมของที่บาหลีและลักษณะนิสัยพื้นฐานของคนที่นี่เองด้วย อีกส่วนหนึ่งคือการกระจายรายได้ให้แก่ชุมชน เป็นรายได้ที่ได้จากองค์กรโดยตรง คือ ค่าเช่าบ้านอาสาสมัคร ค่ากิจกรรมที่จัดขึ้นในกิจกรรมปฐมนิเทศ (Orientation Week) เช่น กิจกรรมทำผ้าบาติก และรายได้โดยอ้อมจากการที่อาสาสมัครใช้เวลาในการอาศัยอยู่ที่นั่น ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้ก่อเกิดรายได้ให้แก่ ร้านค้าร้านอาหารในบริเวณหมู่บ้านนั้น คนรับจ้างโดยสารแท็กซี่ ซึ่งส่วนใหญ่นั้นคือคนในพื้นที่ และในส่วนของกรเพิ่มทักษะและคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนที่สามารถมีอาชีพที่เลี้ยงดูตนเองและครอบครัว และสร้างความสัมพันธ์กับอาสาสมัคร และจำเป็นต้องสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษกับอาสาสมัครของแต่ละบ้านนั้น และยังสามารกลิสบทวิถีชีวิตของพวกเขาจากการดำเนินกิจกรรมร่วมกับองค์กร

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการศึกษาจะเห็นว่ากระบวนการจัดการของมูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลี มีองค์ประกอบ คือ ปัจจัยการนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลการดำเนินงาน (Output) จากผลการศึกษานั้น ปัจจัยนำเข้า (Input) คือเจ้าหน้าที่งบประมาณ การตลาด และอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อนำเข้าปัจจัยดังกล่าวซึ่งถือเป็นทรัพยากรการจัดการที่ได้ นำเข้าเพื่อไปสู่กระบวนการเพื่อที่จะดำเนินงานขององค์กร ต่อมาในส่วนของกระบวนการ (Process) ได้ดำเนินการผ่านกระบวนการหลักทั้งสี่กระบวนการ หนึ่งคือการวางแผน (Planning) เพื่อที่กำหนดแผนงาน ประชุมร่วมและหารือที่จะดำเนินการกิจกรรมและโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์เป็นหลักเพื่อเป็นตามแนวทางที่วางไว้ ในขั้นตอนที่สองคือการดำเนินงาน (Organizing) ดำเนินตามแผนงานและประสานงานตามที่วางไว้ อันประกอบไปด้วย โครงสร้างองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในขั้นนี้จะใช้วิธีการสรรหาและการฝึกอบรมและพัฒนาเข้ามาช่วย และการสื่อสารในองค์กรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะในการประสานงานในระหว่างดำเนินงาน สาม คือการนำพา (Leading) ที่เป็นการส่งต่อจากขั้นที่สองเพื่อที่จะสามารถได้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินกิจกรรมย้อนกลับมายังองค์กร องค์กรได้ทำงานเป็นทีมเพื่อแสดงให้เห็นว่าเป็นระบบการทำงาน องค์กรและสื่อคือการควบคุมงาน (Controlling) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะประเมินกระบวนการจัดการขององค์กรที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการประเมินด้านกิจกรรมงานด้านอาสาสมัครและการประเมินผลงานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กร และผลการดำเนินงาน (Output) ดังกล่าวที่ได้จากผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่าพัฒนาคุณภาพของบุคคลพื้นเมืองพัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร และพัฒนากิจกรรมด้านอาสาสมัคร เป็นผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และเชื่อมโยงมาต่อผลจากการดำเนินงานที่มีต่อชุมชนเมืองบาหลี

เอกสารอ้างอิง

- กรมการท่องเที่ยว.(2557).แผนยุทธศาสตร์และการพัฒนาการท่องเที่ยว 2557-2560. สืบค้นเมื่อ 17 มิถุนายน 2558
<http://www.tourism.go.th/home/details/11/669/2224>
- ชนพันธุ์ ตั้งมณี. (2536). การจัดการผลิตภัณฑ์สำหรับองค์กรที่ไม่หวังกำไร ในเอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการผลิตภัณฑ์ และราคา. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เครือข่ายจิตอาสา. (2551) *เที่ยวเพื่อคนอื่น การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร*. สืบค้นเมื่อ 1 กันยายน 2558
<http://www.volunteerspirit.org>
- จิรศักดิ์ จิยะนันท์ และคณะ. (2542) *สภาพแวดล้อมขององค์กร การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ความรับผิดชอบด้านสังคมและจริยธรรม* ใน *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร : อีระฟิล์มและโซเท็กซ์

งานประชุมวิชาการระดับชาติ ของสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือวิชาการ-วิจัย
สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 9
“พลังมนุษยศาสตร์ พลังสังคมศาสตร์ พลังแห่งความสุขที่ยั่งยืน”
ในระหว่างวันที่ 24-25 มีนาคม 2559 ณ โรงแรมท็อปแลนด์พิษณุโลก



- ชนงกรณ์ กุณพลบุตร. (2557). หลักการจัดการ : องค์การและการจัดการสมัยใหม่ . กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลิดา ศรมณี. (2533). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์.(2545).การจัดการทรัพยากรมนุษย์.กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2549). *การพัฒนาองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management*. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
- บุญเกื้อ ครอบหาเวช. (2543). *นวัตกรรมการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:SR Printing.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2543). *นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์
- Benis, W., Nanus B, Leader. (1985). *Strategies for Taking Change*. New York : The Force Press.
- Gatewood, Robert D., Taylor, Robert., & Ferrell, O.C. (1995). *Management : Comprehension Analysis*
- Jones, Gareth R., & George, Jennifer M. (2003). *Contemporary Management* . New Jersey: McGraw-Hill.
- Michael Walton. (1995). *Managing yourself on an off the ward*. London : Blackmell Science .
- Richard D. Irwin. Griffin, Ricky W. (1999). *Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Rob Lovitt. The Value of Voluntourism. [Blog post].
Retrieved http://www.nbcnews.com/id/23262573/ns/travel-rob_lovitt_columns/t/valuevoluntourism/#.VhZjufntlBc(2008, February 2).
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G., & Osborn, Richard N. (2000). *Organizational Behavior*.
- Travelocity . (2008) .*Travel For Good(sm): Corporate Social Responsibility Meets VolunTourism* [Blog post]. Retrieved <http://www.travelocity.com/travelforgood>

เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ-วิจัย
สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการดำเนินงานที่ส่งผลให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายขององค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร: มูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย

Factors Supporting toward Implementation that have Affect on Objective of Volunteer Tourism Organization : Green Lion Bali Foundation , Indonesia

ศิริรัตน์ เสนชู¹ กานดา จันท์แย้ม²

บทคัดย่อ

งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการดำเนินงานของมูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลีที่ส่งผลให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายขององค์กรโดยเก็บข้อมูลจากการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ อาสาสมัคร และคนในพื้นที่ และข้อมูลด้านเอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในครั้งนี้ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายขององค์กร คือ 5 ปัจจัย ดังนี้ ทุนวัฒนธรรม ทุนมนุษย์ ด้านเศรษฐกิจ การตลาดการท่องเที่ยว และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยปัจจัยเหล่านี้ช่วยส่งเสริมต่อการดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร คือ พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ (Potential Staff Development) พัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร (Personal Development) และพัฒนากิจกรรมงานด้านอาสาสมัคร (Volunteer Program Development) และผลการดำเนินงานข้างต้นส่งผลเชื่อมโยงต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในพื้นที่เมืองบาห์ลี ถือเป็นองค์ที่ไม่แสวงหาผลกำไร

คำสำคัญ

ปัจจัย, การดำเนินงาน, มูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลี, การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร,

Abstract

The objective of this study is factors supporting toward Implementation that have affect on Objective of Volunteer Tourism Organization. Data were collected through observation , key informants (Executive , Manager , Staff , Volunteer and Balinese) and Documentary Data Qualitative data provided content analysis The finding indicate that factors Supporting toward implementation 5 factors : Cultural Capital, Human Capital, Economic, Trends, and Stakeholders These factors support the implementation according to the objective of the organization that are Potential Staff Development, Personal Development and Volunteer Program Development were result that conform to organization objective and also relate to Bali Community Performance

Keywords

Factors, Implementation, Green Lion Bali Foundation, Volunteer Tourism

1.นักศึกษาสาขาพัฒนามนุษย์และสังคม คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2.อาจารย์สาขาพัฒนามนุษย์และสังคม คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการดำเนินงานที่ส่งผลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร: มุลนิธิกรีนไลออนบาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย

บทนำ

องค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครเป็นองค์กรรูปแบบหนึ่งที่มีการดำเนินการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร (Volunteer Tourism) เป็นลักษณะขององค์กรดำเนินงานเพื่อเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรประเภทนี้ โดยรูปแบบการท่องเที่ยวที่นำมาใช้คือการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร

การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครเป็นการผสมผสานระหว่างการให้บริการในรูปแบบอาสาสมัครและการเดินทางท่องเที่ยวในรูปแบบต่างๆ อาทิเช่น ด้านศิลปวัฒนธรรม ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และนันทนาการในการท่องเที่ยว รวมถึงเพื่อบำเพ็ญประโยชน์ (วัชร ชูรักษา, 2550)

รูปแบบการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครนั้นความหลากหลายขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่ใช้จัดกิจกรรมนั้นๆ โดยจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในพื้นที่เหล่านั้น ทั้งในรูปแบบการจัดกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครนั้นก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการทำงานขององค์กร

ธุรกิจท่องเที่ยวในปัจจุบันมีการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานในแนวทางใหม่ นั้นเพื่อปรับใช้สอดคล้องกับพฤติกรรม ของนักท่องเที่ยว บริการการท่องเที่ยว การสร้างคุณค่าแก่แหล่งท่องเที่ยว และเป็นองค์ความรู้แก่บุคลากรการท่องเที่ยวและตัวนักท่องเที่ยวเองด้วย (กรมการท่องเที่ยว, 2557 : ออนไลน์) เพื่อตอบสนองความต้องการของตัวนักท่องเที่ยวเอง

การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครนี้เป็นการท่องเที่ยวแนวใหม่ที่มีอยู่ทั่วทุกมุมโลก โดยองค์กรด้านการท่องเที่ยวระดับโลกอย่าง United Nation World Tourism Organization (UNWTO) ได้จัดทำเว็บไซต์ DANTEI เพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูลการศึกษาด้านการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร ระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้องจากประเทศต่างๆ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย , 2550) การท่องเที่ยวเชิงนี้มาเริ่มและเป็นที่รู้จักเมื่อปี 2543 โดยพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวสมัยใหม่นั้นมีสิ่งที่สนับสนุนและเป็นแรงผลักดันให้นักท่องเที่ยวหันมาตระหนักถึงเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นจากภัยธรรมชาติหรือที่มนุษย์สร้างขึ้น

องค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครที่ดำเนินงานนั้นเพื่อที่จะเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรประเภทนี้ องค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครจะดำเนินงานในรูปแบบการท่องเที่ยว นั้น จึงจำเป็นต้องมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร การดำเนินงานนั้นจึงต้องอาศัยการจัดการที่จะเข้ามาช่วยระบบของการดำเนินงาน เพื่อบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

มูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลีเป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Profitable Organization) ในด้านองค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครแก่นักท่องเที่ยวอย่างมีคุณภาพ พร้อมกับ สร้างจิตสำนึกการเรียนรู้ ใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างยั่งยืน ภายใต้กรอบทางความคิดที่สร้างกระบวนการจัดการองค์กร การสร้างทีมงาน และการวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระบบการดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินงานเป็นองค์กรการท่องเที่ยวเชิง

อาสาสมัคร และรวมถึงมองว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ เหล่านั้นให้กลายเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญ (ฉัตรพันธ์ุ เจริญพันธ์ ,2545) นั่นคือการแปลงทรัพยากร มนุษย์ซึ่งรวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ให้เป็นทุนโดยการจัดการความรู้ ให้กับบุคลากรในองค์กรโดยให้ สามารถดึงเอาความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ในตัวเองออกมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ ด้วย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547)

ผู้วิจัยจะศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมต่อเป้าหมายของมูลนิธิกรีนไลออนบาหาลีที่มีผลต่อการ ดำเนินงานขององค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครนี้มูลนิธิกรีนไลออนบาหาลีมีเป้าหมายขององค์กร เพื่อที่จะพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่และกิจกรรมด้านงานอาสาสมัคร ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ขององค์กรไม่แสวงผลกำไร โดยการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการ ดำเนินงาน ศักยภาพที่เกิดขึ้นของเจ้าหน้าที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน และสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเรียนรู้ด้วยกันขณะดำเนินงาน และกิจกรรมด้านอาสาสมัครที่ก็มีส่วนช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อ สาธารณะชนและชุมชน โดยกิจกรรมด้านอาสาสมัครที่ทางองค์กรดำเนินงานคือกิจกรรมด้าน การศึกษา ด้านช่วยเหลือสังคม และด้านอนุรักษ์ธรรมชาติ ผลจากการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้จะช่วย ส่งผลต่อชุมชนในเมืองบาหาลี รวมถึงอาสาสมัครที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งผลต่อตัวอาสาสมัครที่ได้เรียนรู้ วิธีชีวิตที่แตกต่างออกไป ปลูกฝังจิตสาธารณะ ช่วยเหลือชุมชนและสังคม รวมถึงนำไปประยุกต์ใน เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานองค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการดำเนินงานของมูลนิธิกรีนไลออนบาหาลีที่ส่งผลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้เพื่อที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมต่อเป้าหมายของมูลนิธิกรีนไลออนบาหาลีที่มีต่อ ผลการดำเนินงานขององค์กรด้านการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) มี ปัจจัยสำคัญด้วยกัน 5 ประการอันได้แก่ ทุนทางวัฒนธรรม (Cultural Capital) ทุนมนุษย์ (Human Capital) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) การตลาดการท่องเที่ยว (Trends) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

เป้าหมายขององค์กร (มูลนิธิกรีนไลออน, 2555) คือ พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ (Potential Staff Development) พัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร (Personal Development) และ พัฒนากิจกรรมงานด้านอาสาสมัคร (Volunteer Program Development) และผลการดำเนิน ข้างต้นส่งผลเชื่อมโยงต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในพื้นที่เมืองบาหาลี

วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยทำการเก็บข้อมูลจากเอกสาร การสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยผู้ให้ข้อมูลคือ กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความเข้าใจในกระบวนการจัดการ ของมูลนิธิกรีนไลออนบาหาลีเป็นอย่างดี นั่นคือ ผู้บริหารมูลนิธิกรีนไลออนบาหาลี จำนวน 1 คน

ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานชาวไทยและชาวบาห์ลี จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานด้านวางแผนและด้านจัดการทั้งชาวไทยและชาวบาห์ลี จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานฝ่ายปฏิบัติงานชาวบาห์ลี จำนวน 2 คน กลุ่มอาสาสมัครที่เข้าร่วมทำกิจกรรมด้านอาสาสมัคร จำนวน 15 คน รวมทั้งสิ้น 22 คน

การเก็บข้อมูล ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง(Semi- Structured) ทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแยกตามประเด็นวัตถุประสงค์ที่และประเด็นคำถามที่กำหนดไว้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของผู้ให้ข้อมูล ทำการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม คือผู้วิจัยทำการศึกษาลงพื้นที่เป็นเจ้าหน้าที่อาสาสมัครร่วมทำงานกับมูลนิธิกรีนไลออน และการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Data) ทั้งเอกสารที่เกี่ยวกับงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องเฉพาะกับองค์กรโดยตรง

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการศึกษาครั้งนี้ดำเนินการไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย (Content Analysis) โดยพิจารณาเชิงเหตุผลและเชื่อมโยงกับหลักการแนวคิดโดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตามขั้นตอน คือ ถอดเทปที่ได้จากการบันทึกข้อมูลทำความเข้าใจข้อมูลที่ได้มาเพื่อทำความเข้าใจ โดยยึดผู้ให้ข้อมูลเป็นข้อมูลหลัก แยกข้อมูลออกเป็นหมวดตามประเด็นที่ศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้คือ รวมถึงสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของงานวิจัยในครั้งนี้ นำข้อมูล ข้อความ ประโยคหรือวลี นำมาตีความหรือให้ความหมาย

ผลการวิจัย

การดำเนินงานของมูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลีมีการวางแผนเป้าหมายที่ตั้งไว้ นั่นคือ พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ (Potential Staff Development) พัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร (Personal Development) และพัฒนากิจกรรมงานด้านอาสาสมัคร(Volunteer Program Development) และผลการดำเนินข้างต้นส่งผลเชื่อมโยงต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในพื้นที่เมืองบาห์ลี โดยองค์กรนั้นเป็นองค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร ซึ่ง เริ่มดำเนินงานตั้งแต่ พ.ศ. 2554 โดยเริ่มโครงการอาสาสมัครในชุมชนท้องถิ่นเมืองบาห์ลีและมีการเติบโตขึ้นและขยายที่กว้างขึ้นโดยการพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครได้รับคำนิยามมาอย่างต่อเนื่องได้รับความร่วมมือจากทั้งองค์กรระดับท้องถิ่น องค์กรระดับภาครัฐและองค์กรระดับนานาชาติ โดยมีกิจกรรมด้านอาสาสมัคร (Volunteer Project) ที่มูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลีได้จัดขึ้นสามารถแบ่งได้ดังนี้

1.กิจกรรมด้านการศึกษา (Volunteer Teaching) คือ การสอนภาษาอังกฤษในโรงเรียนพื้นเมืองของบาห์ลีให้กับนักเรียนชั้นอนุบาลและประถมศึกษา โดยแบ่งเป็นการสอนภาษาอังกฤษทั่วไป (Teaching Program) การสอนภาษาอังกฤษเฉพาะด้านคือ การสอนด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Education) และการสอนด้านสุขภาพอนามัย (Healthcare Education) และกิจกรรมสอนเสริมด้านภาษาอังกฤษให้กับเจ้าหน้าที่



ภาพที่ 1 ภาพบรรยากาศขณะกำลังสอนภาษาอังกฤษนักเรียนในโรงเรียนต่างๆ
ที่มา : มูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลี, 2558



ภาพที่ 2 ภาพบรรยากาศขณะกำลังสอนเสริมภาษาอังกฤษให้กับเจ้าหน้าที่
ที่มา : มูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลี, 2558

2.กิจกรรมช่วยเหลือสังคม (Construction Volunteering) คือ การต่อเติม ซ่อมแซมและทำความสะอาดโรงเรียนที่ห่างไกลและโรงเรียนเล็กๆที่ยังไม่มีงบประมาณในส่วนของสิ่งก่อสร้าง เช่น การสร้างอ่างล้างมือ ทาสีโรงเรียน ทำความสะอาดช่วงปิดเทอม



ภาพที่ 3 ภาพบรรยากาศขณะกำลัง
ทาสีและต่อเติมบริเวณโรงเรียน
ที่มา : มูลนิธิกรีนไลออนบาหลี, 2558

3.กิจกรรมด้านอนุรักษ์เต่า (Turtle Conservation) โดยกิจกรรมนี้จะอยู่ที่เกาะนูซาปานิดา (ซึ่งห่างจากตัวเกาะบาหลีประมาณ 45 นาที) กิจกรรมนี้จะทำการให้อาหารเต่า ทำความสะอาดเต่า ล้างแท๊งก์ที่เต่าอาศัยอยู่ ทาสีที่ไซค์เต่าและยังมีกิจกรรมเพิ่มเติมที่อาสาสมัครคือสอนภาษาอังกฤษเด็กที่โรงเรียนบนเกาะและปล่อยเต่าทุกๆสองอาทิตย์



ภาพที่ 4 ภาพบรรยากาศบริเวณโปรเจคไซค์อนุรักษ์เต่า
ที่มา : มูลนิธิกรีนไลออนบาหลี, 2558



ภาพที่ 5 ภาพบรรยากาศบริเวณโปรเจกต์ไชน์คอนรัักษ์เต่า
ที่มา : มูลนิธิกรีนไลอ้อนบาห์ลี, 2558

โดยแต่ละกิจกรรมด้านอาสาสมัครได้มีการวางแผนและเป้าหมาย จากการจัดตั้งกิจกรรมอาสาสมัครจากการประชุมระหว่างผู้บริการและผู้จัดการ โดยเล็งเห็นพื้นที่เมืองบาห์ลีเป็นทรัพยากรทางการท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียง และยังมีข้อบกพร่องคือยังเป็นประเทศที่กำลังพัฒนาและขาดความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการทำงานของเยาวชนพื้นเมือง

บาห์ลีเป็นพื้นที่ที่มีสภาพแวดล้อมที่พร้อมทั้งทรัพยากรทางธรรมชาติ วัฒนธรรม ประเพณีดั้งเดิมที่ชัดเจน และถือเป็นเมืองที่เหมาะสมให้นักท่องเที่ยวที่มาทั้งทำงานอาสาและพักผ่อนไปในตัว (ลีโอ (นามมุตติ) 2558, สัมภาษณ์)

เป้าหมายของมูลนิธิกรีนไลอ้อนบาห์ลี โดยการได้รับความร่วมมืออย่างต่อเนื่องจากบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งนำความรู้ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่สามารถเรียนรู้วัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่นระดับความลึกซึ้งและกลุ่มอาสาสมัครได้รับประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อตัวอาสาสมัครและส่งผลกระทบต่อชุมชนจากการเข้าร่วมโครงการกิจกรรมอาสาสมัครทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการดำเนินงานของมูลนิธิกรีนไลอ้อนบาห์ลี ที่ส่งผลให้เป็นไปตามเป้าหมายพบว่า

1.ทุนวัฒนธรรม (Cultural Capital)

จากการสังเกตในการลงพื้นที่นั้นพบว่า ทุนทางวัฒนธรรม ดึงดูดให้นักท่องเที่ยวได้เข้าใจในวัฒนธรรมต่างๆที่มีของชาวพื้นเมืองบาห์ลีและที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร เกิดจากตัวกิจกรรมงานด้านอาสาสมัครคือกิจกรรมการสอนภาษาอังกฤษให้นักเรียนในโรงเรียนภายในพื้นที่จากการให้สัมภาษณ์ คุณครูที่โรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับเจ้าหน้าที่ประสานงานและกับอาสาสมัคร ซึ่งถ้าหากมีการเปิดการเรียนการสอน และกิจกรรมพิเศษจะแจ้งให้ทราบล่วงหน้าผ่านทางเจ้าหน้าที่ประสานงานคนบาห์ลี หรือถ้าหากมีเหตุการณ์นักเรียนไม่มาเข้า

เรียนก็จะแจ่มผ่านให้ทราบเช่นกัน (สำหรับนักเรียนชั้นระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นจะทำการเรียนการสอนเฉพาะช่วงครึ่งวันเช้าเท่านั้น)

โปรแกรมปฐมนิเทศเป็นอะไรที่ดีมากครับ ผมได้เรียนรู้อะไรหลายอย่าง ผมชอบคลาสทำอาหารมากครับ โดยเฉพาะเทมเป (Tempe) : ถั่วเหลืองที่มักเป็นแผ่น

(อลัน (นามสมมุติ) 2558, สัมภาษณ์)

พื้นที่ตั้งขององค์กรนั้นตั้งอยู่ที่เมืองอุบุด ในเมืองบาหลี่ พบว่าแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมก็ตั้งอยู่บริเวณนี้เช่นกัน โดยอาสาสมัครสามารถที่จะเรียนรู้จากโปรแกรมการปฐมนิเทศ (Orientation Week) ประกอบด้วย เรียนภาษาอินโดนีเซียพื้นฐาน เยี่ยมชมวัดทิตาเอมพู (Tirta Empul Temple) สวนสัตว์ลิง (Monkey Forest) การเต้นรำคาคัก (Kecak Dance) การทำของบูชา (Flower Offering) การทำผ้าบาติก การเดินทางไกลชมสวนข้าว (Rice Field Long Walking) จากการให้สัมภาษณ์ของกลุ่มอาสาสมัคร พวกเขาจะใช้เวลาวันหยุด เสาร์และอาทิตย์เดินทางไปเที่ยวใจกลางเมืองอุบุด หรือจะเป็นที่ทะเลแถวเกาะนูซาปานิดา (Nusa Paneda Island) ที่แห่งนี้ยังเป็นสถานที่ที่มีกิจกรรมด้านอนุรักษ์เต่า (Turtle Conservation) ของทางองค์กรอีกด้วย ซึ่งเป็นกิจกรรมที่อาสาสมัครให้ความสนใจเป็นอย่างมาก



ภาพที่ 6 ภาพกิจกรรมโปรแกรมปฐมนิเทศ : เยี่ยมชมวัดทิตาเอมพู (Tirta Empul Temple)

ที่มา : มุลนิธิกรีนไลอ้อนบาหลี่, 2559



ภาพที่ 7 ภาพกิจกรรมโปรแกรมปฐมนิเทศ : การทำผ้าบาติก
ที่มา : มูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลี, 2559



ภาพที่ 8 ภาพกิจกรรมโปรแกรมปฐมนิเทศ : การทำอาหารท้องถิ่น
ที่มา : มูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลี, 2559



ภาพที่ 9 ภาพกิจกรรมโปรแกรมปฐมนิเทศ : การเดินทางไกลชมสวนข้าว
(Rice Field Long Walking)

ที่มา : มูลนิธิกรีนไลอ้อนบาหลี, 2559

2.ทุนมนุษย์ (Human Capital) เจ้าหน้าที่จะประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ขององค์กรซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานการรับอาสาสมัครและการจัดการกิจกรรมงานอาสาสมัครที่เกิดขึ้น โดยสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท นั้นคือ

2.1เจ้าหน้าที่ประจำ (Full- Time Staff) คือกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ถือว่าจ้างโดยสัญญากับทางองค์กร และมีค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน อันประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานชาวไทย ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานชาวบาหลี เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานด้านวางแผนและด้านจัดการชาวไทย เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานด้านวางแผนและด้านจัดการชาวบาหลี เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานฝ่ายปฏิบัติงานชาวบาหลี เจ้าหน้าที่ดูแลด้านอาหารชาวบาหลี เจ้าหน้าที่ดูแลฝ่ายที่พักชาวบาหลี

2.2 เจ้าหน้าที่ชั่วคราว (Part-time Staff) คือกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่ถือว่าจ้างในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวในช่วง High Season (สิงหาคมถึงพฤศจิกายนของทุกปี) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายประสานงานฝ่ายปฏิบัติงานชาวบาหลี

ทางเราอยากจะทำพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษของเยาวชน สอนพวกเขาให้รู้จักมีความรับผิดชอบ ทักษะการอยู่ร่วมกันเป็นเป้าหมายหนึ่งที่เราตั้งไว้และจัดตั้งองค์กรแห่งนี้ และเรายังมีคุณวายนที่เป็นผู้จัดการทั่วไปที่เป็นคนบาหลีที่ช่วยในการดำเนินงานมาตั้งแต่จันร่วมกับคุณลิโอ เพื่อจัดหาคนในพื้นที่ในเมืองในด้านที่พัก ด้านอาหาร และเขานั้นรู้จักพื้นที่แห่งนี้เป็นอย่างดี เมื่อนักท่องเที่ยวที่พักอาศัยอยู่รวมกับเจ้าของบ้าน พวกเขาต่างก็มีสัมพันธ์ไมตรี เพราะลักษณะของคนบาหลี พวกเขาใจดี ชอบช่วยเหลือ ยิ้มแย้ม

(จิราภรณ์ (สมมุติ) 2558, สัมภาษณ์)

จากการให้สัมภาษณ์ของผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติงานชาวบาห์ลีจะเป็นที่ปรึกษาด้านกิจกรรมงานอาสาสมัครขององค์กรทั้งหมดและดูแลเอกสารที่ใช้ในการประสานงานและอำนวยความสะดวกให้แก่องค์กรที่มีคนพื้นเมืองเป็นผู้ประสานงานในด้านการติดต่อระหว่างกัน และท่านยังสามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาอังกฤษ ภาษาอินโดนีเซีย และภาษาบาห์ลี (ภาษาท้องถิ่นของเมืองบาห์ลี)

จากการสังเกตในการลงพื้นที่นั้นพบว่า ตัวกิจกรรมงานด้านอาสาสมัครคือกิจกรรมการสอนภาษาอังกฤษให้นักเรียนในโรงเรียนภายในพื้นที่ จากการให้สัมภาษณ์ คุณครูที่โรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับเจ้าหน้าที่ประสานงานและกับอาสาสมัคร ซึ่งถ้าหากมีการปิดการเรียนการสอน และกิจกรรมพิเศษจะแจ้งให้ทราบล่วงหน้าผ่านทางเจ้าหน้าที่ประสานงานคนบาห์ลี หรือถ้าหากมีเหตุการณ์นักเรียนไม่มาเข้าเรียนก็จะแจ้งผ่านให้ทราบเช่นกัน (สำหรับนักเรียนชั้นระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นจะทำการเรียนการสอนเฉพาะช่วงครึ่งวันเช้าเท่านั้น)



ภาพที่ 10 ภาพเจ้าหน้าที่ของมูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลี
ที่มา : มูลนิธิกรีนไลออนบาห์ลี, 2558

3.ด้านเศรษฐกิจ (Economic) จากการสัมภาษณ์ พบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลเกิดขึ้นจากการที่องค์กรมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของเยาวชน (เจ้าหน้าที่) ให้มีทักษะและศักยภาพการทำงานโดยตำแหน่งผู้ประสานจะเป็นเหล่าเด็กและเยาวชนพื้นเมือง จากการสังเกต สำหรับการศึกษาในประเทศอินโดนีเซียพบว่า เยาวชนมักจบเพียงชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพก็จะเริ่มหางานทำ ด้วยเหตุผลในเรื่องภาระด้านการเงิน ทั้งนี้เพราะในการศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีมีค่าใช้จ่ายสูง ในส่วนของค่าแรงขั้นต่ำประมาณ 1,000,000 รูเปีย (หรือประมาณ 3,000 บาท) ต่อเดือน และพบว่าค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวไม่สูงมากนัก โดยเฉพาะค่าครองชีพที่อยู่ในระดับถูกเมื่อเทียบกับค่าเงินในประเทศแถบเอเชียด้วยกัน การเข้ามาของนักท่องเที่ยวสามารถที่อาศัยอยู่ได้นานถึง 30 วัน และสามารถอยู่นานสูงสุดอีก 60 วัน รวมถึงการเข้ามาลงทุนของชาวต่างชาติเรื่องที่พัก ที่ทำให้มีตัวเลือกหลากหลายในด้านที่พัก เพราะบรรยากาศในเมืองบาห์ลีจะเป็นแบบกึ่งธรรมชาติ และยังคงลักษณะความเป็นเอกลักษณ์ที่ยังเป็นดั้งเดิมที่บริเวณบ้านเดียวกันแต่อยู่กันหลายครอบครัว

เพราะเด็ก ๆ ที่นี้แต่งงานและครอบครัวกันเร็ว เลยจำเป็นต้องทำงานหาเลี้ยงครอบครัว คือไม่
เกิน 18 ปีพวกเขาที่มีลูกกันแล้ว

(ชิตตินันต์ (สมมุติ) 2558, สัมภาษณ์)

4.แนวโน้มการท่องเที่ยว (Trends) พฤติกรรมของอาสาสมัคร จัดเป็นพฤติกรรมของ
นักท่องเที่ยวอีกอย่างหนึ่งนั่นคือ แนวโน้มที่เข้าเดินท่องเที่ยวเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง งาน
จากการสัมภาษณ์ นั้น พบว่า อาสาสมัครที่เข้าร่วมกิจกรรมกับทางองค์กรมีเป้าหมายหรือจุดประสงค์
ที่แตกต่างกันไป อาสาสมัครบางคนต้องการหาประสบการณ์ชีวิตสักครั้งในการทำงานอาสาสมัคร
อาสาสมัครบางคนนั้นแสวงหาสิ่งที่อยากทำก่อนที่จะเรียนในระดับปริญญาตรี อาสาสมัครบางคนเพื่อ
มาท่องเที่ยวและเรียนรู้วิถีชีวิตที่แตกต่างกันออกไป อาสาสมัครบางคนเพื่อความเข้าใจในการ
ดำเนินชีวิตของตนเอง อาสาสมัครบางคนมาร่วมกันทำกิจกรรมกับเพื่อนที่มาด้วยกันระหว่างพัก
ทำงานหรือปิดภาคเรียน รวมทั้งเทคโนโลยีที่มาช่วยในการดำเนินงานในระบบฐานข้อมูลที่สามารถ
ช่วยในการจัดการภายในองค์กร และการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตที่สามารถรื้อวบอกผ่านเรื่องราวได้อย่าง
รวดเร็ว พบว่า อาสาสมัคร (Volunteer) กลุ่มนักท่องเที่ยวที่สมัครเข้ามาทำกิจกรรมงานอาสาสมัคร
กับทางองค์กร โดยที่ได้รับอาหารและที่พักเป็นค่าตอบแทน และจะเลือกกิจกรรมให้ใกล้เคียงและเป็น
ประโยชน์ต่อตัวเองและเข้ากับพฤติกรรมด้วยลักษณะของกิจกรรมที่แตกต่างออกไป โดยมีแรงจูงใจ
ในการเข้าร่วมทำกิจกรรมอาสาสมัครแตกต่างกันออกไป จากการให้สัมภาษณ์ของอาสาสมัคร “จริงๆ
แล้วอาจมาท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อนเพียงอย่างเดียว ก็ได้มุมมองที่แตกต่างออกไป ได้พูดคุยสื่อสารกับ
เยาวชน(เจ้าหน้าที่) ทำความรู้จักและผูกมิตรไมตรี อยากกลับมาอีกครั้ง”

5.ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เครือข่ายขององค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครและบริษัท
ท่องเที่ยว องค์กรและหน่วยงานเหล่านี้จะเข้ามามีบทบาทในการช่วยจัดส่งอาสาสมัครในแต่ละ
ประเทศทั่วโลกที่ต้องการทำงานด้านอาสาสมัครตามท้ององค์กรมีกิจกรรม จากหารให้ข้อมูลจาก
ผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการงานชาวไทยซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นอาสาสมัครชาวยุโรป และแถบอเมริกา เอเชีย
ค่อนข้างน้อย

สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากการได้ลงพื้นที่ไปยังมูลนิธิกรีนไล่ออนบาห์ลีที่เป็นองค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครโดย
มีปัจจัยที่ส่งเสริมต่อเป้าหมายของมูลนิธิกรีนไล่ออนบาห์ลี ประเทศอินโดนีเซียที่มีผลต่อการ
ดำเนินงานขององค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร โดยมีเป้าหมายขององค์กร คือ พัฒนาศักยภาพ
ของเจ้าหน้าที่ (Potential Staff Development) พัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร (Personal
Development) และพัฒนากิจกรรมงานด้านอาสาสมัคร (Volunteer Program Development)
และผลการดำเนินงานข้างต้นส่งผลเชื่อมโยงต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในพื้นที่เมืองบาห์ลี ถือเป็นองค์ที่
ไม่แสวงหาผลกำไร

จากผลการวิจัยพบว่า พบว่า 5 ประการคือ โดยปัจจัยทั้งห้าที่สอดคล้อง กับงานวิจัยเรื่อง
การจัดการเครือข่ายองค์กรพัฒนาเครือข่ายเอกชนด้านแรงงานข้ามชาติ (กณิกา หงส์ลา และคณะ,

2553) ได้ศึกษาปัจจัยภายในและภายนอก โดยปัจจัยภายในนั้นถือเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน จากการศึกษาดังกล่าวนั้นกล่าวถึง ทูทางธรรมชาติ ทูมนุษย์ ทูสังคมและวัฒนธรรม ทูทางกายภาพและโครงสร้างพื้นฐาน และทุนทางการเงินที่ถือเป็นจุดแข็งของปัจจัยที่ผลต่อการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ในส่วนของจุดอ่อน ในปัจจัยภายในคือ การจัดแบ่งการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ในชุมชน ความขัดแย้งในการทำงานของคณะกรรมการ และการบริหารจัดการชมรม และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การท่องเที่ยวเชิงบำเพ็ญประโยชน์กับโอกาสของกิจการเพื่อสังคมในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน (กาญจนา สมมิตร, 2557) จุดแข็งที่สำคัญที่มีผลต่อองค์กรลักษณะการดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวของบำเพ็ญประโยชน์นั้นคือ การได้รับประสบการณ์การทำงานด้านอาสาสมัคร การมีเครือข่ายในชุมชนและการมีพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ จากงานวิจัยดังกล่าวทั้งสองยังพบว่าปัจจัยภายนอกที่เป็นทั้งโอกาสและเป็นภัยคุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กรเช่นกัน ดังนั้นจากผลการศึกษาครั้งนี้ ปัจจัยแรก นั้นคือ ทุนทางวัฒนธรรม (Cultural Capital) คือความสัมพันธ์ทางสังคมและโครงสร้างทางสังคม เกิดกิจกรรมร่วมมือกัน สร้างความเชื่อใจและไว้วางใจกัน และแสดงความรับผิดชอบ รวมทั้งเกิดการเรียนรู้ รับรู้ซึ่งกันและกัน ปัจจัยที่สอง ความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่าย ความร่วมมือทางด้านประเพณีพื้นเมืองบาหลี่ ที่ทั้งหมดบ้านจะเข้ามาช่วยเลือกกันในทุกกิจกรรม นั้นคือ ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นความสามารถที่องค์กรสามารถที่พัฒนาศักยภาพที่มีอยู่แล้วให้มีทักษะมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทักษะด้านภาษาอังกฤษ ทักษะการอยู่ร่วมกัน ที่หลากหลายเชื้อชาติและศาสนาทั้งเจ้าหน้าที่และอาสาสมัครเอง เจ้าหน้าที่ชาวไทยก็จะช่วยควบคุมงานและตรวจสอบการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่บาหลี่อีกครั้ง ปัจจัยที่สาม คือ ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ผลจากภาวะว่างงานของคนในพื้นที่และค่าแรงและค่าครองชีพไม่สูงมากนักทางองค์กรสามารถมีกำลังจ้างงานในส่วนนี้ และการเข้ามาของนักท่องเที่ยวในแต่ละปีที่มายังเมืองบาหลี่ ประเทศอินโดนีเซียถือเป็นแหล่งท่องเที่ยวอันดับต้นๆของเอเชีย ปัจจัยที่สี่ คือ การตลาดการท่องเที่ยว (Trends) ด้วยพฤติกรรมนักท่องเที่ยวสมัยใหม่ที่นอกจากเดินทางท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อนหย่อนใจแต่สามารถทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นและสังคมได้อีกด้วย และปัจจัยสุดท้าย นั้นคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่มีบทบาทหน้าที่คอยช่วยเหลือและสนับสนุนองค์กรมาตลอดจากการศึกษาในประเด็นนี้จึงทราบได้ว่าองค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครนั้นจำเป็นต้องมีปัจจัยเหล่านี้มาเพื่อส่งเสริมต่อเป้าหมายขององค์กรเช่นเดียวกับมูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลี่ ปัจจัยทั้งหมดที่ได้ศึกษามาล้วนเป็นจุดแข็งขององค์กรที่จะทำให้องค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัครอย่างมูลนิธิคอยเติบโตไปตามเป้าหมายหลักขององค์กรและเป็นองค์ที่ไม่แสวงหาผลกำไร (วันชัย มีชาติ, 2550) ในการจัดองค์กรนั้นต้องอาศัยเรื่องการจัดการ การออกแบบองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติ รวมถึงต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหาร โดยอย่างน้อยปัจจัยทั้งห้าต่างเป็นปัจจัยส่งเสริมต่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เพื่อปัจจัยที่ส่งเสริมต่อเป้าหมายของการดำเนินงานขององค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร มูลนิธิกรีนไล่ออนบาหลี่ ประเทศอินโดนีเซีย จึงศึกษาในปัจจัยที่ส่งเสริมต่อเป้าหมาย

ของการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมต่อผลการดำเนินงาน มูลนิธิกรีนไลอ้อนนั้นจึงถือเป็นองค์กรที่กำลังเติบโตมาตลอดจนถึงปัจจุบันจากการเข้ามาของจำนวนอาสาสมัครในแต่ละปีและวางเป้าหมายที่ชัดเจนที่ต้องการจะพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ (Potential Staff Development) พัฒนาตัวเองของอาสาสมัคร (Personal Development) และพัฒนากิจกรรมงานด้านอาสาสมัคร (Volunteer Program Development) และผลการดำเนินงานข้างต้นส่งผลเชื่อมโยงต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในพื้นที่เมืองบาห์ลี รวมถึงความร่วมมือของคนในพื้นที่ที่ต่างพึ่งพาอาศัยกัน องค์กรได้มีช่วยให้เกิดรายได้ต่อชุมชนและคนในพื้นที่ ในส่วนชุมชนและคนในพื้นที่ช่วยทำให้เกิดกิจกรรมด้านอาสาสมัครเกิดขึ้น แต่ทว่าทางองค์กรนั้นควรมีแนวทางในการประชาสัมพันธ์ในหลากหลายช่องทาง นอกจากการบอกปากต่อปากเพียงอย่างเดียว เพื่อที่จะทำให้นักท่องเที่ยวที่สนใจในเชิงอาสาสมัครเข้ามาเข้าร่วมกิจกรรมซึ่งเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของนักท่องเที่ยว และเป็นแนวทางในการส่งเสริมการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ข้อเสนอแนะจากงานศึกษาในครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาในเรื่องปัจจัยที่ส่งเสริมต่อเป้าหมายของการดำเนินงานขององค์กรการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร จะเห็นได้ว่ายังมีประเด็นที่น่าสนใจและสามารถขยายในการศึกษาครั้งต่อไป เพื่อสร้างองค์ความรู้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม อย่างเช่น ปัญหา นักท่องเที่ยว เป็นต้น ที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในเชิงปฏิบัติ คุณลักษณะของผู้นำในองค์กรด้านกาท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงนโยบายขององค์กรลักษณะเช่นนี้อีกด้วย และการขาดความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

เอกสารอ้างอิง

กัญฉนิภา หงส์ลา และคณะ, 2553 การจัดการเครือข่ายองค์กรพัฒนาเครือข่ายเอกชนด้านแรงงานข้ามชาติ

กาญจนา สมมิตร, 2557, การท่องเที่ยวเชิงบำเพ็ญประโยชน์กับโอกาสของกิจการเพื่อสังคมในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

กรมการท่องเที่ยว.(2557).แผนยุทธศาสตร์และการพัฒนาการท่องเที่ยว 2557-2560. สืบค้นเมื่อ 17 มิถุนายน 2558 <http://www.tourism.go.th/home/details/11/669/2224>

ชนบพันธุ์ ตังมณี. (2536). การจัดการผลิตภัณฑ์สำหรับองค์กรที่ไม่หวังกำไร ในเอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการ

ผลิตภัณฑ์และราคา. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เครือข่ายจิตอาสา. (2551) *เที่ยวเพื่อคนอื่น การท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร*. สืบค้นเมื่อ 1 กันยายน 2558 <http://www.volunteerspirit.org>

จิรศักดิ์ จิยะนันท์ และคณะ. (2542) *สภาพแวดล้อมขององค์กร การสร้างข้อได้เปรียบ*

- ทางการแข่งขัน ความรับผิดชอบด้านสังคมและจริยธรรม” ใน องค์การและการจัดการ.
กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2557). หลักการจัดการ : องค์การและการจัดการสมัยใหม่ .
กรุงเทพมหานคร:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลิตา ศรมณี. (2533). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์.(2545).*การจัดการทรัพยากรมนุษย์*.กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2549). *การพัฒนาองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.
เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management*. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
บุญเกื้อ ควรหาเวช. (2543). *นวัตกรรมการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:SR Printing.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2543). *นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 4).
กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์
- Benis, W., Nanus B, Leader. (1985). *Strategies for Taking Change*. New York
: The Force Press.
- Gatewood, Robert D., Taylor, Robert., & Ferrell, O.C. (1995). *Management :
Comprehension Analysis*
- Jones, Gareth R., & George, Jennifer M. (2003). *Contemporary Management* . New
Jersey: McGraw-Hill.
- Michael Walton. (1995). *Managing yourself on an off the ward*. London : Blackmell
Science .
- Richard D. Irwin. Griffin, Ricky W. (1999). *Management*. Boston, MA: Houghton Mifflin
Company.
- Rob Lovitt. The Value of Voluntourism. [Blog post].
Retrieved[http://www.nbcnews.com/id/23262573/ns/travel-
rob_lovitt_columns/t/valuevoluntourism/#.VhZjufntlBc](http://www.nbcnews.com/id/23262573/ns/travel-rob_lovitt_columns/t/valuevoluntourism/#.VhZjufntlBc)(2008, February 2).
- Schermerhorn, John R., Hunt, James G., & Osborn, Richard N. (2000). *Organizational
Behavior*.
- Travelocity . (2008) .*Travel For Good(sm): Corporate Social Responsibility Meets
VolunTourism* [Blog post]. Retrieved <http://www.travelocity.com/travelforgood>
http://etatjournal.com/upload/169/25501_7.pdf

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวศิริรัตน์ เสนชู	
รหัสประจำตัวนักศึกษา	5611121052	
วุฒิการศึกษา		
วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการการท่องเที่ยว)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2555

ทุนการศึกษา

ทุนอุดหนุนการนำเสนอผลงานวิจัยสำหรับนักศึกษา คณะศิลปศาสตร์

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

ศิริรัตน์ เสนชู และกานดา จันทร์แยม. (2559). กระบวนการจัดการองค์การการท่องเที่ยวเชิง
 อาสาสมัคร มูลนิธิกรีนไล่ออนบาห์ลี ประเทศอินโดนีเซีย นำเสนอการประชุมวิชาการ
 ระดับชาติของสมาชิกเครือข่ายความร่วมมือวิชาการ-วิจัย สายมนุษยศาสตร์และ
 สังคมศาสตร์ ครั้งที่ 9 ภายใต้แนวคิด “พลังมนุษยศาสตร์ พลังสังคมศาสตร์ พลังแห่ง
 ความสุขที่ยั่งยืน” ณ โรงแรมท็อปแลนด์ จังหวัดพิษณุโลก วันที่ 24 – 25 มีนาคม 2559

ศิริรัตน์ เสนชู และกานดา จันทร์แยม. (2559). ปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการดำเนินงานที่ส่งผลให้
 เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การการท่องเที่ยวเชิงอาสาสมัคร: มูลนิธิกรีนไล่ออนบาห์ลี
 ประเทศอินโดนีเซีย. วารสาร HR intelligence (พิจารณาบทความจากผู้ทรงคุณวุฒิ)