นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

โดย
นางนงนุช ล่วงพ้น

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

โดย
นางนงนุช ล่วงพ้น

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2566
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

INNOVATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC AUTONOMOUS UNIVERSITIES FOR THE NEXT DECADES

By

MRS. Nongnuch LUANGPON

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Doctor of Philosophy EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Academic Year 2023

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า
โดย	นางนงนุช ล่วงพ้น
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์
	รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร. ปรัชญนันท์ นิลสุข)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิระประภา)

61252903 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
คำสำคัญ : นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์, สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ, การวิจัยอนาคต

นาง นงนุช ล่วงพ้น: นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิคการวิจัย EDFR ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จากเอกสาร เวปไซต์ ฐานข้อมูลออนไลน์ และสารสนเทศ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วทำการจัดหมวดหมู่ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตามแนวคิดและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยศึกษาทัศนะความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ EDFR รอบที่ 1 ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก EDFR และรอบที่ 2 ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า

มีนวัตกรรมการบริการงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าที่เป็นไปได้ ดังนี้ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานความสามารถ (Talent Management) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของทักษะ (Skill-Based Management) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานการตั้งเป้าหมายและการวัดผลสำเร็จผ่านการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน (OKRs Management) การบริหารแบบให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย (Selection Management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเครือข่าย (Network management) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบโปรเจคเบส (Project-Based Human Resource Management) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบชั่วคราวหรือระยะเวลาสั้นขึ้นกับความพึงพอใจของผู้จ้างงานและผู้ทำงาน (Gig Worker)

61252903 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Keyword : Innovative of Human Resource Management, Public Autonomous University, EDFR (EDFR: Ethnographic Delphi Future Research) technique

MRS. Nongnuch LUANGPON : Innovation of Human Resource Management in Public Autonomous Universities for the Next Decades Thesis advisor : Associate Professor Dr. Vorakarn Suksodkiew, Ph.D.

The purpose of this study is to identify the innovations in human resource management in public autonomous universities in the next decade. The study employs a future research design known as Ethnographic Delphi Future Research (EDFR). The researcher examined human resource management information in 29 state-supervised higher education institutions from their inception to the present. The research tools included in-depth interviews with 17 experts on human resource management in these institutions for the first round of EDFR and closed-ended questionnaires using a 5-point Likert scale for the same experts in the second round of EDFR. Experts were selected using purposive sampling. The statistical tools used for analysis were median, mode, and interquartile range, utilizing statistical software and content analysis.

The findings of this study were as follows:

human resource management innovations for public autonomous universities in the next decade, including Talent Management: Managing human resources based on individual capabilities. Skill-Based Management: Managing human resources based on specific skills. OKRs Management: Managing human resources through goal setting and performance measurement using clear indicators. Selection Management: Focusing on diverse recruitment processes. Network Management: Managing human resources through networking. Project-Based Human Resource Management: Managing human resources based on project requirements. Gig Worker Management: Managing human resources in a shorth time or temporally period up on their need.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาอย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว.อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์.ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา กรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และศาสตราจารย์ ดร. ปรัชญนันท์ นิลสุข ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาไว้เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ พร้อมทั้งขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ ในภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ ประสาทความรู้ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 17 ท่าน ประกอบด้วย ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสะอ้าน ศาสตราจารย์เกียรติคุณ คุณหญิงไขศรี ศรีอรุณ รองศาสตราจารย์ อนันต์ ทองระอา รองศาสตราจารย์.ดร.สุมนต์ สกลไชย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัติ แก้วประดับ คุณพันธุ์เพิ่มศักดิ์ อารุณี ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิมล แสนอุ้ม นางสุภาพร จันทร์จำเริญ ศาสตราจารย์ ดร.ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ นายยุทธนา สุจริต รองศาสตราจารย์ ดร.ธนวัฒน์ พิมลจินดา คุณเมธา ประภาวกุล คุณวิศรุต รักษ์นภาพงศ์ คุณอำนวย อภิชัยนันท์ คุณดิลก ถือกล้า คุณสหธร เพชรวิโรจน์ชัย ที่ได้ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แนวคิด แนวทางในการศึกษาวิจัย ตลอดจนให้ความอนุเคราะห์การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดียิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ คุณสมพงษ์-คุณแม่สมพงษ์ พลบูรณ์ ผู้ให้กำเนิด ขอขอบคุณนายพรภพ ล่วงพ้น สามี เด็กชายณฐวัฒน์ ล่วงพ้นบุตรชาย เด็กหญิงอินทิยา ล่วงพ้นบุตรสาว และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มารุต ตั้งวัฒนาชุลีพร คณบดีคณสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา รองศาสตราจารย์ ดร. พัชรี คุณค้ำชู เลขาธิการสภากายภาพบำบัด ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริรัตน์ เกียรติกูลานุสรณ์ รุ่นพี่ร่วมสถาบัน และเพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาเอกรุ่น 61/1 และ 2 ตลอดจนผู้มีคุณูปการต่อผู้วิจัยทุกท่าน ที่คอยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาของการศึกษาและการดำเนินการวิจัย

ประโยชน์ และคุณค่าอันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาพระคุณบิดา มารดา และครูอาจารย์

นงนุช ล่วงพ้น

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ฎ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 1

บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 5

ปัญหาของการวิจัย 8

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 11

ข้อคำถามของการวิจัย 11

กรอบแนวคิดของการวิจัย 11

นิยามศัพท์เฉพาะ 12

บทที่ 2 13

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 13

พัฒนาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย 13

การจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในช่วงแผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2533-2547) 14

การปฏิรูปการศึกษาไทยในปี พ.ศ. 2542 เป็นการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบและครบวงจร 14

การปฏิรูปการศึกษาไทยในยุคปฏิรูปการปกครอง (ตุลาคม พ.ศ. 2549 - มกราคม พ.ศ. 2551) 15

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) 16

การบริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา 18
แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 21
สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม 23
หลักการและสาระสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 29
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ 31
ความหมายของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ 35
แนวคิดเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล 45
ตัวแบบของกลุ่มนักคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 56
ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล 62
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 63
รูปแบบการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาอุดมศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน 64
ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐกับภาคเอกชน 65
การบริหารงานบุคคลด้านการศึกษาของต่างประเทศ 67
การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21ต่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคล 78
ทิศทางการบริหารงานบุคคลในศตวรรษที่ 21 83
เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) 89
บทที่ 3 108
วิธีดำเนินการวิจัย 108
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 108
ระเบียบวิธีวิจัย 111
แผนแบบการวิจัย 112
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 112

ตัวแปรที่ศึกษา 114
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 115
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ 115
การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย 116
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย 117
สรุป 119
บทที่ 4 120
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 120
ตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร (documentary research) เพื่อทราบปัญหาในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ แล้วนำไปสู่การประกอบเป็นข้อคำถามกึ่งโครงสร้างในการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ 120
กรอบระยะเวลาของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 29 แห่ง และหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 120
ตอนที่ 2 การวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า 129
EDFR รอบที่ 1 129
EDFR รอบที่ 2 143
บทที่ 5 193
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 193
สรุปผลการวิจัย 194
ตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร (documentary research) ร่วมกับการสัมภาษณ์ทัศนะจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อจัดทำข้อคำถาม 194
ตอนที่ 2 การวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า 199
อภิปรายผลการวิจัย 202

ข้อเสนอแนะการวิจัย 211
ข้อเสนอแนะและการนำผลการวิจัยไปใช้ 211
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป 215
รายการอ้างอิง 216
ภาคผนวก 224
ภาคผนวก ก 218
ภาคผนวก ข 221
ภาคผนวก ค 227
ภาคผนวก ง 241
ภาคผนวก จ 245
ประวัติผู้เขียน 248

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลขของมหาวิทยาลัยเอกชน 65

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐกับภาคเอกชน 66

ตารางที่ 3 ตัวแบบในอนาคตของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ : หลักเกณฑ์ 14 ประการของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต 101

ตารางที่ 4 แสดงการลดลงของค่าความคลาดเคลื่อน 114

ตารางที่ 5 ความเหมือนและความต่างระหว่างมหาวิทยาในกำกับของรัฐที่ตั้งขึ้นมาใหม่และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ปรับเปลี่ยนมาจากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนของราชการมาก่อน 127

ตารางที่ 6 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า (EDFR รอบที่ 2) 145

ตารางที่ 7 นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) (EDFR รอบที่ 2) 162

ตารางที่ 8 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) (EDFR รอบที่ 2) 171

ตารางที่ 9 ตารางแสดง ผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน (EDFR รอบที่ 2) 187

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 11

ภาพที่ 2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM) 57

ภาพที่ 3 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิค (Warwick Model of HRM)..... 61

ภาพที่ 4 แสดงการแบ่งส่วนงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี..... 121

ภาพที่ 5 แสดงโครงสร้างการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง..... 122

ภาพที่ 6 แสดงโครงสร้างการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยมหิดล 122

ภาพที่ 7 แสดงโครงสร้างการบริหารงาน มหาวิทยาลัยบูรพา 123

ภาพที่ 8 แสดงโครงสร้างองค์กร ของกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่..... 124

ภาพที่ 9 วัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า 191

ภาพที่ 10 แสดงนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ภายใต้ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้..... 213

บทที่ 1
บทนำ

ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม ทำให้ความต้องการความรู้ที่ทันสมัย มากกว่าในยุคก่อน ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การขาดแคลนบุคลากรที่มีมความสามารถ โดยเฉพาะบุคลากรทางด้านการศึกษา ที่จะต้องมีคุณภาพในการถ่ายทอด ส่งต่อความรู้ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์มากขึ้น สำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม จำเป็นต้องใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ ไบ วาย (Bai Y., 2022) ได้ พัฒนาและนำเสนอนวัตกรรมและรูปแบบการตัดสินใจสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอาจารย์มหาวิทยาลัย โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำระบบการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลที่มีอยู่ทำให้สามารถทำนายเหตุการณ์ในอนาคต ทำให้การตัดสินใจแก้ปัญหาในแต่ละเหตุการณ์มีความถูกต้องสูง จากระบบนี้สามารถลดภาระงานของการจัดตารางเวลาทรัพยากรมนุษย์ของอาจารย์มหาวิทยาลัยอย่างชาญฉลาดโดยอิงจากการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และลดเวลาที่ใช้ในการหลอมรวมและคำนวณข้อมูลงานในแต่ละช่วงได้อย่างมีนัยสำคัญ เป็นระบบที่มีความเป็นไปได้และสามารถใช้งานได้จริง[1] ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ทางสังคมทุก ๆ ด้านก็เป็นแรงผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษา ซึ่งในปัจจุบันนี้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมีแนวโน้มที่จะรุนแรงขึ้นในอนาคต ย่อมส่งผลต่อความเป็นอยู่ในทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรมจริยธรรมและวิถีชีวิตทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคม“ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based Economy society)” หรือสังคมที่ต้องใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม การศึกษาเป็นหนึ่งในระบบสังคมและเป็นระบบเปิดที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดและกระบวนการบริหารจัดการ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 นอกจากมุ่งพัฒนาเยาวชนให้สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ต่อยอดจากความรู้เดิมของคนรุ่นก่อนแล้ว ยังต้องปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ให้

---

[1] Bai Y. Innovative Mode of Human Resource Management of University Teachers Based on Intelligent Big Data Analysis. **Comput Intell Neurosci.** 2022; 2022:734554

สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเมือง การปกครองและโครงสร้างประชากร[2]

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เริ่มมีมาตั้งแต่ พ.ศ. 2507 โดยในวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2514 ได้รับความเห็นชอบในหลักการจากคณะรัฐมนตรี มอบหมายให้สภาการศึกษาแห่งชาติ หรือสำนักงานเลขาธการสภาการศึกษาในปัจจุบัน ยกร่างพระราชบัญญัติติจัดทำรายละเอียดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต่อมานโยบายการพัฒนาความเป็นอิสระแก่สถาบันอุดมศึกษา ได้เริ่มแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2533-2547) เป็นฉบับแรก เสนอต่อรัฐบาลให้พัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพ บรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ และสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จัดตั้งใหม่ให้มีฐานะรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการตั้งแต่แรกตั้ง ปัจจุบันมีหหาวิทยาลัยที่มีสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับขอรัฐ ทั้งสิ้น 29 แห่ง นับสิ้นสุดปี พ.ศ. 2562 การที่สถาบันอุดมศึกษามีสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับขอรัฐ จะทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เพราะมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการองค์กร มีสิทธิ์ในการตัดสินใจในการจัดการตนเอง มีอิสระในการกำหนดเพื่อให้เกิดลักษณะสำคัญของสถาบันหรือจุดเด่นของแต่ละสถาบัน ทำให้มีการดำเนินงานที่คล่องตัว มีกลไกการของสภามหาวิทยาลัยในการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน ควบคุม ดูแล ดำเนินกิจการ กำหนดระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารจัดการเรื่องต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัยให้อยู่ภายใต้กรอบของพระราชบัญญัติติมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ซึ่งการบริหารจัดการจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ จากความเป็นอิสระที่ได้รับมหาวิทยาลัยนำไปใช้ ในทางการบริหารจัดการที่ไม่ดี จะไม่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อกิจการของมหาวิทยาลัยได้ โดยเฉพาะในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560,)[3]

การจัดการทรัพยากรมนุษย์นับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารในระดับอุดมศึกษาเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายหลักของหน่วยงานนันคือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งในระยะเวลาที่ผ่านมาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาได้ยึดอยู่กับระบบราชการ โดยมีการกำกับดูแลระบบและการควบคุมที่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ของทางราชการที่ถือปฏิบัติโดยทั่วไป สำหรับหน่วยงานราชการการดำเนินการ

---

[2] สถาพร พฤฑฒิกุล. การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. **วารสารศึกษาศาสตร์.** 2559;28(2):36-49.

[3] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **สภาวะการศึกษาไทยปี 2559/2560 แนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทยเพื่อก้าวสู่ยุค Thailand 4.0.** กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด; 2560.

ต่าง ๆ ต้องยึดถือกฎเกณฑ์และระเบียบโดยเคร่งครัด ซึ่งในบางกรณีอาจขัดกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องการความยืดหยุน ความคล่องตัว และความรวดเร็วในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่จะตอบสนองความกาวหน้าทางวิชาการได้ ซึ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์มักประสบปัญหาอยางมากโดยเฉพาะไม่สามารถดึงคนดีคนเก่งให้เข้าสู่มหาวิทยาลัยได้ เป็นลักษณะที่รักษาคนดีไว้ไม่ได้ คนเก่งภายนอกไม่อยากเข้ามาร่วมคนไม่เหมาะสมไม่มีความสามารถเมื่อเข้ามาอยู่ในระบบราชการแล้วเอาออกจากราชการได้ยาก จึงเป็นปัญหาสำคัญอย่างมากของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ตลอดทั้งความไม่คล่องตัวในกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ก็เป็นกรอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้มีการถูกยกมาเป็นข้ออ้างเสมอว่าเป็นเหตุแห่งความไม่มีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ การแก้ไขเหตุแห่งความไม่มีประสิทธิภาพอาจจะทำได้ยากเพราะจำเป็นต้องแก้ไขหลายจุดและในบางครั้งก็ไม่สามารถกระทำได้ เนื่องจากจะกระทบถึงส่วนราชการ อื่น ๆ ด้วย [4]

ทรัพยากรมนุษย์อดีตอยู่บนพื้นฐานของการมองคนเป็นแค่ส่วนประกอบของการทำงานภายในองค์การเท่านั้น ทรัพยากรมนุษย์ถูกมองเป็นแค่ต้นทุนหรือปัจจัยการผลิตดังนั้นแนวทางการพัฒนาจึงยังไม่มีความชัดเจน โดยแบ่งระดับพัฒนาออกเป็น 2 มิติ คือ มิติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับมหภาค (Macro perspective) และระดับจุลภาค (Micro perspective) ซึ่งระดับมหภาค เป็นมุมมองอย่างกว้าง ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้กำลังคนก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมซึ่งการพัฒนาคน หรือพัฒนาประชากรของประเทศนั้นสามารถวัดผลสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้จากตัวชี้วัดต่าง ๆ เช่น รายได้การจ้างงาน อัตราการเกิดการตายของประชาชน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิตของประชาชน[5] และระดับจุลภาค จะเป็นการศึกษากิจกรรมการพัฒนาให้สนองต่อเป้าหมายขององค์การ ทั้งเป้าหมายระยะสั้น และเป้าหมายระยะยาวโดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่ถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมในบริบทต่าง ๆ ในปัจจุบันองค์การได้เข้าสู่ยุคเทคโนโลยีหรือ ยุค “ดิจิทัล” อย่างเต็มตัวแล้ว การบริหารองค์การต้องสามารถตอบสนองโลกาภิวัตน์ การรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสร้างทุนมนุษย์ที่สามารถตอบสนองต่อตลาดการลดต้นทุนการผลิตของ

---

[4] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552–2561)**. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด; 2553.

[5] Todaro Smith S. **Economic Development**, 9th Edn; Harlow. Pearson, Addison Wesley; 2006.

องค์การ “คน” จึงถูกมองเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในการสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จบนความเชื่อที่ว่าบุคลากรจะสามารถคิดค้นนวัตกรรมประดิษฐ์ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับตนเองจะสามารถสร้างศักยภาพได้โดยผ่านกระบวนการพัฒนารูปแบบต่าง ๆ คนยังเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยในการกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ มิติ ในทางตรงข้ามคนก็เป็นผู้ทำลายระบบการพัฒนาด้านต่าง ๆ ได้ด้วยเช่นกัน[6] การเรียนรู้องค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีการเรียนรู้เท่านั้นและมีความจำ เป็นต่อองค์การ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถเหนือคู่แข่งจะต้องเป็นผู้มีแนวความคิดและการกำ หนดกลยุทธ์ต่าง ๆขององค์การจากการผสมผสานปัจจัยด้านทักษะความสามารถทรัพยากรเทคโนโลยีและนวัตกรรม นอกจากนี้ยังให้ความเห็นถึงการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ยั่งยืนและไม่มีการสิ้นสุดของบุคลากรเป็นการเพิ่มศักยภาพและขยายความสามารถออกไป ทำ ให้องค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้เจริญเติบโต มีการพัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด[7]

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) จึงเป็นแนวทางเป็นการทำ ให้มนุษย์มีคุณค่ายิ่งขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ และถือได้ว่าเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่นำ มาใช้ในการพัฒนาองค์การ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นบุคลากรที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลัก อันนำ ไปสู่ความสำเร็จต่อไปในอนาคตได้ เพราะสามารถที่จะมีการพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลาสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องทำความเข้าใจเป็นอันดับแรกและควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มิติต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง อันประกอบด้วยมิติทางเศรษฐกิจ มิติทางสังคมและวัฒนธรรม มิติทางสุขภาพ มิติทางการศึกษา และมิติทางการเมือง[8] เพื่อให้สามารถเพิ่มความรู้ทักษะในการทำงานและสามารถปรับตัว ให้เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความเจริญทางวิทยาการตลอดจนลักษณะหน้าที่การทำ งานที่เปลี่ยนแปลงไปในวิถีทางที่ก้าวหน้ามากขึ้น ซึ่งถ้าถูกมองข้ามการพัฒนาขีดความสามารถเหล่านี้ไปก็อาจจะทำ ให้เกิดปัญหาขึ้นมาภายในองค์การได้ ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงควรที่จะทำ หน้าที่ในการสรรหา และคัดเลือกพนักงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ที่ต้องการ (Put the right man on the right job) พร้อมทั้งต้องพัฒนา ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไปนโยบายการจัดการศึกษาแห่งชาติได้มีการ

---

[6]ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และ จินตกานต์ สุธรรมดี. กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.** 2017;12(Suppl.):168-84.

[7] Senge PM. **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization:** Broadway Business; 2006.

[8] นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และ วิชิต แสงสว่าง. การศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคต. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.** 2562;13(1):142-53.

กำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาโดยให้ถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ทั้งนี้การจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมต้องให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และสื่อการเรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะกระบวนการคิดการจัดการการเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้นลักษณะของการจัดการศึกษาจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบโดยผู้สอนต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้บอกความรู้ไปเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการเรียนรู้โดยการกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์วิจารณ์สร้างสรรค์ศึกษาค้นคว้าและได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดการเรียนรู้และค้นพบความรู้ด้วยตนเองอันนำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long-Life Education) โดยต้องสอนวิธีการแสวงหาความรู้ (Learn how to learn) มากกว่าการสอนให้ท่องจำ ซึ่งนวัตกรรมการเรียนรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการเปลี่ยนบทบาทของผู้สอนภายใต้ความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วผู้สอนต้องมีความชาญฉลาดในการแสวงหา เลือกใช้หรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ มาช่วยในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียน ซึ่งจากยุคที่ผ่านมานวัตกรรมที่ได้รับความนิยมและยอมรับในวงการศึกษา ได้แก่ บทเรียนโปรแกรม บทเรียนสำเร็จรูป คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีสภาพเป็น เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับ ดูแล ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ยังคงได้รับการ จัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ตามพระราชบัญญัติวิธีการ งบประมาณอย่างเพียงพอ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทำ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3 ประการเมื่อเทียบกับ มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการ ได้แก่ การจัดการ บุคคล การจัดการงบประมาณและทรัพย์สิน และการจัดการ โครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนงานภายใน มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐนั้นมีอิสระในการบริหารจัดการ หากบริหาร ด้วยหลักธรรมาภิบาล ก็จักนำไปสู่ความสำเร็จและมี ประสิทธิภาพสูง หากมีการบริหารที่ไร้ธรรมาภิบาลมีแนวโน้มที่มีลักษณะของเผด็จการแบบเบ็ดเสร็จปราศจาก ความเป็นจริง ความเห็นแย้ง มุ่งจัดวางสมัครพรรคพวก กลุ่ม ผลประโยชน์ของตนไว้ในตำแหน่งสำคัญๆ ที่มีบทบาทมาก ในการกุมฐานคะแนนเสียง หรือในการใช้สิทธิสรรหา ผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าตนเองจะสามารถ บริหารได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตาม แผนการที่ได้วางไว้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน ในขณะที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีอุปสรรคในการบริหารจัดการ เช่นกันอันได้แก่ 1) ความไม่เข้าใจของสังคมต่อการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับ

ของรัฐ 2) การปรับเปลี่ยนตนเองของบุคลากร 3) ปัญหาธรรมาภิบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนตนเองของบุคลากร เป็นปัญหาที่เกิดความไม่มั่นใจของบุคคลากรถึงความไม่มั่นคงในการทำงาน ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของสังคม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) ในโลกธุรกิจปัจจุบันมีความเจริญเติบโตมากขึ้นกรอบแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำ เป็นต้องขยายและพัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงกับการให้ความสำคัญกับบทบาทใหม่ของบุคลากรมีฐานะเป็นทรัพยากรขององค์การ[9] ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จ ให้แก่องค์การจะเห็นว่าการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์เป็นการลงทุนด้านมนุษย์ (Human Capital) โดยที่องค์กรต้องพัฒนาให้พนักงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้า หมายงานที่องค์กรมอบหมาย[10] อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารจากแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้วพบว่าที่ผ่านมาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดการจัดการยุควิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ตามที่ Taylor (1911) ได้เสนอแนวคิดประสิทธิภาพในการจัดการ แบบวิทยาศาสตร์ (The Principle of Scientific Management) โดยเน้นความเชี่ยวชาญชำนาญ (Expertise) ให้แก่บุคลากร โดยวางบทบาทฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางการให้บริการฝึกอบรมแก่พนักงาน ที่ต้องการให้ฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์เน้นการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีการประเมินผลงานในแต่ละหน้าที่ที่รับผิด ชอบเพื่อให้เกิดความชำ นาญบาทหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบงานจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นมืออาชีพ (Professionals) ดังนั้นแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีแก่นสาระมุ่งเน้นที่ตัวบุคคลให้มีความสามารถในการทำ งานตามกระบวนการ (Management by Processes) แนวคิดการจัดการดังกล่าวข้างต้นไม่ได้จำกัดเฉพาะฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ยังแผ่อิทธิพลไปยังฝ่ายงานที่ทำ หน้าที่ผลิตและฝ่ายงานที่ทำ หน้าที่สนับสนุนอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน

ปัจจุบันการบริหารงานบุคคลทั้งในภาครัฐ และรูการบริหารภาครัฐรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่ส่วนราชการ อาทิเช่น หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ องค์การมหาชน และหน่วยงานรัฐรูปแบบอื่น ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐถูกจัดให้อยู่ในองค์กรรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่ส่วนราชการอยู่ในหมวดย่อยหนึ่งขององค์กรมหาชนที่มีพระราชบัญญัติเฉพาะมีรูปแบบการบริการจัดการที่เป็นอิสระทุก ๆ ด้าน

---

[9]Armstrong M. **Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management:** Kogan Page; 2010.

[10] Ulrich D, Brockbank W. **The HR value proposition: Harvard Business** Press; 2005.

มากขึ้นซึ่งรวมถึงการบริหารงานบุคคลที่มีหลักการคือ ในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยของรัฐในกำกับ มีหลักการดังนี้ บุคลากรของมหาวิทยาลัย ที่ได้รับการบรรจุภายหลังจากพระราชบัญญัตินี้มีผลใช้บังคับ มีสถานภาพเป็น “เจ้าหน้าที่ของรัฐ” โดยอาจเรียกชื่อว่า “ข้าราชการมหาวิทยาลัย” หรือ”พนักงานมหาวิทยาลัย” หรือชื่ออื่น ๆ ซึ่งจะได้รับสิทธิและสวัสดิการต่าง ๆ ไม่น้อยกว่าข้าราชการ การได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ให้สอดคล้องกับศักยภาพ และผลิตภาพทางวิชาการที่เกิดขึ้น ข้าราชการและลูกจ้างประจำเดิมของมหาวิทยาลัย สามารถเลือกสถานภาพ โดยขอเข้าสู่บุคลากรระบบใหม่ได้ตามความสมัครใจ ในส่วนของข้าราชการนั้น เมื่อเปลี่ยนแปลงสถานภาพแล้ว ให้คงสิทธิการเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ และสิทธิประโยชน์อื่นตามที่รัฐกำหนด ระบบบริหารงานบุคคลให้ตราเป็นข้อบังคับ โดยให้มีองค์กรบริหารบุคคลที่บุคลากรมีส่วนร่วม ยึดหลักการบริหารในระบบคุณธรรม (Merit System) มีระบบการประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่โปร่งใส เป็นระบบให้คุณสำหรับผู้ทำดีมีคุณประโยชน์ที่ชัดเจน ขณะเดียวกันต้องจัดให้มีกลไกให้ความเป็นธรรมต่าง ๆ ได้แก่ ระบบการอุทธรณ์ร้องทุกข์ ที่ขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย ความเหมือนและความแตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ตั้งขึ้นใหม่กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ปรับเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการมาก่อนความแตกต่างสำคัญอยู่ที่ระบบบริหารบุคคล มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ตั้งใหม่ เมื่อไม่เป็นส่วนราชการโดยเฉพาะด้านบุคลากรทั้งหมดจึงเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยตั้งแต่แรก ซึ่งเป็นพนักงานของรัฐประเภทหนึ่ง ภายใต้ระเบียบบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง โดยมีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำหนดระบบและระเบียบการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยเอง ส่วนมหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนจากการเป็นส่วนราชการมาก่อน ในระยะเปลี่ยนผ่านมักจะมีระบบบริหารงานบุคคล 2 ระบบ กล่าวคือ ข้าราชการเดิมที่ต้องการจะเป็นข้าราชการต่อไปจนกว่าจะเกษียณอายุ หรือพ้นสภาพจากการเป็นข้าราชการจะยังคงเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยในสังกัดมหาวิทยาลัยและพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วยข้าราชการที่ผ่านการเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการมาเป็นพนักงาน และผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ในมหาวิทยาลัย การรับบุคลากรใหม่ มหาวิทยาลัยจะรับเข้าเป็นพนักงานเท่านั้น มหาวิทยาลัยประเภทนี้ จะมีข้าราชการปฏิบัติงานไประยะหนึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนและอายุของข้าราชการ แต่จะหมดไปในที่สุด มหาวิทยาลัยจึงต้องบริหารงานบุคคล 2 ระบบ ทั้งส่วนที่เป็นข้าราชการและไม่เป็นข้าราชการการบริหารงานบุคคล 2 ระบบ ทำให้มีปัญหาเรื่องการกำหนดเงินเดือนสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงาน เนื่องจากผู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการและผู้ที่สมัครเข้าเป็นพนักงานต้องการทราบค่าตอบแทนที่จะได้รับ แม้จะเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยที่จะกำหนด แต่ก็จะต้องคำนึงถึงฐานะการเงิน โดยเฉพาะงบประมาณเงินอุดหนุนที่จะพึงได้รับจากรัฐบาล จึงได้มีการเสนอรัฐบาลให้ก าหนดเกณฑ์การให้เงินอุดหนุนประเภทเงินเดือน

เช่น สายวิชาการ 1.7 และสายสนับสนุนวิชาการ 1.5 ของอัตราเงินเดือนของข้าราชการพลเรือน เป็นต้น ทำให้การจัดโครงสร้างเงินเดือนของพนักงานในระยะแรก ต้องใช้โครงสร้างเงินเดือนข้าราชการพลเรือนโดยเพิ่มส่วนที่ได้รับเงินอุดหนุนเพิ่มขึ้น จนกว่ามหาวิทยาลัยจะพร้อมที่จะกำหนดโครงสร้างเงินเดือนของพนักงานของตนเองตามความเหมาะสม และตามความสามารถที่จะจ่ายได้ เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนคณาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และเพื่อดึงดูด และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงไว้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ และการสร้างความเป็นเลิศตามเจตนารมณ์ของการจัดให้มีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในส่วนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ตั้งขึ้นมาใหม่สามารถที่จะจัดระบบและวางระเบียบการบริหารบุคคลเป็นระบบเดียวของตนเอง เพราะมีแต่พนักงาน ไม่มีข้าราชการ การกำหนดโครงสร้างของเงินเดือน สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลอื่นของพนักงานจึงไม่จำเป็นต้องใช้โครงสร้างเงินเดือนของทางราชการ ทำให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในเรื่องการบริหารงานบุคคล และสามารถจัดระบบที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยตั้งแต่ระยะแรกตั้ง ตามเจตนารมณ์ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อพัฒนาให้มหาวิทยาลัย กระทำภารกิจทุกด้านบรรลุความเป็นเลิศ และแข่งขันได้ตามเจตนารมณ์ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ[11]

ปัญหาของการวิจัย

ความสับสนและผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบตั้งแต่มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมหาวิทยาลัยแรก คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เมื่อ 25 ปีที่ผ่านมา กำเนิดของมหาวิทยาลัยรูปแบบนี้ แม้จะมีความชัดเจนในหมู่นักวิชาการและนักบริหารมหาวิทยาลัยส่วนหนึ่ง แต่อีกหลายส่วน รวมทั้งนักศึกษาและประชาชนทั่วไป ยังได้แสดงความสับสนอยู่บ่อยครั้งในความหมาย สถานภาพของมหาวิทยาลัย ผลที่จะเกิดกับนักศึกษา คณาจารย์ บุคลากร และประชาชน รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยว่าจะได้ผลดีกว่ามหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการแค่ไหนเพียงใด ถ้าจะพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยรูปแบบนี้ให้ประสบผลสำเร็จตามเจตนารมณ์จำเป็นต้องขจัดความสับสน และแสดงสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรมบุคลากรของมหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่แน่ใจในความต่อเนื่องของนโยบายรัฐบาล ที่จะสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตลอดไป ถ้าเป็นเช่นนั้นจะกระทบต่อความมั่นคงของบุคลากร เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ เรื่องนี้พระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทุกฉบับได้บัญญัติไว้ชัดเจนว่า “เงินอุดหนุนทั่วไป

[11] วิจิตร ศรีสะอ้าน.**มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:นวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย** (14 พฤศจิกายน 2559). 2559.

นั้น รัฐพึงจัดสรรให้แก่มหาวิทยาลัยโดยตรงเป็นจำนวนที่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อการจัดการและการประกันคุณภาพการศึกษา อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีการออกนอกระบบหรือเป็นการบริหารงานแบบองค์การมหาชนแล้วก็ตามแต่การบริหารงานส่วนยังคงเป็นแบบระบบเดิม คนปฏิบัติงานคนเดิม ทำให้มีปัญหายังคล้ายคลึงกับปัญหาการบริการงานงานบุคคลในภาครัฐ คือมีปัญหาโครงสร้างส่วนราชการที่ไม่คล่องตัวอย่างเต็มที่ ทำให้การบริหารยึดติดกับกรอบตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเป็นหลัก ส่งผลให้การบริหารไม่สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างทันการณ์ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรทำได้ไม่คล่องตัว เพราะบางที่ติดกรอบของการอยู่ในส่วนที่ปลอดภัยมาโดยตลอด และเนื่องจากโครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่ ทำให้การปรับรื้อต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรในการดำเนินการปัญหากฎระเบียบ เทคโนโลยีและวิธีปฏิบัติงานไม่ทันสมัย ถึงแม้มหาวิทยาลัยในกำกับขอรัฐจะมีพระราชบัญญัติเป็นของตนเองแต่การบริหารหลาย ๆ อย่างยังยึดโยงกับกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก กฎระเบียบบางเรื่องเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานไม่ทันสมัย นอกจากนั้นเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหลาย ๆ แห่ง ยังขาดความทันสมัยเมื่อเทียบกับการดำเนินงานของภาคเอกชนทั่วโลก หรือบางที่อาจจะมีปัญหากำลังคนภาครัฐไม่มีคุณภาพเพราะบางคนยังอยู่ในระบบราชการไม่ยอมพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันต่อยุกต์ต่อสมัยและมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในหลาย ๆ ด้านอย่างเร่งด่วน กำลังคนส่วนใหญ่ยังขาดความคิดสร้างสรรค์ และยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ทั้งอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากความมั่นคงในระบบราชการทำให้กำลังคนภาครัฐขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากอยู่ในสถานะของตำแหน่งที่มีเสถียรภาพและมั่นคง ค่อนข้างสูง การแต่งตั้งโยกย้าย เลื่อนขั้นเงินเดือนยังคงอิงระบบอาวุโส ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ไม่สามารถบริหารกำลังคนและกำกับดูแลผลงานของบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการในการทำงานขององค์กรในแต่ละระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบบริหารงานบุคคลไม่เอื้อต่อหลักประกันด้านระบบคุณธรรม (THE MERIT SYSTEM) ได้อย่างจริงจัง ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถจำนวนมากไม่ได้รับความเป็นธรรม จากการเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐาทำให้มีพนักงานเกิดความเหลื่อมล้ำเพราะมีพนักงานที่มีสถานภาพที่เป็นทั้ง ข้าราชการ พนักงานเงินอุดหนุน และพนักงานเงินรายได้ อาทิ สวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงานที่จะได้รับ ค่าตอบแทน แรงจูงใจ การต่อสัญญาจ้างที่ไม่เท่าเทียมกันทำให้มีผลต่อความมั่นคงในอาชีพของบุคคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้เพื่อให้การบริงานบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยการพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ถือเป็นนวัตกรรมอุดมศึกษา เนื่องจากเดิมสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้รับการจัดตั้งให้เป็น “ส่วนราชการ” ใช้กฎระเบียบการดำเนินงานของทาง

ราชการเป็นหลัก ซึ่งกฎเกณฑ์และระเบียบของทางราชการหลายอย่างไม่เหมาะกับมหาวิทยาลัย สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล ปัญหาที่พบได้แก่หน่วยงานไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนอัตรากำลังที่วางไว้ ไม่มีคนมาสมัครงาน หรือมีคนสมัครน้อยเกินไป ผู้สมัครมีความสามารถน้อยกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ขั้นตอนการบรรจุแต่งตั้งใช้ระยะเวลานาน การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ไม่มีการดำเนินงานอย่างจริงจัง หน่วยงานไม่เห็นความสำคัญของการปฐมนิเทศและบุคลากรไม่เข้าร่วมปฐมนิเทศ หรือเข้าร่วมช้ากว่ากำหนด บุคลากรใหม่ใช้เวลาปรับตัวกับงานนาน และไม่ชอบงานที่ได้รับมอบหมาย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบได้แก่ บุคลากรทำงานไม่เต็มศักยภาพ ไม่มีเกณฑ์ หรือระเบียบการประเมินที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ผู้ประเมินมีอคติกับผู้ถูกประเมิน ภาระงานสาย ข และ ค ไม่ชัดเจน การพิจารณาความดีความชอบ ไม่เหมาะสมกับคุณภาพงาน อย่างแท้จริง ผู้บริหารหลีกเลี่ยงความขัดแย้งภายในหน่วยงาน จึงพิจารณาความดีความชอบให้เท่าเทียมกันทุกคน บุคลากรยังขาดความชำนาญในการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการไม่เท่าเทียมกัน ขาดงบประมาณสนับสนุน การจัดสวัสดิการให้บุคลากร สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากร ปัญหาที่พบ ได้แก่ งบประมาณ ไม่เพียงพอ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ภาระงานที่บุคลากรรับผิดชอบมีมาก ทำให้ไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนา การประเมินผลจากการพัฒนาบุคลากร ไม่มีเกณฑ์ หรือรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน ด้านการให้บุคลากรพ้นสภาพจากงาน บุคลากร ไม่ทราบรายละเอียดที่แท้จริงในการพิจารณาโทษของการกระทำผิดทางวินัย การฟ้องร้องให้บุคลากรพ้นออกจากงาน ใช้เวลานานในการดำเนินการ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของบุคลากร พบว่าประเภทของบุคลากร หน่วยงานที่สังกัด การสนับสนุนจากผู้บริหาร และความคาดหวังของบุคลากร ที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน ซึ่งเป็นตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนสายการปฏิบัติงาน การรับรู้ข่าวสาร และความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ดังนั้นการแสวงหาและพัฒนารูปแบบ ระบบและวิธีการใหม่นี้จะทำให้ มหาวิทยาลัยสามารถกระทำภารกิจได้ดีขึ้น มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการของประเทศและให้บริการที่มีคุณภาพแก่ ประชาชน รวมทั้งสร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศชาติให้สามารถแข่งขันได้ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ อย่างรวดเร็วที่เรียกว่าดิสรับทิฟ (disruptive) ถือว่าเป็นเรื่องใหม่หรือนวัตกรรมที่ท้าทายความสามารถในการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาไทยเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยมีความตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาทั้งหมดจึงสนใจที่จะศึกษาถึงนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า เพื่อเตรียมความพร้อมทางด้านการบริหารงานบุคคลให้ปรับตัวตามยุคตามสมัยได้อย่างสมบูรณ์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

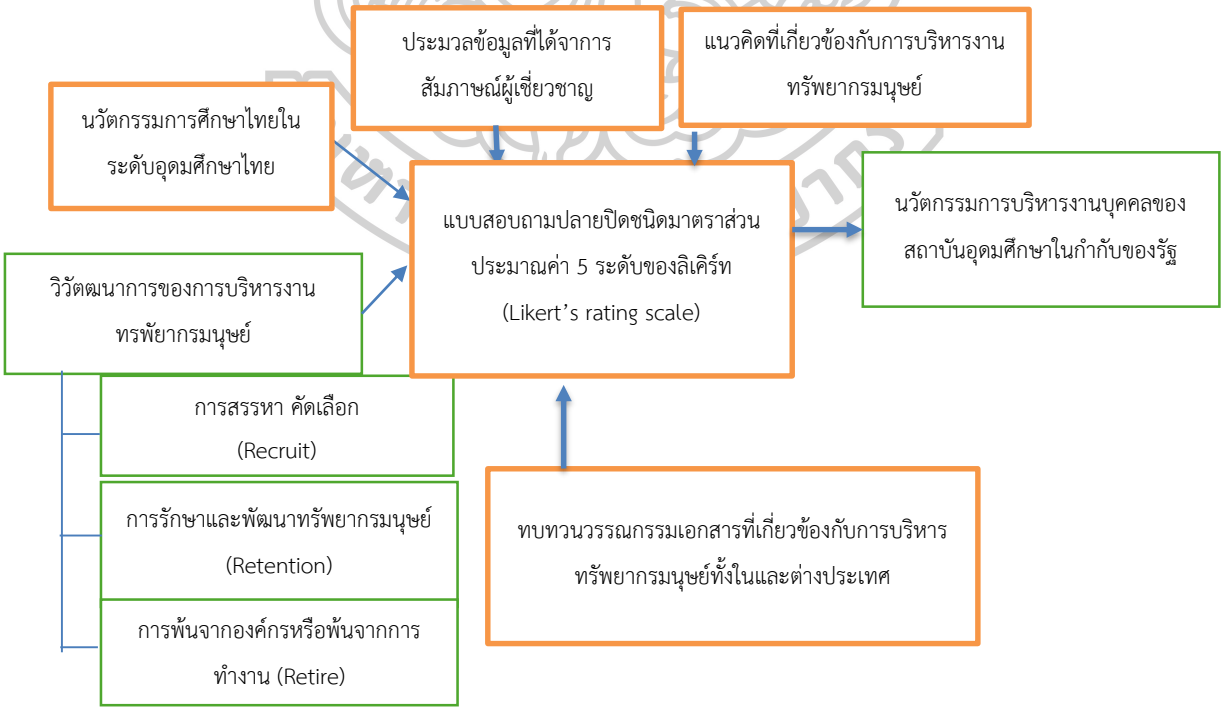
เพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

ข้อคำถามของการวิจัย

นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าเป็นอย่างไร

กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework) ในครั้งนี้ มุ่งศึกษานวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า โดยมุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นในทศวรรษหน้า ทฤษฎีด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการงานบุคคลากรทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ รวมทั้งบริบทการบริหารงานทรพัยากรมนุษย์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อความเหมาะสมของนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ตามแนวคิดหรือทัศนะของผู้เชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญ ดังรูปที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าเพื่อตอบวัตถุประสงค์ทราบนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิคการวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) นั้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อตกลงเบื้องต้นในการวิจัยไว้ ดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยศึกษาและหาคำตอบการวิจัยถึงนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และจากทัศนะของผู้เชี่ยวชาญที่ทำการสัมภาษณ์ 17 คนจากงานวิจัยนี้เท่านั้น

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายตรงกัน ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง หมายถึงมหาวิทยาของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารงานราชการแผ่นดินและกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น แต่อยู่ในกำกับดูแลของรัฐบาล

การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จำนวน 29 แห่ง

นวัตกรรม หมายถึง การใช้ความรู้ ทักษะการบริหารจัดการและประสบการณ์ทางด้านวิทยาศาสตร์และด้านเทคโนโลยี เพื่อการคิดค้น การประดิษฐ์ การพัฒนา การผลิตสินค้า การบริการ กระบวนการผลิต และการจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่

ทศวรรษหน้า หมายถึง ปี พ.ศ. 2565 `ถึง ปี พ.ศ. 2574

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย “นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของต่างประเทศ รูปแบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย แนวคิดการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่นที่ไม่ใช่ส่วนราชการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียด ดังนี้รวมถึงรูปแบบการวิจัยอนาคต ดังรายละเอียดต่อไปนี้

พัฒนาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย

ความพยายามในการพัฒนาระบบบริหารของมหาวิทยาลัยรัฐ ก่อนปี พ.ศ. 2507 ประเทศไทยมีมหาวิทยาลัยที่เป็น ส่วนราชการ ในระบบราชการส่วนกลางทั้งหมด ยังไม่มีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ความคิดที่จะพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นอิสระคล่องตัวและมีเสรีภาพทางวิชาการ เกิดขึ้นจากการสัมมนาเรื่องปัญหาและบทบาทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2507 ที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งส่งผลให้สภาการศึกษาแห่งชาติ จัดสัมมนาต่อเนื่องกันอีก 3 ครั้ง ที่สวางคนิวาส ในปี พ.ศ. 2509 พ.ศ. 2510 และ พ.ศ. 2513 มีการพิจารณาจัดทำโครงสร้างองค์กรและระบบบริหารมหาวิทยาลัยในรูปแบบใหม่ ทั้งด้านความสัมพันธ์กับรัฐบาล การจัดองค์กรและการแบ่งส่วนงานภายใน การบริหารบุคคล และการเงินและทรัพย์สิน โดยยึดหลักความเป็นอิสระ ความคล่องตัว ความมีเสรีภาพทางวิชาการ และความรับผิดชอบสนองต่อสังคม เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุความเป็นเลิศได้เร็วขึ้น ที่ประชุมดังกล่าวได้เสนอให้เรียกมหาวิทยาลัยสถานภาพใหม่นี้ว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล” โดยยังเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ สามารถบริหารและจัดการได้เบ็ดเสร็จสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยให้มารกที่สุด ตรงกับการเรียกมหาวิทยาลัยรูปแบบนี้ว่า “Public Autonomous University” สภาการศึกษาแห่งชาติได้ประมวลสรุปข้อคิดเห้นของที่ประชุมสัมมนาเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2514 ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ลงมติเห็นชอบในหลักการและมอบให้สภาการศึกษาแห่งชาติจัดทำรายละเอียดพร้อมยกร่างพระราชบัญญัติที่จะให้เป็นไปตามแนวคิดดังกล่าว สภาการศึกษาแห่งชาติได้ส่งเรื่องให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ดำเนินการปรับเปลี่ยนให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล สภาการศึกษา

แห่งชาติจึงได้ชะลอเรื่องไว้ เมื่อรัฐบาลได้จัดตั้งคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ในปี พ.ศ. 2517 คณะกรรมการดังกล่าวได้รื้อฟื้นเรื่องการจัดให้มีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล โดยการเสริมสร้างความพร้อมให้แก่มหาวิทยาลัยของรัฐที่จะปรับเปลี่ยน แต่ยังไม่มีมหาวิทยาลัยของรัฐใดขอปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต่อมานโยบายเรื่องการพัฒนามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้รับการเสนอในลักษณะของการ ปักธง ในแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2533-2547) ซึ่งเป็นแผนรุกไปสู่อนาคต ข้อเสนอแนะสำคัญที่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐบาล หนึ่งในหกข้อ คือ รัฐพึงให้การสนับสนุนการปฏิรูปความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญากับรัฐ โดยพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้ว ให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะจัดตั้งใหม่ให้มีฐานะและรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการแต่แรกตั้ง

การจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในช่วงแผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2533-2547)

การจัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นใหม่ในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในช่วงแผนอุดมศึกษา (พ.ศ. 2533-2547) เกิดขึ้นตามนโยบายจำนวน 3 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จัดตั้งขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรกของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2533 ที่จังหวัดนครราชสีมา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จัดตั้งขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งที่สองของประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2535 ที่จังหวัดนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จัดตั้งขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งที่สามของประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2541 ที่จังหวัดเชียงราย การยกฐานะสถาบันการศึกษาของสงฆ์ ขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในช่วงแผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2533-พ.ศ. 2547) จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ปรับเปลี่ยนในปี พ.ศ. 2540 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ปรับเปลี่ยนในปี พ.ศ. 2540 ในปี พ.ศ. 2541 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ปรับเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นแห่งแรก

การปฏิรูปการศึกษาไทยในปี พ.ศ. 2542 เป็นการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบและครบวงจร

มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ขึ้นเป็นกฎหมายแม่บทสำหรับการจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทในประเทศไทย ครอบคลุมเรื่องระบบการศึกษา แนวการจัดการศึกษา การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ ของ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและของเอกชน มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ทรพัยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการอุดมศึกษาของรัฐ พ.ร.บ. ฉบับดังกล่าวได้บัญญัติไว้ในมาตรา 36 “ให้สถานศึกษาของรรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ.... ให้สถานศึกษาดังกล่าวดำเนินการโดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น ๆ” บทบัญญัติมาตรานี้ได้ยืนยันหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไว้อย่างชัดเจน นับตั้งแต่ พ.ร.บ. ฉบับนี้มีผลบังคับใช้ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงมิใช่เป็นตามนโยบายของรัฐเท่านั้น แต่เป็นตามกฎหมายทั้ง พ.ร.บ. การจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งนั้น และ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ จึงเป็นการเปิดทางเลือกให้มหาวิทยาลัยของรัฐที่จะจัดระบบบริหารและการจัดการได้ตามความเหมาะสมและความพร้อมของแต่ละแห่ง

การปฏิรูปการศึกษาไทยในยุคปฏิรูปการปกครอง (ตุลาคม พ.ศ. 2549 - มกราคม พ.ศ. 2551)

เนื่องจากรัฐบาลในยุคดังกล่าวได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาและเห็นความจำเป็นที่จะต้องปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงได้ประกาศนโยบายที่จะเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาตลอดช่วงเวลา 1 ปี 3 เดือน นอกเหนือจากนโยบายด้านการศึกษา 6 ประการ ได้แก่ การยึดคุณธรรมนำความรู้ การขยายโอกาสทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ การกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชน ท้องถิ่น และการพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้แล้ว รัฐบาลยังได้เร่งรรัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยขอให้มหาวิทยาลัยทีมีความพร้อมและมีความต้องการจะเปลี่ยนฐานะ เสนอร่างพระราชบัญญัติต่อรัฐบาลและสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ผลปรากฏว่าได้มีการตราพระราชบัญญัติ เปลี่ยนสถานภาพจากการเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวนน 7 แห่ง เรียงตามลำดับวันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ดังต่อไปนี้

- มหาวิทยาลัยมหิดล 16 ตุลาคม พ.ศ. 2550
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 6 ธันวาคม พ.ศ. 2550
- มหาวิทยาลัยบูรพา 9 มกราคม พ.ศ. 2551
- มหาวิทยาลัยทักษิณ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551

- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2551
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 7 มีนาคม พ.ศ. 2551

จากความต่อเนื่องของการพัฒนาการเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ เมื่อประเทศไทยกลับเข้าสู่สภาพการมีรัฐบาลตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธสักราช 2550 และรัฐบาลในสมัยนั้นได้สืบต่อนโยบายการพัฒนาระบบบริหารมหาวิทาลัย จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐเพิ่มเติม ดังนี้

- มหาวิทยาลัยพะเยา 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2553
- มหาวิทยาลัยกรุงเทพ 12 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 เปลี่ยนชื่อเป็นมหาวิทยาลัย นวมินทราธิราช พระราชบัญญัติเปลี่ยนชื่อมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร เป็นมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช พ.ศ. 2556
- สถาบันดนตรีกัลยาณิวัฒนา 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2555
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2558
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2558
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2558
- มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2558

เมื่อนับถึงเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2558 ประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐจำนวน 20 แห่ง เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ 5 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยพะเยา และสถาบันดนตรีกัลยาณิวัฒนา ส่วนอีก 15 แห่ง ปรับเปลี่ยนจากฐานะจากการเป็นส่วนราชการ การเป็นสถาบันการศึกษาของสงฆ์ และการเป็นสถาบันสมทบมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต่อมาจนถึงปี พ.ศ. 2562 มีสถาบันที่ปรับเปลี่ยนสถานะมาเป็นมาหวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพิ่มเติม อีก 9 แห่ง

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาและแก้ปัญหาอุดมศึกษาที่ไร้ทิศทาง ซ้ำซ้อน ขาดคุณภาพ และขาดประสิทธิภาพ โดยใช้กลไกการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเป็นกลไกหลักในการดำเนินการ กล่าวคือ ให้มีการสร้างกลไกการประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาตามพันธกิจของสถาบันในแต่ละกลุ่ม ซึ่งมีพื้นที่บริการและจุดเน้นระดับการศึกษาที่ต่างกัน รวมทั้งมีพันธกิจและบทบาทในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศต่างกันตามความหลากหลาย ทั้งการพัฒนาฐานราก สังคม เศรษฐกิจรวมถึงการ

กระจายอำนาจในระดับท้องถิ่น การขับเคลื่อนภาคการผลิตในชนบท ท้องถิ่นและระดับประเทศ จนถึงการแข่งขันในโลกาภิวัตน์ ซึ่งระบบอุดมศึกษาแต่ละกลุ่มเหล่านี้ จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอุดมศึกษา และส่งผลกระทบที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศอย่างมีนัยสำคัญ อาทิ สามารถสร้างความเป็นเลิศได้ตามพันธกิจของตัวเอง สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศดีขึ้น ส่งผลเชิงบวกต่อการผลิต พัฒนาและการทำงานของอาจารย์ สามารถปรับจำนวนของบัณฑิตในสาขาที่เป็นความต้องการของสังคม ลดการว่างงาน โดยที่สถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มเหล่านี้มีกลไกร่วมกันในการประกันคุณภาพ เพื่อให้นักศึกษาสามารถต่อยอด ถ่ายโอนแลกเปลี่ยนกันได้ระหว่างกลุ่ม และในระยะยาวการประเมินคุณภาพควรนำไปสู่ระบบรับรอง วิทยฐานะ (accreditation) ที่นักศึกษาและสาธารณะให้ความเชื่อถือ เป็นฐานและเงื่อนไขในการจัดสรรงบประมาณของรัฐ และการสนับสนุนจากภาคเอกชน รวมทั้งการโอนย้ายหน่วยกิต

จากกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปีดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา ในปี 2551 กำหนดประเภทหรือกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม ก วิทยาลัยชุมชน หมายความถึง สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จัดฝึกอบรมสนองตอบความต้องการของท้องถิ่น เพื่อเตรียมกำลังคนที่มีความรู้เข้าสู่ภาคการผลิตจริงในชุมชน สถาบันสนับสนุนรองรับการเปลี่ยนอาชีพพื้นฐาน เช่น แรงงานที่ออกจากภาคเกษตร เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิตอันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชนและการพัฒนาที่ยั่งยืน กลุ่ม ข สถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี หมายความถึง สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรี เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถเป็นหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในระดับภูมิภาค สถาบันมีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงาน ธุรกิจ และบุคคลในภูมิภาค เพื่อรองรับการดำรงชีพ สถาบันอาจมีการจัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาโทด้วยก็ได้ กลุ่ม ค สถาบันเฉพาะทาง หมายความถึง สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตเฉพาะทางหรือเฉพาะกลุ่มสาขาวิชา ทั้งสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์กายภาพ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ สังคมศาสตร์หรือมนุษยศาสตร์ รวมทั้งสาขาวิชาชีพเฉพาะทาง สถาบันอาจเน้นการทำวิทยานิพนธ์หรือการวิจัย หรือเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะในการประกอบอาชีพระดับสูง หรือเน้นทั้งสองด้าน รวมทั้งสถาบันอาจมีบทบาทในการพัฒนาภาคการผลิตจริงทั้งอุตสาหกรรมและบริการ สถาบันในกลุ่มนี้อาจจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่ 1 เป็นสถาบันที่เน้นระดับบัณฑิตศึกษา และลักษณะที่ 2 เป็นสถาบันที่เน้นระดับปริญญาตรี กลุ่ม ง สถาบันที่เน้นการวิจัยขั้นสูงและผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอก หมายความถึง สถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยเฉพาะระดับปริญญาเอก และเน้นการทำวิทยานิพนธ์และการวิจัยรวมถึงการวิจัย

หลังปริญญาเอก สถาบันเน้นการผลิตบัณฑิตที่เป็นผู้นำทางความคิดของประเทศ สถาบันมีศักยภาพในการขับเคลื่อนอุดมศึกษาไทยให้อยู่ในแนวหน้าระดับสากล มุ่งสร้างองค์ความรู้ทฤษฎี และข้อค้นพบใหม่ทางวิชาการ ดังนั้น การประกันคุณภาพการศึกษาจึงต้องสร้างกลไกการประเมินคุณภาพให้สอดรับกับการแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา 4 กลุ่มดังกล่าว

การบริหารสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของสังคมและประเทศชาติ ทั้งนี้หากสถานศึกษามีความสามารถที่จะบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพเกิดประสิทธิผลได้ย่อมส่งผลถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ

ความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 4 ได้ให้ความหมายของสถานศึกษาไว้ว่า “สถานศึกษา” หมายถึง สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนวิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่ หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา[12]

การบริหารสถานศึกษา เป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานในสถานศึกษาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษาโดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ค้นหาความสามารถของตนเองตามความถนัดและความสนใจเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพหรือการศึกษาต่อ การบริหารสถานศึกษายังรวมถึงกิจกรรม ต่าง ๆ ของสถานศึกษาที่บุคคลหลายฝ่ายต่างร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนใน ทุก ๆ ด้านเช่นความสามารถทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรมโดยมุ่งหวังให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยอาศัยกระบวนการ ต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผนฉะนั้นการบริหารสถานศึกษาจึงเป็นการดำเนินงานและการตัดสินใจการสั่งการเพื่อให้งานทุกด้านของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษามากที่สุด

รูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษา

---

[12] กระทรวงศึกษาธิการ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)** พุทธศักราช 2545 มาตรา 4, ข 2546:2-3.

นิจวรรณ วีรวัฒโนดม และนงณภัทร รุ่งเนย (2555) สรุปว่าการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ และประกอบด้วย 7 ด้าน[13] ดังนี้

ส่วนที่ 1 การบริหารทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1.1 การบริหารจัดการทั่วไป

1.2 การบริหารบุคคล

1.3 การบริหารการเงิน

ส่วนที่ 2 การบริหารตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

2.1 การบริหารงานวิชาการ

2.2 การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษา

2.3 การบริหารงานวิจัย

มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2561[14]

อย่างไรก็ตามกระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ซึ่งเสนอมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ และมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2561 มุ่งเน้นการพัฒนาคนและสังคมไทยให้เป็นรากฐานที่แข็งแกร่งของประเทศ มีความพร้อมทางกาย ใจ สติปัญญา และทักษะศตวรรษที่ 21 มีคุณธรรมจริยธรรม เคารพกฎหมาย มีภาวะผู้นำรู้รักษ์คุณค่าความเป็นไทยและรู้บริบทสากล โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิต สร้างวิถีการเรียนรู้ของคนไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้สู่การร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน

1.1) เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความรอบรู้ด้าน ต่าง ๆ ในการสร้างสัมมาอาชีพความมั่นคงและคุณภาพชีวิตของตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยเป็นผู้มีคุณธรรม ความเพียร มุ่งมั่น มานะ บากบั่น และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

1.2) เป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีทักษะศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาสังคม มีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการรู้เท่าทัน

---

[13] นิจวรรณ วีรวัฒโนดม และนงณภัทร รุ่งเนย. การบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. **วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี.** 2555;23(2):65-72.

[14] กระทรวงศึกษาธิการ. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ, “เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2561. (**ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 13 ตอนพิเศษ 199 ง (17 สิงหาคม 2561)):19-21.

การเปลี่ยนแปลงของสังคมและของโลก สามารถสร้างโอกาสและเพิ่มมูลค่าให้กับตนเอง ชุมชน สังคม และประเทศ

1.3) เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง มีความกล้าหาญทางจริยธรรม ยึดมั่นในความถูกต้องรู้คุณค่าและรักษ์ความเป็นไทย ร่วมมือรวมพลังเพื่อสร้างสรรค์การพัฒนาและเสริมสร้างสันติสุขอย่างยั่งยืนทั้งในระดับครอบครัว ชุมชน สังคม และประชาคมโลกด้านวิชาการ

มาตรฐาน ที่ 2 ด้านการวิจัยและนวัตกรรม สถาบันอุดมศึกษามีผลงานวิจัยที่เป็นการสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมหรือทรัพย์สินทางปัญญา ที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม ศิลปะวัฒนธรรมหรือสิ่งแวดล้อม ตามศักยภาพและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ผลงานวิจัยและนวัตกรรมตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ความต้องการจำเป็นของสังคม ชุมชน ภาครัฐและเอกชน และประเทศ ผลลัพธ์ของการวิจัยและนวัตกรรมมีผลกระทบสูงต่อการพัฒนาผู้เรียน การสร้างคุณภาพชีวิต หรือการสร้างโอกาสมูลค่าเพิ่ม และขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขันระดับนานาชาติ

มาตรฐานที่ 3 ด้านการบริการวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาให้บริการวิชาการเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ตามระดับความเชี่ยวชาญและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน โดยมีการบริหารจัดการที่ประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ และมีความโปร่งใส ชัดเจน และตรวจสอบได้ ผลลัพธ์ของการบริการวิชาการนำไปสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของผู้เรียน ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

มาตรฐานที่ 4 ด้านศิลปะวัฒนธรรมและความเป็นไทย สถาบันอุดมศึกษามีการจัดการเรียนรู้ การวิจัย หรือการบริการวิชาการซึ่งนำไปสู่การสืบสานการสรางความรู้ ความเข้าใจในศิลปะวัฒนธรรม การปรับและประยุกต์ใช้ศิลปะวัฒนธรรมทั้งของไทยและต่างประเทศอย่างเหมาะสมตามศักยภาพและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน ผลลัพธ์ของการจัดการด้านศิลปะวัฒนธรรมทำให้เกิดความภาคภูมิใจในความเป็นไทย หรือการสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มให้กับผู้เรียน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

มาตรฐานที่ 5 ด้านการบริหารจัดการ

(5.1) สถาบันอุดมศึกษามีหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนแบบบูรณาการเพื่อให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติและความต้องการที่หลากหลายของประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม สถานประกอบการ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

(5.2) สถาบันอุดมศึกษามีการบริหารงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาตลอดจนมีการบริหารจัดการบุคลากรและทรัพยากรการเรียนรู้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล คำนึงถึงความหลากหลายและความเป็นอิสระทางวิชาการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยืดหยุ่นคล่องตัวโปร่งใสและตรวจสอบได้

(5.3) สถาบันอุดมศึกษามีระบบประกันคุณภาพ มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและพัฒนาการจัดการศึกษาระดับหลักสูตร คณะ และสถาบันที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีการกำกับให้การจัดการศึกษาและการดำเนินงานตามพันธกิจเป็นไปตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษากรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และมาตรฐานอื่น ๆ ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ในประเทศไทย การเรียกร้องเพื่อความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้น ตั้งแต่พ.ศ. 2507 โดยรัฐได้ให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระมากขึ้นตามลำดับ เช่น การมีองค์กรบริหารเฉพาะเรียกว่า ทบวงมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการกิจการภายในของตน มีการกำหนดหน่วยงานหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน และการบริหารงานบุคคล คำตอบแทนและสวัสดิการการกำหนดสัญญาจ้างการพิจารณาความดีความชอบ และการประเมินผลแต่มหาวิทยาลัยยังต้องการความคล่องตัว เพื่อให้มีประสิทธิภาพการดำเนินงานสูง และยึดหลักการปกครองตนเองโดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์การสูงสุดและมีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุด โดยเสนอรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งตั้งแต่ทศวรรษ 2530 รัฐบาลได้ดำเนินการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นต้นมา[15] ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอยู่ภายใต้การบริหารในระบบราชการโดยมีระบบการควบคุและกำกับดูแลและการดำเนินการต่าง ๆ ต้องยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ โดยเคร่งครัด ซึ่งในบางกรณีก็อาจขัดกับลักษณะการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องการความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และความฉับไวในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จะสนองตอบความก้าวหน้าทางวิชาการ จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการปฏิรูป

[15] วิจิตร ศรีสอ้าน. **รูปแบบของมหาวิทยาลัยในอนาคตกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล.** กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.; อ้างมาจากสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย 2545.

การศึกษาในระดับอุดมศึกษาให้แปรสภาพมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ หรือที่เรียกว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”[16]

แนวคิดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายใต้แนวคิดเสรีนิยมใหม่ที่ไม่ต้อการให้รัฐ แทรกแซงการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความเป็นอิสระทางการบริหารจัดการและอิสระทางวิชาการเกิดขึ้นครั้งแรกในปีพ.ศ. 2507 ในขณะที่ประเทศไทยปกครองโดยรัฐบาลของ จอมพลถนอม กิตติขจร ที่มาจากการทำ รัฐประหาร ซึ่งรัฐบาลในขณะนั้นมีนโยบายต่อต้านการแพร่ขยายของลัทธิคอมมิวนิสต์ที่ยังคุกกรุ่นในช่วงทศวรรษ 2500 มีการสอดส่องการรวมกลุ่มเคลื่อนไหวทางการเมืองอย่างใกล้ชิด และลุกลามไปถึงการคุกคามเสรีภาพทางวิชาการในมหาวิทยาลัยในขณะนั้นนา มาซึ่งสร้างความไม่พอใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัย กลุ่มนักวิชาการจึงได้ประชุมเพื่อระดมความคิดเพื่อเสนอแนวทางปฏิรูประบบอุดมศึกษา โดยมีผลคือ ได้เสนอการปฏิรูปโครงสร้างระบบบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ และการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับมหาวิทยาลัยในรูปแบบการกำกับมากกว่าการควบคุม ต่อมาได้นำข้อเสนอแนวคิด มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล เสนอต่อรัฐบาลในปี พ.ศ. 2514 ท่ามกลางบรรยากาศความแตกแยกทางการเมือง ทำให้การออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยโดนระงับไป ต่อมาในปี พ.ศ. 2533 ได้มีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรกคือ มหาวิทยาลัยสุรนารี ที่มีสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม นอกจากเหตุผลความเป็นอิสระในการบริหารจดัการแล้ว ยังมีเหตุผลจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจที่กำลังฟื้นตัวในช่วงปลายทศวรรษ 2520 ภายหลังการลดค่าเงินบาทในสมัยรัฐบาลพลเอก เปรม ติณสูลานนท์ ส่งผลให้เกิดปัญหาสมองไหลจากสถาบัน การศึกษาของรัฐไปยังภาคเอกชน เนื่องจากได้รับค่าตอบแทนแรงจูงใจและบรรยากาศการทำงานที่ท้าทายกว่า (อมรวิชช์นาครทรรพ และคณะ, 2555, หน้า 239) หากมีการมีสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วจะทำให้มหาวิทยาลัยมีอิสระกำหนดค่าตอบแทนอาจารย์ที่สามารถแข่งขันได้โดยไม่ติดกรอบเงินเดือนข้าราชการพลเรือน แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัวของการบริหารจัดการเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การเปลี่ยนแปลงนโยบายการควบคุมมหาวิทยาลัยของรัฐไทยอย่างจริงจังเริ่มต้น ในปีพ.ศ. 2532 ในสมัยของรัฐบาลพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ พร้อมกบัการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 1 โดยมี ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน เป็นผู้สนับสนุนการ

[16] บรรจบ ภิรมย์คำ,สุมตรี สุวรรณ,จรูญศรี มาดิลกโกวิท, พิชญาภา ยืนยาว, วิไลลักษณา สร้อยศฎี, กุลธิดา นุกูลธรรม, ธีรศักดิ์ สร้อยคีรี และ สุธารัตน์ ชาวนาฟา. (2560).รายงานฉบับสมบูรณ์ เรื่อง แนวทางปฏิบัติที่ดีและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

เปลี่ยนแปลงสถานภาพของมหาวิทยาลัยไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 1 มีแนวคิดในการบริหารจัดการที่เน้นการพัฒนาระบบอุดมศึกษาให้เป็นระบบที่มีเอกภาพ มีพลวัตร ในการปรับตัว มีศักยภาพในการพึ่งตนเองสูง และมีความหลากหลายเพื่อตอบสนองภารกิจและกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน รวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารภายในสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเป็นอิสระจากกรอบแนวคิดและวิธีการของระบบราชการ โดยในแผนอุดมศึกษาระยะยาว ดังกล่าว ระบุไว้อย่างชัดเจน คือการพัฒนาไปสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งไม่สามารถทำได้ถ้ายังติดอยู่ในกรอบบความคิดและระเบียบ กฎเกณฑ์ของระบบราชการ และมีเป้าหมายว่า มหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอยู่ทั้งหมดในขณะนั้นต้องปรับเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งหมดภายในระยะเวลาของแผนนี้[17]

ปัญหาความเป็นอิสระทางวิชาการเป็นปัญหาใหญ่สำหรับประเทศไทย อาจารย์แม้จะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการแสวงหาความรู้แต่ถูกควบคุมโดยรัฐซึ่งมีอำนาจควบคุมในฐานะผู้บังคับบัญชาการตกอยู่ภายใต้ระบบราชการมาเป็นเวลานาน ทำให้เกิดทัศนคติและค่านิยมของบุคลากรกลุ่มหนึ่งที่ยึดเอาแบบพิธีและกฎข้อบังคับทางราชการเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตในมหาวิทยาลัย อาจารย์ในมหาวิทยาลัยจึงไม่อาจถูกปกครองในลักษณะเดียวกับข้าราชการอื่น ๆ ได้ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช, 2526 อ้างถึง ใน สุรพล นิติไกรพจน์และกฤติน ดิ่งแก้ว, 2559, .หน้า 135)[18]

สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ 29 แห่งที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบราชการหรือไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยในจำนวนนี้มี 7 แห่งที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐตั้งแต่ก่อตั้ง ส่วนที่เหลือนั้นเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐโดยการแปรสภาพด้วยผลของกฎหมาย ทั้งนี้มีเฉพาะมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราชแห่งเดียวที่อยู่ในกำกับของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นราชการส่วนท้องถิ่น

---

[17] จารุณี มุมบ้านเช่า. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในบริบทของเสรีนิยมใหม่. **วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย.** 2563;12(2):55-78.

[18] สุรพล นิติไกรพจน์ และกฤติน ดิ่งแก้ว. **มหาวิทยาลัยไทย: พัฒนาการมหาวิทยาลัยในกำกับและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2559.

ขณะที่สถาบันอุดมศึกษาอื่นจะอยู่ในกำกับของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งเป็นราชการส่วนกลางมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี วันที่มีผลบังคับ 30 กรกฎาคม พ.ศ. 2533
2. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ วันที่มีผลบังคับ 8 เมษายน พ.ศ. 2535
3. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วันที่มีผลบังคับ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2540
4. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วันที่มีผลบังคับ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2540
5. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง วันที่มีผลบังคับ 26 กันยายน พ.ศ. 2541
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี วันที่มีผลบังคับ 7 มีนาคม พ.ศ. 2541
7. มหาวิทยาลัยมหิดล วันที่มีผลบังคับ 17 ตุลาคม พ.ศ. 2550
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ วันที่มีผลบังคับ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2550
9. มหาวิทยาลัยบูรพา วันที่มีผลบังคับ 10 มกราคม พ.ศ. 2551
10. มหาวิทยาลัยทักษิณ วันที่มีผลบังคับ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551
11. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันที่มีผลบังคับ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551
12. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ วันที่มีผลบังคับ 7 มีนาคม พ.ศ. 2551
13. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วันที่มีผลบังคับ 8 มีนาคม พ.ศ. 2551
14. มหาวิทยาลัยพะเยา วันที่มีผลบังคับ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2553
15. มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช วันที่มีผลบังคับ 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553
16. สถาบันดนตรีกัลยาณิวัฒนา วันที่มีผลบังคับ 26 พฤษภาคม พ.ศ. 2555
17. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วันที่มีผลบังคับ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2558
18. มหาวิทยาลัยขอนแก่น วันที่มีผลบังคับ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2558
19. มหาวิทยาลัยสวนดุสิต วันที่มีผลบังคับ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2558
20. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ วันที่มีผลบังคับ 16 สิงหาคม พ.ศ. 2558
21. สถาบันบัณฑิตศึกษาจุฬาภรณ์ วันที่มีผลบังคับ 18 เมษายน พ.ศ. 2559
22. วิทยาลัยวิทยาศาสตร์การแพทย์เจ้าฟ้าจุฬาภรณ์ วันที่มีผลบังคับ 18 เมษายน พ.ศ. 2559
23. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วันที่มีผลบังคับ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2559

24. มหาวิทยาลัยศิลปากร วันที่มีผลบังคับ 3 กรกฎาคม พ.ศ. 2559
25. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วันที่มีผลบังคับ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2559
26. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ วันที่มีผลบังคับ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2560
27. สถาบันการพยาบาลศรีสวรินทิรา สภากาชาดไทย วันที่มีผลบังคับ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2560
28. สถาบันเทคโนโลยีจิตรลดา วันที่มีผลบังคับ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2561
29. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ วันที่มีผลบังคับ16 พฤษภาคม พ.ศ. 2562

หลักการและสาระสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ[19]

หลักการและสาระสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นไปตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ ... และโดยนัยดังกล่าวเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน ควบคู่กับความรับผิดชอบที่จะดำเนินภารกิจอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ มีความเชื่อโยงกับนโยบายของรัฐบาล โดยรัฐสามารถกำกับ ดูแลและตรวจสอบได้โดยกลไกของรัฐ จึงมีประเด็นต่าง ๆ ที่สมควรได้รับทราบดังนี้

1. สถานภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1) มีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ

2) เป็นนิติบุคคล และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

3) เป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินตามพระราชบัญญัติ วิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จำเป็นต่อการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้

2. ความเชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาล

---

[19] มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม คณะกรรมการเพื่อศึกษาข้อมูลและข้อดีข้อเสียของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. **เรื่องการศึกษาข้อมูลข้อดีข้อเสียการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.** (1 พฤษภาคม 2558). 2558.

2.1 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ต้องเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและแผนการพัฒนาประเทศ

2.2 การผลิตบัณฑิต ควรให้โอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนโดยไม่เลือกปฏิบัติ จัดการศึกษาหลากหลายรูปแบบ ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นในการปรับตัวไปตามสถานการณ์

2.3 ให้มีกลไกการจัดสรรงบประมาณ หรือกลไกลการกำกับดูแล โดยองค์กรที่รัฐจัดตั้งขึ้น เพื่อความเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

3. ความคล่องตัวของมหาวิทยาลัย

ให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัว โดยกลไกของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรที่รับผิดชอบ ควบคุม ดูแล การดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล โดยสภามหาวิทยาลัยจะสามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารการจัดการในเรื่องต่าง ๆ ได้เอง ภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง การบริหารจัดการจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นเรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรี ที่จะต้องเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

4. สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย

4.1 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากบุคคลภายนอกมากกว่าบุคคลภายในมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากบุคคลภายนอกนั้น ประกอบด้วย ผู้แทนหรือบุคคลซึ่งคณะกรรมการสรรหาคัดเลือกจากรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาเสนอ จำนวน ๑ คน และผู้แทนจากภาคเอกชน ชุมชน หรือสังคมตามความเหมาะสมและภูมิหลังของแต่ละมหาวิทยาลัย

4.2 อธิการบดีในฐานะผู้บริหารสูงสุด มีหน้าที่ดำเนินการบริหารมหาวิทยาลัยภายใต้นโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด และให้สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่กำกับดูแลอธิการบดีโดยตรง โดยมีกระบวนการกำกับดูแลที่โปร่งใสชัดเจน

การได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดี ต้องเป็นประบวนการที่โปร่งใส ไม่ใช่การเลือกตั้ง แต่ให้ใช้วิธีการสรรหา ตามข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการสรรหาซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง และมีผู้แทนจากคณะกรรมการการอุดมศึกษาร่วมด้วย

5. การบริหารจัดการทั่วไป

ให้มหาวิทยาลัยใช้หลักบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) โดยอาจออกข้อบังคับหรือหลักเกณฑ์ว่าด้วยการบริหารจัดการที่ดี เพื่อเป็นแนวทางในการออกระเบียบข้อบังคับ และแนวทางในการดำเนินกิจกรรมทั่วไปของมหาวิทยาลัย

6. การบริหารงานบุคคล

ในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยของรัฐในกำกับ มีหลักการดังนี้

6.1 บุคลากรของมหาวิทยาลัย ที่ได้รับการบรรจุภายหลังจากพระราชบัญญัตินี้มีผลใช้บังคับ มีสถานภาพเป็น “เจ้าหน้าที่ของรัฐ” โดยอาจเรียกชื่อว่า “ข้าราชการมหาวิทยาลัย .....” หรือ”พนักงานมหาวิทยาลัย....” หรือชื่ออื่น ๆ ซึ่งจะได้รับสิทธิและสวัสดิการต่าง ๆ ไม่น้อยกว่าข้าราชการ การได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดให้สอดคล้องกับศักยภาพ และผลิตภาพทางวิชาการที่เกิดขึ้น

6.2 ข้าราชการและลูกจ้างประจำเดิมของมหาวิทยาลัย สามารถเลือกสถานภาพโดยขอเข้าสู่บุคลากรระบบใหม่ได้ตามความสมัครใจ ในส่วนของข้าราชการนั้น เมื่อเปลี่ยนแปลงสถานภาพแล้ว ให้คงสิทธิการเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ และสิทธิประโยชน์อื่นตามที่รัฐกำหนด

6.3 ระบบบริหารงานบุคคลให้ตราเป็นข้อบังคับ โดยให้มีองค์กรบริหารบุคคลที่บุคลากรมีส่วนร่วม ยึดหลักการบริหารในระบบคุณธรรม (Merit System) มีระบบการประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่โปร่งใส เป็นระบบให้คุณสำหรับผู้ทำดีมีคุณประโยชน์ที่ชัดเจน ขณะเดียวกันต้องจัดให้มีกลไกให้ความเป็นธรรมต่าง ๆ ได้แก่ ระบบการอุทธรณ์ร้องทุกข์ ที่ขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย

ข้อดีของการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ มหาวิทยาลัยสามารถวางระบบบริหารงานบุคคลเพื่อจูงใจให้คนเข้าสู่ระบบและรักษาคนดีให้อยู่กับองค์กรได้ สภามหาวิทยาลัยสามารถจัดระบบบริหารงานบุคคล ปรับระบบบริหารงานบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งมีหลากหลายให้อยู่ในระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน ทั้งในเรื่องการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ เป็นต้น มหาวิทยาลัยจะต้องสร้างระบบการบริหารงานบุคคลให้มีหลักธรรมาภิบาล แต่ข้อเสียของการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ บุคลากรยังไม่มีความเชื่อมั่นในระบบบริหารงานบุคคลในบางเรื่อง อาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม

7. งบประมาณและทรัพย์สิน

7.1 รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล และเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา เงินอุดหนุนดังกล่าวถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

กรณีรายได้ไม่พอกับรายจ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินสนับสนุนจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมารให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น

7.2 รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง ตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีงบประมาณ โดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสภามหาวิทยาลัย

7.3 มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้ ทรัพย์สินที่ได้มาโดยมีผู้ยกให้หรือได้มาโดยการซื้อจากเงินรายได้ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครองดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาประโยชน์จากที่ราชพัสดุได้ รายได้จากการดำเนินงาน ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

7.4 มหาวิทยาลัยต้องมีระบบบริหารการเงิน และระบบบัญชีที่มีประสิทธิภาพโดยไม่ขัดแย้งกับมาตรฐานและนโยบายการบัญชีที่รัฐกำหนด การใช้จ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย

7.5 ให้มีกลไกตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นกลไกภายในมหาวิทยาลัย และภายนอกโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน หรือผู้ที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเห็นชอบและมีกลไกผู้ตรวจสอบภายในขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย

8. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ให้สภามหาวิทยาลัย มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย และระหว่างสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ตลอดจนชุมชน สถานประกอบการ หน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน

9. การบริหารงานวิชาการ

9.1 การบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ โดยให้การดำเนินการเสร็จสิ้นที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุด ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานทางวิชาการที่รัฐกำหนด

9.2 ให้สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการทำวิจัย และนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และประเทศชาติ

10. การกำกับ ตรวจสอบ

10.1 การกำกับ ตรวจสอบโดยกลไกภายในมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยต้องวางระเบียบ และกลไก เพื่อควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยให้ประชาคมในมหาวิทยาลัย มีส่วนร่วมในการตรวจสอบด้วย

10.2 การกำกับ ตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก

(1) โดยระบบการกำกับของรัฐ ได้แก่ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงบประมาณ เป็นต้น

(2) การกำกับด้วยกลไกงบประมาณ โดยพิจารณาเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเป็นกลไกผลักดันให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามนโยบาย และแผนของรัฐ

(3) การกำกับด้านนโยบายของรัฐ

(4) การกำกับด้วยระบบการรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพ โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

10.3 รัฐมนตรีมีอำนาจและหน้าที่กำกับดูแลโดยทั่วไป ซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ในกรณีที่การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ขัดต่อความสงบเรียบร้อย ศีลธรรมอันดี หรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย หากปล่อยทิ้งไว้จะเกิดความเสียหายต่อสังคมและประเทศชาติโดยรวม ให้รัฐมนตรีกำกับ ดูแล นำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาสั่งการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วิจิตร ศรีสอ้าน (2558)[20] ได้ระบุว่า ความคิดที่จะพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้มีความเป็นอิสระคล่องตัวและมีเสรีภาพทางวิชาการ เกิดขึ้นตั้งแต่ปีพ.ศ. 2507 ในการสัมมนาเรื่องปัญหาและบทบาทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ที่คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีการจัดสัมมนาต่อเนื่องอีก ๓ ครั้งที่สวางคนิวาส ในปีพ.ศ. 2509 พ.ศ. 2510 และพ.ศ. 2513 ตามลำดับโดยต้องการมีมหาวิทยาลัยในรูปแบบใหม่ ซึ่งยึดหลักความเป็นอิสระความคล่องตัว ความมีเสรีภาพทางวิชาการ และความรับผิดชอบ สนองตอบสังคม เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุความเป็นเลิศได้เร็วขึ้น และให้เรียกมหาวิทยาลัยประเภทนี้ว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล” โดยยังเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ สามารถบริหารสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยให้มากที่สุด เรียกมหาวิทยาลัยรูปแบบนี้ว่า “Public autonomous university”

[20] วิจิตร ศรีสอ้าน. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: นวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. **เอกสารวิชาการ.** 2558.

ธีระพร วีระถาวร (2559)[21] ระบุว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่ใช่การโอนกิจการเป็นของเอกชน แต่เป็นการปรับเปลี่ยนไปใช้ระบบการบริหารจัดการที่ไม่ใช่ราชการโดยมีพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ของแต่ละมหาวิทยาลัยรองรับ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกันเพราะมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีวิวัฒนาการและวัฒนธรรมองค์กรที่อาจมีลักษณะเฉพาะตัวอย่างไรก็ตาม การที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีสัมฤทธิ์ผลที่ดีคงต้องมีหลายปัจจัย โดยเฉพาะมีพระราชบัญญัติที่เหมาะสมกับธรรมชาติของตนเอง และมีองค์กรสูงสุดหรือ สภามหาวิทยาลัยที่เข้มแข็ง ซึ่งองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยไทยจำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) แบบไตรภาคี 2) แบบผู้บริหาร และ 3) แบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก”

จากบทความเรื่อง “จับตา 3 ประเด็น ยุค AI พลิกโฉมวงการ HR” (หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันอังคารที่ 5 กุมภาพันธ์ 2562) ได้ให้ความรู้ในเรื่องการปฏิวัติวงการ HR ที่มาแรงในปีนี้ไว้อย่างน่าสนใจ โดยระบุว่า ฝ่าย HR ในยุคนี้ต้องปรับตัวเพื่อยกระดับตัวเองสู่ “HR Tech” หรือ “Digital HR” ด้วยการปรับเอาเทคโนโลยีเข้ามาเสริมประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากร เพื่อให้องค์กรได้ผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพที่มีคุณภาพมาทำงานอย่างตอบโจทย์องค์กรมากขึ้นโดยสาเหตุที่หลายองค์กร ยินดีมาลงทุนกับทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง ก็เพราะศักยภาพการทำงานของคนเก่งส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร นอกจากนั้น จากการสำรวจยังพบว่ากลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถสูงนี้ ยังมีความจงรักภักดีกับองค์กรสูงกว่าพนักงานทั่วไป ทำให้องค์กรนั้นสามารถลดอัตราคนลาออกได้ ซอฟต์แวร์ HR Tech ตัวช่วยให้การสรรหารวดเร็ว แม่นยำ แถมลดต้นทุนได้ ฝ่าย HR ต่างรู้กันดีว่า อุปสรรคสำคัญในกระบวนการสรรหาบุคลากรที่ผ่านมามีความซับซ้อน และมักจะมีความรู้สึกของมนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กอปรกับการคัดเลือกผู้สมัครงานในบางตำแหน่งมีผู้สมัครเข้ามาจำนวนมาก ทำให้ฝ่าย HR หรือผู้ที่มีส่วนในการพิจารณา คัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัตรตรงตามลักษณะงานที่ต้องการนั้น ต้องทำงานกันหนักและใช้เวลานานมาก การจัดเก็บข้อมูลมหาศาลของ HR ไว้บนคลาวด์เข้าสู่ยุค Paperless แบบเต็มตัวเทคโนโลยีการทำงาน การประมวลผล และจัดเก็บข้อมูลบนระบบออนไลน์ ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลในระบบได้ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า คลาวด์ นั้นจะเข้ามาเปลี่ยนระบบการจัดเก็บข้อมูลมหาศาลของฝ่าย HR ในยุคนี้ โดยทำให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่อยู่บนอินเทอร์เน็ตไม่จำเป็นต้องมีฮาร์ดแวร์เครื่องใหญ่ไว้ประมวลผล รวมถึงเอกสารจำนวนมากที่คนทำงานฝ่าย HR ต้องใช้ ไม่ว่าจะเป็นเอกสารสัญญา เอกสารสมัครงานต่าง ๆ ซึ่งเสี่ยงต่อการสูญหาย ก็สามารถอัปขึ้นจัดเก็บไว้ในระบบคลาวด์ หรือ Cloud Software ได้เลย และทุกคนที่เกี่ยวข้องก็

[21] ธีระพร วีระถาวร. กรรมการสภาจุฬาฯ **หนังสือพิมพ์มติชน** วันพุธที่ 27 ธันวาคม 2559 หน้า 7

สามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านี้ได้ทุกที่ ทุกเวลาด้วย ข้อมูลที่ว่านี้ รวมถึงข้อมูลวันลาที่ไม่ต้องใช้ใบลาแล้ว ขณะที่ HR สามารถรู้ได้อย่างรวดเร็วว่า พนักงานคนใดลาป่วย เมื่อไร สามารถอัปเดตข้อมูลเมื่อมีพนักงานได้เลื่อนตำแหน่ง ย้ายฝ่าย ซึ่งข้อมูลที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ที่สุดแล้ว จะช่วยให้องค์กรนั้นมีการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เข้าถึง ตอบโจทย์ พนักงานทุกฝ่ายในองค์กรได้มากขึ้นแต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลย้ำว่า “แน่นอนว่าเทคโนโลยีอย่าง AI มีส่วนช่วยให้การทำงาน การใช้ชีวิตของมนุษย์ง่ายขึ้น สะดวกสบายขึ้น แต่ก็อยู่ภายใต้เงื่อนไขด้วยว่ามนุษย์จะปรับเอาเทคโนโลยีนี้ไปใช้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์อย่างไรด้วย[22]

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

การที่มนุษย์สามารถพัฒนาและสร้างความเจริญในแต่ละสาขานั้น ต้องมีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการจัดการงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคล แต่ไม่มีหลักฐานแน่ชัดว่าการจัดการการทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นเมื่อใด ซึ่งนักวิชาการที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับงานทรัพยากรมนุษย์และศาสตร์ที่เกี่ยวข้องได้ทำการแบ่งช่วงเวลาของการพัฒนาการในการศึกษาด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในสมัยปัจจุบันออกเป็น 4 ช่วงเวลาดังนี้

1. ช่วงระยะก่อนเริ่มแรก (pre-classical period) ในช่วงนี้ยังไม่มีการกำหนดและจำแนกการจัดการด้านบุคคลากรออกมาเป็นศาสตร์ เป็นระบบ และเต็มรูปแบบอย่างชัดเจน แต่มีบุคคลสำคัญบางคนได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการดูแลรักษ์บุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นส่วนใหญ่จะเป็นคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมขึ้น ดังต่อไปนี้

ปี ค.ศ. 1771-1858 โรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) นักอุตสาหกรรมที่มีชื่องเสียงของอังกฤษในสมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรมได้เป็นผู้บุกเบิกในการตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากได้ให้ความสนใจกับสภาพการทำงานและความเป็นอยู่ของคนงานในโรงงานทอผ้าของเขาเป็นอย่างมาก ในขณะที่นายจ้างหรือเจ้าของโรงงานอื่น ต่างให้ความสำคัญและสนใจต่อผลผลิตและการทำกำไร โดยไม่ได้คำนึงถึงคุณภาพชีวิตของคนงานในโรงงาน เขาได้พยายามชักจูงให้เจ้าของโรงงานอื่นปฏิบัติต่อคนงานของตนให้ดีขึ้น โดยให้เหตุผลว่าจะสามารถส่งผลให้ผลผลิตของโรงงานเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ 50 แต่ความคิดดังกล่างไม่ได้รับการยอมรับ เนื่องจากโณงงานมีเทคโนโลยีในการผลิตขั้นพื้นฐานที่อาศัยแรงงานที่ไม่มีฝีมือเท่านั้น

---

[22] เรียบเรียงจากบทความเรื่อง “จับตา 3 ประเด็น ยุค AI พลิกโฉมวงการ HR” (หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันอังคารที่ 5 กุมภาพันธ์ 2562) เข้าถึงจาก https://www.salika.co/2019/02/06/howto-transform-hr-to-digital-hr/

ปี ค.ศ. 1792-1871 ชาร์ล แบบบาจ (Charles Babbage) เป็นผู้ริเริ่มระบบการให้รางวัลโดยแนะนำให้มีการใช้แผนการแบ่งกำไร สามารถจำแนกออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) พนักงานจะได้รับโบนัสจากการเสนอคำแนะนำที่ดีในการทำงาน ซึ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และกล้าแสดงออก

2) ค่าจ้างของพนักงานขึ้นอยู่กับกำไรของโรงงาน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูง แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับจากหลายหน่วยงานและหลายองค์การ ทั้งในภาครัฐและเอกชน และยังมีการนำความคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้จนถึงปัจจุบัน

2. ช่วงระยะเริ่มแรก (classical period) การศึกษาด้านการบริหารบุคลากรในช่วงระยะเวลานี้จะให้ความสำคัญในการศึกษาวิธีการที่จะทำให้บุคคลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน โดยนักคิดที่สำคัญในช่วงนี้ได้แก่

ปี ค.ศ. 1856-1915 เฟรเดอริค ดับเบิลยู เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) เทเลอร์ได้รับการยอมรับว่าเป็นบิดาของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (father of scientific management) ระหว่างอยู่บริษัท Medivale Steel เขาได้ค้นพบว่าคนงานหลายคนมักทำงานไม่เต็มกำลังความสามารถของตน โดยตั้งสมมติฐานว่าเป็นผลเนื่องมาจากเหตุผล 3 ประการ 1) คนงานกลัวว่าเมื่อผลผลิตเพิ่มขึ้นตนจะต้องออกจากงาน เนื่องจากโรงงานไม่ต้องการคนงานจำนวนมากในการทำงาน 2) ระบบการจ่ายค่าจ้างแบบรายชั่วโมง ทำให้คนงานพยายามทำงานโดยใช้เวลาที่ยาวนานเพื่อให้ได้ค่าแรงมาก 3) ลักษณะการทำงานที่ใช้ประสบการณ์ในอดีตหรือกฎเกณฑ์ที่ไม่แน่นอน (rule of thumb) ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน เทเลอร์พยายามศึกษาหาวิธีที่ดีที่สุด (one best way) ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ โดยได้เสนอหลักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ศึกษาแต่ละส่วนของงานในเชิงวิทยาศาสตร์และพัฒนาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดสำหรับแต่ละงาน 2) คัดเลือกและฝึกหัดคนงานโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้สามารถทำงานของตนได้อย่างถูกหลักการและมีประสิทธิภาพ 3) ร่วมมือกับคนงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้แน่ใจว่าคนงานได้ใช้วิธีการทำงานอย่างเหมาะสม 4) แบ่งงานและความรับผิดชอบโดยฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบงาน ด้านการวางแผนงานวิธีการทำงาน โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ ให้คนงานเป็นผู้ลงมือปฏิบัตินอกจากนี้ยังได้ทำการศึกษาและปรับปรุงระบบค่าจ้าง เพื่อที่จะกระตุ้นให้คนงานได้ทำงานเต็มความสามารถ คือเป็นการสนับสนุนให้ใช้ระบบค่าจ้างแบบจูงใจ โดยที่มี ความเชื่อว่าคนงานควรได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 30 ขึ้นไป เมื่อให้พัฒนาการทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์และทำงานได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ในแต่ละวัน

ปี ค.ศ. 1861-1919 เฮนรี่ แอล แกนต์ (Henry L. Gantt) เป็นผู้ที่ทำงานกับเทเลอร์อย่างใกล้ชิด ตั้งแต่เทเลอร์ทำงานอยู่ที่บริษัท Medvale Steel โดยผลงานที่เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายของ

แกนต์ ได้แก่ แผนภูมิของแกรต์ (Gantt chart) ซึ่งเป็นการกำหนดตารางเวลาและกิจกรรมที่ใช้ประกอบการวางแผน จัดเวลา และควบคุมการทำงานของโครงการ (project scheduling and control) นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจบุคลากรโดยให้รางวัลพิเศษแก่หัวหน้างาน เพื่อคนงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ เพราะต้องการกระตุ้นหัวหน้างานดูแลพนักงานที่มีปัญหาในการทำงาน

3. ช่วงแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations movement) มีผู้บุกเบิกแนวคิดด้านนี้อยู่ 2 ท่านได้แก่

ฮิวโก มันส์เทอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg) ปี ค.ศ. 1863-1916 เป็นนักจิตวิทยาชาวเยอรมันที่เริ่มศึกษาในสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม โดยให้ความสนใจในสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้การทำงานที่ดีที่สุดของแต่ละบุคคล และพยายามหาวิธีการที่ให้คนงานปฏิบัติตามที่ฝ่ายบริหารต้องการ

แมรี พาร์กเกอร์ โฟลเลต (Marry Parker Follett) ปี ค.ศ. 1868-1916 เป็นนักพฤติกรรมศาสตร์ ได้ให้ความสนใจศึกษาเรื่องพลวัตของกลุ่ม (group dynamics) การแบ่งอำนาจ (power sharing) การแก้ไขความขัดแย้ง (conflict resolution) และบูรณาการของระบบองค์กร (interhration of organization systems) ต่อมาทีมนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยฮาเวิร์ด (Haward) 3 คน ได้แก่ เอลตัน มาโย (Elton Mayo) ฟลิทตี้ โรทฮ์ลิสเบอร์เกอร์ (Frity Roethlishberger) และวิลเลี่ยม ดิกสัน (William Dickson) ที่โรงงานฮอว์ทอร์น (Hawthrone Work of the Western Electric Company) ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ของบริษัท ได้ทำการทดลองผลของแสงสว่างที่มีต่อการทำงานโดยจัดกลุ่มคนงาน ออกเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มหนึ่งอยู่ในห้องควบคุมที่มีการปรับแสงสว่างคงที่ตลอดเวลา และอีกกลุ่มหนึ่งอยู่ในห้องทำงานทีมีการให้แสงสว่างไม่สม่ำเสมอ มืดบ้างสว่างบ้าง เมื่อนำผลการทำงานที่ได้มาเปรียบเทียบกัน ปรากฏว่าทั้งสองห้องมีผลงานดีเท่ากัน มีผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ทำให้นักวิจัยไม่สามารถสรุปผลการทดลองได้ จากการสอบถามพนักงานแล้ว พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองได้ถูกยอมรับจากสังคมเข้าเป็นกลุ่มพิเศษ เป็นการค้นพบปัจจัยด้านสังคมที่มากระทบต่อการทำงาน ซึ่งเป็นที่มาของแนวความคิดด้านบริหารที่มีมนุษย์สัมพันธ์

ฮอว์ทอร์น (Hawthrone) ทำการทดลองวิธีหนึ่ง โดยเปลี่ยนวิธีจ่ายค่าตอบแทนจากรายจ่ายประจำมาเป็นการจ่ายต่อชิ้นงาน เพื่อกระตุ้นให้คนทำงานมากขึ้น ปรากฏว่าผลงานที่ได้เพิ่มขึ้นเพียงระยะแรก ๆ เท่านั้น แล้วก็คงที่ เมื่อได้สัมภาษณ์พนักงานแล้วพบว่าพนักงานมีความคิดว่า เป็นเล่ห์

ของผู้บริหารที่จะเพิ่มผลผลิต แต่ถ้าพนักงานแข่งขันกันทำงานงานมากเกินไป จะทำให้พนักงานส่วนหนึ่งต้องถูกออกจากงานไป จึงได้ทำการตกลงกัน จำกัดในการทำผลผลิตชิ้นงานต่อวัน ถ้าใครทำเกินจะถูกรังเกียจจากกลุ่มในองค์กร เป็นการกำหนดวิธีการปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม

อับบราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) เขียนหนังสือ “Maslow on Management” ระหว่างปี ค.ศ. 1908-1970 เพื่อยืนยันว่าการบริหารคนควรมีหลายวิธี การบริหารคนที่ถูกต้องคือใช้งานเป็นเครื่องชี้นำแนวทางให้บุคลากร เป้าหมายคือผลิตงานคุณภาพ (productivity improvement) ทำให้เป็นจุดแข็งและให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาส พัฒนาตนเอง ปรับปรุงงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป โดยองค์การได้ส่งเสริมและสนับสนุนเมื่อบุคลากรมีคุณภาพที่มีดีองค์การก็จะก้าวหน้าด้วย ระบบที่ดีคู่กับคนที่ดี คำว่าดี หมายถึง “คุณภาพ” (quality) ในการเชื่อมโยงคน ระบบและองค์การเข้าด้วยกัน การที่คนและระบบดีมีคุณภาพ จะเรียกว่า “the Best of Practice” หรือแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดซึ่งผ่านการกลั่นกรองมาจากนำไปปฏิบัติศึกษาจนได้ข้อยุติว่าเป็นต้นแบบให้กับองค์การอื่น ๆ ได้ซึ่งจะแบ่งออกเป็นหลายด้านโดยมองในภาพรวมให้สามารถเชื่อมโยงครบทุกมิติขององค์กรที่มีคุณภาพจะประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ (leadership) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) 3) การมุ่งทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ (human resource focus) 4) การจัดการกระบวนการ (process management) ทั้งผลิตและบริการ 5) การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด (customer and market focus) 6) ผลลัพธ์ของกิจการหรือธุรกิจ (business result) 7) สารสนเทศกับการวิเคราะห์ (information and analysis) 8) การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous development) 9) การประเมิน วิเคราะห์ปรับปรุง (evaluation analysis and improvement)

4. ช่วงระยะเวลาปัจจุบัน เป็นช่วงที่คำว่า “การจัดการมนุษย์” (human resource management) เป็นคำที่ถูกนำมาใช้แทนคำว่า “การบริหารบุคคล” (personnel administration) ในช่วงปี ค.ศ. 1990 สมาคมการบริหารบุคคลแห่งอเมริกา (the American society for personnel association) ซึ่งเป็นสมาคมการบริหารที่ใหญ่ที่สุดของสหรัฐอเมริกา ได้เปลี่ยนชื่อเป็น สมาคมเพื่อการจัดการมนุษย์ (the society for human resource management) หลักฐานอีกส่วนหนึ่งที่ค้นพบและนักคิดจำนวนมากเชื่อว่าเป็นหลักฐานที่เก่าแก่ที่สุดซึ่งเป็นข้อมูลที่แสดงว่าได้มีการนำการบริหารจัดการมนุษย์มาใช้ หลักฐานคือ ในประเทศจีนมีการสอบคัดเลือกข้าราชการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ (Chinese Scholar-จอหงวน, ผู้เรียบเรียง) เป็นการสอบแข่งขันด้วยความสามารถ ต่อมาประเทศต่าง ๆ ก็นิยมนำการสอบแข่งขันมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานใหม่ หรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบุคคลในองค์กร

เมื่อสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านอุตสาหกรรมมากขึ้น หลังจาก ค.ศ.1919 ไม่นานมากนัก แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ ความซับซ้อนของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เกิดขึ้นเป็นเงาตามตัว ส่งผลให้การพัฒนาทางวิชาการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์การของมนุษย์มีการศึกษาวิจัยมากขึ้นเช่นกันไม่ว่า ด้านจิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ พฤติกรรมองค์การ ภาวะผู้นำ ตลอดจนสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น การศึกษาวิจัยทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกิดการปรับเปลี่ยนมุมมองต่อบุคลากรที่ทำงานในองค์การ จากการมองว่าบุคลากรเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การทำงานสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้หากองค์การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในหมู่ของพนักงานด้วยกันเองและระหว่างองค์การกับพนักงาน แต่หลังจากพัฒนาการทางด้านการศึกษาวิจัยทำให้เข้าใจและเริ่มเปลี่ยนมุมมองที่มีความแยบยล ลุ่มลึกมากขึ้น โดยมองเห็นว่าการที่องค์การจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้นนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกส่วนขององค์การทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงานจะต้องมีส่วนร่วม สนับสนุนซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี โดยมองว่าบุคลากรเป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่สำคัญยิ่งเปรียบเหมือน “ทรัพยากร” ที่ต้องอนุรักษ์ รักษาและหวงแหนไว้เป็นอย่างดีในองค์การ เพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมุ่งเน้นทุนมนุษย์ ในราวปี ค.ศ.2000 เป็นต้นมาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มเปลี่ยนแปลงอีกครั้งหนึ่ง ภายใต้สิ่งท้าทายใหม่ ๆ ขององค์การ เช่น โลกาภิวัฒน์ พลวัตของสิ่งแวดล้อม การแข่งขัน เป็นต้น ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเชิงวิชาการได้มีมุมมองต่อแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยมองมนุษย์เปรียบเหมือนทุนมนุษย์ที่ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อการผลิตสินค้าและบริการในองค์การ อีกทั้งมนุษย์ยังสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด พร้อมที่จะเพิ่มคุณค่าได้ตลอดเวลา

ความหมายของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

หนังสือเล่มที่กล่าวถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มมีมาตั้งแต่ ค.ศ. 1978 คือ เดอะ เพอซันเนล แมนเนสเมนต์ โพรเซส "The Personnel Management Process" ซึ่งเขียนโดยเฟรช (French,1978) ศาสตราจารย์ชาวสหรัฐอเมริกา โดยให้คำนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ซึ่งในขณะนั้นใช้คำว่า การจัดการบุคลากร) ว่าหมายถึง การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ และการปรับตัวให้เข้ากับทรัพยากรมนุษย์โดยองค์กรต่าง ๆ มี

ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประกอบด้วยบุคคลที่มีส่วนในกิจกรรมขององค์กรทุก ๆ บทบาท ซึ่งยังคงใช้ความการบริหารจัดการบุคลากร ไม่ใช่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์[23]

กลัค (Glueck, 1979) ศาสตราจารย์ชาวสหรัฐอเมริกาเชี่ยวชาญด้านการจัดการบุคลากร/การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้ให้คำนิยามไว้ในหนังสือที่มีชื่อว่าเฟาน์เดชันส์ ออฟ เพอร์ซันเนล "Foundations of Personnel" ว่าการจัดการบุคลากรคือหน้าที่ของทุกองค์กรในการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุทั้งวัตถุประสงค์ขององค์กรและพึงพอใจและการพัฒนาของพนักงาน ตามคำนิยามนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ในทุกองค์กรและเกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์จากพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและความพึงพอใจและการพัฒนาของพนักงาน ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและพนักงานขององค์กรนั้น[24]

ครูเดน (Chruden) และ เชอร์แมน (Sherman) (1980) ได้เขียนหนังสือชื่อ "เพอร์ซันเนล เมเนจเมนต์" "Personnel Management" ซึ่งไม่ได้ให้คำนิยามเฉพาะของการจัดการบุคลากร แต่มีคำบรรยายว่า "The Utilization of Human Resources" ซึ่งบ่งบอกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ[25]

สโตน (Stone) และ เมลท์ (Meltz) (1983) ในตำราที่ชื่อ "การจัดการบุคลากรในแคนาดา" ไม่ได้ให้คำนิยามเฉพาะของการจัดการบุคลากร โดยได้เขียนว่าบทบาทของการจัดการบุคลากรคือการช่วยบริษัทใช้ทรัพยากรมนุษย์ของตนในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งนั้นแปลว่า HRM เกี่ยวข้องกับการให้บริการหรือการช่วยเหลือให้กับบริษัทในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของตนให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังเรียกความสัมพันธ์แรงงานหรืออุตสาหกรรมสำหรับการจัดการบุคลากรในองค์กรที่มีสหภาพแรงงาน จึงเรียก HRM ขององค์กรที่มีการสนับสนุนสหภาพแรงงานว่า "การควบคุม

---

[23] French, W. (1974). The personnel management process. Houghton Mifflin Boston.

[24] Glueck, W.F. (1979), Foundations of Personnel, Texas: Business Publications Inc.

[25] Chruden, H.J. and Sherman, A.W. (1980), Personnel Management: The Utilization of Human Resources, 6th ed, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.

แรงงานและอุตสาหกรรม" ในบริบทแคนาดา โดยนั่นแสดงให้เห็นว่า HRM ในองค์กรที่มีการสนับสนุนสหภาพแรงงานถูกเรียกว่า "การควบคุมแรงงานและอุตสาหกรรม"[26]

ชูเลอร์ (Schuler) และ ยังบลัด (Youngblood) เขียนหนังสือที่มีชื่อ"อีเฟคทีฟ เพอร์เซิ่ลเนล แมเนจเมนท์" "Effective Personnel Management" ซึ่งเผยแพร่ในปี 1986 ได้ให้ความหมายของ effective personnel management ว่าเป็นการรับรู้ถึงความสำคัญของแรงงานของบริษัทให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญและการใช้ฟังก์ชันและกิจกรรมหลายอย่างเพื่อให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและถูกกฎหมาย เพื่องานองค์กร และสังคม นิยามนี้เป็นนิยามที่ครอบคลุมที่มีลักษณะเช่น (1) การรับรู้ถึงความสำคัญของแรงงานของบริษัท; (2) การใช้ฟังก์ชันและกิจกรรมหลายอย่าง; และ (3) การใช้ฟังก์ชันและกิจกรรมในทางที่เป็นประโยชน์ทั้งสำหรับพนักงาน องค์กร และสังคม ใช้ทั้งคำว่าฟังก์ชันและกิจกรรมซึ่งรวมถึงการวางแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ การจ้างงานตามความต้องการของบริษัท การประเมินพฤติกรรมของพนักงาน การตอบแทนพฤติกรรมของพนักงาน การฝึกอบรมและการบริหารจัดการอาชีพ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ในที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ[27]

เฮเนแมน ที่ 3 (Heneman 111), ชวาบ (Schwab, ฟอสซัม (Fossum), และ ไดเออร์ (Dyer) ได้เขียนหนังสือชื่อ "Personnel/Human Resource Management" ซึ่ง HRM ถูกนิยามว่าเป็นชุดของฟังก์ชันหรือกิจกรรมที่ออกแบบมาเพื่อมีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานขององค์กร HRM มุ่งเน้นที่จะมีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานในองค์กร ตามนิยามนี้ ชุดของฟังก์ชันหรือกิจกรรมนี้มีอยู่ในองค์กรและมุ่งเน้นที่จะมีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานขององค์กร การดึงดูด, การปฏิบัติงาน, การถือครอง, การมาทำงาน, ความพึงพอใจ และอื่น ๆ เป็นผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์ และมันถูกบรรลุด้วยกิจกรรมของบุคลากร/ทรัพยากรมนุษย์[28]

กราฮัม (Graham) และ เบนเนตต์ (Bennett) (1992) จากสหราชอาณาจักร ผู้เขียนหนังสือชื่อ "Human Resource Management" ในตำรา (เวอร์ชันที่เจ็ด) มีสองส่วน ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับจิตวิทยาอุตสาหกรรม และส่วนที่ 2 เกี่ยวกับการจัดการบุคลากร โดยนิยาม Personnel Management ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่เกี่ยวข้องกับคนในที่ทำงานเกี่ยวกับ: (1) การใช้

---

[26] Stone, T.H. and Meltz, N.M. (1983), Personnel Management in Canada, Toronto: Hott of Canada Ltd.

[27] Schuler, R.S. and Youngblood, B.S.A. (1986), Effective Personnel Management, New York: West Publishing Company.

[28] Heneman III, H.G., Schwab, D.P., Fossum, J.A., and Dyer, L.D. (1989), Personnel/Human Resource Management, New York: Richard D. Irwin, Inc.

ประโยชน์, (2) การทำให้กระตุ้น, และ (3) การป้องกัน ตามนิยามนี้ การใช้ประโยชน์รวมถึงการรับสมัคร, เลือก, โอนย้าย, ส่งเสริม, การแยกตัว, การประเมิน, การฝึกฝนและการพัฒนา; การทำให้กระตุ้นรวมถึงการออกแบบงาน, การตอบแทน, สวัสดิการเสริม, การปรึกษา, การมีส่วนร่วม, การเจรจาและความยุติธรรม; และการป้องกันรวมถึงเงื่อนไขการทำงาน, บริการสวัสดิการ, ความปลอดภัย, และการใช้กฎหมายที่เหมาะสม นิยามนี้เน้นที่พื้นฐานจิตวิทยาของ HRM[29]

เบอร์นาดิน (Bernadin) และ รัสเซลล์ (Russell) (1993) เขียนหนังสือชื่อ "Human Resource Management: An Experiential Approach" ได้เขียนไว้ว่าทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประกอบด้วยคนทั้งหมดที่ดำเนินกิจกรรมขององค์กร และทุกการตัดสินใจที่มีผลต่อแรงงานเกี่ยวข้องกับฟังก์ชันการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดังนั้น HRM เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเกี่ยวกับแรงงานขององค์กร นั่นหมายความว่าการตัดสินใจที่มีผลต่อแรงงานจำเป็นต้องนำมาปฏิบัติเพื่อให้สามารถรับรู้การตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจขององค์กรได้[30]

แบรทตัน (Bratton) และ โกลด์ (Gold) (1994) จากสหราชอาณาจักร ได้เขียนหนังสือชื่อ "Human Resource Management: Theory and Practice" เขียนว่าถึงแม้แนวคิดของ HRM จะได้รับการโต้แย้งอย่างมาก แต่ไม่มีนิยามที่ยอมรับของ HRM ที่มีอยู่ ในหนังสือเล่มนี้ยังได้ย้ำว่าจำเป็นต้องมีนิยามของเนื้อหาของ HRM เพื่อที่จะวิเคราะห์และเข้าใจนโยบายและปฏิบัติในด้าน HRM จึงได้นิยาม HRM ว่า: "ส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารที่เชี่ยวชาญในการบริหารคนในองค์กรที่ทำงาน" ตามที่พวกเขากล่าว HRM มีการเน้นไปที่พนักงานเป็นทรัพยากรหลักในการสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืน กิจกรรมทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องผสมผสานกับกลยุทธ์ขององค์กร และผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ช่วยผู้ควบคุมองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในเรื่องความเป็นประสิทธิภาพและความยุติธรรม นิยามที่ให้โดย แบรทตัน (Bratton) และ โกลด์ (Gold) แสดงให้เห็นว่า HRM เป็นการมีเชิงกลยุทธ์[31]

สิงห์ (Singh), ชาบรา (Chhabra), และ ทาเนจา (Taneja) (1995) ผู้เขียนชาวอินเดียที่เขียนหนังสือชื่อ "Personnel Management and Industrial Relations" ไม่ได้ให้นิยามเฉพาะเจาะจงของ HRM แต่นำเสนอนิยามหลายรูปแบบที่ได้รับข้อมูลจากผู้เขียนอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม

---

[29]Graham, H.T and Bennett, R. (1992) Human Resources Management, 7th ed, London: Pitman Publishing.

[30]Bernardin, H.J. and Russell, J.E.A. (1993), Human Resource Management: An Experiential Approach, New York: McGraw-Hill, Inc.

[31]Bratton, J and Gold, J. (1994), Human Resource Management: Theory and Practice, London: Macmillan.

ได้มีวิธีการเขียนที่แสดงให้เห็นว่า HRM หรือ Personnel Management เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการบริหาร โดยที่เน้นไปที่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรให้ดีขึ้น โดยการพัฒนา ใช้ และประเมินนโยบาย กระบวนการ และโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างส่วนร่วมของทรัพยากรมนุษย์ให้เข้าสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น HRM เป็นการพัฒนา ใช้ และประเมินนโยบาย กระบวนการ และโปรแกรมทรัพยากรมนุษย์เพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น[32]

มาโมเรีย (Mamoria) (1996) ศาสตราจารย์ชาวอินเดียที่เขียนหนังสือ ชื่อ "Personnel Management" ได้นำเสนอนิยามต่าง ๆ ของ Personnel Management ไว้สองลักษณะของ คือ (1) เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคนในที่ทำงาน; และ (2) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทั้งเป็นบุคคลและกลุ่ม[33]

เวิร์เธอร์ (Werther) และ เดวิส (Davis) (1996) เขียนหนังสือ (ฉบับแรกในปี 1981) ชื่อ "Human Resources and Personnel Management" นิยามคือ: การศึกษาเกี่ยวกับวิธีการที่นายจ้างได้รับ, พัฒนา, ใช้ประโยชน์, ประเมิน, รักษา, และรักษาความเป็นไปได้และประเภทของแรงงานที่เหมาะสม โดยใช้คำว่าเวิคเกอร์ (workers) แทนทรัพยากรมนุษย์ซึ่งถูกนิยามโดยพวกเขาว่าเป็นคนที่พร้อม พร้อมที่จะส่งเสริมและมีความสามารถในการมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามนิยามของ เวิร์เธอร์ (Werther) และ เดวิส (Davis) เกี่ยวกับ HRM คือ สาขาวิชาที่ศึกษาว่าพนักงานถูกรับเข้ามา, พัฒนา, ใช้ประโยชน์, ประเมิน, รักษา, และรักษาโดยนายจ้าง[34]

แฮร์ริส (Harris) (1997) เขียนหนังสือชื่อ "Human Resource Management: A Practical Approach" ได้ให้นิยาม HRM ว่าเป็นโปรแกรม นโยบาย และปฏิบัติการสำหรับการบริหารจัดการแรงงานขององค์กร[35]

มอนดี้ (Mondy), โนอี (Noe), และ พรีโม (Premeaux) (1999) จากสหรัฐอเมริกา ผู้เขียนหนังสือที่มีชื่อ "Human Resource Management" ได้สรุปนิยามสำหรับ HRM คือ: การใช้

---

[32]Singh, B.P., Chhabra,T.N., and Taneja, P.L., (1995), Personnel Management and Industrial Relations, Delhi: Dhanpat Rai & Sons.

[33] Mamoria, C.B. (1996), Personnel Management: Bombay: Himalaya Publishing House.

[34] Werther, B. W., and Davis, K. (1996), Human Resources and Personnel Management, 4th ed, New York: McGraw- Hill Book Company.

[35] Harris, M. (1997), Human Resource Management: A Practical Approach, Fort Worth: The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.

ทรัพยากรมนุษย์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นิยามนี้เป็นนิยามที่เรียบง่าย และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอด[36]

พัทธนายักษ์ (Pattanayak) (2003) ศาสตราจารย์ชาวอินเดีย เขียนหนังสือชื่อ "Human Resource Management" ได้ให้นิยามที่หลากหลายของ HRM จากการรวบรวมจากผู้เขียนต่างประเทศ โดยไม่ได้ให้นิยามโดยตรงของ HRM จากผู้เขียน แต่เป็นการแสดงความคิดเห็นว่า HRM หมายรวมถึงกิจกรรมที่ออกแบบมาเพื่อให้บริการ, กระตุ้น, และประสานงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งได้สรุปว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนที่ใหญ่ที่สุดขององค์กร[37]

คลายแมน (Kleiman) (2004) เขียนหนังสือชื่อ "Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage" นิยาม HRM ว่าเป็นฟังก์ชันขององค์กรที่ประกอบด้วยปฏิบัติการที่ช่วยให้องค์กรจัดการกับคนในช่วงต่าง ๆ ของวงจรการจ้างงาน จึงสรุปได้ว่า HRM เป็นเครื่องมือของผู้จัดการสำหรับการแข่งขันในตลาด ตามนิยามของ คลายแมน (Kleiman) วงจรการจ้างงานมีรอบที่สาม เช่น การเลือกก่อน, การเลือก, และหลังการเลือก ซึ่งให้ความสำคัญกับการเลือกถือมากที่สุด และจากนั้นวงจรการจ้างงานถูกพัฒนาขึ้นมา[38]

ฟิชเชอร์ (Fisher), โชนเฟลด์ (Schoenfeldt), และ ชอว์ (Shaw) (2006) เขียนหนังสือชื่อ "Human Resource Management" แนวคิดในหนังสือนี้ HRM จะรวมถึงการตัดสินใจและปฏิบัติการจัดการที่มีผลตรงหรือมีอิทธิพลต่อคน หรือทรัพยากรมนุษย์ ที่ทำงานให้กับองค์กร ดังนั้น มีการตัดสินใจและปฏิบัติการภายใต้ HRM[39]

ไบอาร์ส (Byars) และ รู (Rue) (2008) เขียนหนังสือเรื่อง Human Resource Management กล่าวว่า HRM เป็นกิจกรรมที่ออกแบบมาเพื่อให้บริการและประสานงานทรัพยากร

---

[36] Mondy, R.W., Noe, R.M., and Premeaux, S.R. (1999), Human Resource Management, NJ: Prentice Hall.

[37] Pattanayak, B. (2003), Human Resource Management, New Delhi: Prentice Hall of India.

[38] Kleiman, L.S. (2004), Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage, 3rd ed, Cincinnati, Ohio: Atomic Dog Publishing.

[39] Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B. (2006), Human Resource Management, 6th ed, Boston: Houghton Mifflin Company.

มนุษย์ขององค์กร ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการลงทุนที่ใหญ่ที่สุดขององค์กร และ HRM รวมถึงกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อการให้บริการ HR และประสานงาน HR[40]

เดนิซี (DeNisi) และ เดนิซี (Griffin) (2008) ในหนังสือเรื่อง Human Resource Management นิยาม HRM ว่าเป็นชุดกิจกรรมและงานทางการจัดการโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและรักษากำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ หรือทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพในลักษณะที่มีส่วนร่วมในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร บ่งบอกว่ามีชุดกิจกรรมที่เป็นระบบซึ่งนำไปสู่การพัฒนาและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพในลักษณะที่มีประสิทธิผลต่อองค์กร[41]

โอปาธา (Opatha) (2009) ให้คำจำกัดความของ HRM ว่า "HRM คือการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร" โดยได้วิเคราะห์คำจำกัดความที่ระบุในหนังสือเรื่อง Human Resource Management: Personnel ว่า องค์กรคือเศรษฐกิจและสังคมที่ประกอบด้วยกลุ่มคนที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่เหมือนกัน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต (เช่น เพิ่มสินทรัพย์สุทธิของเจ้าของ, ส่งเสริมการพัฒนาและความพึงพอใจของพนักงาน, สูงสุดความพึงพอใจของลูกค้า, บรรลุการเติบโตขององค์กร เป็นต้น) ทรัพยากรมนุษย์คือพนักงานที่ทำงานในองค์กร การใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพคือการใช้ทรัพยากรมนุษย์โดยการกำจัด (หรือลด) การสูญเสียให้เหลือเท่าที่จะเป็นไปได้ และการใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิผลคือการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร แม้ว่าคำจำกัดความนี้จะเป็นคำจำกัดความที่เรียบง่าย แต่เป็นคำจำกัดความที่สามารถใช้ในการบริหารจัดการคนในที่ทำงานได้[42]

แคสเซียว (Cascio) (2010) เขียนหนังสือเรื่อง Managing Human Resources ไม่ได้ให้คำจำกัดความเฉพาะเจาะจงของ HRM แม้ว่างานเขียนครอบคลุมการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างละเอียด แต่สรุปคำจำกัดความเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ: วิธีการรวมทั้งหมดของการบริหารจัดการที่ประกอบด้วยการจัดสรรบุคคล, การรักษาความรู้สึกในการทำงาน, การพัฒนา,

---

[40] Byars, L.L. and Rue, L.W. (2008), Human Resource Management, Boston: McGraw-Hill Irwin. Casio, W.F. (2010), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, 8th ed, Boston: McGraw-Hill Irwin.

[41] DeNisi, A.S. and Griffin, R.W. (2008), Human Resource Management, Mason: South-Western CENGAGE Learning.

[42] Opatha, H.H.D.N.P. (2009), Human Resource Management: Personnel, Colombo: Department of HRM, University of Sri Jayewardenepura.

การปรับเปลี่ยน, และการบริหารการเปลี่ยนแปลง คำจำกัดความนี้เน้นไปที่กิจกรรมหรือพื้นที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวโดยสรุป HRM คือการบริหารจัดการคน[43]

โกเมซ-เมจิยา (Gomez-Mejia), บัลกิน (Balkin), และ คาร์ดี (Cardy) (2010) เขียนหนังสือชื่อ Managing Human Resources ไม่ได้นำเสนอคำจำกัดความของ HRM โดยตรงแต่กล่าวไว้ว่า คือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องนี้เป็นการบริหารจัดการคน[44]

ไอวานเซวิช (Ivancevich) (2010) เขียนหนังสือชื่อ Human Resource Management กำหนดคำจำกัดความของ HRM ว่าเป็นการบริหารจัดการคนในที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ HRM ยังเป็นฟังก์ชันที่ดำเนินการในองค์กรที่ส่งเสริมการใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพของคน (พนักงาน) เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและบุคคลได้ ตามคำจำกัดความนี้ HRM เป็นฟังก์ชันที่ดำเนินการในองค์กรและส่งเสริมการใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพของพนักงาน การใช้ประโยชน์ของพนักงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและบุคคล[45]

เมธิส (Mathis) และ แจ็กสัน (Jackson) (2011) เขียนหนังสือชื่อ Human Resource Management นิยาม HRM ว่าเป็นการออกแบบระบบการจัดการเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามคำจำกัดความนี้ ระบบการจัดการหมายถึงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับฟังก์ชันทรัพยากรมนุษย์ เน้นที่ทรัพยากรมนุษย์ควรถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมีประสิทธิผล นอกจากนี้ คำว่าทรัพยากรมนุษย์ที่นี่หมายถึงพนักงานที่มีความคุ้มค่า[46]

ทอร์ริงตัน (Torrington), ฮอลล์ (Hall), เทย์เลอร์ (Taylor), และ แอตคินสัน (Atkinson) (2011) นักวิชาการชาวอังกฤษที่เขียนหนังสือเกี่ยวกับ HRM ชื่อ Human Resource Management โดยสรุปว่า HRM เป็นพื้นฐานสำคัญของกิจกรรมการบริหารทั้งหมดและสามารถระบุคำจำกัดความของคำว่า "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" ได้สองคำจำกัดความที่แตกต่างกัน คือ คำแรกบอกถึงชุดของ

---

[43] Casio, W.F. (2010), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, 8th ed, Boston: McGraw-Hill Irwin.

[44] Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., and Cardy, R.L. (2010), Managing Human Resources, Boston: Prentice Hall.

[45] Ivancevich, J.M. (2010), Human Resource Management, Boston: McGraw-Hill Irwin.

[46] Mathis, R.L. and Jackson, T.H. (2011), Human Resource Management, 13th ed, Mason, OH: SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning.

กิจกรรมการบริหาร และคำที่สองหมายถึงการเลือกใช้วิธีการเฉพาะในการดำเนินกิจกรรมเหล่านั้น ถึงแม้จะไม่มีการกล่าวถึงโดยตรงว่ากิจกรรมการบริหารรวมถึงอะไรบ้าง อย่างไรก็ตาม สามารถกล่าวถึงได้ว่าเป็นฟังก์ชันหรือกิจกรรมทั่วไปของ HRM[47]

ชวินด์ (Schwind), ดาส (Das), วาการ์ (Wagar), ฟาสซินา (Fassina), และ บัลแมช (Bulmash) (2013) ชาวแคนาดา เขียนหนังสือชื่อ Canadian Human Resource Management ได้ให้คำจำกัดความ HRM คือ การนำและการจัดการคนในองค์กรโดยใช้ระบบ วิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนที่ช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายของตนเอง ซึ่งจะช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมในเชิงบวกของพนักงานต่อองค์กรและเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังเน้นว่า HRM ไม่ใช่เป้าหมายในตัวเอง แต่เป็นวิธีการช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ดังนั้นการเพิกเฉยต่อเป้าหมายของพนักงานในระบบอาจส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานลดลงและการลาออกจากองค์กร เป้าหมายของพนักงานถูกกำหนดเป็นเป้าหมายเพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลที่จะเพิ่มการมีส่วนร่วมต่อองค์กร[48]

อาร์มสตรอง (Armstrong) และ เทย์เลอร์ (Taylor) (2014) ชาวอังกฤษ ได้เขียนหนังสือชื่อ Armstrong's Handbook of Human Resource Management พิมพ์ครั้งที่ 13 HRM เกี่ยวข้องกับทุกด้านของวิธีที่ผู้คนถูกจ้างและจัดการในองค์กร และสามารถกำหนดได้ว่าเป็นวิธีการเชิงกลยุทธ์บูรณาการ และสอดคล้องกันในการจ้าง พัฒนา และความเป็นอยู่ที่ดีของผู้คนที่ทำงานในองค์กร ดังนั้น HRM รวมถึงทุกแง่มุมของการจ้างและการจัดการคนในองค์กร[49]

สจ๊วต (Stewart) และ บราวน์ (Brown) (2014) ได้เขียนหนังสือชื่อ Human Resource Management: Linking Strategy to Practice ฉบับพิมพ์ครั้งแรกในปี 2009 ให้คำจำกัดความของ HRM ว่าเป็นสาขาวิชาการศึกษาและปฏิบัติที่มุ่งเน้นไปที่คนในองค์กร ดังนั้น HRM เป็นทั้งสาขาวิชาการศึกษาและการปฏิบัติ HRM มุ่งเน้นไปที่คนที่อยู่ในองค์กร[50]

---

[47] Torrington, D. Hall, L., Taylor, S., and Atkinson, C. (2011), Human Resource Management, 8th ed, London: Pearson.

[48] Schwind, H, Das, H., Wagar, T., Fassina, N., and Bulmash, J. (2013), Canadian Human Resource Management, Toronto: McGraw-Hill Ryerson.

[49] Armstrong, M. and Taylor, S. (2014), Armstrong's Handbook of Human Resource Management, London: Kogan Page.

[50] Armstrong, M. and Taylor, S. (2014), Armstrong's Handbook of Human Resource Management, London: Kogan Page.

โบห์แลนเดอร์ (Bohlander) and สเนลล์ (Snell) (2017) เขียนหนังสือชื่อ Principles of Human Resource Management กำหนดว่า HRM คือกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์กรที่ประสบความสำเร็จมักจะมีความสามารถในการนำคนที่มีความหลากหลายมารวมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นสาระสำคัญของ HRM ดังนั้น HRM นำพนักงานที่หลากหลายมารวมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำลังพิจารณา[51]

อัสวาธัปปา (Aswathappa) (2017) นักวิชาการชาวอินเดีย นิยามว่า HRM คือการประยุกต์ใช้หลักการบริหารในการจัดการคนในองค์กร โดยกล่าวเพิ่มเติมในบทสรุปของบทแรกของหนังสือชื่อ Human Resource Management ว่า HRM คือฟังก์ชันการจัดการที่ช่วยผู้จัดการในการวางแผน การสรรหา การเลือก การฝึกอบรม การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน และการรักษาสมาชิกในองค์กร คำว่า "สมาชิก" ที่นี่หมายถึงพนักงานขององค์กรเฉพาะ[52]

เดสส์เลอร์ (Dessler) (2017) เขียนหนังสือชื่อ Human Resource Management ฉบับที่ห้า ให้คำจำกัดความของ HRM ว่าเป็นกระบวนการของการสรรหา การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน รวมถึงการดูแลความสัมพันธ์แรงงาน สุขภาพและความปลอดภัย และความเป็นธรรม [53]

กล่าวโดยสรุปตามพื้นฐาน HRM คือการนำฟังก์ชันและกิจกรรมบางอย่างมาใช้ในการใช้ทรัพยากรพนักงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนซึ่งรวมถึงการพึงพอใจของผู้ส่วนได้ส่วนเสียสูงสุดเท่าที่เป็นไปได้และมีส่วนร่วมในการสร้างผลกระทบที่เชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ มันเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติ และการรักษานโยบาย เกณฑ์ ขั้นตอน กฎระเบียบ ปฏิบัติการ และระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างกลยุทธ์เชิงผู้ร่วมกัน และที่ยั่งยืน ทั้งการจัดทำ การประมวลผล และการรักษาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

---

[51] Bohlander, G. and Snell, S. (2017), Principles of Human Resource Management, Mason: Cengage Learning.

[52] Aswathappa, K. (2017), Human Resource Management, 8th ed, Chennai: McGraw Hill Education (India) Private Limited.

[53] Dessler, G. (2017), Human Resource Management, 15th ed, Boston: Pearson.

แนวคิดเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

1. แนวคิดเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการบริหารงานบุคคล

1.1 ความหมายของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์[54] หรือ Human Resource Information Systems หรือ HRIS หมายถึง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการประสิทธิภาพขององค์กรในด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการจัดเก็บ การวิเคราะห์ รวบรวมและแจกจ่ายสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนกระบวนทำงานของฝ่ายบุคคล เพิ่มความสะดวก รวดเร็ว มีความถูกต้อง และยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทางด้านกลยุทธ์หรือการวางแผน ถือว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเป็นการพัฒนาองค์กรเชิงรุก เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ทั้งหมดของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาประมวลผล เช่น จัดเก็บเป็นหมวดหมู่ ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน กระจายข้อมูลไปยังฝ่ายงานต่าง ๆ และแสดงรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิเคราะห์แนวโน้ม วิเคราะห์วางแผนอัตรากำลัง สรรหาบุคลากรตามคุณสมบัติที่ต้องการ บันทึกข้อมูลการฝึกอบรมพัฒนา บันทึกผลการปฏิบัติงาน บันทึกทะเบียนประวัติ และช่วยสนับสนุนการทำงานด้านอื่น ๆ ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

1.2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยประมวลผลข้อมูลที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันให้กลายเป็นสารสนเทศที่ดี ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามต้องการ เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยประมวลผลข้อมูลที่เกิดขึ้น ในชีวิตประจำวันให้กลายเป็นสารสนเทศที่ดีถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามต้องการได้ ช่วยในการจัดระบบข่าวสารในแต่ละวันได้ถูกต้อง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสารสนเทศ ช่วยจัดระบบโดยอัตโนมัติเพื่อการจัดเก็บประมวลผล และสามารถเรียกใช้ได้อย่างสะดวกทุกครั้ง ช่วยในการเข้าถึง สารสนเทศได้

---

[54] Nisha Aggarwal and Mona Kapoor, “Human Resource Information Systems (HRIS) - Its role and importance in Business Competitiveness,” Gian Jyoti E-Journal 1, 2 (January-March 2012): 1-13.

อย่างรวดเร็ว และช่วยการสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ลดอุปสรรคเกี่ยวกับเวลา และระยะทางและงบประมาณ[55]

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการรวบรวม จัดเก็บ บำรุงรักษา การบริหาร ข้อมูล และนำข้อมูลที่รวบรวมมาปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการจัดทำเพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศยังเป็นตัวผลักดันให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีข้อมูลที่เป็นระบบ ง่ายต่อการจัดเก็บ ค้นหา อีกทั้งยังมีความสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการปรับตัวของหน่วยงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน และเป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับหน่วยงาน กิจกรรมการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ การจ่ายค่าตอบแทน การพัฒนาและฝึกอบรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งหากการทำงานยังเป็นรูปแบบเดิมคือ ใช้เพียงแค่เอกสารหรือกระดาษเพียงอย่างเดียว อาจส่งผลให้ทำให้หน่วยงานมีความล่าช้าไม่ทันสมัยต่อการเข้าถึงและใช้ข้อมูลร่วมกัน สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนข้อมูลทั้งสิ้น ร่วมกับการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ อีกทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนการทำงานยังส่งผลให้งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความแม่นยำและน่าเชื่อถือในข้อมูล ความถี่ในข้อผิดพลาดลดลง และยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การสื่อสารหรือสื่อข้อความ ไปยังหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่เดิมใช้รูปแบบของบันทึกเป็นเอกสารก็จะลดลง โดยหันมาใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น อินทราเน็ต หรือการใช้สื่อมีเดียอื่น ๆ ได้แก่ Intranet Facebook Instagram หรือ Mobile Application มาช่วยในการสื่อสารข้อมูลได้ ในขณะเดียวกันทำให้งานมีความรวดเร็ว ตอบสนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย[56]

บทบาทของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยในแต่ละยุคแต่ละสมัยก็จะมีเหตุการณ์และปัจจัยที่ส่งผลทำให้

---

[55]ชัยยา บัวหอม, (2563).“การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานของบุคลากร โรงเรียนฝ้าเกลี้ยงวิทยา”

[56]ศิริรวี ราศรี, (2558).“การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา : องค์การสวนสัตว์

เกิดความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นสังคม การเมือง และเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ล้วนมีบทบาททำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลให้เกิดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น[57]

ช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 (Pre–World War II) ในต้นศตวรรษที่ 20 ช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 หน้าที่ของฝ่ายบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับการเก็บบันทึกข้อมูลของพนักงานเป็นหลัก หลักการและทฤษฎีการบริหารจัดการที่แพร่หลายในช่วงนี้เรียกว่าการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) หลักสำคัญของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์คือการเพิ่มประสิทธิผลการทำงานของพนักงานให้ได้มากที่สุดจากแนวคิดการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way) ของเทย์เลอร์ (Taylor) การสร้างหลักในการบริหารจะต้องมีการทำอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยเทคนิคหรือวิธีการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ กฎระเบียบ วิธีการในทำงาน มีมาตรฐานในการทำงานที่องค์กรจะนำมาใช้ มีการสังเกต จับเวลา จดบันทึกวิเคราะห์วิจัยมาแล้วอย่างดีว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดแล้วจึงนำไปปฏิบัติ มุ่งว่าผลสำเร็จของการดำเนินงานองค์การอยู่ที่ผลผลิตและผลตอบแทนของลูกจ้าง โดยใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจ ฝ่ายบุคลากรของหน่วยงานมีบทบาทในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน มีการฝึกอบรมพนักงาน และพัฒนาบุคลากรให้มีชำนาญในด้านการทำงานนั้น ๆ สูง

ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 (Post–World War II) ช่วง ค.ศ. 1945-1960 ในช่วงนี้เกิดจากการปฏิบัติและกระทำที่ไม่เหมาะสมต่อพนักงานเป็นอย่างมาก จึงเริ่มมีการรวมตัวของเหล่าพนักงานและก่อตั้งเป็นสหภาพแรงงานขึ้นมา เพื่อให้พนักงานมีอำนาจในการต่อรองเจรจาตั้งเงื่อนไขกับนายจ้างเพื่อให้มีผลการจ้างงานที่ดีเหมาะสมขึ้น แนวโน้มเหล่านี้ฝ่ายบุคคลของบริษัทจึงต้องจัดตั้งแผนกงานที่พิเศษขึ้นมาเช่นฝ่ายจัดหาคนงาน ฝ่ายแรงงานสัมพันธ์ ฝ่ายจัดการฝึกอบรมและประสานกับหน่วยงานรัฐบาล ด้วยบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ ฝ่ายบุคคลเริ่มเก็บประวัติต่าง ๆ ของพนักงานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ก็เริ่มกลายเป็นวิธีที่เป็นไปได้ในการจัดเก็บและดึงข้อมูลของพนักงานมาใช้ การเคลื่อนไหวด้านสิทธิมนุษยชนช่วงหลังสงคราม เน้นย้ำให้ทราบว่าพนักงานไม่ได้รับแรงจูงใจเพียงแค่เงินค่าจ้างเท่านั้น แต่ยังรวมถึงปัจจัยทางสังคมและจิตใจด้วยเช่น การได้รับการยอมรับเมื่อทำงานที่สำเร็จหรือบรรลุเป้าหมาย ความพยายามอย่างเป็นระบบจึงเริ่มขึ้นจากการจำแนกคนงานเป็นประเภทอาชีพ เพื่อปรับปรุงขั้นตอนในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน ซึ่งตอนนี้ได้มีการระบุรายละเอียดถึงงานหน้าที่และความรับผิดชอบของการทำงานในตำแหน่งงานใด ๆ ขึ้น และใช้สิ่งนี้ในการออกแบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมตามการประเมินผลงานของพนักงานแต่ละคน ในช่วงเวลานี้บริษัทขนาดใหญ่เริ่มลงทุนในเทคโนโลยีเพื่อทำระบบการจ่ายเงินเดือน แต่

---

[57]Richard D. Johnson et al., “The Evolution of the Field of Human Resource Information Systems: Co-Evolution of Technology and HR Processes,” Communications of the Association for Information Systems 38, 28 (2016): 533-53.

เนื่องจากยุคนั้นการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ความซับซ้อนและค่าใช้จ่ายที่สูง มีเพียงไม่กี่องค์กรที่สามารถพัฒนาระบบเหล่านี้ได้เอง

ยุคของประเด็นทางสังคม (Social Issues Era) ช่วง ค.ศ. 1963-1980 ในช่วงเวลานี้จะมีการเพิ่มกฎหมายแรงงานในสหรัฐอเมริกาอย่างมากมายและเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ มีข้อกฎหมายที่บังคับใช้ควบคุมส่วนต่าง ๆ ในการจ้างงานเช่น การห้ามเลือกปฏิบัติ การส่งเสริมสุขอนามัยและความปลอดภัย การจัดหาผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ และการควบคุมภาษี เป็นผลให้ฝ่ายบุคคลต้องรับภาระกับความรับผิดชอบเพิ่มเติมในการปฏิบัติตามข้อกฎหมาย ที่ต้องมีการรวบรวมวิเคราะห์และรายงานข้อมูลจำนวนมากไปยังหน่วยงานรัฐบาล ในช่วงเวลานี้ฝ่ายบุคลากรเริ่มถูกเรียกว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และสาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ได้ถือกำเนิดขึ้น เริ่มมีความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์เริ่มส่งผลกระทบต่อผลกำไรของบริษัท นอกจากนี้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ได้ก้าวไปสู่จุดที่สามารถสร้างผลผลิตที่ดีขึ้นด้วยการใช้ต้นทุนที่ต่ำลง ระบบคอมพิวเตอร์เริ่มมีราคาถูกลง มีการใช้กันอย่างแพร่หลายมากขึ้น ต้นทุนที่ลดลงของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เมื่อเทียบกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของพนักงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดการซื้อระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้คอมพิวเตอร์ (Human Resources Information System) ซึ่งถือว่าเป็นการตัดสินใจทางธุรกิจที่จำเป็น ส่งผลให้แผนกทรัพยากรมนุษย์มีความต้องการในการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการประมวลผลข้อมูลของพนักงานอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น

ยุคของความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness Era) เกิดในช่วง ค.ศ. 1980 – ต้นทศวรรษ 1990ช่วงยุคนี้เทคโนโลยีมีความคุ้มทุนมากขึ้นและองค์กรจำนวนมากก็สามารถจัดหามาใช้งานได้มากขึ้น นอกจากนี้องค์กรต่าง ๆ ได้เริ่มสร้างระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกันและมีการพัฒนาไมโครคอมพิวเตอร์ขึ้นมา ทำให้องค์กรต่าง ๆ สามารถใช้ประโยชน์จากส่วนของเมนเฟรมคอมพิวเตอร์และคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเพื่อสนับสนุนการทำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ สิ่งนี้ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานมีข้อมูลทรัพยากรมนุษย์โดยตรงบนระบบเซิร์ฟเวอร์ (Server) ของตนเอง วิธีการทำงานนี้เรียกว่าการประมวลผลแบบไคลเอนต์-เซิร์ฟเวอร์ (Client/ Server) ตอนนี้ภาระด้านการบริหารในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเข้มข้นขึ้นพร้อมกับความจำเป็นในการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่การมุ่งเน้นการทำงานโดยรวมเปลี่ยนจากการจัดการพนักงานไปสู่การพัฒนาและการมีส่วนร่วมของพนักงานด้วยการลดต้นทุนและการเพิ่มคุณค่าในการบริการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เริ่มมีความกดดันเนื่องจากเทคโนโลยีที่มีราคาถูกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ยุคของการวางแผนทรัพยากรองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (ERPs and Strategic HRM) เกิด ช่วง ค.ศ.1990–2010 เศรษฐกิจโลกในช่วงยุคนี้มีการ

เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา เนื่องด้วยกระแสโลกาภิวัตน์ที่เพิ่มมากขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ก้าวกระโดด โดยเฉพาะการเข้ามาของอินเทอร์เน็ตที่ทำให้มีบริการต่าง ๆ บนเว็บไซต์เกิดขึ้น มีการแข่งขันระหว่างองค์กรสูง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการคิดและการปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีส่วนช่วยในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning) โดยให้ความสำคัญกับการคาดการณ์แนวโน้มความต้องการพนักงานในอนาคตและความพร้อมของพนักงานที่มี การใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้การวางแผนทรัพยากรมนุษย์สามารถประเมินได้ว่ามีพนักงานภายในองค์กรหรือจากภายนอกองค์กรเช่นตามตลาดแรงงานเพียงพอหรือไม่ พนักงานที่ได้มาจะมีความพร้อมด้านทักษะที่จำเป็นเพื่อรองรับการขยายตัวขององค์กรในสถานที่ใหม่หรือไม่ ในช่วงเวลาดังกล่าวเทคโนโลยีที่สนับสนุนฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ก็ได้รับการเปลี่ยนแปลงอย่างมากเช่นกัน ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1990 ผู้จำหน่ายซอฟต์แวร์ได้เริ่มพัฒนาระบบการวางแผนทรัพยากรขององค์กรแบบบูรณาการซึ่งรวมข้อมูลจากส่วนการทำงานจากหลายฝ่ายในระบบธุรกิจเข้ามาเป็นระบบเดียวกันเช่น ระบบการเงิน ระบบการบัญชี การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ การผลิต และการขาย

ยุคเทคโนโลยีคลาวด์และอุปกรณ์เคลื่อนที่ (ค.ศ. 2010 - ปัจจุบัน) ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในด้านทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของเทคโนโลยีที่และกฎระเบียบข้อกฎหมายในการดูแลพนักงาน เช่น ในปี 2010 สหรัฐอเมริกาได้ผ่านร่างกฎหมายพระราชบัญญัติการคุ้มครองผู้ป่วยและการดูแลราคาไม่แพง (PPACA) หรือที่เรียกว่า Affordable Care Act (ACA) ซึ่งทำให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทุกองค์กรต้องนำไปปฏิบัติเป็นมาตราฐานในองค์กร เทคโนโลยีที่สนับสนุนงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก็ยังคงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รูปแบบการวางแผนในด้านการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้เปลี่ยนไป จากเดิมใช้เป็นแบบระบบไคลเอนต์-เซิร์ฟเวอร์ (Client/ Server) ภายในองค์กรปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้หันมาใช้ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ประมวลผลบนระบบคลาวด์ (Cloud Computing) มากขึ้น เทคโนโลยีคลาวด์สามารถให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลผ่านอุปกรณ์พกพาได้ทุกชนิด เข้าถึงข้อมูลและจัดการระบบได้ทุกที่ทุกเวลา มีการประยุกต์ใช้ประโยชน์จากความสามารถของระบบเครือข่ายสังคมออนไลน์ต่าง ๆ รวมไปถึงระบบเว็บไซต์รูปแบบใหม่ที่เป็น Web 2.0 สิ่งนี้เป็นความท้าทายอย่างมากสำหรับผู้เชี่ยวชาญในด้านงานทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต้องเรียนรู้ระบบงานในด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งระบบสังคมที่อยู่ในความควบคุมขององค์กรและระบบสังคมที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร

1.3 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับงานด้านการบริหารและการศึกษาเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาประเทศได้หลาย

ด้าน เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการศึกษา ด้านการสาธารณสุข และด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ สำหรับด้านการศึกษานักการศึกษาได้กล่าวถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับงานด้านการบริหาร และการศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

พนิดา พานิชกุล (2552 : 218) กล่าวว่า การทำงานเป็นกลุ่มหรือการตัดสินใจแบบกลุ่มจะพบในองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากงานบางอย่างไม่สามารถตัดสินใจเพียงลำพังได้ และวิธีการร่วมกัน ตัดสินใจก็คือ การประชุม ซึ่งถึงแม้ว่าการตัดสินใจแบบกลุ่มจะเป็นงานที่ซับซ้อนและใช้เวลามาก แต่เมื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยแล้ว จะช่วยให้ทุกอย่างเป็นเรื่องง่ายขึ้นลดข้อจำกัดในเรื่องของการเดินทางมาประชุมได้หรือสามารถร่วมประชุมโดยสมาชิกอยู่ต่างสถานที่กันได้ เช่น 1. เทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการทำงานกลุ่ม การเลือกเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ สนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มนั้นในบางครั้งก็ต้องขึ้นอยู่กับสถานที่สมาชิกในกลุ่มอยู่ในวันที่จะต้องประชุม กล่าวคือต้องขึ้นอยู่กับเวลา (Time) และสถานที่ (Place) ซึ่งเทคโนโลยีส่วนใหญ่ก็จะเกี่ยวข้องกับการเอื้ออำนวยต่อการส่งผ่านข้อมูลและสารสนเทศระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ทั้งนี้ก็เนื่องจากในการทำงานเป็น กลุ่มจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล และสารสนเทศซึ่งกันและกันจึงจะทำให้เกิดข้อสรุป จากการทำงานได้ 2. ระบบการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Meeting System : EMS) เป็น ระบบที่สนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะของการประชุมทั้งที่เป็นการประชุมทางไกลหรือประชุมใน เวลาและสถานที่เดียวกัน โดยระบบการประชุมอิเล็กทรอนิกส์นี้จะต้องประกอบไปด้วยเครื่องมือที่เป็นทั้ง ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ที่จะคอยอำนวยความสะดวกในระหว่างการประชุม หากเป็นระบบการประชุม อิเล็กทรอนิกส์ที่สมาชิกผู้ร่วมประชุมอยู่ในเวลาและสถานที่เดียวกัน จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศที่ถูกพัฒนาขึ้นในปัจจุบันและกำลังทำการศึกษาและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมต่อการใช้งานในอนาคต โครงการพัฒนาความรู้ต่าง ๆ จะเข้ามามีบทบาทและอิทธิพลต่อชีวิตมนุษย์เพิ่มขึ้น เราต้องพยายามติดตามศึกษาและทำความเข้าใจ แนวทางและพัฒนาการที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปประยุกต์ให้เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม งานด้านการบริหารงานในสถานศึกษาเป็นงานที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องอาศัย เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการทำงานในลักษณะต่าง ๆ เช่น การตัดสินใจ การวิเคราะห์ข้อมูล และการทำงานเป็นกลุ่ม และต้องอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดการศึกษาในลักษณะ ต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้แบบออนไลน์ บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน วีดีทัศน์ตามอัธยาศัย หนังสือ อิเล็กทรอนิกส์ และห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้ มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.4 การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนอง

ภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความ คล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ

ความหมายของการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการหนึ่งของการจัดการรวมถึงการดำเนินงานเกี่ยวกับ บุคคลในองค์กร โดยนับตั้งแต่ การวางแผน การสรรหา การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสม การพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และบำรุงรักษาทรัพยากรนี้อย่างมีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือการบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด สวัสดิการค่าตอบแทน และการให้ออกจากงาน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ และความต้องการขององค์การ มีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การจัดสรรบุคคลเข้าสู่หน่วยงานให้เหมาะสมกับงานหรือองค์การจนกระทั่งพ้นสภาพจากงาน โดยหน่วยงานเป็นกระบวนการเริ่มตั้งแต่การวางนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคคล การสรรหาการคัดเลือก การพัฒนา การกำหนด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลผู้บริหารสามารถใช้ศาสตร์และศิลปะมาบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี และเหมาะสม มีความ พอใจ มีความสุข รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและองค์การมีการพัฒนาการและมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น[58]

2. **ทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21** ทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของเริ่มจากปรัชญาขององค์การตามมา ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนด ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์พร้อมทั้งการกำหนดนโยบาย กระบวนการ การปฏิบัติและแผนงานต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์พร้อมทั้งการกำหนดนโยบาย กระบวนการ การปฏิบัติและแผนงานต่าง ๆ หน้าที่หลักทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย (1) การจัดองค์การซึ่งประกอบด้วย การออกแบบ การพัฒนาและการออกแบบงาน (2) การจัดหา มีการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือก การบริหารคนเก่ง (3) การเรียนรู้ และการพัฒนา มีการเรียนรู้ขององค์การ การเรียนรู้ของบุคคล และการพัฒนาการบริหารซึ่ง เกี่ยวโยงกับการบริหารคนเก่ง (4) การบริหารรางวัลตอบแทน มีการประเมินค่างานและการ สำรวจตลาด การจ่ายค่าจ้าง

[58]ชัยยา บัวหอม, (2563).“การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานของบุคลากร โรงเรียนฐ้าเกลี้ยงวิทยา”

พื้นฐาน การจ่ายค่าจ้างตามสถานการณ์ และสวัสดิการพนักงาน (5) การพนักงานสัมพันธ์ มีการอุตสาหกรรมสัมพันธ์ การรับฟังเสียงของพนักงานและการสื่อสาร (6) สุขภาพอนามัยและความปลอดภัยซึ่งเชื่อมโยงกับการจัดหา (7) ความอยู่ดีมีสุขของ พนักงานซึ่งเกี่ยวโยงกับการจัดหา (8) การให้บริการทางการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเกี่ยวโยงกับการจัดหา (9) การบริหารผลการปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการบริหารคนเก่ง การจ่ายค่าจ้างตามสถานการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล และ (10) การจัดการความรู้[59]

เมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งมีการติดต่อสื่อสารแบบไร้พรมแดน มีการเปลี่ยนแปลงและเป็นยุคเศรษฐกิจฐานบนพื้นฐานของความรู้ การแสวงหาและพัฒนาทุนมนุษย์และยุคของคนที่มีความรู้ความสามารถที่จะนำพาองค์การหรือประเทศชาติ หรือโลกให้รอดพ้นจากวิกฤต ต่าง ๆ ซึ่งจากแนวโน้มของโลกมีแนวคิดในการบริหารคน ซึ่งถ้าไม่มีการปรับเปลี่ยนให้ทันยุคทันสมัย การบริหารจัดการก็จะไม่ราบรื่น ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรม มนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน เพราะวิวัฒนาการของคนได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทาง ตะวันตก โดยเฉพาะยุคการจัดการความรู้หรือโลกาภิวัตน์เป็นการสื่อสารที่ไร้พรมแดน การ บริหารภายในองค์การจึงมีความจ าเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของโลกที่ เปลี่ยนแปลงไป โดยเริ่มมีความต้องการที่เป็นสากลมากขึ้น มีการสะสมคนเก่งและคนดีไว้ใน องค์การ สนใจที่จะสร้างระบบการสรรหาคัดเลือก พนักงานที่เป็นคนเก่งและคนดีเข้าสู่องค์การ โดยแต่ละองค์การจะสร้างแรงจูงใจหรือดึงดูดคนที่เป็นคนเก่งให้เข้ามาร่วมงาน[1]

แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะเป็น ผู้เชี่ยวชาญด้าน HR อย่างลึกซึ้งแล้ว ยังจำเป็นต้องมีความรู้ในด้านการวางแผนกลยุทธ์ประหนึ่งเป็น ผู้บริหารระดับสูงขององค์การเอง ในขณะเดียวกันต้องสามารถสื่อสารและถ่ายทอดสาระของงานบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้บริหารในสายงานหลักมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง เพื่อประโยชน์ในการดึง ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การออกมาใช้ได้อย่างสูงสุดและตรงประเด็น อีกทั้งควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมขององค์การ รวมทั้งติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกทั้งที่มีความเชื่อมโยงต่อองค์การโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อให้สามารถปรับกระบวนการทำงานให้ทันกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา และนำมากำหนดกลยุทธ์ที่ผังอยู่ในกระบวนการของ HR นับตั้งแต่การกำหนดโครงสร้าง องค์การที่ตอบโจทย์การวางแผนกำลังคน ซึ่งหมายถึงการกำหนดคุณสมบัติ จำนวน ตำแหน่ง ของคน ที่เข้ามาเป็นทรัพยากรขององค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและโปร่งใส ตลอดไปจนถึง เรื่องการ

[59] นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์, วิชิต แสงสว่าง, (2559).“การศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคต”

ปรับสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งถ้าทุกอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ ได้จริงแล้ว ผลสำเร็จในการประกอบการย่อมไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป[60]

โดยนวัสนันท์ และคณะได้ศึกษาถึง การศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคต โดยสรุปได้ว่า ในอนาคตข้างหน้าคือปี 2020 การบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีแนวทางดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้วยความเข้าใจมนุษย์ พบว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการถ่ายโอนข้อมูลด้วยระบบความเร็วสูง (wired, wi-fi, and 3G,4G) มีความต้องการการทำงานแบบระบบยืดหยุ่นสูง (Flexible work) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงาน ในยุคโมเดลประเทศไทย 4.0 อาจต้องเตรียมปรับวิธีในการดูแลความสมดุลของชีวิต (Work Life Balance) ของพนักงานที่มีรูปแบบแตกต่างไปจากเดิมระหว่างโลกส่วนตัวและโลกของการทำงานที่ไม่มีเส้นแบ่งชัดเจนอีกต่อไป คนทำงานอาจใช้สื่อโซเชียลส่วนตัวในเวลาทำงาน และติดต่อเรื่องการทำงานผ่านโปรแกรมแชตเมื่อกลับบ้านได้ ในขณะเดียวกันผู้บริหารทรัพยากร มนุษย์ยังคงต้องเก่งและเชี่ยวชาญงานวางแผนจากทักษะการใช้ทักษะคน เช่น ทักษะการจูงใจ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการผลักดันให้เกิดความรักและผูกพันในงาน ต้องเข้าใจข้อจำกัดของแต่ละคน ต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้า ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) กับบริษัท ซึ่งสรุปได้ว่าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถบริหารงานโดยใช้ ทักษะการใช้งานมนุษย์ให้ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จของบริษัทด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จากการศึกษาพบว่า ลักษณะงานทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตจะเป็นการทำงานหลากหลายวัฒนธรรม เพราะมีการจ้างงานแรงงานข้าม ชาติเป็นจำนวนมากเนื่องจากแนวโน้มไทยมีสังคมผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จากโครงสร้างของ ประชากรที่เปลี่ยนไปโดยมีสัดส่วนผู้สูงอายุมากขึ้นขณะที่มีวัยแรงงานเท่าเดิมหรือลดลง ซึ่งจะกระทบโดยตรงต่ออุตสาหกรรมการผลิตที่มีแต่จะเพิ่มมากขึ้นและกำลังแรงงานที่เป็นที่ ต้องการของอุตสาหกรรมการผลิตลดน้อยลง กอปรกับการเปิดประชาคมอาเซียนที่จะมาพร้อม กับสถานการณ์การเคลื่อนย้ายแรงงานอย่างเสรีโดยมีการย้ายถิ่นของแรงงานทั้งย้ายเข้าและ ย้ายออกจากประเทศ ซึ่งแต่ละประเทศจะมี วัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ การปลูกฝังค่านิยม ทัศนคติที่แตกต่างกัน การหล่อหลอมเลี้ยง ดูมาจากต่างพื้นที่และสิ่งแวดล้อมย่อมนำมาซึ่งความแตกต่างในการทำงาน ในการแสดงพฤติกรรมและการดำรงอยู่ในระหว่างทำงานของแรงงานด้วย ซึ่งโดยหลักปรัชญาการทำงาน ของนัก

[60] ชัชราวรรณ มีทรัพย์ทอง และคณะ, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21,” วารสาร ธุรกิจปริทัศน์ 8, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2559): 183-97

บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องบริหารให้คนทำงานหรือแรงงานทุกคนมีคุณภาพ ชีวิตที่ดีและมีความสุขในการทำงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเรียนรู้และเข้าใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายวัฒนธรรม การเข้าใจพื้นฐานการคิดการกระทำของแต่ละคนที่แตกต่างต้องเปิดกว้างทางความคิดและการปรับตัวเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่บรรลุวัตถุประสงค์คือยังเน้นการมุ่งเป้าหมายขององค์การเป็นหลักสำคัญเสมอโดยต้องเหมาะสมกับบริบทของสถานที่ทำงานนั้น ๆ ด้วย

3. การพัฒนานักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นนักสร้างการเปลี่ยนแปลง (Chang Agent) สู่การพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) โดยนักนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นนักสร้างการเปลี่ยนแปลง (Chang Agent) สู่การพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) และในปัจจุบันได้นำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้เพื่อเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอด การเปลี่ยนแปลงองค์การมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้นมักเกิดจากแรงต้าน

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมุ่งเน้นทุนมนุษย์ ในราวปี ค.ศ.2000 เป็นต้นมา การบริหารทรัพยากรมนุษย์เริ่มเปลี่ยนแปลงอีกครั้งหนึ่ง ภายใต้สิ่งท้าทายใหม่ ๆ ขององค์การ เช่น โลกาภิวัฒน์ พลวัตของสิ่งแวดล้อม การแข่งขัน เป็นต้น ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเชิงวิชาการได้มีมุมมองต่อแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยมองมนุษย์เปรียบเหมือนทุนมนุษย์ที่ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อการผลิตสินค้าและบริการในองค์การ อีกทั้งมนุษย์ยังสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด พร้อมที่จะเพิ่มคุณค่าได้ตลอดเวลา[61]

การบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปแล้วมักมีการเลือกใช้คำ ได้หลากหลาย เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคลากร การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจดัการงานบุคคล ซึ่งโดยรวมเป็นความหมายเดียวกัน คือการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้มีผู้วิจัยหลายท่านให้ความหมายไว้หลายแนวทางดังนี้

ธนกฤต ทาบุรี (2554) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารและทุกคนในองค์การเป็นอย่างมากที่สุด จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่จะเน้นไปที่กระบวนการบริหารงานขององค์การเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นตลอดจนการธำรง

[61] เอกพิชญ์ ชินะข่าย.พัฒนาการแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์.วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2561

รักษาไว้ซึ่งบุคลากรขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็ม ประสิทธิภาพ และทำงานได้อย่างมีความสุข ส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย[62]

วลิาวรรณ รพีพิศาล (2554) ได้กล่าวถึงแนวคิดกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แผนใหม่ให้มีขอบเขตกว้างยิ่งขึ้น ซึ่งถือเป็นการส่งเสริมกระบวนการบริหารให้มีคุณธรรม โดยผู้รับผิดชอบด้านนี้จะต้องมีบทบาทเพิ่มขึ้นในการใช้กลยุทธ์ที่จะช่วยให้การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีส่วนผลักดันให้องค์การหาจุยืนและได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถยกระดับการบริหารงานให้มีคุณภาพโดยเน้นหลักปฏิบัติต่อไปนี้[63]

1) มุ่งสร้างประสิทธิภาพของบุคลากร ในเรื่องประสิทธิภาพ นอกจากจะได้ตระหนักว่า ประสิทธิภาพของงานย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเป็นสำคัญแล้วยังจะต้องมองให้ไกลออกไปว่า บุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องรับรู้บทบาทและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน เพื่อผลประโยชน์ขององค์การและสังคม และที่สำคัญแต่ละคนจะต้องรู้ว่าตนเองอยู่ในฐานะอะไร จะต้องประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะเหมาะสม ซึ่งแนวคิดเหล่านี้มุ่งเป้าหมายที่จะได้เห็นการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของ บุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และให้เป็นไปในทิศทางที่จะสนับสนุนเกื้อกูล ต่อการพัฒนาองค์การให้เติบโตก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

2) มุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่า เป็นแนวคิดที่มองการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในแง่ที่เป็นคุณ (Position Approach) คือมุ่งใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยให้ความ สนใจวฏ บุคลากรทุกคนมีโอกาสที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาหากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ สนับสนุน ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยเท่าเทียมกัน ดังนี้น แนวคิดในเรื่องนี้จึงเป็นการพัฒนาบุคลากร ด้วยการเสริมสร้างความรู้และพยายามทำ ให้บุคลากรทุกคนมีความอบอุ่นเกิดความมั่น ใจรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง

3) เน้นการจัดองค์การให้อยู่ในฐานะเป็นศูนย์กลางบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวคิดที่ เน้นในเรื่องประสิทธิภาพขององค์การเป็นสำคัญ ซึ่งจะมองครอบคลุมไปถึงบทบาทและวิสัยทัศน์ของ ผู้นำในการบริหารจัดการ ที่จะทำให้องค์การเป็นเสมือนศูนย์กลางที่คอยทำหน้าที่

---

[62] ธนกฤต ทาบุรี. (2554).การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มเครือข่ายบ่อหลวง อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

[63] วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554).ความรู้ พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพ: วิจิตรหัตถกรรม

กระตุ้น และพัฒนา บุคลากรให้มีศักยภาพพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจได้ทุกสถานการณ์แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญญาและอุปสรรคที่ยากต่อการควบคุมก็ตาม

วิริยา วิวัติวงค์ (2555, หน้า7) ได้สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ และตามความต้องการของหน่วยงาน โดยมีขอบข่ายกว้างและครอบคลุม ซึ่งเป้าหมายสำคัญของ การบริหารงานบุคคล คือ การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม โดยหน่วยงาน สามารถพัฒนาให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถกระทำภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่ม ประสิทธิผลตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน[64]

จากความหมายการบริหารงานบุคคลที่กล่าวมาทั้งหมด พอสรุปได้การบริหารงานบุคคล หมายถึง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยการพัฒนาและส่งเสริมบุคคลเข้ารับการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ที่ตรงตามความต้องการและตรงตามความถนัด เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด โดยต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและความสุขของบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การด้วย

ตัวแบบของกลุ่มนักคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

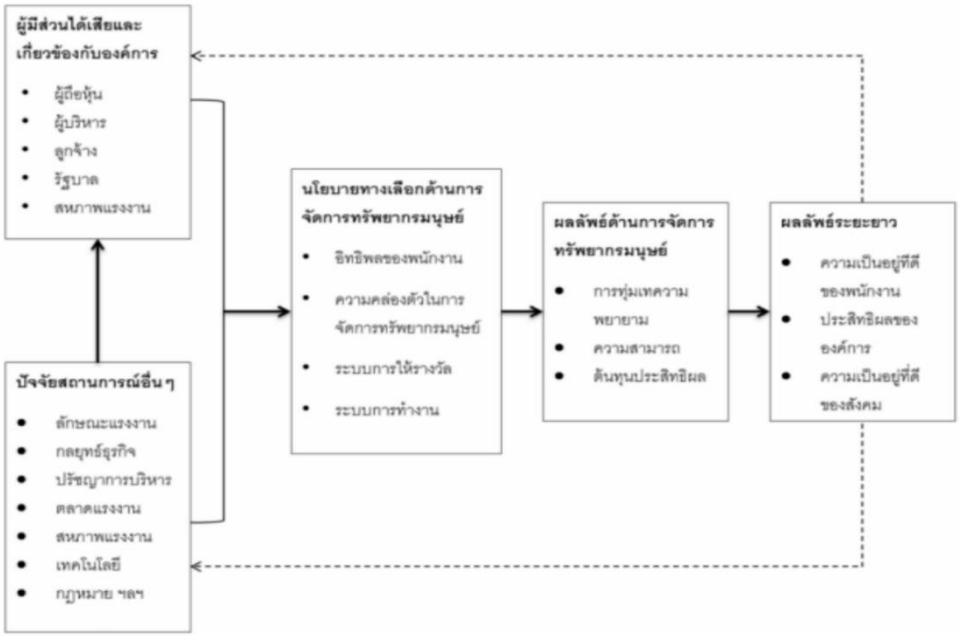
1. ตัวแบบของกลุ่มนักคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสหรัฐฯ (America Model)

สำหรับนักคิดกลุ่มนี้สามารถแบ่งตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดและตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน โดยแต่ละตัวแบบมีลักษณะดังนี้

1.1 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM) หรือที่เรียกว่าตัวแบบ “มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ” (Developmental Humanism) เป็นแนวคิดกระแสหลักที่มีอิทธิพลและนิยมแพร่หลายที่สุด ซึ่งมีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดมนุษยสัมพันธ์ กลุ่มนักคิดจากส านักวิชาฮาร์วาร์ด (Harvard School) ได้ให้ชื่อว่า ตัวแบบ “กรอบแนวคิดฮาร์วาร์ด (Harvard Framework)” โดยตัวแบบนี้อยู่บนสมมติฐานที่มองว่าปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการ

[64] วิริยา วิวัติวงค์. (2555).การพัฒนางานบริหารบุคคลในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
แม่ฮ่องสอน เขต 1. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นในอดีตนั้นจะสามารถแก้ไขได้ หากผู้บริหารองค์การมีวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ และวิธีดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าต้องการให้พนักงานในองค์การของตนเป็นอย่างไร ตลอดจนวิธีการที่สามารถจะทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย ซึ่งหากผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงถือได้ว่าไม่มีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติหน้าที่ในแบบเดิม สำหรับตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด



ภาพที่ 2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด (Harvard Model of HRM)

ที่มา : ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์, 2557 หน้า 849

จากรูปที่ 5 จะเห็นได้ว่าตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ดนั้นจะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยสถานการณ์อื่น ๆ (Other Factors) ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งจากภายในและ ภายนอกองค์การ ได้แก่ ลักษณะแรงงาน กลยุทธ์ธุรกิจ ปรัชญาการบริหารตลาดแรงงานสหภาพแรงงาน เทคโนโลยี และกฎหมาย ฯลฯ โดยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวลักดันนโยบายทางเลือกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. ผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การ (Stakeholder) ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารลูกจ้าง รัฐบาล และสหภาพแรงงาน โดยผู้มีส่วนได้เสียและเกี่ยวข้องกับองค์การเหล่านี้ ควรมือ านาจหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์การที่สอดคล้อง หรือเป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้
3. นโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policy Choices) ประกอบไปด้วยลักษณะดังต่อไปนี้
   3.1 อิทธิพลของพนักงาน (Employee Influence) ประกอบไปด้วย การให้พนักงานมีสิทธิในการตัดสินใจ หรือการมอบหมายความรับผิดชอบ
   3.1 ความคล่องตัวของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Flow) ในเรื่องของการรับเข้าทำงาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพิจารณาความดีความชอบ
   3.1 การมีระบบการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่จูงใจ (Reward System) ประกอบไปด้วยการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เป็นการกระตุ้นจูงใจ และดึงดูดในการรักษาพนักงานไว้
   3.1 ระบบการทำงาน (Work System) ได้แก่ การออกแบบงาน หรือการเสนอความต้องการในงานที่ถนัดและที่ทำให้สามารถท าได้อย่างเต็มประสิทธิภาพโดยนโยบายทางเลือกด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นี้ต้องครอบคลุมการพัฒนาและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ที่จะสามารถเป็นการเสริมแรง และกระตุ้นการทำงานให้กับพนักงานในการทำงานด้วย
   3.1 ผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การทุ่มเทความพยายาม ความผูกพันในงานความสามารถ ต้นทุน และประสิทธิผล โดยสิ่งเหล่านี้คือผลที่เกิดจากการที่องค์การมีประสิทธิภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพนักงานจะมีความสัมพันธ์และมีความผูกพันกับองค์การ ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการบริหารจัดการลดลง ส่งผลให้พนักงานอยู่กับองค์การยาวนาน องค์การมีความมั่นคงและแข่งขันได้ในระยะยาว

3.1 ผลลัพธ์ระยะยาว ได้แก่ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ตลอดจนประสิทธิผลขององค์การ โดยเป็นผลมาจากประสิทธิภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานอย่างกระตือรือร้นและเข้าไปเป็นสมาชิกหนึ่งในสังคม ส่งผลทั้งในระดับองค์การคือพนักงานมีความสุขกับการทำงาน ประสิทธิผลขององค์การมีสูง และในระดับสังคมที่ประชาชนมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบฮาร์วาร์ด ยังมีปัจจัยที่จะสนับสนุนให้องค์การสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยดังนี้

1. ความผูกพัน (Commitment) เป็นสิ่งที่พนักงานได้มีการทุ่มเทให้กับองค์การ เมื่อพนักงานมีความสุขในการท างานร่วมกันในองค์การ
2. สมรรถนะ (Competence) เป็นเรื่องของความเหมาะสมในการใช้ความรู้ความสามารถได้ตรงกับงานที่รับผิดชอบ
3. ประสิทธิผลของค่าใช้จ่าย (Cost Effectiveness) โดยให้ความสำคัญกับค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การอย่างไรก็ตาม ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะการที่จะท าให้องค์การมีผลประกอบการหรือมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นนั้นองค์การจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในองค์การให้เหมาะสม และเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองที่ดี ก็จะเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ทำให้องค์การเกิดภาวะอยู่ดีมีสุขทางสังคมขึ้นภายในองค์การ อันจะนำไปสู่คุณภาพและปริมาณงานที่ดีขึ้น และตัวแบบนี้ยังมีจุดเน้นทางความคิดอยู่ที่เรื่องของการสื่อสารในองค์การ การสร้างทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดอรรถประโยชน์สูงสุดด้วย

1.2 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบมิชิแกน (Michigan Model of HRM) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแบบ “การจัดการนิยม (Managerialism)” กล่าวคือ เป็นตัวแบบที่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ตอบแทนที่องค์การจะได้รับเป็นอันดับแรก และให้การจัดการ “คนหรือทรัพยากรมนุษย์” เป็นเครื่องมือในการที่จะท าให้บรรลุสู่เปาหมายขององค์การ ดังนั้นจึงมีผู้เรียกตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่การมีผลประกอบการที่ดีขึ้นสำหรับตัวแบบการจัดการทรัพยากร

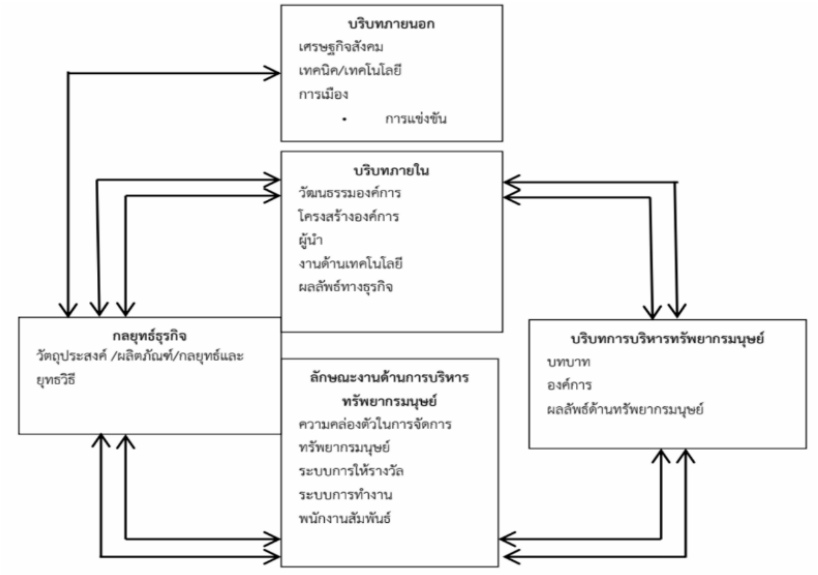
มนุษย์แบบมิชิแกนนี้ซึ่งเป็นกลุ่มนักคิดจากส านักวิชามิชิแกน (Michigan School) ที่เชื่อว่าการจัดการระบบทรัพยากรมนุษย์ด้านต่าง ๆ ขององค์การจะต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์การ สำหรับแนวคิดนี้สามารถเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็น “ตัวแบบเทียบเคียง” (Matching Model) ซึ่งประกอบไปด้วย ๔ กระบวนการ คือ

1. กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เป็นการจัดหาและเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับงาน
2. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ
3. กระบวนการให้รางวัลและผลตอบแทนเป็นการให้รางวัลตอบแทนแก่ความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นการพัฒนางานให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่องค์การต้องการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

2. ตัวแบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร (British Model)

สำหรับกลุ่มนักคิดนี้มีตัวแบบที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวอริค (Warwick Model of HRM) โดยตัวแบบนี้เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มนักคิดที่ให้ความสำคัญกับลักษณะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ขององค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่า ตัวแบบของการจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบวอริค เป็นความพยายามที่จะบูรณาการขอบเขตการทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ อิทธิพลของสังคมการเมือง และกลยุทธ์ธุรกิจ



ภาพที่ 3 ตัวแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบวาร์วิค (Warwick Model of HRM)

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่ง นับว่ามีความจำเป็น บุคคลซึ่งเปรียบเสมือนชิ้นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อน องค์การเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ โดยปรัชญา ภัทรกำจร (2556, หน้า 10) ได้สรุปไว้ว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการ จัดการเกี่ยวกับบุคคลเพื่อคัดสรรให้ได้ซึ่งคนดี มีความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับงานขององค์การ เข้ามาปฏิบัติงานให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยองค์การจะต้องสร้างกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การให้นานที่สุด เพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามความมุ่งหมายขององค์การ หรือหน่วยงานที่กำหนดไว้[65]

องค์กรในปัจจุบันต่างขับเคลื่อนด้วยมนุษย์ สร้างมนุษย์ให้เป็นจุดแข็งขององค์กร ใช้มนุษย์เป็นแรงผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นองค์กรชั้นนำที่มีชื่อเสียงและเมื่อองค์กรต่างเห็นเหมือนกันว่าคนหัวใจสำคัญขององค์กร องค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ทันต่อแรงกดดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและภายในภายใยใต้เศรษฐกิจยุคใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งที่ผ่านมาแนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาตัวแบบจากแนวคอด 2 กลุ่มประเทศสำคัญ คือ กลุ่มนักคิดในประเทศสหรัฐอเมริกา และกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักร ซึ่งกลุ่มนักคิดในสหรัฐอเมริการมีตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์จาก 2 ที่คือ ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่มฮาร์วาร์ด หรือกลุ่มแนวคิดแบบ มนุษย์เชิงพัฒนาการ และตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จากมหาวิทยาลัยมิชิแกรน หรือแนวคิดแบบ บริหารจัดการนิยม สำหรับกลุ่มนักคิดในสหราชอาณาจักรมีการนำเสนอแนวคิดของ 2 กลุ่มความคิดได้แก กลุ่มอ่อน กับ กลุ่มแข็ง โดยที่กลุ่มอ่อนจะเน้นเรื่องคนมากกว่าการบริหารจัดการ สำหรับกลุ่มแข็งจะเน้นเรื่องการบริหารจัดการมากกว่าเรื่องของคน

อย่างไรก็ตามจากแนวคิดของสำนักต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า เป็นการคิดในลักษณะการสร้างมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ที่มองว่ามีสิ่งใดบ้างที่มนุษย์มีอยู่อันสามารถดึงออกมาใช้ในการผลิตที่อยู่ภายมใต้อิทธิพลของหลักเศรษฐศาสตร์ที่ เน้นเรื่องของกำไรขาดทุนอันส่งผลถึงประสิทธิผลและผลงาน

---

[65] ปรัชญา ภทัรกา จร. (2556).การศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : จังหวัดฉะเชิงเทรา.ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

ขององค์กร วิธีคิดในลักษณะนี้จะมีพื้นฐานจากทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีจิตวิทยา ทฤษฎีดังกล่าวเป็นการพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากพนักงาน เปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนภายใต้การตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุนซึ่งการเรียนรู้ของพนักงานที่ผ่านกระบวนการบริหารและพัฒนาความรู้ความสามารถจนสามารถสร้างผลประกอบการให้สูงขึ้น เป็นแนวคิดที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากรในทุกด้าน ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มุ่งเน้นผลตอบแทนที่ได้รับในระยะยาวภายใต้การสนับสนุนคุณค่าของมนุษย์ให้เป็นสินทรัพย์ที่ต้องพัฒนา จากนั้นกระแสหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงได้พัฒนาถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่อไปเพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย กำหนดวัตถุประสงค์โยดต้องมีพันธกิจหลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อประสิทธิภาพของระบบบริหารอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นแล้วปัจจุบันองค์กรในเศรษฐกิจยุคใหม่ต่างได้นำภาระหน้าที่ของฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์มากำหนดโครงสร้างของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อแสดงให้เห็นพันธกิจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีสาระสำคัญ ได้แก่การพัฒนาบุคค ลการพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กรอย่างบูรณาการเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของบุคคล ความพยายามในการพัฒนาระบบบริหารของมหาวิทยาลัยรัฐ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารและมีผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยทางด้านกำลังคน เป็นสำคัญดังนั้นการบริหารเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรก็จะส่งผลต่อความเจริญเติบโตขององค์กรสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมการที่องค์กรใดจะบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของการบริหารงานให้ครอบคลุมทุกขั้นตอน โดยที่การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์การ คือ ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหาคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากร มนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้อง กับคนที่ทำงานในองค์กรทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิมเพื่อเพิ่มศักยภาพ ของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ทำงานเป็นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์กรรวมทั้งทำให้มีการบริหาร ค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่าง

เหมาะสมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิด การพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพเป็น การดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กบองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กรทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมของบุคลากรในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ ขององค์การนอกจากนี้ยังทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุน คนทำงานดีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคคลากร ที่ดีและเป็นธรรมจะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีและการลงโทษ ผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การอันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ ทำงานอยางมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์นับว่ามีความสำคัญยิ่งในการที่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถกำกับดูแลตนเองได้อย่างอิสระมากขึ้นเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายหลักของมหาวิทยาลัย คือความเป็นเลิศทางวิชาการ[66]

รูปแบบการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาอุดมศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน[67]

กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ธุรกิจบัณฑิตย์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เริ่มดำเนินการในปีพ.ศ. 2511 มีสถานภาพเป็นวิทยาลัย ต่อมาในปีพ.ศ. 2527 ได้รับการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2545 มีจำนวนนักศึกษา 18,000 คน เป็นนักศึกษาสาขาวิชาระดับปริญญาตรี 23 สาขาวิชา และปริญญาโท 5 สาขาวิชา มหาวิทยาลัยได้มีการปรับ รูปแบบการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้

[66] ปรียาลักษณ์ อินเพลา, (2555). “การศึกษาเปรียบเทียบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล 4 แห่ง ในช่วง พ.ศ. 2551-2553” วิทยานพนธ์ระดับมหาบัณฑิต มหาวิยาลัยเชียงใหม่.

[67] สำนักงานเลขาธการสภาการศึกษา. (2546). รายงานวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่.

ตารางที่ 1 กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเอกชน

หัวข้อ	กลยุทธ์	เป้าหมาย
คุณภาพของคณาจารย์ และบุคลากร	1. ใช้ระบบการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน แบ่ง เป็นกลุ่ม ได้แก่ A-F กลุ่ม F ต้องถูกคัดออก 2. มีการลงทุนพัฒนา บุคลากรอย่างสูง 3. คัดเลือกคณาจารย์ที่มี คุณภาพจากภายนอก เพิ่มขึ้น 4. เลิกจ้างบุคลากรส่วน หนึ่งที่ไม่เป็นไปตาม เกณฑ์ 5. ให้บุคลากรเก่าและ ใหม่ทำงานร่วมกัน	1. เพิ่มปริญญาเอกจาก 45 เป็น 70 และเป็น 150 ใน 5 ปี 2. เพิ่มจำนวนอาจารย์ใหม่อีก 100 คน 3. เพิ่มจำนวนบุคลากรวิจัย จาก 10 คน เป็น 30 คน 4. ตั้งกองทุนคงยอดเงินต้นสำหรับงานวิจัย
สวัสดิการบุคลากร	1. เพิ่มเงินเดือนและ สวัสดิการ 2. จัดสรรทุนการศึกษา ต่อต่างประเทศ	1. จ่ายเงินพิเศษปีละ 2 ครั้ง 2. ทุนปริญญาเอก 40 ทุน

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐกับภาคเอกชน

การบริหารงานทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่องค์การใช้กลยุทธ์ เทคนิค วิธีการหรือศิลปะในการดำเนินการวางแผนกำหนดนโยบาย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาการใช้ประโยชน์ การบำรุงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการพ้นสภาพจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐและภาคเอกชน สามารถจำแนกความแตกต่างได้เป็น 9 ประเด็น (ศินารถ ศิริจันทร์พันธ์, 2552) ดังนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐกับภาคเอกชน

ประเด็นเปรียบเทียบ	ภาครัฐ	ภาคเอกชน
นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ใช้นโยบายแบบปิด การโอนย้าย การแต่งตั้งมักเป็นการดำเนินการภายในส่วนราชการเป็นส่วนใหญ่	ใช้นโยบายแบบเปิด มีการโอนย้าย และเปลี่ยนแปลงตำแหน่งข้ามบริษัทในเครือเดียวกัน
การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	เป็นแบบนิวดิ่ง โดยบุคคลที่สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรต่าง ๆ ของสถาบันการศึกษาแล้วนำไปบรรจุแต่งตั้งขั้นต่ำของระดับตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้เติบโตต่อไป	เป็นแบบแนวราบ โดยเปิดกว้างให้บุคคลทั่วไปที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่ระบุไว้สามารถเข้าสู่องค์กรได้แทบทุกระดับตำแหน่ง
การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	ต้องดำเนินการเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีเป็นจำนวนมาก	ดำเนินการเป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับของบริษัทซึ่งมีน้อยกว่าเมื่อเทียบกับภาครัฐ
การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์	ขาดวิธีการที่หลากหลายเพราะต้องเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	มีขั้นตอนน้อย และใช้เวลาน้อยกว่าภาครัฐ
เงินเดือนค่าจ้าง	เป็นไปตามวุฒิ ตามบัญชีเงินเดือนที่กำหนดไว้	เป็นไปตามความสามารถลักษณะงาน หรือสมรรถนะซึ่งจะสูงกว่าภาครัฐ
ระยะเวลาการจ้างงาน	มีการจ้างงานตลอดชีพ สำหรับข้าราชการและลูกจ้างประจำ และมีการใช้สัญญาจ้าง 1-5 ปี สำหรับพนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้างชั่วคราวซึ่งได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของภาคเอกชน จนบางครั้งก็เป็นเครื่องมือให้มีการ	นิยมใช้สัญญาจ้างและอาจเลิกจ้างได้เมื่อตำแหน่งนั้นหมดความจำเป็น

	กลั่นแกล้งกัน ไม่มีความเป็นธรรมเกิดขึ้นได้	
กองทุนที่ให้ผลตแบแทนยามพ้นสภาพจากองค์การ	เปิดโอกาสให้ข้าราชการสามารถเข้ากองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการได้	ให้พนักงานและลูกจ้างเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
การรักษาพยาบาล	เบิกค่ารักษาพยาบาลให้กับบิดามารดาและบุตร ได้สำหรับข้าราชการ และเข้าระบบประกันสังคมสำหรับพนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างชั่วคราว จึงทำให้มีข้อได้เปรียบเสียเปรียบเกิดขึ้นระหว่างพนักงาน	ให้พนักงานและลูกจ้างเข้าระบบประกันสังคม

ที่มา: ศินารถ ศิริจันทพันธ์. (2552). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพของระบบสารสนเทศในสถาบันอาชีวศึกษ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. อุดรธานี: สำนักงานโครงการบัณฑิตศึกษา

การบริหารงานบุคคลด้านการศึกษาของต่างประเทศ

การจัดระบบการบริหารงานบุคคลด้านการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา

ประเทศสหรัฐอเมริกา (United States of America) เป็นประเทศประชาธิปไตยที่มีการเลือกตั้งรัฐบาลโดยใช้เสียงจากประชาชน มีหลักการปกครอง คือ หลักประชาธิปไตย (Democracy) และหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) การปกครองแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ การปกครองของรัฐบาลกลาง (Federal Government) และการปกครองของรัฐบาลในระดับมลรัฐ (State Government) ไม่ขึ้นแก่กัน ทุกมลรัฐอยู่ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งชาติร่วมกัน การปกครองทุกระดับเป็นเรื่องของประชาชน โดยประชาชน และเพื่อประชาชน ดังนั้นรูปแบบการจัดการศึกษาของสหรัฐอเมริกาจึงเป็นไปโดยมลรัฐเช่นกัน แต่ละรัฐมีความเป็นเอกเทศในการดูแลการบริหารจัดการด้านการศึกษา ทำให้แต่ละรัฐมีรูปแบบการจัดการศึกษาในแบบของตนเอง[68]

[68] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัยเรื่อง การกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์, 2550), ก.

การบริหารงานบุคคลนั้นรัฐและเขตการศึกษา มีอำนาจในกระบวนการบริหารบุคลากรเอง กฎหมาย No Child Left Behind Act กำหนดให้รัฐต้องทำแผนประจำปีเรื่องการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งครูและผู้ช่วยครูเจ้าหน้าที่ด้านอื่นด้วย กฎหมายนี้ยังได้กำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำในเรื่องคุณสมบัติของบุคลากร

สำนักการศึกษาแห่งชาติ (State Department of Education) เป็นผู้รับผิดชอบเรื่องการกำหนดคุณสมบัติเกณฑ์มาตรฐานในการประกอบอาชีพของบุคลากรทางการศึกษา รัฐบางรัฐก็มอบอำนาจในเรื่องนี้ให้กับคณะกรรมการการศึกษาของรัฐ (State Board of Education) บางรัฐก็ให้กับสำนักว่าการการศึกษาแห่งรัฐ (State Department of Education) อย่างไรก็ตามคุณสมบัติของบุคลากรตามตำแหน่งนั้นๆ มักมีมาตรฐานที่ไม่แตกต่างกันมากนัก

คุณสมบัติของบุคลากร ครูในระดับประถมศึกษาโดยทั่วไปต้องจบการศึกษาอย่างน้อยในระดับปริญญาตรีและการศึกษาที่สูงกว่าระดับปริญญาตรีสำหรับครูระดับมัธยมศึกษา และมีความเชี่ยวชาญอย่างน้อยหนึ่งรายวิชาในระดับที่สอนต้องมีความรู้ทางการศึกษาทั่วไปและความรู้เฉพาะสำหรับวิชาชีพครูซึ่งรวมถึงจิตวิทยาเด็กและวัยรุ่น (Psychology of children or adolescents) หลักและเทคนิคทางการสอน (Principles and techniques of teaching) และประวัติศาสตร์พื้นฐานการศึกษา (historical foundations of education) ในส่วนของใบรับรองส่วนใหญ่จะเริ่มจากใบรับรองเริ่มต้นซึ่งใช้ได้ในระยะเวลาหนึ่งและจะพัฒนาเป็นใบรับรองชั่วคราว เมื่อจะย้ายถิ่นฐานและใบประกอบวิชาชีพที่ถิ่นฐานอื่นก็จะต้องตรวจสอบว่าตนมีคุณสมบัติตามกำหนดในท้องถิ่นนั้นหรือไม่และจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของท้องถิ่นใหม่นั้นๆ ก่อนที่จะประกอบวิชาชีพในที่นั้นได้

การเข้าสู่ตำแหน่งงาน การตรวจสอบตำแหน่งว่างทำได้ทางเว็บไซต์ของหน่วยงานเขตการศึกษาซึ่งจะมีรายละเอียดของการจ้างงานแจ้งไว้และสามารถทำการสมัครงานผ่านทางเว็บไซต์ได้เลย คณะกรรมการการศึกษาเขต (District Board of Education) มีอำนาจตามกฎหมายในการทำสัญญาว่าจ้างบุคลากรวิชาชีพทางการศึกษา

การประเมินผลงานบุคลากร วิธีการประเมินทำโดยดูจากผลการศึกษา แบบทดสอบการประชุมทางวิชาการ รวมทั้งความสามารถในการมีส่วนร่วมขณะอยู่ในที่ประชุม ความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียนอาจประเมินจากการที่การเยี่ยมชมห้องเรียน (Classroom Observation) หรือการใช้แบบสัมภาษณ์เพื่อสอบถามนักเรียน ข้อคิดเห็นของนักเรียนและผู้ปกครองที่มีต่อครูก็ใช้เป็นข้อมูลในการประเมินด้วย

รูปแบบการบริหารบุคลากรด้านการศึกษาของประเทศอังกฤษ

ประเทศอังกฤษ หรือสหราชอาณาจักร (United Kingdom) ประกอบด้วย เขตการปกครองคือ อังกฤษเวลส์ไอร์แลนด์เหนือและสกอตแลนด์มีการจัดระเบียบการบริหารประเทศ

ออกเป็น 2 ส่วนคือ การบริหารส่วนกลาง (Government Department) ซึ่งมีรัฐบาลและหน่วยงานราชการเป็นผู้บริหาร กับการบริหารส่วนท้องถิ่น (Local Government) การปกครองส่วนท้องถิ่นแบ่งเป็นสภานครหลวง (Metropolitan Council) สภาเขตนคร (County Council) สภาอำเภอในเขตมหานคร(Metropolitan District Council) และสภาอำเภอในเขตจังหวัด (County District Council)

คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา (school governing body หรือ school governors) มีหน้าที่ตาม School governance Regulations 2003 ทั้งในด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล พิจารณางบประมาณและการเงิน การว่าจ้างบุคคลกร เป็นนายจ้างของครูผู้สอน คัดเลือกและจัดจ้างผู้บริหารหรือผู้อำนวยการสถานศึกษารัฐบาลกลาง มีหน้าที่ให้การสนับสนุนและกำกับดูแลการบริหารบุคคลทั้งระบบ ตั้งแต่การผลิต การว่าจ้างและการใช้การรักษา และการพัฒนาครูโดยมีการตั้ง Teacher Training Agency (TTA) เป็นหน่วยงานยุทธศาสตร์รัฐบาลกลาง ให้ทุนการศึกษา (training bursary) แก่นักศึกษาครูโดยเฉพาะผู้ที่ศึกษาสาขาวิชาขาดแคลนและจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ ให้ครูผู้สอนได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนเพียงพอที่จะทำให้ดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีศักดิ์ศรีและมีอำนาจต่อรองร่วมได้เนื่องจากครูสามารถรวมตัวกันได้ในรูปองค์กรสหภาพที่แข็งแกร่งดังนั้นรูปแบบการจัดการศึกษาของประเทศอังกฤษจึงแบ่งออกเป็น 3 ระบบ คือในอังกฤษและเวลส์ในไอร์แลนด์เหนือและในสกอตแลนด

สถาบันในภาคการศึกษาต่อเนื่องและอุดมศึกษามีการบริหารงานของตัวเองเป็นอิสระคณะกรรมการบริหารสถาบันการศึกษาต่อเนื่องมีบทบาทคล้ายคลึงกับกรรมการอำนวยการของบริษัทประกอบด้วยกรรมการส่วนใหญ่ที่มาจากภาคธุรกิจและอุตสาหกรรมรวมทั้งอาจารย์ใหญ่ครูนักศึกษาและสถานศึกษาบางแห่งมีกรรมการที่เป็นผู้ปกครองด้วยส่วนสถาบันอุดมศึกษานั้นมีคณะกรรมการบริหารสูงสุดคือสภามหาวิทยาลัยหรือสถาบันประกอบด้วยคณาจารย์อาวุโสและกรรมการจากภายนอกที่มาจากการเลือกตั้งมีหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายทั่วไปองค์กรบริหารระดับรองลงมาคือสภาบริหารของสถาบันประกอบด้วยบุคลากรวิชาชีพสหภาพการค้าและอื่นๆโดยมีหน้าที่ตัดสินใจเรื่องที่นอกเหนือความสามารถของคณะวิชาส่วนการประเมินและตรวจสอบในระดับอุดมศึกษาทำโดยคณะกรรมการการประเมินผลแห่งชาติ (commit national d’ evaluation– CNE) ซึ่งมีสถานะเป็นอิสระทางการบริหารมีอิสระทางการเงินและสามารถสร้างงานได้เองตามที่เห็นเหมาะสม[69]

[69] กมล สุดประเสริฐ, โครงสร้างการบริหารการศึกษาของประเทศอังกฤษ, เข้าถึงเมื่อ 23 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก http://e-library.onecapps.org/Home/ Index/ 7?Page_No=5

รูปแบบการบริหารบุคลากรด้านการศึกษาของประเทศฝรั่งเศส

ประเทศฝรั่งเศสมีการบริหารประเทศแบ่งออกเป็นส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น ในส่วนกลางแบ่งการปกครองออกเป็นเขต (region) โดยแต่ละเขตประกอบด้วยกลุ่มจังหวัด (departments) ตั้งแต่ 2 – 8 จังหวัดในส่วนท้องถิ่นแบ่งเป็นระดับเขต (Arrondissements) อำเภอ (Cantons) และตำบลหรือเทศบาล (Communes) ดังนั้น รูปแบบการจัดการศึกษาของประเทศฝรั่งเศส จึงแบ่งออกเป็นเขตการศึกษาเช่นเดียวกับการปกครองประเทศ โดยแต่ละเขตการปกครองจะมี 1 เขตการศึกษา (academies) ในส่วนกลางมีกระทรวงศึกษาธิการ เป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการศึกษา มีหน้าที่กำหนดนโยบายการศึกษาและดูแลให้มีการนำนโยบายไปปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ โดยมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้ 1) ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาอยู่ในความรับผิดชอบของรัฐมนตรีการศึกษาแห่งชาติการวิจัยและเทคโนโลยี (Ministre de l'educationnationale, de la recherché et de la technologie) 2) ระดับอุดมศึกษาอยู่ในความรับผิดชอบของรัฐมนตรีการอุดมศึกษา(Ministre de l'enseignementsuperieur)

ประเทศฝรั่งเศสบริหารงานบุคคลโดยรัฐบาลกลาง มีกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้ดำเนินการครบวงจรนับตั้งแต่การรับสมัครบุคลากร การจัดสอบคัดเลือก การฝึกอบรมก่อนประจำการ การบรรจุแต่งตั้ง รวมทั้งการกำหนดอัตราเงินเดือนและการเลื่อนวิทยฐานะ การดำรงตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ การเป็นครูผู้สอนในทุกระดับจะต้องผ่านการสอบแข่งขันที่จัดขึ้นทุกปีโดยกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีแผนกบริหารอัตรากำลัง (Direction de l' encodement: DE) กระทรวงศึกษาธิการและแผนกบุคลากรผู้สอน (Direction des personnels unsegments: DPE) เป็นหน่วยงานรับผิดชอบผู้ที่จะเป็นครูจะต้องผ่านการอบรมจัดโดยสถาบันของหมาวิทยาลัยที่เรียกชื่อว่า Institutes universities de formation des maîtres: IUFM ผู้ที่สอบผ่านการคัดเลือกจะต้องเข้ารับการอบรมทั้งภาคทฤษฎีวิชาการและภาคปฏิบัติเพื่อเป็นครูมืออาชีพเป็นเวลา 1 ปีสำหรับครูของโรงเรียนเอกชน จะต้องสอบแข่งขันเช่นเดียวกัน ซึ่งจะดำเนินการภายใต้กฎหมาย เรียกว่า private law ซึ่งไม่แตกต่างจาก public law แม้ว่ารัฐบาลจะเป็นผู้จ่ายเงินเดือนรัฐจะเป็นผู้รับสมัครครูจัดการสอบแข่งขัน จัดอบรมครูและจัดอัตรากำลังครูให้แก่สถานศึกษาทั่วประเทศ รวมทั้งรัฐเป็นผู้กำหนดระบบการประเมินมาตรฐานคุณภาพการจัดการศึกษา รัฐกำหนดเกณฑ์การประเมินครูเพื่อการเลื่อนวิทยฐานะ กำหนดอัตราเงินเดือน เงินค่าตอบแทนพิเศษ

ครูผู้สอนในประเทศฝรั่งเศส จัดเป็น 3 ประเภท คือ ครูระดับที่ 1 ได้แก่ ครูผู้สอนระดับก่อนวัยเรียนและประถมศึกษา ครูระดับนี้ทำการสอนนักเรียนที่มีอายุระหว่าง 2 - 11 ปีชั้นระดับอนุบาล1 จนถึงระดับชั้นสูงสุดของระดับประถมศึกษา ครูระดับนี้จะต้องสามารถสอนวิชาที่หลากหลาย ได้แก่ ภาษาฝรั่งเศส คณิตศาสตร์ประวัติศาสตร์และภูมิศาสตร์วิทยาศาสตร์ภาษาดนตรี ศิลปะ พลาสติก ศิลปหัตถกรรม กีฬา ครูระดับที่ 2 หมายถึง ครูที่สมัครสอนในระดับวิทยาลัยโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาและโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสายอาชีพ ครูระดับนี้จะต้องทำการสอนในสถานศึกษาและสถาบันการจัดฝึกอบรมและจะต้องทำหน้าที่แนะแนวการศึกษาต่อให้แก่นักเรียนด้วย ครูระดับที่ 3 หมายถึง ครูผู้สอนในระดับอุดมศึกษาะดับอุดมศึกษามีอำนาจปกครองตนเองได้ทั้งทางด้านการบริหารการเงินการสอนการวิจัยมีองค์กร 3 แห่ง ในการบริหารคือสภาบริหาร (conseil'administration) สภาวิชาการวิทยาศาสตร์ (conseil scientific) และสภากิจการการศึกษาและวิถีชีวิตในมหาวิทยาลัย (conseil des etudes et de la vie universities) สมาชิกของสภาทั้ง 3 แห่งประกอบด้วย ผู้แทนด้านวิชาการด้านการวิจัย ผู้แทนนักศึกษา ผู้แทนเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารและเทคนิค ผู้แทนกลุ่มผลประโยชน์และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกสถาบัน ส่วนอธิการบดีมาจากการเลือกตั้งโดยสมาชิกสภาเป็นผู้ลงคะแนนเลือกตั้งประธานของมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นประธานสภาและมีอำนาจสูงสุดเหนือบุคลากรทั้งหมดในสถาบันของตน[70]

รูปแบบการบริหารบุคลากรด้านการศึกษาของประเทศฟินแลนด์[71]

สาธารณรัฐฟินแลนด์ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือของทวีปยุโรปอยู่ในกลุ่มประเทศนอร์ดิกซ์มีกรุงเฮลซิงกิเป็นเมืองหลวงเป็นประเทศพัฒนาแล้วมีระบบรัฐสวัสดิการประชากรมีรายได้หลักจากการอุตสาหกรรมมีการแบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 3 ระดับคือระดับบริหารส่วนกลางระดับบริหารส่วนภูมิภาคและระดับบริหารส่วนท้องถิ่น (เทศบาล) สาธารณรัฐฟินแลนด์มีระบบการศึกษาที่ดีที่สุดในโลกจากการประเมินศักยภาพผู้เรียนด้านการอ่านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ตามโครงการ PISA (The Program for International Student Assessment (PISA) ขององค์กรความร่วมมือทางการค้าและการพัฒนา ลักษณะรูปแบบในการจัดการศึกษาของประเทศฟินแลนด์

---

[70] พีรพันธุ์พาลุสุข, "การกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศฝรั่งเศส" ใน การสังเคราะห์รายงานการวิจัย การกระจายอำนาจทางการศึกษาใน 8 ประเทศ (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2549), 156

[71] พิณสุดา สิริธรังศรี, รายงานการวิจัยและพัฒนาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2556), 48-55.

ประเทศฟินแลนด์ มีกระทรวงศึกษาธิการและวัฒนธรรมรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาวิทยาศาสตร์วัฒนธรรมกีฬาและเยาวชนและความร่วมมือกับนานาชาติในส่วนที่เกี่ยวข้องและมีคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติทำหน้าที่ในการสนับสนุนงบประมาณ มีโครงสร้างทางการศึกษา 3 ระดับได้แก่ระดับกระทรวงระดับจังหวัดและระดับท้องถิ่น (เทศบาล) การศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในความรับผิดชอบของท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่เป็นของรัฐและเอกชนเพียงเล็กน้อยโดยมีคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติของฟินแลนด์ (Finnish National Board of Education) รับผิดชอบการพัฒนาการศึกษาการฝึกอบรมและพัฒนาครูการศึกษาผู้ใหญ่นอกจากนั้นยังรับผิดชอบการจัดทำหลักสูตรแกนกลางและคุณวุฒิแห่งชาติด้านการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมรวมทั้งคุณสมบัติสมรรถนะพื้นฐาน (competence-based qualifications) รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาของประเทศฟินแลนด์ยังเป็นแบบความร่วมมือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาภายในท้องถิ่นของตนเองหรือหลายท้องถิ่นร่วมกันจัดหรือระหว่างท้องถิ่น (เทศบาล) จัดร่วมกับมูลนิธิหรือหน่วยงานอื่นเป็นความหลากหลายของการจัดการศึกษามีการใช้ทรัพยากรร่วมกันทางการศึกษาโดยมีเป้าหมายที่ผู้เรียน

สาธารณรัฐฟินแลนด์มีการพัฒนาการฝึกอบรมและคัดเลือกผู้บริหารมืออาชีพอย่างจริงจังและใช้วิธีสรรหาหรือคัดเลือกผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อจะได้ผู้บริหารมืออาชีพที่ต้องพิสูจน์ผลงานโดยการทำเป็นสัญญาจ้างสำหรับการสรรหาครูพิจารณาจากกลุ่มผู้จบการศึกษาระดับหัวกะทิหรือร้อยละ 10 แรกมาเป็นครูโดยให้ความสำคัญว่าครูเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนในการนี้ครูมีฐานะเป็นพนักงานเทศบาลข้าราชการหรือลูกจ้างของรัฐแล้วแต่หน่วยงานการศึกษาที่จัดจ้างครูการจ้างกระทำโดยสัญญาจ้างคราวละ 3-5 ปีโดยอัตราเงินเดือนเป็นไปตามข้อตกลงร่วมระหว่างสหภาพครูรัฐและหน่วยงานจ้างซึ่ง พิจารณาจากคุณวุฒิและระยะเวลาการทำงานเงินเดือนครูขั้นเริ่มต้นในอัตราที่สูงโดยขั้นเริ่มต้น ประมาณ 29,000 ดอลลาร์โดยกำหนดให้ครูมัธยมศึกษามีเงินเดือนสูงกว่าครูประถมศึกษาและเป็นไปตามภารกิจความรับผิดชอบในการกำหนดคุณสมบัติครูคำนึงถึงความรู้ความเชี่ยวชาญจำแนกตามภารกิจได้แก่ 1) ครูประจำชั้นต้องผ่านการศึกษาในคณะศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ โดยกำหนดให้ต้องเรียนจบระดับปริญญาโทและต้องมีการฝึกสอนทดลองและวิจัยในโรงเรียนสาธิต 2) ครูประจำวิชาต้องผ่านการเรียนในสาขาที่จะไปสอนก่อนจึงไปศึกษาต่อในคณะศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต่างๆครูจึงต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทในทางการศึกษารวมทั้งมีข้อกำหนดพิเศษสำหรับครูการศึกษาพิเศษและครูแนะแนวที่ต้องมีคุณวุฒิระดับปริญญาโทที่เรียนมาทางด้านการศึกษาพิเศษ และการแนะแนว สำหรับครูที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นๆจะเป็นผู้พิจารณาจัดสรรและกำหนดระดับเงินเดือนของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนเงินเดือนครูผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้พิจารณา

ครูแต่ละคนจะได้รับเงินเดือนตามภารกิจและผลงานโดยมีสมาคมวิชาชีพครู/สหภาพครูเข้ามาดูแลเจรจาต่อรองส่วนรัฐบาลสนับสนุนเพียงบางส่วนโดยมีการกำหนดระดับตำแหน่ง/เงินเดือนสำหรับข้าราชการครูด้วยในด้านการพัฒนาครูมีการฝึกอบรมครูที่เน้นเนื้อหาวิชาการและทักษะการสอนอย่างจริงจังโดยมีคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติทำหน้าที่จัดบริการฝึกอบรมพัฒนาตลอดชีวิตการเป็นครูโรงเรียนจะส่งครูไปฝึกอบรมพัฒนาอย่างเป็นระบบเน้นการสร้างความเข้มแข็งของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเน้นการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยการจัดการเรียนการสอนและการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างฐานข้อมูลและพัฒนานวัตกรรมใหม่ด้านการนิเทศติดตามและประเมินผลและการพัฒนาความร่วมมือประกอบด้วย 1) การนิเทศติดตามการประเมินแบ่งเป็นการประเมินตนเองและการประเมินจากภายนอกการประเมินตนเองเพื่อเห็นภาพรวมและเผยแพร่กิจกรรมผลการปฏิบัติงานและกำหนดแผนงานต่อไปทั้งนี้จะประเมิน 3 ด้านคือประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่าทางการเงินระดับภูมิภาคมีการประเมินผลระดับภูมิภาคโดย The Provincial State Offices เพื่อเพิ่มความสามารถในการให้บริการเครือข่ายทางการศึกษาและการประเมินติดตามผลระดับท้องถิ่นเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงการศึกษาได้

กระทรวงศึกษาธิการและวัฒนธรรมทำหน้าที่ให้การสนับสนุนงบประมาณและการพัฒนาวิชาการท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารจัดการของตนเองที่สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมโดยคุ้มค่ากับงบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์ตามนโยบายวัฒนธรรมท้องถิ่น 2) การพัฒนาความร่วมมือมีการพัฒนาความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับภาคธุรกิจเอกชนอย่างใกล้ชิดเพิ่มขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และฝึกฝนทักษะที่จะใช้จริงในชีวิตการทำงานสอดรับกับความต้องการของภาคธุรกิจเอกชน

กระทรวงศึกษาธิการและวัฒนธรรมทำหน้าที่ให้การสนับสนุนงบประมาณและการพัฒนาวิชาการท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารจัดการของตนเองที่สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมเอกลักษณ์และความต้องการของประชาชนทั้งด้านวิชาการงบประมาณงานบุคคลและงานบริหารทั่วไป สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีทั้งในส่วนความรับผิดชอบของรัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับอุดมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคู่ขนานกัน ได้แก่ สถาบันโปลีเทคนิคและมหาวิทยาลัยซึ่งมุ่งเน้นด้านวิชาการ การวิจัยและการศึกษา ทั้งนี้มหาวิทยาลัยทั้งหมดเป็นของรัฐ แต่สถาบันโปลีเทคนิคดำเนินการโดยรัฐ เทศบาล และเอกชน โดยรัฐบาลมีนโยบายช่วยเหลือด้านงบประมาณแก่นักศึกษาระดับอุดมศึกษาด้วยการให้เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาโดยมีจุดเด่นของการบริหารสถานศึกษาเป็นดังนี้ 1) รัฐหรือส่วนกลางมีหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายสนับสนุนวิชาการงบประมาณและติดตามประเมินผลกว้างๆมีคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรและจัดทำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานแต่เป็นเพียงกรอบกว้างๆ รายละเอียดเป็นหน้าที่ของท้องถิ่นและสถานศึกษาที่จะพัฒนาร่วมกันให้สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมเอกลักษณ์และความต้องการของ

ท้องถิ่น 2) ให้ความสำญกับครูว่าเป็นบุคคลสำคัญในการจัดการเรียนการสอนมีการคัดเลือกคนเก่งมาเป็นครูให้ความสำญกับการพัฒนาครูมอบหมายความรับผิดชอบให้ครูมีอิสระในการจัดเรียนการสอนการร่วมพัฒนาสาระหลักสูตรเลือกตำราเรียนกำหนดวิธีการเรียนการสอนและการวัดประเมินผลผู้เรียนด้วยตนเอง 3) ใช้งบประมาณต่อหัวผู้เรียนน้อยกว่าประเทศในกลุ่ม OECD แต่ผลการทดสอบการประเมินตามโครงการ PISA กลับสูงกว่าแสดงถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษารวมทั้งการศึกษาให้เปล่าทั้งด้านค่าเล่าเรียนสื่อวัสดุอุปกรณ์และอาหารแก่ผู้เรียนเต็มเวลาทุกมื้อทั้งนี้ก็เพื่อมุ่งสู่คุณภาพผู้เรียนและความเสมอภาคของผู้เรียนและประชาชน 4) การประเมินผลที่เน้นการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการของผู้เรียนมากกว่าการแข่งขันและเป็นไปเพื่อการแนะแนวการส่งเสริมการเรียนและการพัฒนาทักษะไม่มีการสอบมาตรฐานระดับชาติยกเว้นการสอบเพื่อนำผลไปเข้าเรียนต่อระดับอุดมศึกษาทำให้ผู้เรียนไม่เกิดความเครียดแต่กลับเป็นการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียนโดยภาพรวม 5) ให้ท้องถิ่นรับผิดชอบการศึกษาขั้นพื้นฐานและให้อิสระแก่สถานศึกษาทั้งด้านวิชาการด้านงบประมาณด้านงานบุคคลการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและการประเมินผลร่วมกับครูสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและประชาชนทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการรัฐหรือส่วนกลางทำหน้าที่ในการพัฒนาครูสนับสนุนวิชาการและติดตามประเมินผล 6) การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นส่วนใหญ่รัฐจัดเฉพาะโครงการพิเศษตามนโยบายทำให้การจัดการศึกษาสามารถสนองตอบความต้องการของท้องถิ่นและเกิดความใกล้ชิดระหว่างพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนกับโรงเรียน

รูปแบบการบริหารบุคลากรด้านการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์[72]

ประเทศนิวซีแลนด์แบ่งการปกครองเป็นส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น ส่วนกลางได้แบ่งการปกครองออกเป็น 16 เมือง และ 1 แคว้น ส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย สภามณฑล (regional councils) 12 แห่ง และองค์การบริหารเขต (territorial authorities) 74 แห่ง ในองค์การบริหารเขตแบ่งออกเป็น สภาเมือง (city councils) จำนวน 16 แห่งและสภาตำบล (district councils) จำวน 58 แห่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่มีความเป็นอิสระทางการปกครองตามกฎหมายการปกครองท้องถิ่น ในด้านการศึกษา ประเทศนิวซีแลนด์ได้ชื่อว่าเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญต่อการศึกษาอย่างยิ่ง เชื่อว่าการศึกษาเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

[72] พิณสุดา สิริธรังศรี. “การกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์” ในการสังเคราะห์รายงานการวิจัย การกระจายอำนาจทางการศึกษาใน 8 ประเทศ (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2549), 99-101.

โดยเฉพาะเศรษฐกิจฐานความรู้และความสามารถของการแข่งขัน เป็นปัจจัยของการพัฒนาประเทศ ดังนั้นรูปแบบการจัดการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์

ประเทศนิวซีแลนด์มีกระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบด้านการศึกษา จัดว่าเป็นประเทศที่ประสบผลสำเร็จทางการศึกษาเป็นอย่างสูงในลำดับต้นๆของโลกมีการกระจายอำนาจทางการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการไปยังสถานศึกษาโดยตรงในความรับผิดชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา (Board of Trustee) ที่ไม่มีองค์กรทางการบริหารอื่นมาคั่นกลางมีสำนักงานตรวจสอบคุณภาพการศึกษา (Education Review Office) ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีผู้รับผิดชอบตรวจสอบคุณภาพการศึกษาทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาทุก5ปีในลักษณะของการตรวจสอบและถ่วงดุลที่ควบคู่กับการกระจายอำนาจและมีสำนักงานรับรองคุณวุฒิการศึกษาของนิวซีแลนด์ (The New Zealand Qualification Authority) สังกัดกระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่ดูแลมาตรฐานคุณภาพและการรับรองคุณวุฒิการศึกษารูปแบบการจัดการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์แตกต่างจากประเทศอื่นๆที่ไม่เปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาแต่การศึกษากระจายไปให้ประชาชนจัดการศึกษาโดยตรงทั้งรัฐเอกชนพ่อแม่ผู้ปกครองหรือโบสถ์ดังนั้นหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาจึงมีเพียง 2 ระดับ คือ ระดับกระทรวงและระดับสถานศึกษา

คณะกรรมการบริหารโรงเรียน (Board of Trustee) มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารงานบุคคล โดยมีกระบวนการบริหารงานบุคคลการสรรหาการพัฒนาการบำรุงรักษาครูไว้ในระบบการปฐมนิเทศการสร้างขวัญและกำลังใจการพัฒนาการสร้างและปลูกฝังเจตคติของครูการให้ออกจากงานในการนี้คณะกรรมการเป็นผู้สรรหาและคัดเลือกผู้บริหารและมอบอำนาจให้ผู้บริหารคัดเลือกครูผู้บริหารและครูทุกคนเป็นพนักงานครูที่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและขึ้นทะเบียนเป็นครูที่มาจากการจ้างและทำสัญญาจ้างกับคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนแล้วแต่กรณีเป็นรายปีราย 3 ปีหรือครูประจำการแล้วแต่การประเมินผ่านคุณสมบัติครูของนิวซีแลนด์ได้รับการยกย่องว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูงการสรรหาผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการโดยกำหนดคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่ต้องการและประกาศลงในวารสารของกระทรวงการคัดเลือกกระทำโดยการสัมภาษณ์ในแต่ละปีจะประกาศความต้องการครูผ่านสื่อสาธารณะและวารสารของกระทรวงซึ่งสภาครูได้กำหนดมาตรฐานระดับสูงของครูไว้ว่าต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้คือเป็นผู้ที่ซื่อสัตย์ไว้วางใจได้มีความน่าเชื่อถือมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นยอมรับและนับถือผู้อื่นเป็นผู้มีจินตนาการกระตือรือร้นอุทิศตนมีความสามารถในการสื่อสารและสุขภาพกายและใจที่ดีผู้ที่จะเป็นครูต้องเป็นคนดีและมีคุณธรรมจริงๆในด้านการพัฒนาครูในแต่ละปีครูทุกคนต้องได้รับการพัฒนามีการจัดสรรงบพัฒนาบุคลากรให้แก่ครูที่สามารถเลือกเข้ารับการพัฒนาด้วยตนเองโดยกระทรวงมอบหมายให้มหาวิทยาลัยโดยเฉพาะคณะศึกษาศาสตร์เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาและประกาศสาขาการพัฒนาไปยังสถานศึกษา ครูสามารถเลือก

เข้ารับการพัฒนาตามความต้องการการพัฒนาของตนนอกจากนั้นครูต้องหาความรู้ด้วยตนเองเช่น การศึกษาทางไกลการอ่านวารสารเข้าร่วมสัมมนาฯลฯ การจัดสรรงบประมาณให้สถานศึกษาเป็นเงินอุดหนุนหรือเงินก้อนที่สถานศึกษามี อิสระในการบริหารจัดการตามธรรมนูญโรงเรียนที่ได้รับอนุมัติต่อกระทรวงศึกษาธิการและหากใช้ไม่หมดก็สามารถนาไปใช้ได้ในปีต่อไปมีระบบการติดตามตรวจสอบและประเมินผลชัดเจนทั้งการประเมินภายในจากกระทรวงศึกษาธิการและการติดตามตรวจสอบภายนอกจากสำนักงานตรวจสอบคุณภาพการศึกษาก่อให้เกิดการตรวจสอบและถ่วงดุลเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในที่สุด

รูปแบบการบริหารบุคลากรด้านการศึกษาของสาธารณรัฐสิงคโปร์[73]

ประเทศสาธารณรัฐสิงคโปร์ (Republic of Singapore) เป็นประเทศพัฒนาแล้วในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ฐานะทางเศรษฐกิจและการเงินมีความมั่งคั่งประเทศสิงคโปร์ปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตยแบบรัฐสภามีสภาเดียวประธานาธิบดีเป็นประมุขมีวาระ 6 ปีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้นำรัฐบาลและหัวหน้าฝ่ายบริหารมีวาระ 5 ปีแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 5 เขต แต่ละเขตปกครองโดยนายกเทศมนตรี (Mayors) และมีกรรมการสภาท้องถิ่น (Community Development Councils) ประมาณเขตละ 12-18 คน เพื่อดูแลในเขตต่างๆ ประกอบด้วย เทศบาลภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันตกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงใต้และภาคตะวันตกเฉียงใต้ สาธารณรัฐสิงคโปร์เป็นประเทศประชาธิปไตยแบบเน้นค่านิยมเอเชียหรือเรียกว่าประชาธิปไตยวิถีเอเชีย (Asian Values) คือให้อิสรภาพแบบที่จำกัดมีการใช้อำนาจของรัฐในการควบคุมอย่างเด็ดขาดสิทธิเสรีภาพของพลเมือง ปราศจากการใช้ความรุนแรงทางกายภาพแต่ใช้ผ่านกลไกในการครอบงำทางอุดมการณ์แนวคิดเรื่องประชาคมนิยม (Communitarianism) เชิดชูความเป็นชาติเหนือกว่าปัจเจกบุคคลรณรงค์เรื่องความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวและความมั่นคงของรัฐและให้เสรีภาพทางเศรษฐกิจ ยึดถือแนวคิดและการดำรงชีวิตแบบ ขงจื๊อ เน้นสถาบันครอบครัวคือรากฐานที่แท้จริงของสังคมและสนับสนุนจารีต ผู้น้อยเคารพผู้ใหญ่ด้านการศึกษาสาธารณรัฐสิงคโปร์มีระบบการศึกษาที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งของโลกการวางรูปแบบการศึกษาและการบริหารจัดการจะสอดคล้องสัมพันธ์ของวิถีค่านิยมของประเทศด้วยเช่นกัน สาธารณรัฐสิงคโปร์มีกระทรวงศึกษาธิการ (Ministry of Education) เป็นหน่วยงานสูงสุดทำหน้าที่วางแผนและนำแผนไปสู่การปฏิบัติมีโครงสร้างการบริหารแบ่งออกเป็น

[73] ชามาภัทร สิทธิอำนวย, “การจัดการการศึกษาของสาธารณรัฐสิงคโปร์” ใน การจัดการศึกษาในประชาคมอาเซียน: รากฐานของการพัฒนา (กรงเทพฯ : วิทยาลัยครุศาสตร์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2556), 2-16.

4 ระดับ คือระดับรัฐ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับกลุ่มโรงเรียน และระดับสถานศึกษาหน่วยงานระดับรัฐ มี 3 หน่วยงาน ดังนี้ 1) Professional Wings เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านวิชาการ 2) Policy Wings เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านนโยบายการศึกษา และ 3) Service Wings เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านงานบริการด้านการศึกษาต่างๆ โดยรัฐจะเป็นผู้กำหนดหลักสูตรแกนกลาง (National Curriculum) ที่ใช้ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ทุกโรงเรียน รวมถึงการดูแลเรื่องการสอบและการประเมินผลระดับชาติ 3 ระดับ คือ เมื่อจบชั้นประถมศึกษา มัธยมศึกษา และเตรียมอุดมศึกษา โรงเรียนมีอำนาจด้านงานบุคลากร มีอิสระในการบริหารงานบุคคลด้วยตนเอง โรงเรียนสามารถจ้างบุคลากรชั่วคราวในยามเร่งด่วนจัดจ้างตำแหน่งที่เกี่ยวกับธุรการและครูและ มีการเพิ่มตำแหน่งที่เรียกว่าผู้บริหารแผนการเรียนร่วม (Co-Curricular Program Executives: CCPE) เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระงานของครูครูมีเวลาในการเตรียมการสอนมากขึ้นโรงเรียนสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัวการรับครูเข้าเป็นข้าราชการจะคัดเลือกจากนักศึกษาครูที่จบด้วยคะแนนสูงสุดร้อยละ 33 ของแต่ละรุ่นครูทุกระดับชั้นต้องจบตรงสาขาวิชาร้อยละ 10-15 จะได้รับทุนการศึกษาและรางวัลอันเป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถส่งผลให้ได้รับผลตอบแทนที่ดีครูต้องผ่านการสัมภาษณ์และคัดเลือกจากคณะครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ครูใหม่ต้องเข้าโปรแกรมฝึกหัดการสอนโดย National University of Education (NIE) และในขณะที่เข้ารับการอบรมก็ได้รับเงินเดือนด้วย เพื่อมิให้ครูต้องเปรียบเทียบกับการทำงานสายอาชีพอื่นที่ได้รับเงินเดือนสูงทันทีที่เรียนจบ เป็นการให้ความสำคัญกับวิชาชีพครูซึ่งเป็นวิชาชีพชั้นสูงในแต่ละปีครูในระบบทุกคนต้องเข้ารับการอบรมไม่ต่ำกว่า 100 ชั่วโมง รวมถึงบุคลากรทางการศึกษาทุกคนต้องได้รับการอบรมด้วยเช่นกันมีการวางแผนการอบรมให้แต่ละคนอย่างต่อเนื่องสิงคโปร์มีกลยุทธ์ในการดึงคนมีความรู้ความสามารถเข้าเป็นครูให้การอบรมที่ดีเตรียมโอกาส 6 ปีก็จะได้รับสิทธิในการลาพักร้อนได้นานถึง 2 เดือนกระทรวงศึกษาธิการมีโครงการดูแลวิชาชีพครูที่เรียกว่าแผนการพัฒนาวิชาชีพและความก้าวหน้าในอาชีพ (Education Service Professional Development and Career Plan: EduPac) โครงการนี้เปิดโอกาสให้ครูได้เห็นช่องทางการเจริญเติบโตในสายอาชีพของตนทั้งที่เป็นสายการสอนสายการบริหารหรือผู้ชำนาญการด้านต่างๆ สิงคโปร์ให้ค่าตอบแทนครูโดยดูจากผลงาน (Performance-based Compensation) ช่วยทำให้ครูมีกำลังใจที่จะทำผลงานให้ดีอย่างสม่ำเสมอทางด้านอาชีพที่ดีให้กับครูทำให้สามารถดึงครูดีๆ เข้ามาในระบบจำนวนมากและปูเส้นทางอาชีพให้อย่างดีมีการรองรับการเจริญเติบโตของครูสู่ระดับที่สูงขึ้นให้มีสวัสดิการที่ดีเช่นครูใหญ่เมื่อทำงานครบสาธารณรัฐสิงคโปร์มีโครงสร้างการจัดการศึกษาชัดเจนคือ 4 ระดับได้แก่ระดับกระทรวงระดับเขตระดับกลุ่มและระดับสถานศึกษารัฐบาลรวมอำนาจเบ็ดเสร็จในการปกครองมีการวางโครงสร้างระบบการจัดการเด็ดขาดชัดเจน ทำให้รัฐบาลสามารถขับเคลื่อนการศึกษาได้อย่างรวดเร็วและมีทิศทางชัดเจนมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการรัฐบาล

สิงคโปร์เชื่อว่าผู้ปกครองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ของเด็กการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งที่โรงเรียนและที่บ้านผู้ปกครองมีส่วนช่วยเติมเต็มให้เกิดการศึกษาแบบองค์รวมและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีให้กับนักเรียนรัฐบาลสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองโดยการกระตุ้นให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้ในกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนการศึกษาครอบคลุมความสนใจของผู้เรียน (Broad-based Education) ตอบสนองความสนใจและการเรียนรู้ที่แตกต่างของนักเรียน (Learning Styles) จุดประกายการเรียนรู้ผู้เรียนค้นพบความสามารถ และการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพนอกจากนั้นยังเน้นการเรียนรู้แบบองค์รวม (Holistic Education) ช่วยพัฒนาความสามารถหลักของนักเรียนให้เห็นคุณค่าของตนและมีความเป็นตัวของตัวเองพร้อมก้าวสู่โลกแห่งการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นสร้างผู้นำให้กับโรงเรียนป้อนครูดีใส่ระบบเน้นการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาช่วยในกิจกรรมการเรียนรู้และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในศตวรรษที่ ต่อการบริหารงานทรัพยาก 21รบุคคล[74]

โมเดล “ประเทศไทย 4.0” เป็นความมุ่งมั่นที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เมื่อรูปแบบการพัฒนาประเทศ เกิดการเปลี่ยนแปลง ย่อมส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของภาครัฐที่ต้องมีการปรับตัวตามเช่นกัน เพื่อตอบสนองการพัฒนาพร้อมทั้งการรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา เช่น การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต รูปแบบการทำงาน ระบบเศรษฐกิจตลอดจนความสัมพันธ์ของคนในสังคม ดังนั้น องค์การภาครัฐจึงต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ระบบราชการ 4.0 เป็นแนวทางหนึ่งของรัฐบาลที่จะนำพาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ให้สามารถปรับตัวเข้ากับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล โดยต้องเป็นที่พึ่ง ของประชาชนและเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในองค์การของภาครัฐ จะเห็นได้ว่าบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ฉบับที่ 20 หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน กำหนดให้นำระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดิน และ อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน โดยการบูรณาการระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐเข้า

[74] รจนา นันทิชุติมา, (2565). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร*

ด้วยกัน รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถ ให้มีความคิดสร้างสรรค์และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติราชการและปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ประกอบกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยเฉพาะ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการและให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส องค์กรมีขนาดเล็กลงเหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ และภาครัฐมีความทันสมัยทันการเปลี่ยนแปลงและมีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนบุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่งยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ และในขณะเดียวกันยังมีอีก หลายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคระบบราชการ 4.0 อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่นักทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource: HR)จะต้องมองการณ์ไกลและปรับตัวพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับองค์การของตน

ความสำคัญของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูแปบบดิจิทัล [75] ในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 ที่ผ่านมาถือเป็นช่วงที่มีการเติบโตของเทคโนโลยีค่อนข้างมาก ซึ่งเอื้อให้เกิดการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัลขึ้น โดยคำว่า “การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัลเรียกว่า Digital recruiting นั้น หมายถึง องค์กรหรือบริษัทใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงช่วยลดต้นทุนและเพิ่มศักยภาพขององค์การหรือบริษัทในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรหรือบริษัทใช้เวลาน้อยลงอีกด้วย

การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูแปบบดิจิทัลยังมีส่วนช่วยให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การหรือบริษัทสามารถบริการลูกค้าทั้งฝ่ายงานอื่นๆและผู้ที่มาสมัครงานได้ดียิ่งขึ้นและยังมีส่วนช่วยให้การดำเนินการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์มีรูปแบบที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น ในการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบดิจิทัลจะเริ่มด้วยระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ดิจิทัล (workforce planning system) เข้ามาช่วยในการคาดการณ์ความต้องการพนักงานใหม่ขององค์การหรือบริษัทได้อย่างทันท่วงที โดยการวิเคราะห์และอัตราการลาออกของพนักงานในองค์การหรือบริษัทในอนาคต รวมถึงวิเคราะห์ได้ว่า หากองค์การหรือบริษัทจะขยายในอนาคตจำเป็นต้องใช้พนักงานจำนวนเพิ่มขึ้นเท่าใด นอกจากนี้ยังช่วยวางแผนการรับพนักงานใหม่เพื่อ

[75] จตุรงค์ นภาธร, (2561).“การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูแปบบดิจิทัล”. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รองรับการเกษียณอายุของพนักงานที่มีอยู่เดิมได้อีกด้วย อีกทั้งการใช้เทคโนโลยียังมีส่วนทำให้องค์การหรือบริษัทสามารถสื่อสารความสำคัญของแบรนด์นายจ้างไปยังบุคคลภายในและภายนอกองค์การอันจะช่วยให้แบรนด์ของนายจ้างขององค์การแห่งนั้นแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้นและเป็นที่รู้จักมากขึ้น

ปัญญาประดิษฐ์มีผลสำคัญในการเปลี่ยนวิธีการทำงานขององค์กรมีระบบแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเรากล่าวถึงระบบงานของฟังก์ชั่นทรัพยากรมนุษย์ แนวโน้มทุนมนุษย์รายงานโดย Deloitte พบว่า 38% ของบริษัทในสหรัฐอเมริกาใช้วิธีการของ AI ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในขณะที่บริษัทอีกประมาณ 62% จะนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในปลายปี 2561[76]
เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ช่วยให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถวางแผนทางด้านกำลังคน การดึงดูดพนักงานใหม่ให้เข้ามาทำงานกับองค์กร การลดอัตราการลาออกจากองค์กร การลดค่าใช้จ่ายทางด้านพนักงานและลดความกังวลเกี่ยวกับการหมุนเวียนของพนักงาน ปัญญาประดิษฐ์กำลังเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้ทั้งหมดในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร[77]

ในปี ค.ศ. 2020 Siham และคณะได้ศึกษาเกี่ยวกับการนำเอาปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทัพยากรมนุษย์มาถ่ายทอดถึงประเด็นปัญญาต่าง ๆ ในงานด้านการบริหารทัพยากรมนุษย์ แล้วนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการแก้ปัญหาแต่ละประเด็นโดยนักวิทยาศาสตร์และนักวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ที่ใช้เทคนิคปัญญาประดิษฐ์ในระหว่างปี 2008 ถึง 2018 ได้ข้อสรุปว่า HR Analytics หลาย ๆ ประเด็นได้รับการแก้ไขที่รวดเร็วและมีข้อสังเกตุที่เห็นคือในการบริหารงานทรพัยากรมนุษย์มีความสนใจ และมีพัฒนาการการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นทำให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขึ้นด้วย[78]

---

[76] Erickson, R. (16 January 2018). Infographic: Insights into a highly mature talent acquisition team. HR Daily Advisor. Retrieve from https://hrdailyadvisor.blr.com/infographic/infographic-insights-highly-mature-talent-acquisition-team/

[77] Iqbal, F.M. Can Artificial Intelligence Change the Way in Which Companies Recruit, Train, Develop and Manage Human Resources in Workplace? Asian Journal of Social Sciences and Management Studies, 2018,5(3),102- 104.

[78] Siham, B., Habib, B., Nasser L. (2020). A review paper on artificial intelligence at the service of human resources management. Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science. Vol. 18, No. 1, pp. 32~40.

สถานการณ์แรงงานทั่วโลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลการศึกษาจากมหาวิทยาลัยจอร์จทาวน์ ระบุว่าภายในปี พ.ศ. 2563 จะมีตำแหน่งงานว่างในตลาดแรงงานของสหรัฐอเมริกาถึง 55 ล้านตำแหน่ง จากการวิเคราะห์เพิ่มเติมเป็นผลมาจากการขาดการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีอย่างจริงจัง ประกอบกับตำแหน่งงานอีกจำนวนมากที่ต้องการความรู้ความสามารถขั้นสูงด้านเครื่องจักรกล สำหรับประเทศไทย ข้อมูลด้านภาวะการทำงานของประชากร ประจำเดือนกันยายน พ.ศ. 2562 ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมระบุว่า ในจำนวนผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงานทั้งหมด 37.72 ล้านคน มีผู้ว่างงานสูงถึง 3.85 แสนคน ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบสถานการณ์แรงงานกับช่วงเวลาเดียวกันของปี พ.ศ. 2561 พบว่า มีจำนวนผู้ว่างงานเพิ่มสูงขึ้นถึง 1.2 หมื่นคน ในขณะที่ผู้คนมากมายต่างกล่าวโทษว่าปัญหาการว่างงานนี้เกิดจากการนำ AI แมชชีนเลิร์นนิ่ง (ML) และเทคโนโลยีอัจฉริยะอื่น ๆ มาใช้แทนมนุษย์ แต่ในความเป็นจริงแล้ว เทคโนโลยีเหล่านี้กลับมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ในการช่วยแก้ไขปัญหาด้านแรงงาน อาทิ AI เป็นเครื่องมืออันล้ำค่า ที่สามารถช่วยในการค้นหา คัดกรอง และระบุว่า ผู้สมัครคนไหนเหมาะสมที่สุดสำหรับงานนั้น ๆ นอกจากนี้ ยังสามารถช่วยรับมือกับงานด้านการวางแผนกำลังคน ที่มีจำนวนมากได้โดยอัตโนมัติ ส่งผลให้ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถใส่ใจกับงานด้านอื่น ๆ ที่ต้องการ "ความเห็นหรือการตัดสินใจจากคนจริง ๆ" ได้มากกว่า เช่น การให้ข้อเสนอแนะ การบริหารงาน และอื่น ๆ เป็นต้น เมื่อผนวกประสิทธิภาพของ AI เข้ากับเทคโนโลยีที่ใช้ภายในองค์กร งานที่คนต้องลงมือทำด้วยตนเอง เช่น การเก็บข้อมูล จะไม่เป็นภาระต่อแผนการทำงานของพนักงานอีกต่อไป พวกเขาสามารถทุ่มเทเวลาให้กับงาน ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ และที่สำคัญยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานของบุคลากรอีกด้วย งานด้านทรัพยากรบุคคลบางประเภทไม่เพียงแต่ได้รับอิทธิพลจากเทคโนโลยี แต่ในขณะเดียวกัน ก็ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น จากการใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะต่าง ๆ ร่วมกันอีกด้วย เช่น - การคัดกรอง : เมื่อมีการโพสต์ตำแหน่งงานที่ว่างลงทางออนไลน์ คำถามต่าง ๆ จากผู้ที่สนใจก็จะหลั่งไหล เข้ามาอย่างรวดเร็ว AI จะใช้ความสามารถในการประมวลผลภาษามนุษย์ (Natural Language Processing: NLP) ตอบคำถามผู้สมัครงานที่มีศักยภาพโดยอัตโนมัติ ซึ่งบางครั้งอาจจะมีผู้สมัครงานที่สนใจ แต่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม เกี่ยวกับหน้าที่ที่ต้องทำ ในขณะที่อีกคนต้องการสมัครงานแต่สามารถให้สัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ได้เท่านั้น เนื่องจากข้อจำกัดด้านสถานที่ ซึ่ง AI สามารถอ่านข้อความที่ผู้สมัครงานระบุไว้ และสามารถตอบคำถาม ได้อย่างง่ายดายด้วยภาษาและคำตอบที่ได้ผ่านการอนุมัติให้ใช้ได้ - การหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ : ฐานข้อมูลงานบนออนไลน์ เช่น LinkedIn และ Indeed อาจมีผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ เพียบพร้อม แต่การหาผู้สมัครงานจากแหล่งข้อมูลขนาดใหญ่เหล่านี้นั้น อาจจะ

ต้องใช้เวลามาก และไม่ได้ผลอย่างที่ต้องการ ดังนั้น การตั้งค่าคำศัพท์และวลีสำคัญ (key words) ไว้ในเทคโนโลยีอัตโนมัติ จะสามารถช่วยตรวจรายละเอียดบนบอร์ดงานออนไลน์ เพื่อมองหาคำเหล่านั้น โดยจะช่วยสรุปรวมและเลือกสรร พนักงานที่มีประสบการณ์เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ - การสรรหา : ขั้นตอนแรกของการสรรหาบุคลากรสามารถทำได้ง่ายขึ้นด้วยการใช้ระบบอัตโนมัติ เช่น การดำเนินการตรวจสอบประวัติและใบสมัคร AI จะใช้ค่าที่ตั้งไว้ล่วงหน้าในการสแกนเพื่อตรวจสอบเอกสารเหล่านี้ และประเมินผู้สมัครในเบื้องต้น โดยพิจารณาจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ทักษะ และคุณสมบัติอื่น ๆ ของผู้สมัครแต่ละคน ถ้า AI สแกนแล้วผ่าน เจ้าหน้าที่ฝ่ายสรรหาบุคลากรก็สามารถข้ามขั้นตอนนี้ไปได้เลย เพื่อไปให้ความสำคัญกับการประเมินพฤติกรรม อุปนิสัย ความสนใจ และปัจจัยอื่นที่จะมีผลต่อการเป็นพนักงาน ที่จะประสบความสำเร็จในองค์กรต่อไปได้ การนำเทคโนโลยีมาใช้อาจทำให้หลายคนกลัวว่าจะทำให้บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลหมดไป หรืออย่างน้อยก็ทำให้บทบาทจำกัดลงมาก แต่ในความเป็นจริงแล้วกลับเป็นสิ่งที่ตรงกันข้าม เพราะเมื่อใดที่นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในส่วนงานเอกสารเพื่อแทนที่แรงงานคนดังกล่าว ผู้จัดการ และแผนกทรัพยากรบุคคลก็จะมีเวลามากขึ้นในการให้ความสำคัญกับงานอื่น ๆ ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ เช่น - พนักงานใหม่มาเริ่มงาน : ขั้นตอนในการเริ่มงานของพนักงานใหม่มีทั้งความหลากหลาย และในขณะเดียวกัน ก็ต้องเฉพาะเจาะจงเป็นรายบุคคล หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถพัฒนาวิธีการในการดูแลที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับการเริ่มต้นงานใหม่ของพนักงานแต่ละคน ซึ่งควรเป็นวิธีการที่รวบรวมเอาประสบการณ์และทักษะที่มีอยู่ บุคลิกภาพ และพฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงานใหม่นั้น มารวมเป็นส่วนหนึ่งกับหลักเกณฑ์อื่น ๆ ขององค์กร การที่พนักงานใหม่สามารถรับรู้ขั้นตอนในการทำงานอย่างทะลุปรุโปร่ง จะช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัว เข้ากับตำแหน่ง และความรับผิดชอบใหม่ได้อย่างรวดเร็ว - การเสนอแนะและรับฟังข้อติชม : แม้ว่า AI ที่ใช้ในองค์กรสามารถตอบกลับคำถาม ซึ่งต้องการคำตอบที่รวดเร็ว ได้แบบอัตโนมัติ แต่ AI ไม่สามารถแทนที่คนได้อย่างสิ้นเชิง โดยเฉพาะเมื่อต้องมีการปรึกษาหารือกันในเรื่องราวที่ซับซ้อน และใหญ่โตขึ้น เทคโนโลยีหรือระบบจะนำมาใช้ดูแลงานธรรมดาทั่ว ๆ ไปที่ต้องใช้เวลามาก เพื่อให้แน่ใจว่าหัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารมีเวลามากขึ้น ในการรับฟังความต้องการ และข้อเสนอแนะจากพนักงาน - การแก้ไขปัญหา : ปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ในที่ทำงานอาจกลายเป็นเรื่องวิกฤติ ยุ่งเหยิงที่ต้องแก้ไข สถานการณ์ประเภทนี้ไม่เพียงแต่เป็นเรื่องซับซ้อนที่จะแก้ไขได้โดยมนุษย์เท่านั้น แต่บ่อยครั้งที่เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ซึ่งยาก หรือแทบเป็นไปไม่ได้เลยที่ระบบหรือเครื่องจะดำเนินการหรือตัดสินใจให้ได้เหมือนมนุษย์ การนำเทคโนโลยีมาใช้จะช่วยให้หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีเวลามากขึ้นในการให้ความสำคัญกับประเด็นที่ซับซ้อน เหล่านี้ ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถคิดหาทางแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น เมื่อถึงช่วงของการสรรหาบุคคลากรและอบรมพนักงาน AI สามารถช่วยให้การวางแผน

กำลังคนในทุกส่วน เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถึงแม้ว่าจะมีเรื่องราวในสื่อมากมายเกี่ยวกับผลกระทบด้านลบ หรือหายนะจากการนำ AI และเทคโนโลยีอัจฉริยะอื่น ๆ มาใช้ร่วมกับการดำเนินงานในองค์กร แต่ความเป็นจริงกลับตรงกันข้าม หากนำมาใช้กับประเภทงานที่เหมาะสม เทคโนโลยีเหล่านี้จะช่วยสนับสนุน และยกระดับประสิทธิภาพของการทำงานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทำให้ศักยภาพของบุคลากรไปถึงขีดสูงสุดของตน[79]

ทิศทางการบริหารงานบุคคลในศตวรรษที่ 21[80]

จอห์น แนสบิตต์ (John Naisbitt) นักอนาคตศาสตร์และนักวิเคราะห์ชื่อดังชาวสหรัฐอเมริกา กล่าวไว้ว่า The Most Reliable Way to Forecast The Future is To Try Understand The Present. หรือพูดง่ายๆ คือ วิธีที่จะคาดการณ์อนาคตอย่างแม่นยำ คือ การพยายามเข้าใจปัจจุบันให้ได้ เขาได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง 5 คนของ Price Waterhouse Cooper (PwC) บริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจชั้นนำระดับโลก ซึ่งเผยแพร่ในรายงาน PwC Global Annual Review 2013 เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และมุมมองของ Maga Trends ที่จะเกิดขึ้นในทศวรรษหน้ามาให้เผยแพร่เราได้ทราบกัน แม้จะดูเหมือนเป็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว แต่หลายประเด็นเริ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงและเห็นผลกระทบบ้างแล้วในปัจจุบัน นอกจากนี้ เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นภาพโอกาสทางธุรกิจที่ชัดเจนขึ้นผมจะยกตัวอย่างธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องและธุรกิจที่คาดว่าจะได้อานิสงค์จาก Mega Trends ดังกล่าวเพิ่มเติมด้วย

เทรนด์ที่ 1 : การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (Demographic Shifts)

หลังสิ้นสุดยุค Baby Boom ในช่วงปี 1965-1970 ประกอบกับวิทยาการทางการแพทย์สมัยใหม่ที่พัฒนาขึ้นมาส่งผลให้ประชากรมีอายุยืนยาวขึ้นกว่าเดิม ประกอบกับโครงสร้างสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป และข้อจำกัดทางด้านเศรษฐกิจส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงขนาดของครอบครัวจากครอบครัวที่มีขนาดใหญ่เปลี่ยนไปสู่ครอบครัวเดี่ยวมากขึ้น รวมถึงการแต่งงานมีครอบครัวและมีบุตรมีแนวโน้มลดลงจึงทำให้สัดส่วนประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างมาก ขณะเดียวกันสัดส่วนประชากรวัยแรงงานก็ลดลงตามไปด้วย ส่งผลต่อเนื่องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบเศรษฐกิจทั้งการผลิตและการบริโภค ทั้งนี้ คาดว่าในปี 2050 สัดส่วนประชากรที่มีอายุมากกว่า 60 ปี จะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ

---

[79] กรุงเทพฯ--12 พ.ย.2563--พีซี แอนด์ แอสโซซิเอทส์ คอนซัลติ้ง. การเฟ้นหาบุคลากรคุณภาพด้วยเทคโนโลยี: เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) จะช่วยขับเคลื่อนการวางแผนกำลังคนอย่างชาญฉลาดได้อย่างไร. เข้าถึงจาก https://www.ryt9.com/s/prg/3066234

[80] 5 เทรนด์เปลี่ยนโลกในทศวรรษหน้า และธุรกิจที่คาดว่าจะได้อานิสงค์จาก Mega Trends. (เข้าถึงเมื่อ 7 มีนาคม 2564). https://www.prosoft.co.th/Article/Detail/108542

21 ของประชากรโลก สูงกว่าปัจจุบันที่มีสัดส่วนราวร้อยละ 10 ของประชากรโลก ธุรกิจที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์ ได้แก่ บริการ ดูแลผู้สูงอายุ โรงพยาบาล อาหารเพื่อสุขภาพ / อาหารสำหรับผู้สูงอายุ ธุรกิจออกแบบที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ เครื่องจักร / หุ่นยนต์ที่ใช้ในภาคอุตสาหกรรมเพื่อทดแทนแรงงาน

เทรน์ที่ 2 : การเปลี่ยนขั้วอำนาจเศรษฐกิจโลก (Shift in Global Economic Power)

จากเดิมที่เศรษฐกิจโลกขับเคลื่อนโดยกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วโดยเฉพาะกลุ่ม G7 (สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เยอรมนี สหราชอาณาจักร ฝรั่งเศส อิตาลี และแคนาดา) แต่ขั้วอำนาจของเศรษฐกิจโลกกำลังจะเปลี่ยนผ่านไปสู่ประเทศตลาดเกิดใหม่อาทิ กลุ่มประเทศ E7 (จีน อินเดีย บราซิล รัสเซีย อินโดนีเซีย แม็กซิโก และตุรกี) ซึ่งเศรษฐกิจกำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว เนื่องจากกลุ่มประเทศดังกล่าวยังมีทรัพยากรสมบูรณ์และมีโอกาสในการพัฒนาเศรษฐกิจได้อีกมาก ทั้งการค้า การลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบกับจำนวนประชากรมหาศาลและมีระดับรายได้ที่สูงขึ้นต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดความต้องการสินค้าและบริการใหม่ๆ เพิ่มขึ้นด้วย

ในปี 2009 GDP ของกลุ่มประเทศ E7 มีขนาดราวสองในสามของ GDP ของกลุ่มประเทศ G7 แต่คาดว่าในปี 2050 GDP ของกลุ่มประเทศ E7 จะเพิ่มขึ้นอย่างมากจนมีขนาดใหญ่เป็นสองเท่าของ GDP ของกลุ่ม G7 ทำให้โครงสร้างเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่เปลี่ยนไปจากเดิมที่เป็นฐานการผลิตและแหล่งแรงงานราคาถูก ก้าวไปสู่การเป็นตลาดบริโภคแห่งใหม่ของโลก ธุรกิจที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์ ได้แก่ ธุรกิจส่งออกที่ปรับสินค้าให้สอดคล้องกับรสนิยมการบริโภคของกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่มากขึ้นโดยเฉพาะกลุ่ม E7 ซึ่งแต่ละประเทศมีรสนิยมและวัฒนธรรมการบริโภคที่แตกต่างกัน รวมถึงธุรกิจที่เติบโตตามการขยายตัวของเศรษฐกิจ อาทิ สินค้าฟุ่มเฟือย บริการสุขภาพ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

เทรนด์ที่ 3 : การเติบโตของสังคมเมือง (Accelerating Urbanisation)

ปัจจุบันเกือบครึ่งหนึ่งของประชากรโลกอาศัยอยู่ในเมือง แต่หากย้อนหลังไปในปี 1950 จะพบว่ามีเพียงร้อยละ 30 ของประชากรโลกที่อาศัยอยู่ในเมือง เนื่องด้วยพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ส่งผลให้วิถีชีวิตของประชากรในเมืองมีความสะดวกสบายมากขึ้น อาทิ ระบบคมนาคมขนส่ง ระบบสาธารณูปโภค อาหาร เสื้อผ้า และที่อยู่อาศัย

ประชากรที่เคยอาศัยอยู่ในชนบทก็เริ่มย้ายเข้ามาอาศัยในเมืองมากขึ้น เพื่อแสวงหารายได้และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ขณะเดียวกันนโยบายของหลายประเทศที่มุ่งกระจายรายได้และการพัฒนาไปสู่ชนบทมากขึ้น ช่วยยกระดับและพัฒนาสังคมชนบทไปสู่การเป็นสังคมเมือง ทำให้คาดว่าในปี 2050 สัดส่วนประชากรที่อาศัยอยู่ในเมืองจะสูงถึงร้อยละ 72 โดยเฉพาะในภูมิภาคแอฟริกาตอนเหนือ (Sub-Saharan Africa) และเอเชีย ที่สังคมเมืองเริ่มมีแนวโน้มพัฒนาเติบโตอย่างรวดเร็ว

ข้อสังเกต : แต่ละประเทศมีนิยามของ “สังคมเมือง” ที่แตกต่างกันออกไป (สามารถดูเพิ่มเติมได้จากรายงาน World Urbanization Prospects 2011 Revision, UN) แต่ภาพรวมจะพิจารณาจากจำนวนประชากร ความหนาแน่นของประชากรต่อพื้นที่ กิจกรรมทางเศรษฐกิจและสิ่งอำนวยความสะดวก ธุรกิจที่คาดว่าจะได้ประโยชน์ : ธุรกิจก่อสร้าง / วัสดุก่อสร้าง พลังงาน โทรคมนาคม / อินเทอร์เน็ต อาหารสำเร็จรูป เสื้อผ้า / เครื่องประดับ รถยนต์

เทรนด์ที่ 4 : การลดลงของทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงทางสภาวะอากาศ (Resource Scarcity and Climate Change)

การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรโลกส่งผลให้การบริโภคทรัพยากรต่างๆ เพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยเฉพาะการใช้พลังงาน ทั้งจากถ่านหิน น้ำมัน และก๊าซธรรมชาติ รวมถึงการบริโภคน้ำและอาหารที่นับวันทรัพยากรดังกล่าวมีแต่ลดลงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การบริโภคทรัพยากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วยังส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งทางตรงและทางอ้อม อาทิ มลภาวะที่เกิดจากการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม ขยะและของเหลือใช้ที่ไม่ได้ถูกนำไปรีไซเคิล และการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซค์จากรถยนต์ ทั้งนี้ การประเมินว่าหากรูปแบบการบริโภคทรัพยากรยังเป็นดังเช่นปัจจุบัน จะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศของโลกและทำให้อุณหภูมิโลกเพิ่มสูงขึ้น 0.5-1.5 องศาเซลเซียสในอีก 20 ปี ข้างหน้า ตลอดจนยังส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาวะอากาศ อาทิ ฝนแล้ง น้ำท่วม และการเปลี่ยนแปลงของระดับความเข้มข้นในน้ำทะเล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังภาคการเกษตรและการผลิตอาหารของโลก

ดังนั้นทั่วโลกจึงหันมาให้ความสำคัญกับการดูแลและรักษาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น รวมถึงในภาคธุรกิจที่มีการปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเพื่อลดหรือชะลอผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างธุรกิจที่คาดว่าจะได้รับผลประโยชน์ : ธุรกิจสีเขียว (ธุรกิจที่ใช้วัสดุหรือมีกระบวนการผลิตที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมหรือควบคุมการปล่อยมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม) บรรจุภัณฑ์จากวัสดุธรรมชาติ พลังงานทางเลือก เกษตร / อาหารอินทรีย์ รีไซเคิลขยะและของเสีย ที่ปรึกษาและออกแบบการผลิตโรงงานที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม บริการวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม

เทรนด์ที่ 5 : ความก้าวหน้าในการพัฒนาเทคโนโลยี (Technological Breakthroughs)

การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเปลี่ยนโฉมหน้าของโลกไปอย่างมากจากในอดีตทั้งรูปแบบวิถีชีวิต รวมถึงการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในภาคธุรกิจด้วย ไม่ว่าจะเป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการภายในกิจการ

นอกจากนี้ เทคโนโลยียังช่วยให้เกิดธุรกิจใหม่ได้ง่ายในเพียงชั่วข้ามคืน อาทิ ธุรกิจออนไลน์ โดยอาศัยประโยชน์จากการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารที่ก่อให้เกิดสังคมเครือข่ายออนไลน์ (Social Network) แพร่หลายดังเช่นในทุกวันนี้ ซึ่งช่วยลดข้อจำกัดของระยะทาง ทำให้สามารถทำ

ตลาดได้อย่างไร้ขอบเขต ทั้งนี้ปัจจุบันประชากรโลกมีอุปกรณ์สื่อสารมากกว่า 1.84 เครื่องต่อคน เพิ่มขึ้นจาก 0.08 เครื่องต่อคนต่อในปี 2003 และคาดว่าจะเพิ่มเป็น 3.47 และ 6.58 เครื่องต่อคนในปี 2015 และปี 2020 ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นถึงการที่เทคโนโลยีจะก้าวมาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของมนุษย์มากขึ้น ธุรกิจในอนาคตจึงควรให้ความสำคัญกับการไขว่คว้าโอกาสจากความสำคัญของเทคโนโลยีดังกล่าว รวมถึงไม่พลาดที่จะติดตามทิศทางของเทคโนโลยีใหม่ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมการบริโภคผ่านเทคโนโลยีสื่อสารต่าง ๆ ที่นับวันจะเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างธุรกิจที่คาดว่าจะได้ประโยชน์ : ธุรกิจออนไลน์ (ธุรกิจที่ทำตลาดหรือให้บริการผ่านอินเตอร์เน็ตหรือสังคมออนไลน์) โทรคมนาคม อุปกรณ์สื่อสาร บริการคอนเท้นท์ออนไลน์ พัฒนาซอฟต์แวร์ / แอพพลิเคชั่น

การจัดการศึกษาจึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อพัฒนามนุษย์ให้มีคุณลักษณะตามต้องการและสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาสังคมและประเทศในที่สุด ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันทั้งในด้านสังคม (Social) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology) เศรษฐกิจ(Economy) และนโยบาย การเมืองการปกครอง ตลอดจนโครงสร้างของประชากร (Political/Policy/Population) หรือ “STEP” ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social) สังคมไทยในอดีตเป็นสังคมเกษตรกรรมมีการช่วยเหลือเกื้อกูล มีเมตตากรุณาต่อกันบนพื้นฐานของพระพุทธศาสนา สืบเนื่องมาช้านาน ปัจจุบันสภาพการณ์ดังกล่าวได้เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ สังคมชนบทกลายเป็นสังคมเมือง สังคมเมืองกลายเป็นสังคมกลุ่มประเทศหรือสังคมโลก ที่มีความหลากหลายวัฒนธรรม มีการเคลื่อนย้ายแรงงาน ส่งผลให้สังคมเกิดความขัดแย้ง ขาดความเมตตาและไม่นำหลักธรรมทางศาสนามาใช้ยึดเหนี่ยวจิตใจ และมีแนวโน้มทวีความรุ่นแรงเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะปัญหาการแข่งขันในสังคมและการเรียกร้องสิทธิมนุษยชนมากขึ้น ดังนั้นการศึกษาไทยในอนาคตจึงต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคนเป็นสำคัญ เพื่อเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพและมีศักยภาพในการแข่งขัน และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับคนในชาติให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Science and Technology) การเติบโตทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในปัจจุบัน เป็นยุคแห่งเทคโนโลยี (4G) หรือเป็นสังคมยุคดิจิตอล (Digital age) ประกอบกับความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ที่พัฒนาสู่ “ยุคนาโนเทคโนโลยี (Nano-Technology)” มีการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมอย่างหลากหลายเพื่อสนองความ

ต้องการของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีด้านการติดต่อ สื่อสาร ด้วยโทรศัพท์เคลื่อนที่ (smart phone) ปัจจุบันเป็นนวัตกรรมที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคในทุกระดับอย่างรวดเร็ว ด้วยสมรรถนะที่เป็นทั้งอุปกรณ์การสื่อสาร ให้ความบันเทิง อำนวยความสะดวกทั้งในการสืบค้นข้อมูล แผนที่การเดินทาง การพาณิชย์ตลอดจนการธุระกรรมต่าง ๆ สามารถรับ-ส่งข้อมูลที่เป็นตัวอักษร ภาพและเสียง (hypertext) ได้พร้อม ๆกันอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในระดับบุคคล สังคมและประเทศอย่างกว้างขวาง ดังจะเห็นได้จากแนวทางในการพัฒนาประเทศไทยตามนโยบายรัฐบาล “ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)” ที่มุ่งส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ดังนั้นระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงมุ่งเน้นการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งในลักษณะที่เป็นเนื้อหาของการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้เละการพัฒนา ตลอดจนการปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดของบุคคลในสังคม

3. การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ (Economy) เศรษฐกิจของโลกปัจจุบันเป็นระบบทุนเสรีนิยมมากขึ้น มีการรวมกลุ่มเพื่อสร้างอำนาจในการต่อรองและความได้เปรียบทางเศรษฐกิจทั้งในระดับชาติและนานาชาติ มีการเชื่อมโยงกันและมีความซับซ้อนมากขึ้น เป็นระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ เน้นการพัฒนาคนให้มีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงแต่ต้นทุนการผลิตต่ำส่งผลให้ทุกสังคมต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสภาวการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น การพัฒนาโมเดลเศรษฐกิจใหม่ของรัฐบาลไทยปัจจุบัน “ประเทศไทย 4.0” ซึ่งเป็นนโยบายที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม (Value base Economic) เป็นต้น ดังนั้นการบริหารจัดการการศึกษาไทยจึงต้องมุ่งเน้นบทบาทการเตรียมคนให้มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในอาชีพอย่างจริงจัง หรือการเพิ่มศักยภาพของคนในชาติให้มีขีดความสามารถในการแข่งขั้นเพิ่มขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และส่งเสริมให้มีการคิดเชิงวิทยาศาสตร์หรือความมีเหตุผล และสร้างภูมิคุมกันโดยยึดตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมากขึ้น

4. นโยบาย การเมือง และโครงสร้างประชากร (Political/Policy/Population) แนวโน้มกระแสการเมืองในระบอบประชาธิปไตย การเรียกร้องสิทธิ เสรีภาพ และความเท่าเทียมของบุคคลในสังคมเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากร ที่เข้าสู่สังคมผู้สูงวัยทำให้ประชากรกลุ่มสูงอายุเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ของประเทศ ประกอบกับระบบทุนเสรี

นิยมในยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในสังคม และทวีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นการศึกษาจึงต้องมุ่งเน้นการสร้างความเท่าเทียมกันในสังคม มีระบบตรวจสอบและถ่วงดุลย์ มีการกำหนดกติกาของสังคมและการส่งเสริมการมีวินัย ตลอดจนส่งเสริมระบบการรับรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากสภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้น การบริหารจัดการองค์การทางศึกษา จึงเป็นองค์การที่ต้องมีพลวัตร หรือมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ประกอบกับผลผลิตของระบบการศึกษานั้นไม่สามารถเห็นผลได้ทันที่เช่นเดียวกับการผลิตสินค้าทั่วไป แต่จะเห็นผลในอนาคตนับสิบปีข้างหน้า ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกาภิวัตน์ ดังนั้นการบริหารจัดการศึกษาจึงต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในองค์การ และองค์การอื่น ๆ ในสังคม โดยการระดมความคิดเห็นที่หลากหลายทั้งทางบวกและทางลบเพื่อการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการศึกษาจึงเป็นความยากยิ่งและท้าทายผู้บริหารที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ มีศักยภาพในการแข่งขันและสามารถดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 อย่างมีความสุข[81] และการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์การปฏิวัติอุตสาหกรรมใหม่หรือว่าโลกใหม่ได้เปลี่ยนงานอย่างแท้จริงด้วยผลกระทบที่ยิ่งใหญ่สำหรับคนงาน มันนำเสนอชุดของโอกาสและความท้าทายที่ไม่ซ้ำกันสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อบูรณาการและการจัดการความสามารถปรับโครงสร้าง ในขณะที่บริษัทองค์กร ที่เตรียมความพร้อมที่ก้าวหน้ามีการใช้ทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้นและใช้เทคโนโลยีให้เกิดความเหมาะสมการตอบสนองนี้น่าจะมีอายุสั้น เนื่องจากรูปแบบการทำงานยังคงเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วสิ่งที่นักวิชาการนักธุรกิจผู้ ประกอบการมีความจำเป็นนที่จะรับรู้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรและสิ่งสุดท้ายมิใช่ความมั่นใจเพียงอย่างเดียวแต่ คืออนาคตของการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถนักวิจัยเชิงวิชาการสามาร ถสนับสนุนการปฏิบัติงานการจัดการความสามารถระดับมืออาชีพโดยการระบุการคาดการณ์และการวิจัยแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนางานให้ทันสมัยมีอำนาจการแข่งขันให้ได้คุณภาพมากขึ้นในอนาคต[82]

---

[81] สถาพร พฤฑฒิกุล. (2559). “การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21.” **วารสารศึกษาศาสตร์,** 28(2): 36-49.

[82] ศพร มะหะหมัด และ มนัส สุทธิการ. (2563). ปัญญาประดิษฐ์การจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ในองค์กร. **RMUTT Global Business and Economics Review**.15,1. 75-89.

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)[83]

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและความ เชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบันเป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค EFR และ Delphi เข้าด้วยกันการรวมข้อดีของทั้งสองเทคนิคช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดีโดยหลักการแล้วเทคนิค EDFR เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR กับ Delphi เพียงแต่ว่ามีการปรับปรุงวิธีให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้นโดยในรอบแรกของการวิจัยจะใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ที่ปรับปรุงแล้วหลังจากการสัมภาษณ์ในรอบแรกผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วสร้างเป็นเครื่องมือซึ่งมักจะมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามรูปแบบของเดลฟายเพื่อที่จะทำการกรองความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาฉันทามติซึ่งมักจะทำประมาณ 2–3 รอบหลังจากนั้นจะนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเขียนเป็นอนาคตภาพ

ขั้นตอนของเทคนคการวิจัยแบบ EDFR มีดังนี้

1. กำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นนี้นับว่าสำคัญและจำเป็นมาก เชื่อว่าหากได้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เชี่ยวชาญจริง ๆ จะทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากขึ้นเท่านั้น ส่วนการเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก็ยิ่งมีความจำเป็นเพราะผู้เชี่ยวชาญอาจมองไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยลักษณะนี้หรืออาจไม่มีเวลาให้ผู้วิจัยได้เต็มที่ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมายขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย เวลาที่ต้องใช้โดยประมาณและประโยชน์ของการวิจัยย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของการใช้ผู้เชี่ยวชาญแล้วจึงขอความร่วมมือ ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือก็จำเป็นต้องไปหาผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นต่อไป ถ้าได้รับความร่วมมือก็ขอนัดวันและเวลาสำหรับสัมภาษณ์การเตรียมผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวนอกจากจะทำให้มั่นใจได้ว่าจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีแล้วยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีเวลาเตรียมตัวเตรียมข้อมูลจัดระบบข้อมูลและความคิดล่วงหน้า ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น

2. สัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1 การสัมภาษณ์มีลักษณะและขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDFR มีความยืดหยุ่นมากกว่ากล่าวคือผู้วิจัยสามารถที่จะเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่จะสนองตอบต่อจุดมุ่งหมายเวลางบประมาณและสถานการณ์ของการวิจัยได้คืออาจยึดรูปแบบของ ERR โดยเริ่ม

[83] Poolpatarachewin, C. (2003). Ethnographic Delphi Future Research (EDFR). Journal of Education Studies. 32(1), 20-39.

จาก Optimistic Realistic Scenario ,Pessimistic Realistic Scenario และ Most Probable Scenario ตามลำดับหรืออาจจะเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และน่าจะเป็นโดยไม่คำนึงถึงว่าแนวโน้มเหล่านั้นจะเป็นไปในทางดีหรือร้ายเพราะในการทำ EDFR รอบที่สองและสามถ้าหากผู้วิจัยสนใจจะแยกศึกษาอนาคตภาพทั้ง 3 ภาพตามแบบ EFR ผู้วิจัยก็สามารถทำได้โดยการออกแบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพอย่างเป็นระบบได้

3. วิเคราะห์ /สังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ของ EDFR มาสังเคราะห์และวิเคราะห์อย่างละเอียดและระมัดระวังแล้วนำข้อมูลที่สังเคราะห์และวิเคราะห์แล้วสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับทำเดลฟายต่อไป

4. สร้างเครื่องมือ นำประเด็นหรือแนวโน้มที่สังเคราะห์แล้วมาสร้างเป็นแบบสอบถามโดยควรจะใช้ภาษาที่สั้นกะทัดรัดชัดเจนโดยพยายามคงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้คือถ้าผู้เชี่ยวชาญใช้ภาษาที่ชัดเจนดีแล้วก็ไม่ต้องปรับปรุงแก้ไขแต่ถ้าไม่ค่อยชัดเจนและไม่รู้ว่าในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหมายถึงอะไรก็ต้องแก้ไขคำพูดนั้นให้ตรงประเด็นมากที่สุดและจะต้องเขียนแนวโน้มที่มีประเด็นแนวโน้มเดียวต่อ 1 ข้ออย่าให้มีแนวโน้มย่อย ๆ เล็ก ๆ ในแนวโน้มใหญ่พยายามหลีกเลี่ยงถ้อยคำที่คลุมเครือเช่นดีขึ้นเลวลงเพิ่มขึ้นควรใช้ภาษาที่แสดงความเป็นกลางมากที่สุดเท่าที่จะมากได้พยายามหลีกเลี่ยงภาษาที่ส่อถึงทัศนคติหรือความลำเอียงของผู้วิจัย

5. ใช้วิธีการของเดลฟายใน EDFR รอบที่ 2 และ 3 ในขั้นนี้ผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์และพิจารณาข้อความแนวโน้มต่าง ๆ เหล่านั้นโดยผู้เชี่ยวชาญจะพิจารณาและเลือกว่าถ้าข้อความแนวโน้มนั้นเกิดขึ้นจริง ๆ จะเป็นอนาคตที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์และโอกาสที่ข้อความเหล่านั้นจะเป็นไปได้ภายในเวลาที่กำหนดสำหรับจำนวนรอบที่เหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายงบประมาณเวลาและกำลังคนของการวิจัยโดยที่การจะหยุดที่รอบหนึ่งรอบใดนั้นควรจะพิจารณาดูคำตอบที่ได้ในรอบต่าง ๆ ว่ามีความเป็นเอกภาพ (Homogeneity) แล้วหรือยังหรือมีความสอดคล้องกัน (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ครอบคลุมเรื่องที่ต้องการศึกษามากพอหรือไม่ถ้ามีมากพออาจจะหยุดในรอบที่ 2 หรือรอบที่ 3 ก็ได้เรื่องจำนวนรอบนี้มีนักวิจัยศึกษาไว้โดยพบว่าการทำจำนวนรอบ 3 รอบเป็นจำนวนรอบที่พอดีนั่นคือความคลาดเคลื่อนจะมีไม่มากตั้งแต่รอบที่ 3 ขึ้นไปความแตกต่างของผลที่ได้ไม่มีนัยสำคัญไว้ให้โดยสรุปงานวิจัยอนาคต EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยที่มุ่งตอบสนองจุดมุ่งหมายและ ความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบันเป็นการวิจัยที่รวมเอาเทคนิค EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน ขั้นตอนต่าง ๆ ของ EDFR คล้ายกับ Delphi โดยขั้นตอนแรกเป็นการสัมภาษณ์แบบ EFR และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วสร้างเป็นเครื่องมือ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นแบบสอบถามแล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาฉันทามติ (Consensus) ซึ่งมักจะทำ 2-3 รอบ หลังจากนั้นนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวโน้มที่มีความ

เป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรุปและเขียนรายงานการวิจัย อย่างไรก็ตามหากมีฉันทามติในรอบที่ 2 เสร็จสิ้นแล้วก็สามารถสรุป หรือวิเคราะห์ประเด็นได้

6. การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลของเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR จะใช้วิธีการเช่นเดียวกับเทคนิคเดลฟายส่วนการนำเสนอผลการวิจัยนั้นผู้วิจัยอาจจะเขียนบรรยายทั้ง 3 ภาพคือทางบวกทางลบและภาพที่เป็นไปได้มากที่สุดหรืออาจจะเขียนเฉพาะภาพสุดท้ายภาพเดียวก็ได้แต่ทั้งนี้ควรจะระบุด้วยว่าเป็นภาพที่เป็นไปได้มากที่สุดและถ้าสามารถเขียนโยงข้อมูลต่าง ๆ ให้สัมพันธ์กันเป็นระบบได้ก็จะยิ่งดีเพราะจะทำให้มองเห็นภาพชัดเจนมากขึ้นหรืออาจจะเขียนแยกเป็นข้อๆก็ได้แต่แนวทางที่นำมาเขียนอนาคตภาพนั้นควรจะมีความสอดคล้องกันในระดับหนึ่งตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยตั้งไว้

7. ความเที่ยง (Reliability**) และความตรง (Validity) ของเทคนิค EDFR** ความเที่ยงของเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR จะอยู่ที่การให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามหลายๆ รอบเพื่อตรวจสอบความเที่ยง ในแต่ละรอบว่ามีความเปลี่ยนแปลงหรือไม่ถ้าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญคงเดิมไม่เปลี่ยนแปลงก็แสดงว่ามีความเที่ยงมากส่วนความตรงของเครื่องมือนั้นการวิจัยโดยทั่วไปก็จะใช้วิธีการนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงแต่เทคนิคการวิจัยอนาคตนี้ทำกับผู้เชี่ยวชาญอยู่แล้วอาจจะมีปัญหาบ้างก็เฉพาะในเรื่องของการใช้ภาษาเท่านั้นนอกจากนี้การวิจัยอนาคตทั้งเทคนิค EFR เทคนิคเดลฟายและเทคนิค EDFR ยังใช้วิธีการที่ทำให้เกิดความตรงของข้อมูลที่ตรงกับความรู้สึกการรับรู้และการมีประสบการณ์โดยปราศจากอคติของผู้เชี่ยวชาญด้วยการให้ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสตรวจสอบคำตอบของตนเองหลายรอบและมีการใช้“Cumulative Summarization Technique” ในการสัมภาษณ์ที่การสัมภาษณ์ทั่วไปไม่มีการวิจัยอนาคตเกี่ยวข้องโดยตรงกับบุคคลดังนั้นความเที่ยงและความตรงของข้อมูลที่ได้รับจึงขึ้นอยู่กับการเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมและการให้ความสำคัญกับธรรมชาติของบุคคลด้วยเช่นจัดแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตัดสินอย่างเป็นหมวดหมู่เป็นระบบติดต่อในเวลาที่เหมาะสมไม่เร่งรีบเป็นต้นซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้ที่จะทำวิจัยอนาคตควรรู้และตระหนักให้มากเพื่อหาวิธีป้องกันอันจะทำให้ผลการวิจัยที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

8. การประยุกต์ EDFR ถึงแม้ว่า EDFR จะเป็นเทคนิคการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อการวิจัยอนาคตก็ตามแต่เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR รวมไปถึง Delphi และ EFR ก็สามารถนำไปใช้วิจัยในทำนองเดียวกับการวิจัยรูปแบบอื่น ๆ ที่มีอยู่ได้เช่นการวิจัยเพื่อสำรวจความคิดเห็นสำรวจปัญหาวิจัยเพื่อหารูปแบบเพื่อกำหนดนโยบายเพื่อกำหนดมาตรฐานเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาและเพื่อการตัดสินใจเป็นต้นจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันได้มีการนำเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบต่าง ๆ ไปใช้ในวงการและองค์การต่าง ๆ มากมายทั้งเพื่อการวางแผนในอนาคตวิเคราะห์และแก้ปัญหาในปัจจุบันตลอดจนการวิเคราะห์อดีตเพราะเทคนิคการวิจัยอนาคตโดยเฉพาะเดลฟายและ EDFR นั้นช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่เป็นระบบและน่าเชื่อถือมากขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปิยวัฒน์ แก้วกัณฑรัตน์ (2553)[84] ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโดยศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณธที่เหมาะสมใรการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และนำเสนอกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและคุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) บุคคลากรประจำในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) จำนวน 295 คนจากประชากร 1472 คน สำนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ จำนวน 345 คน จากประชากร 2000 คน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ในการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้น่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เพื่อตรวจสอบของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) แบบสอบถามความคิดเห็นบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เกี่ยวกับระบบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานการจัดการผลปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยจัดทำร่างกลยุทธ์ การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้วยเทคนิค SWOT Analysis และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ในการจัดประชุมสนทนากล่ามเพ่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญในการจัดการผลการปฏิบัติงานบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 2 ส่วน คือ 1) การบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยคือ วัตถุประสงค์ของระบบ ประโยชน์ของระบบ การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง และ 2) `กระบวนการจัดการผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนนี้ใช้วงจรการจัดการ (PDCA) ประกอบด้วยขึ้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการติดตามและปรับปรุงผลกาปฏิบัติงาน ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบใน 2 ส่วน ดังกล่าวมาจัดเป็นรูปแบบเชิงระบบ ได้ระบบการ

[84] ปิยวัฒน์ แก้วกัณฑรัตน์. (2553). การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จัดการผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ 7 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์ E-support 2) กลยุทธ์ Balance target 3) กลยุทธ์ Re-design 7) กลยุทธ์ performance network 5) กลยุทธ์ Peer feedback 6) กลยุทธ์ Performance reward และ 7) กลยุทธ์ Challenge career โดยกลยุทธ์ที่ 1 ถึง 6 ใช้กับบุคลากรทั้งอาจารย์ และสายปฏิบัติการ ส่วนกลยุทธ์ที่ 7 คือ Challenge career เน้นเฉพาะสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการ

สุมิตร สุวรรณ, วีรฉัตร สุปัญโญ, ทัศนีย์ จันติยะ, วรงคีศรี แสงบรรจง และเฟื่องอรุณ ปรีดีดิลก (2552)[85] ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: บทสะท้อนจากพนักงานมหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อคือ 1) เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการของข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยลัย 2) เพื่อศึกษาและสะท้อนความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการ 3) เพื่อนำเสนอแนวการจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัย ใช้วิธีการศึกษาเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ และการสะท้อนความคิดเห็น เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสำรวจ การสนทนา กลุ่มย่อย การสัมภาษณ์กลุ่ม และการสัมภาษณ์แลลเจาะลึก และ จัดเวทีสัมมนา มีเป้าหมายการศึกษาเฉพาะพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในมหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเจ้าธนบุรี และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า การจัดระบบเงินเดือนของข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีความหลากหลาย และแตกต่างกัน โดยเงินเดือนข้าราชการตามบัญชีอัตราเงินเดือน วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2550 ปริญญาเอกเท่ากับ 13110 บาท และวุฒิปริญญาโท เท่ากับ 9700 บาท ส่วนเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการนั้น มหาวิทยาลัยที่ทำการศึกษาส่วนใหญ่ไม่ได้จ้างในอัตราปัจจุบัน บวกด้วยอัตราเพิ่มอีกร้อยละ 70 ของอัตราแรกบรรจุ หรือ 1.7 เท่า ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2542 และวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2542 และไม่ชัดเจนว่าให้เพิ่มอีกเท่าใดหรือเทียบจากบัญชีอัตราเงินเดือนของข้าราชการในปี การจัดการสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ของพนักงานมหาวิทยาลัยหลายแห่ง ยังต้อยกว่า

---

[85] สุมิตร สุวรรณ, วีรฉัตร สุปัญโญ, ทัศนีย์ จันติยะ, วรงคีศรี แสงบรรจง และเฟื่องอรุณ ปรีดีดิลก. (2552, กรกฎาคม-ธันวาคม). การจัดการระบบเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรรัฐ: บทสะท้อนจากพนักงานมหาวิทยาลัย. **วารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์**, *4*(2), 23-33

ข้าราชการ เช่นไม่ได้รับค่าตอบแทนอีก 1 เท่า สำหรับเงินเดือนปีละ 1 ครั้งได้รับการรักษาพยาบาลตนเองจากระบบประกันสังคม ซึ่งมีข้อจำกัดทั้งคุณภาพยา โรงพยาบาล และการบริการ ยกเว้นกรณีของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ที่ได้ออกนอกระบบไปนานแล้ว จึงจ้างในอัตาประมาณ 2 เท่าของอัตราแรกบรรจุ มีการจัด สวัสดิการเองและกำหนดผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่ไม่น้อยกว่าระบบราชการ พนักงานมหาวิทาลัยสายวิชาการ ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นไม่พอใจเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ เรื่องเงินเดือนขั้นต้น จำนน 154 คน ร้อยละ 54.8 เรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน จำนวน 136 คน ร้อยละ 48.4 เรื่องเงินโบนัส จำนวน 118 คน ร้อยละ 42.0 และเรื่องสวัสดิการที่ได้รับหรือที่สถาบันจัดไว้ จำนวน 171 คน ร้อยละ 60. ซึ่งมีความคิดที่จะลาออกหรือเปลี่ยนงาน มีจำนวนมากถึง 105 คน ร้อยละ 37.4 นอกจากนั้น จากการจัดเวทีสัมมนาสะท้อนความคิดเห็น

สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยยังขาดความชัดเจน ปัญหาต่าง ๆ ของพนักงานไม่ได้รับการแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ตำแหน่งอาจารย์เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญแต่ในความเป็นจริง ไม่เป็นอย่างที่คิด ผู้ที่เกี่ยวข้องระดับนโยบายมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่อง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและอาจาร์ที่เป็นข้าราชการ รวมทั้งตัวพนักงาน ทำให้ขาดความต่อเนื่อง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและอาจารย์ที่เป็นข้าราชการ รวมทั้งตัวพนักงานมหาวิทยาลัยเองยังไม่เข้าใจในเรื่องนี้ตั้งแต่เริ่มต้น ในบางมหาวิทยาลัยมีการแบ่งแยกระหว่างข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัย มีระเบียบปฏิบัติที่แตกต่างกัน ทำให้อาจารย์ที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย มีความรู้สึกไม่ดีและเป็นชนชั้นสอง มีความคิดที่จะลาออกหากมีโอกาสที่ดีกว่าถึงแม้จะได้รับเงินเดือนที่มากกว่าข้าราชการแล้วก็ตามสภาพปัญหาการบริหารงานบุคคล ปัญหาที่พบได้แก่หน่วยงานไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนอัตรากำลังที่วางไว้ ไม่มีคนมาสมัครงาน หรือมีคนสมัครน้อยเกินไป ผู้สมัครมีความสามารถน้อยกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ขั้นตอนการบรรจุแต่งตั้งใช้ระยะเวลานาน การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ไม่มีการดำเนินงานอย่างจริงจัง หน่วยงานไม่เห็นความสำคัญของการปฐมนิเทศและบุคลากรไม่เข้าร่วมปฐมนิเทศ หรือเข้าร่วมช้ากว่ากำหนด บุคลากรใหม่ใช้เวลาปรับตัวกับงานนานและไม่ชอบงานที่ได้รับมอบหมาย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบได้แก่ บุคลากรทำงานไม่เต็มศักยภาพ ไม่มีเกณฑ์ หรือระเบียบการประเมินที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ผู้ประเมินมีอคติกับผู้ถูกประเมิน ภาระงานสาย ข และ ค ไม่ชัดเจน การพิจารณาความดีความชอบ ไม่เหมาะสมกับคุณภาพงาน อย่างแท้จริง ผู้บริหารหลีกเลี่ยงความขัดแย้งภายในหน่วยงาน จึงพิจารณาความดีความชอบให้เท่าเทียมกันทุกคน บุคลากรยังขาดความชำนาญในการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการไม่เท่าเทียมกัน ขาดงบประมาณสนับสนุนการจัดสวัสดิการให้บุคลากร สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากร ปัญหาที่พบ ได้แก่ งบประมาณ ไม่

เพียงพอ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ภาระงานที่บุคลากรรับผิดชอบมีมาก ทำให้ไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนา การประเมินผลจากการพัฒนาบุคลากร ไม่มีเกณฑ์หรือรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน ด้านการให้บุคลากรพ้นสภาพจากงาน บุคลากร ไม่ทราบรายละเอียดที่แท้จริงในการพิจารณาโทษของการกระทำผิดทางวินัย การฟ้องร้องให้บุคลากรพ้นออกจากงาน ใช้เวลานานในการดำเนินการ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของบุคลากร พบว่า ประเภทของบุคลากร หน่วยงานที่สังกัด การสนับสนุนจากผู้บริหาร และความคาดหวังของบุคลากร ที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน ซึ่งเป็นตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนสายการปฏิบัติงาน การรับรู้ข่าวสาร และความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคล มีผู้ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้ หน่วยงานควรพิจารณาปริมาณงาน เพื่อจัดสรรคนให้สอดคล้องกับงาน ควรมีการเพิ่มสิทธิประโยชน์และสวัสดิการให้มากขึ้น หรือปรับปรุงสวัสดิการที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ควรให้สิทธิในการโอนย้ายบุคลากร สาย ข และ ค ที่มีคุณวุฒิและความรู้ความสามารถเหมาะสมเป็นบุคลากรสาย ก ได้ ควรปรับปรุงเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบให้ทันสมัย ควรจัดสรรงบประมาณการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น และเท่าเทียมกัน ควรจัดทำรายละเอียดและแผนการพัฒนาในแต่ละตำแหน่ง ควรกำหนดมาตรการกระทำผิดทางวินัยอย่างชัดเจน ควรจัดทำฐาน ข้อมูลบุคลากรเกษียณ และควรจัดตั้งกองทุนช่วยเหลือ ผู้เกษียณที่เป็นลูกจ้างชั่วคราว หรือลูกจ้างประจำ

ประภาพรรณ รักเลี้ยง และคณะ (2556)[86] ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยเป็นการวิจัยแบบวิจัยแบบผสมผสาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย 1) การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง 2) โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 3) ขอบข่ายงานการบริหารความเสี่ยง และ 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง ส่วนผลการสร้างรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า มีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง 2) โครงสร้างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 3) ขอบข่ายงานการบริหารความเสี่ยง 4) กระบวนการบริหารความเสี่ยง และผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่ามีความเหมาะสมในระดับมาก และผลการประเมินรูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า มีความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมาก

[86] ประภาพรรณ รักเลี้ยง และคณะ. (2556). “การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร,** 15(3): 59-65.

ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ (2557)[87] รายงานการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์การต่างๆ เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การไปสู่ความสำเร็จขององค์การนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมนุษย์มีความรู้ มีความสามารถ สติปัญญาและสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างไม่มีข้อจำกัดและยังไม่มีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใดที่สามารถมาทดแทนมนุษย์ได้อย่างแท้จริง สำหรับองค์การการศึกษานั้นมีความแตกต่างจากองค์การทั่วไป โดยเฉพาะเป้าหมายขององค์การ ซึ่งองค์การทางด้านการศึกษามีภารกิจสำคัญอย่างยิ่งคือการพัฒนาคน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การศึกษา ทั้งนี้หน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา ประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน รางวัลและผลตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ธีรวี ทองเจือ และ ปรีดี ทุมเมฆ (2559)[88] ศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21: มิติด้านการศึกษา สรุปว่าการศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาและสร้างทักษะของบุคคลให้รู้จักดำเนินชีวิตอย่างสันติสุข มีพฤติกรรมใฝ่รู้ที่จะเป็นพลังปัญญาเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี การสร้างประชาคมอาเซียนด้วยการศึกษา ประเทศไทยเป็น Education Hub มีการเตรียมความพร้อมในด้านกรอบความคิด คือ แผนการศึกษาแห่งชาติ ที่จะมุ่งสร้างความตระหนักรู้ของคนไทยในการจัดการศึกษาเพื่อสร้างคนไทยให้ เป็นคนของประชาคมอาเซียน พัฒนาสมรรถนะให้พร้อมจะอยู่ร่วมกันและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศด้าน การศึกษา โดยให้มีการร่วมมือกันใน 3 ด้านคือ ด้านพัฒนาคุณภาพการศึกษา การขยายโอกาสทางการศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริการและจัดการศึกษา ผู้เรียนได้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลามีการพัฒนาผู้เรียนสู่การเป็นพลเมืองอาเซียน การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ความเอื้ออาทร โดยใช้การศึกษาเป็นกลไกในการสร้างวัฒนธรรมใหม่ สร้างความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับเพื่อนบ้านในกลุ่มประเทศอาเซียน ความแตกต่างทางด้านชาติพันธุ์ หลักสิทธิมนุษยชน การส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศเพื่อพัฒนาการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในประชาคมอาเซียน มีการเพิ่มครูที่จบการศึกษาด้านภาษาอังกฤษเข้าไปในทุกระดับชั้นการศึกษา เพื่อให้นักเรียนไทยสามารถสื่อสารภาษาอังกฤษได้อย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังมีการร่วมมือกับภาคเอกชนในการรับอาสาสมัครเข้ามาสอนภาษาต่างประเทศ รวมถึงวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ เพื่อการอยู่ร่วมกันด้วยความเข้าใจกันของประเทศในประชาคมอาเซียน

---

[87] ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์. (2557). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง.” **Veridian E-Journal,** 7(3): 845-862.

[88] ธีรวี ทองเจือ และ ปรีดี ทุมเมฆ. (2559. “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21: มิติด้านการศึกษา.” **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร,** 5(3): 389-402.

ชัชราวรรณ มีทรัพย์ทอง (2559)[89] ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน HR อย่างลึกซึ้งแล้ว ยังจำเป็นต้องมีความรู้ในด้านการวางแผนกลยุทธ์ประหนึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การเอง ในขณะเดียวกันต้องสามารถสื่อสารและถ่ายทอดสาระของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้บริหารในสายงานหลักมีความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริง เพื่อประโยชน์ในการดึงความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การออกมาใช้ได้อย่างสูงสุดและตรงประเด็น นอกจากนี้ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การ รวมทั้งติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกทั้งที่มีความเชื่อมโยงต่อองค์การโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อให้สามารถปรับกระบวนการทำงานให้ทันกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และนำมากำหนดกลยุทธ์ที่ผังอยู่ในกระบวนการของ HR นับตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างองค์การที่ตอบโจทย์ การวางแผนกำลังคน ซึ่งหมายถึงการกำหนดคุณสมบัติ จำนวน ตำแหน่ง ของคนที่เข้ามาเป็นทรัพยากรขององค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและโปร่งใส ตลอดไปจนถึงเรื่องการปรับสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งถ้าทุกอย่างสอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจได้จริงแล้ว ผลสำเร็จในการประกอบการย่อมไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี (2560)[90] ศึกษาเรื่องกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21 ให้ความสำคัญกับกระบวนการตั้งแต่การประเมินเบื้องต้นเพื่อหาความต้องการในการพัฒนาโดยวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์ภารกิจและวิเคราะห์บุคคล หลังจากนั้นนำข้อมูลความต้องการไปออกแบบแผนปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ทราบวิธีการพัฒนา และเข้าสู่การดำ เนินโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับการพัฒนาและองค์การ และขั้นสุดท้ายดำ เนินการประเมินผลโครงการพัฒนาเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำ ไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา โดยคำนึงถึงองค์ประกอบและกรอบแนวคิดและปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่จะทำ ให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำ เร็จอันประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ที่ต้องให้ความสำ คัญกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงของ

---

[89] ชัชราวรรณ มีทรัพย์ทอง,จิราวรรณ คงคล้าย, และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2559). ” การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21.” **วารสาร ธุรกิจปริทัศน์**, 8(1): 183-197.

[90] ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี. (2560). “ศึกษาเรื่องกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21.” **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา,** 12 (ฉบับพิเศษ): 168-184.

สิ่งแวดล้อมในรอบด้าน การบริหารความหลากหลาย (The management of diversity) ที่เน้นการทำงานเชิงบูรณาการแบบมีส่วนร่วมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้ (Management of knowledge) การจัดการความรู้จะตระหนักถึงการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) และความรู้ที่ฝังลึก (Tacit knowledge) โดยผ่านกระบวนการสร้างความรู้จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยคำ นึงถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult learning) ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเป็นพื้นฐานที่อธิบายถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากอายุ ประสบการณ์ สถานการณ์วัฒนธรรมทำ ให้มนุษย์ต้องการความรู้ ทักษะ โดยผ่านวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน รวมทั้งอาศัยพันธมิตรหรือหุ้นส่วนในการเรียนรู้ (Learning partnerships) เป็นการเรียนรู้จากหุ้นส่วนทางธุรกิจซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้ใหม่ ที่เกิดจากการเรียนรู้จากหุ้นส่วนทางธุรกิจที่อยู่รอบ ๆ ตัว และปัจจัยตัวสุดท้าย คือการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Workplace learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้ประสบการณ์จริงโดยผ่านการฝึกปฏิบัติงานจากสภาพแวดล้อมการทำงานจริงมากกว่าที่จะเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการจากห้องเรียน ทำ ให้ง่ายต่อการถ่ายโอนความรู้เพื่อนำ ไปสู่การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ขณะเดียวกันองค์กรต้องส่งเสริมปัจจัยที่มีผลต่อความสำ เร็จด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปด้วยเพื่อนำ ไปสู่เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์คือผลประกอบการและ “ความกินดี อยู่ดี มีสุข ของประชาชน” หลักคิดพื้นฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21 จึงต้องคำ นึงถึงแนวคิดพื้นฐานที่สอดคล้องคือมนุษย์มีความต้องการและมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุดดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21 จึงต้องคำ นึงถึงแนวคิดพื้นฐานที่สอดคล้อง คือมนุษย์มีความต้องการและมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมอีกต่อไป และความต้องการของมนุษย์มีลำ ดับขั้นความจำ เป็นหรือความสำ คัญ (A hierarchy of needs) เมื่อความต้องการในระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะถูกกระตุ้นให้มีการตอบสนองทันที (Demand satisfaction) ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของการแก้ไขปัญหาที่บกพร่องและพัฒนาจุดแข็งที่มีอยู่ขององค์การเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นองค์การอัจฉริยะ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้มุ่งสู่ประสิทธิผล องค์การคือผลประกอบการและความอยู่ดีกินดีของประชาชน ดังนั้นกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นการพัฒนาแบบบูรณาการ (Integration development)

วีณา พึงวิวัฒน์นิกุล (2561)[91] การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทอนาคตแรงงานไทยในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล ในปัจจุบันโลกมีการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกิจกรรมประจำวันเป็นอย่างมาก ไม่เพียงกระทบต่อวิถีชีวิตของผู้คนทั่วโลกที่ต้องปรับเปลี่ยนไปจากอดีต แรงงานวิชาชีพในทุกประเทศทั่วโลกต่างจับตาพัฒนาการของเหล่าจักรกลอัจฉริยะเหล่านี้ เพื่อเตรียมรับมือกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการหนึ่งที่มีในสิ่งที่เทคโนโลยีไม่มีก็คือ การเป็นคู่คิดกับผู้นำขององค์การที่ร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ความร่วมมือกันทำงานและการเรียนรู้กันอย่างสร้างสรรค์ จนก่อให้เกิดประโยชน์ในการท างานและความสามัคคีให้กับองค์การในที่สุด

Werner S., Schuler R.S. and Jackson S.E. (2012)[92] รายงานว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของแต่ละองค์การก็มีความแตกต่างกันในรายละเอียด เนื่องจากแต่ละองค์การแตกต่างกันในหลายๆ อย่างเช่น ที่ตั้ง ขนาด วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์องค์การรวมทั้งกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ตามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยหน้าที่โดยสรุป ได้แก่

1. ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดคน (staffing) ประกอบด้วย

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR planning) เป็นการวางแผนให้มีความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์องค์การกับแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์การ

1.2 การวิเคราะห์งาน (job Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจและพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในการทำงานเพื่อให้ได้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงานและความสำเร็จขององค์การระยะยาว

1.3 การสรรหาและการบำรุงรักษา (recruitment and retention) เป็นวิธีการเพื่อเปิดโอกาสให้กับพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์การได้เข้ามา พร้อมทั้งการหาวิธีการในการบำรุงรักษาพนักงานเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน

---

[91] วีณา พึงวิวัฒน์นิกุล. (2561). “การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทอนาคตแรงงานไทยในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล.” **วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์,** 4(2): 285-298.

[92] Werner, S., Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (2012). Human resource management. 11th ed. South-Western: Cengage Learning.

1.4 การคัดเลือก (selection) ซึ่งเป็นหน้าที่ของนายจ้างในการเลือกลูกจ้างหรือพนักงานที่มีความสามารถและความเต็มใจที่จะเข้ามาเรียนรู้การทำงานใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนการทำงานได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขต่างๆ

2. ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างประสิทธิผล (training and performance) ได้แก่

2.1 การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) เป็นการหาแนวทางวิธีการเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะ ความรู้และประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้เงื่อนไขที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องงานและเงื่อนไขภายนอก พนักงานจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและทัศนคติในการทำงาน พัฒนาสมรรถนะใหม่ๆ เพื่อรองรับงานใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอาชีพได้

2.2 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังพนักงานซึ่งเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่นำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัลและผลตอบแทนต่อพนักงานและจะได้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วย

3. ส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน (compensation) ได้แก่

3.1 การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) ความคาดหวังในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ ของพนักงานย่อมส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้สำเร็จของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่นๆ จึงสำคัญต่อองค์การ

3.2 การจ่ายตามความสามารถ (pay for Performance) องค์การอาจต้องออกแบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นแบบแพ็คเกจต่างๆ ให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ ทั้งในรูปของเงินเดือน รูปแบบการจ่ายเงินเดือนและผลตอบแทนรวมทั้งผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อให้องค์การบรรลุความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

ตัวแบบในอนาคตของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ : หลักเกณฑ์ 14 ประการของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ณภาส์ณัฐ พิมพิลาลัย กิตฑามาศ ศิริไชย (2563)[93] ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้การวิจัยเชิงอนาคตศึกษา (Future Research) โดยใช้เทคนิค EFR (Ethnographic Future Research) การฉายภาพอนาคต (Scenarios) รวมถึงการสำรวจความคิดเห็น (Opinion survey) พบว่า คุณลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นต้องมี

[93] ณภาส์ณัฐ พิมพิลาลัย กิตฑามาศ ศิริไชย. (2561). การบริหารงานบุคคลในทศวรรษหน้า กรณี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ, รายงานวิจัยกองกลางและกองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

สำหรับภาพฉากทัศน์ในอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด ๑) ยึดหลักความถูกต้อง ๒) เป็นผู้มีความยึดมั่นในคุณธรรม ๓) เป็นผู้มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน ๔) เป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา ๕) เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม/เอื้อประโยชน์ต่อสาธารณะ ๖) เป็นผู้มีระเบียบวินัยในการทำงาน ๗) เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเพียร/อดทน เมื่อพิจารณาภาพอนาคตระบบบริหารงานบุคลากรในทศวรรษหน้าพบว่า ภาพอนาคตด้านที่เป็นไปได้มากที่สุด ประกอบด้วย ๑) มีโครงสร้างองค์กรแบบใหม่เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ ลดความซ้ำซ้อนของงาน ๒) มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัยในยุคดิจิทัล ๓) โครงสร้างระบบบริหารลดขนาดลงมากกว่าปัจจุบัน ๔) ถูกตรวจสอบมากขึ้น ๕) บุคลากรมีการเรียนรู้และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ๖) บุคลากรมีคุณลักษณะที่ควรจะต้องมี คือมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจิตสาธารณะ/จิตอาสา มีความเป็นมืออาชีพ สำหรับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าระบบบริหารจำเป็นต้องมีแผนการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน

Ulrich และ Brockbank (2005)[94] ได้นำเสนอตัวแบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคำนึงถึง หลักเกณฑ์ 14 ประการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 3 ตัวแบบในอนาคตของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ : หลักเกณฑ์ 14 ประการของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ส่วนที่ 1 วิสัยทัศน์ที่มีคุณค่าของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	ส่วนที่ 2 องค์ประกอบ ของเป้าหมายในการ เป็นฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ที่มีคุณค่า	ส่วนที่ 3 การดำเนินการ และหลักเกณฑ์ ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต
ทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จเมื่อสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในองค์การ	ทราบความเป็นจริงที่ เกิดขึ้นภายนอกธุรกิจ ตอบสนองความ ต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจทั้ง ภายในและภายนอก	1. ตระหนักถึงสภาพความเป็นจริง ภายนอกของธุรกิจและสามารถ ปรับวิธีการปฏิบัติงานได้อย่าง เหมาะสมรวมถึงการจัดสรร ทรัพยากรอย่างสมเหตุสมผล

[94]Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). HR value proposition. The American National Standard for Information Sciences, Library Materials.

ส่วนที่ 1 วิสัยทัศน์ที่มีคุณค่าของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	ส่วนที่ 2 องค์ประกอบ ของเป้าหมายในการ เป็นฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ที่มีคุณค่า	ส่วนที่ 3 การดำเนินการ และหลักเกณฑ์ ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต
		2. สร้างคุณค่าทางการตลาดให้กับ ผู้ลงทุนด้วยการเพิ่มคุณค่า 3. เพิ่มส่วนแบ่งลูกค้า ด้วยการเชื่อม โยงกับลูกค้าเป้าหมาย 4. ส่งเสริมผู้บริหารในสายงานหลัก ด้วยการสร้างความสามารถให้ กับองค์การ 5. ระบุและสร้างคุณค่าของพนัก งาน และสร้างความมั่นใจว่า พนักงานมีความสามารถที่จะ ปฏิบัติหน้าที่ได้
	สร้างความเชี่ยวชาญ ให้กับฝ่ายทรัพยากร มนุษย์	6. บริหารงานทรัพยามนุษย์เพื่อเพิ่ม คุณค่าให้กับองค์การ 7. บริหารกระบวนการและผลการ ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับ องค์การ 8. บริหารข้อมูลข่าวสารและการ ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับ องค์การ 9. บริหารกระบวนการไหลของ งานการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การ
	สร้างทรัพยากรมนุษย์	10. มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ ชัดเจนในการลงทุนใน

ส่วนที่ 1 วิสัยทัศน์ที่มีคุณค่าของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์	ส่วนที่ 2 องค์ประกอบ ของเป้าหมายในการ เป็นฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ที่มีคุณค่า	ส่วนที่ 3 การดำเนินการ และหลักเกณฑ์ ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต
		ทรัพยากร มนุษย์กับเป้าหมายของธุรกิจ 11. จัดรูปแบบขององค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ
	สร้างความเป็นมืออาชีพ ให้กับทรัพยากรมนุษย์	12. จัดให้พนักงานมีบทบาทที่เหมาะสมและชัดเจน 13. สร้างความสามารถให้กับพนักงานเพื่อทำให้เกิดขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านทรัพยากรมนุษย์ 14. ลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ที่มี ความเชี่ยวชาญผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนาประสบการณ์

ที่มา : David Ulrich and Wayne Brockbank. (2005). The HR Value Proposition. p.16.

บริเวิอร์ และบริวเวอร์ (Brewer & Brewer, 2010) [95] ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ การบริหารงานทรัพยากรบุคคล และสถาบันอุดมศึกษา: รูปแบบทางทฤษฎี (Knowledge management, human resource management and higher education: A theoretical model) ผลการศึกษาพบว่า ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ซึ่งนับได้ว่าเป็นสิ่งท้าทายองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกิจกรรมของการบริการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีส่วนสำคัญในการเรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้จากบุคคลสู่บุคคล ในสถาบันการศึกษาด้านบริหารธุรกิจ ได้แสดงบทบาทสำคัญในการเตรียมนิสิตนักศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และบทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นย่างยิ่งขององค์กร ผู้วิจัยได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ การบริหารทรัพยากรบุคคล และโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน

[95] Brewer, Peggy D.; Brewer, Kristen L. (2010). Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model. **Journal of Education for Business.** 85(2), 330-335.

เป้าหมายของการเรียนรู้ในหลักสูตรการศึกษาด้านธุรกิจรูปแบบทางทฤษฎีได้แสดงให้เห็นภาพว่า มีวความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน รูปแบบแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมโยงระหว่างความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร และทฤษฎีการเรียนรู้ของบลูม (Bloom's taxonomy) สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและประเมินผลตามเป้าหมายของการเรียนรู้ได้

โบดรอ และแรมสแตต (Boudreau & Ramstad, 2005)[96] ได้ทำการศึกษา เรื่องการจัดการคนเก่ง และกรอบแนวคิดใหม่ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์: จากการปฏิบัติระดับมืออาชีพสู่กลยุทธ์ในการตัดสินคนเด่งด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์ (Talent ship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science) เมื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่ความเป็นยุทธศาสตร์มากขึ้น ผู้นำทางธุรกิจและการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงต้องมองให้เหนือกว่าความเป็นนักบริหารทรัพยากรมืออาชำ พวกเขาต้องเรียนรู้ว่า จะมีกลยุทธ์อย่างไรในการตัดสินด้วยกระบวนการทางวิทาศาสตร์ เกี่ยวกับด้านการเงินและการตลาด โดยมีข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินและบัญชี ในวันนี้นักบริหารทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์มุ่งเพียงเพื่อความเป็นมืออาชีพ เหมือนนักบัญชีหรือนักการตลาด ซึ่งนี่นเป็นสิ่งสำคัญแต่ยังไม่สมบูรณ์ หุ้นส่วนทางธุรกิจมีความต้องการ ความสามารถในการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นการยกระดับการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการคนเก่างในองค์กร อาทิ เช่น การตัดสินใจด้านการเงิน ด้านการตลาด และพวกเขาจะทราบได้อย่างไรว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้างที่ช่วยในการตัดสินใจ และมมีกรอบแนวคิดที่เป็นเหตุเป็นผลอย่างไรที่ใช้ช่วยในการตัดสินใจและสามารถอธิบายได้ ตัวอย่างเช่น การแสดให้เห็นว่าองค์กรสามารถใช้กรอบแนวคิดนี้เพื่อเพิ่มการหยั่งรู่และความมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจต่างกัน ที่สามารถแสดงให้เห็นได้จากการใช้แนวคิดนี้

โฮสี (Hosie, 1995)[97] ทำการศึกษาเรื่อง การส่งเสริมคุณภาพของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยใช้ระบบสารสนเทศทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Promoting quality in higher education using human resource information system) ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้คุณภาพของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษามีคุณภาพและพัฒนาขึ้น มีปัจจัยสำคัญมา

---

[96]Boudreau, J.W., & Ramstad, P.M. (2005). Talent ship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. **HR. Human Resource Planning,** 28(2), 17-26.

[97] Hosie, P. (1995). Promoting quality in higher education using human resource information system**. Quality Assurance in Education***, 3*(1), 30-35.

จากการบริหารจัดการ ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมีความทันสมัย มีการจัดเก็บข้อมูลเป็นระบบ และสามารถเรียกใช้ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ที่เรียกว่า Human resource information system (HRIS)

จากที่ทบทวนวรรณกรรมทั้งหมด การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องทั้งในภาครัฐและเอกชน แม้กระทั่งการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในระดับอุดมศึกษาก็มีการปรับตัวอย่างมากเนื่องจานโยบายของภาครัฐที่ผลักดันให้มหาวิทยาลัยต้องออกนอกระบบทำให้เปลี่ยนสถานะจากมหาวิทยาลัยรัฐบาลมาเป็นมาหวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้การบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณลดลงต้องปรับตัวในการบริหารจัดการตนเองให้ดำเนินการต่อได้ ดังนั้นการบริหารงานด้านบุคคลจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร รูปแบบหรือแนวที่ต้องเป็นนวัตกรรมทางการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจที่จศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะในโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในการขับเคลื่อนการทำงานทุก ๆ ด้าน แทนมนุษย์ ที่เรียกว่านวัตกรรม ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาองค์กร สามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีรูปแบบหรือแนวทางของนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยใช้ในทศวรรษหน้าจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจที่จศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ได้มีการศึกษาถึงนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีจุดมุ่งหมายพื้นฐานคือการปรับใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดและลดความเสี่ยงต่อปัญหาทางด้านการงบประมาณให้น้อยที่สุด การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีเป้าหมายที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลโดยการสร้างสภาพแวดล้อมทำงานที่เอื้อต่อการการพัฒนาและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานให้มีความทุ่มเทให้กับงาน ซึ่งในที่สุดจะเป็นประโยชน์ต่อการองค์กรในอนาคต ได้มีการศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของการบริหารที่มีคุณภาพในสถาบันการศึกษาเช่น ภาวะความเป็นผู้นำของหัวหน้าองค์กร การกำหนดที่ปรึกษาจากภายนอก ชื่อเสียงของสถาบัน และกระบวนการตัดสินใจทางบริหาร

โจตาบา และคณะ Jotabá 2022 ศึกษาเรื่องนวัตกรรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาบทความวิชาการต่าง ๆ ระหว่างปี 2001-2019 เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR) ผ่านการนำแนวปฏิบัติที่เป็นนวัตกรรมมาใช้ พบว่าการพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1987 แม้จะมีการพัฒนามาตลอดระยะเวลา 33 ปี แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังคงไม่ได้พัฒนาไปมากกว่าที่เป็นอยู่ การศึกษาส่วนใหญ่ยังคงใช้วิธีการศึกษาเชิง

คุณภาพเชิงสำรวจเท่านั้น จำนวนบทความที่ตีพิมพ์ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีค่อนข้างต่ำมีประมาณเ 36 เรื่อง สะท้อนให้เห็นถึงความสนใจทางวิชาการที่เพิ่มขึ้นในการศึกษานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ไม่ว่าจะเป็นในระดับความเข้าใจเชิงแนวคิดหรือการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ช่วยให้เกิดการพัฒนานโยบายใหม่ๆ และแนวปฏิบัติด้าน HRM ที่ทันสมัยมากขึ้น นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้รับแสดงให้เห็นว่าปี 2019 อาจกลายเป็นจุดสังเกตในสาขาวิทยาศาสตร์นี้เกี่ยวกับการเชื่อมโยงนวัตกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของผลงานทางวิชาการ[98]

ในสถานการณ์สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่ปั่นป่วน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งเป็นความปกติใหม่ของการศึกษา ที่เรียกว่าวูกา VUCA ประกอบด้วย ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ทำให้การศึกษาในอุดมศึกษาต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนจากการลดจำนวนเด็กที่เกิดน้อยลง การลดจำนวนพนักงานและการตัดงบประมาณ ซึ่งส่งผลต่อกระบวนการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยียังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและความคลุมเครือยังคง จึงทำให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีทั้งรูปแบบที่เป็นส่วนราชการ และอยู่ในกำกับของรัฐ เกิดการพัฒนาระบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาให้อยู่ในรูแบบของในกำกับของรัฐจึงเป็นนวัตกรรมอุดมศึกษา โดยเริ่มตั้งแต่ วิจิตร ศรีสอ้าน (2559)[99] ได้เสนอเรื่อง “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : นวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย” เนื่องจากเดิมสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้รับการจัดตั้งให้เป็น “ส่วนราชการ” ใช้กฎระเบียบการดำเนินงานทางราชการเป็นหลักซึ่งกฎเกณฑ์และระเบียบของทางราชการหลายอย่างไม่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย การแสวงหาและพัฒนารูปแบบ ระบบและวิธีการใหม่นี้ จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถกระทำภารกิจได้ดีขึ้น มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการของประเทศและให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน รวมทั้งสร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศชาติให้สามารถแข่งขันได้ อย่างไรก็ตาม ทำให้ทศวรรษที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยจากที่เคยได้รับการสนับสนุนงบประมาณแผ่นดินจาก

---

[98] Jotabá, M.N., Fernandes, C.I., Gunkel, M. and Kraus, S. (2022), "Innovation and human resource management: a systematic literature review", **European Journal of Innovation Management**, 25(6), 1-18.

[99] วิจิตร ศรีสอ้าน. (2559). มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: นวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. เอกสารวิชาการ

รัฐบาลในการดำเนินงาน มาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น ทำให้ดำเนินการได้อย่างอิสระ สามารถพัฒนาระบบการบริหารจัดการตนเองมีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ ทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐต่าง ๆ ต้องวางแผนการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองนโยบายดังกล่าว ส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารจัดการที่ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ถือได้ว่าเป็นทั้งภาวะคุกคามและโอกาสในการแสวงหาการบริหารจัดการแนวใหม่ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ รวมถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย (สรร กลิ่นวิชิต, สมุทร ชำนาญ และไฟรัตน์ วงษ์นาม, 2558)[100]

[100] สรร กลิ่นวิชิต, สมุทร ชำนาญ และ ไฟรัตน์ วงษ์นาม. (2558). การบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา. **บูรพาเวชสาร,** 2(2), 22-40.

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในระหว่าง ปี พ.ศ. 2565 ถึง พ.ศ. 2574 การวิจัยครั้งนี้เป็นใช้ระเบียบวิธีวิจัยอนาคต (Future Research) และใช้เทคนิคกาวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) โดยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากเอกสาร ตำรา วารสาร งานวิจัยภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง และทัศนะความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และจินตนาการที่อยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ การจัดเตรียมโครงการวิจัย 1

เป็นขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัย โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากเอกสาร ข้อมูล แนวคิด สารสนเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในองค์กรต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) จากนั้นนำผลที่ได้จากการศึกษามารับคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญปรับปรุงแก้ไข เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ การดำเนินการวิจัย 2

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาวิจัย เพื่อตอบคำถามการวิจัยที่ว่านวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ควรเป็นอย่างไร โดยผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ขั้น มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษา ค้นคว้า ตัวแปรที่เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า เพื่อตอบคำถามวิจัย ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ทั้งในและต่างประเทศ จากแนวคิด ทฤษฎีเอกสาร ตำรา บทความวิชาการ วารสาร ข้อมูล และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1.2 นำข้อสรุปที่ได้มาสังเคราะห์ (Content Synthesis) และเขียนเป็นบทความนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน

ตัวแบบในอนาคตของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ : หลักเกณฑ์ 14 ประการของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์แนวทาง หรือรูปแบบการบริหารงานบุคคลในนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) เพื่อตอบคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 นำประมวลผลสรุปตัวแปรแนวทางบริหารงานบุคคลในนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า (Concept Paper) ที่ได้จากการสังเคราะห์จากขั้นที่ 1 มาใช้เป็นกรอบในการประยุกต์เป็นคำถามในแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept Interview) เป็นแนวคำถามปลายเปิดและไม่ชี้นำ (Non Directive and Open Ended) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2 สัมภาษณ์ (EDFR รอบที่ 1) เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้จาก concept paper ที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 17 คน ผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Method) มีเกณฑ์การคัดเลือก คือ ผู้มีความเชี่ยวชาญระดับนโยบายหน่วยงานที่จดัการศึกษาได้รับการยอมรับในระดับประเทศมีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 15 ปี ผู้บริหารองค์กรหรือผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงานเอกชน นักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจระดับประเทศ ผู้นำนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลสู่การปฏิบัติ แบ่งเป็น 3 กลุ่มตามเกณฑ์เฉพาะ ดังนี้

2.2.1 กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับนโยบายด้านการศึกษา จำนวน 6 คน

2.2.2 กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารองค์กรหรือผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงานเอกชน นักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจระดับประเทศ จำนวน 6 คน

2.2.3 กลุ่มที่ 3 ผู้นำนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลสู่การปฏิบัติ จำนวน 5 คน

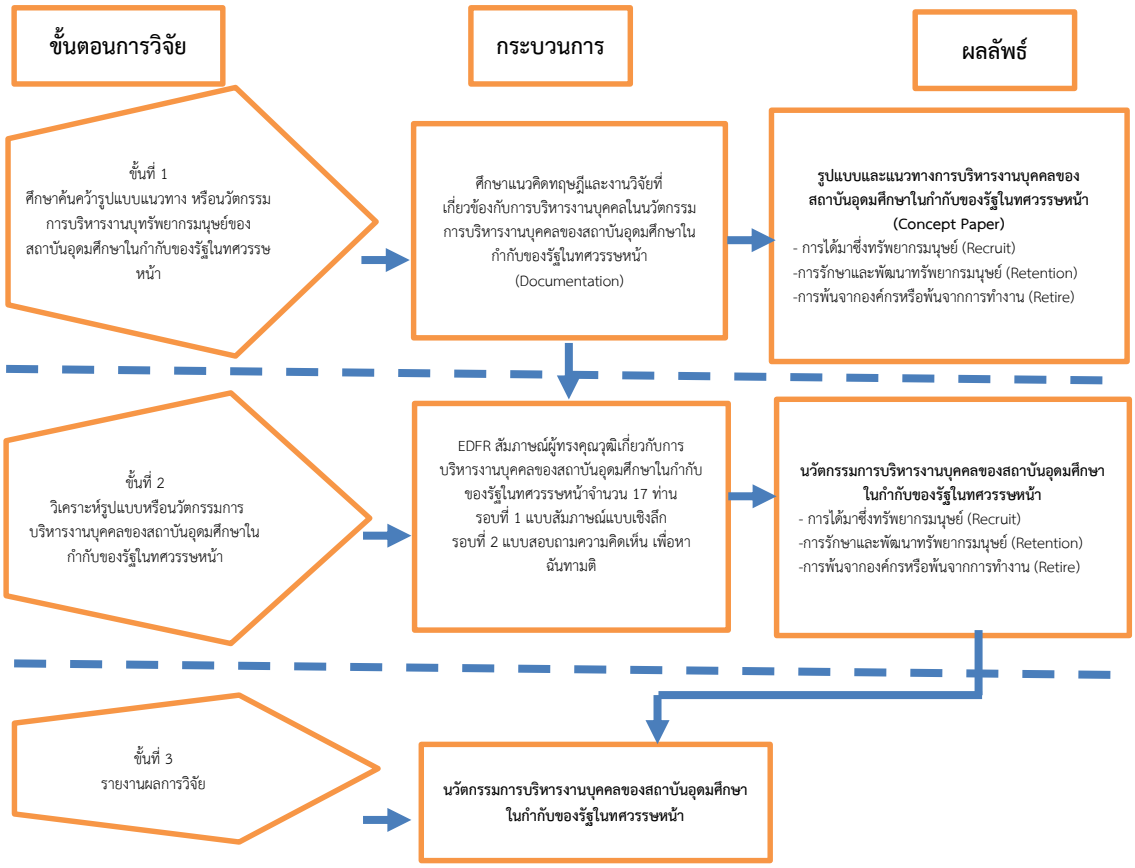
การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ EDFR รอบที่ 1 ใช้การสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) และใช้เทคนิคสรุปสะสม (Cumulative Summarization) จนจบการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลมากที่สุดและลึกที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปประมวลผลให้ได้ร่างนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าที่เป็นไปได้ตามทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

2.3 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในรอบที่ 1 เพื่อจัดทำแบบสอบถาม (EDFR รอบที่ 2) ในขั้นตอนนี้เป็นการนำประเด็นข้อคำถามที่เป็นไปได้ของนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการโดยการนำผลจากการสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1 มาวิเคราะห์และแบ่งข้อมูลออกเป็นกลุ่มๆ ตามเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) และพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าที่ร่างขึ้นมาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแบบสอบถามที่สร้างขึ้นในรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท (Likert’s rating scale) แล้วส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิม จำนวน 17 คน ลงความคิดเห็นหลังจากที่แบบสอบถามได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว เพื่อหาฉันทามติ โดยวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกลุ่มโดยรวมโดยการหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) จากนั้นผู้วิจัยจะนำความคิดเห็นที่สอดคล้องกันมาสรุปเป็นนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะจากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการเสนอแนะจัดพิมพ์รายงานผลและส่งผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย

รายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้



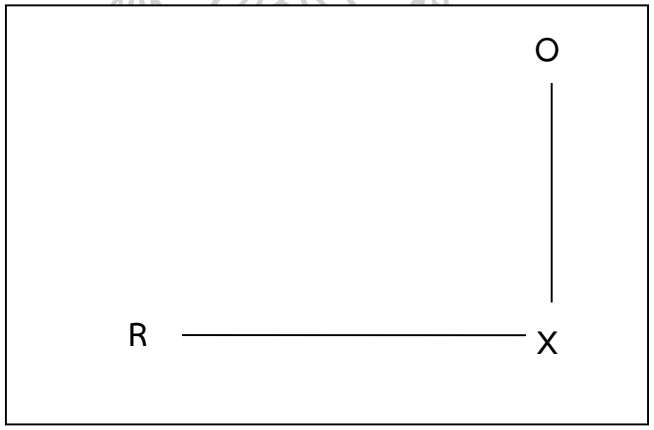
แผนภูมิที่ 1 แผนภูมิขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้จึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีแผนแบบการวิจัยที่เป็นการศึกษาสภาวการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one–shot, non-experimental design) โดยมีการศึกษา การบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐโดยใช้นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ ในประเทศไทยโดยใช้การศึกษาเอกสาร (documentary research) และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแบบลึก พร้อม เพื่อการนำนวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ที่จะเกิดขึ้นต่อการบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในอีก 10 ปีข้างหน้าโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยอนาคตด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ซึ่งเขียนแผนภาพ (diagram) ได้ดังนี้



โดย R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
X หมายถึงตัวแปรที่ศึกษา
O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการวัดค่าตัวแปรจากกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR Ethnographic Delphi Future Research) ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) จึงใช้การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Method) มีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ทรงคุณวุฒิคือ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญระดับนโยบายหน่วยงานที่

จดัการศึกษาได้รับการยอมรับในระดับประเทศมีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 15 ปี ผู้บริหารองค์กรหรือผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงานเอกชน นักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจระดับประเทศ ผู้นำนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลสู่การปฏิบัติ โดยผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล/ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนำความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการบริหารงานบุคคลและแนวโน้ม หรือรูปแบบการบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐเพื่อนำไปวิเคราะห์สังเคราะห์นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า รวมทั้งหมด 17 ท่านโดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มตามเกณฑ์เฉพาะดังนี้

1. ผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 6 คน
2. ผู้บริหารองค์กรหรือผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงานเอกชน นักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจระดับประเทศ จำนวน 6 คน
3. ผู้นำนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลสู่การปฏิบัติ จำนวน 5 คน

การกำหนดขนาดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR ซึ่งต้องมีการใช้เทคนิคเดลฟายในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดย Macmillan (อ้างถึงใน กาสัก เต๊ะขันหมาก, 2531: 65) ได้ทำการศึกษาและเสนอผลการวิจัยเกี่ยวจำนวนผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยตามเทคนิคเดลฟาย ควรมีจำนวนเท่าไหร่จึงจะเหมาะสม พบว่าหากผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก (Error) และจะเริ่มคงที่คือ 0.02 ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ผลการศึกษาของ Thomas T. Macmillan เป็นแนวทางในการกาหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญโดยกำหนด ผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครังนี้ จำนวนทังหมด 21 คน ซึ่งนับว่ามีความเหมาะสมในการใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างตามการใช้เทคนิคเดลฟาย โดยมีรายละเอียดแสดงการลดลงของค่าความคลาดเคลื่อนได้ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 4 แสดงการลดลงของค่าความคลาดเคลื่อน

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1 - 5	1.20 - 0.70	0.5
5 - 9	0.70 - 0.58	0.12
9 - 13	0.58 - 0.54	0.04
13 - 17	0.54 - 0.50	0.04
17 - 21	0.50 - 0.48	0.02
21 - 25	0.48 - 0.46	0.02
25 - 29	0.46 - 0.44	0.02

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth interview)

ขั้นที่ 1 การสร้างเครื่องมือแบบสอบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการศึกษาจากเอกสาร พระราชบัญญัติ ประกาศ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ คู่มือ สารสนเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ งานวิจัยที่เกี่ยงข้องทั้งในและต่างประเทศ

ขั้นที่ 2 การนำเครื่องมือที่ได้จากขั้นที่ 1 ไปใช้เพื่อทราบการบริหารงานบุคคลในสถาบันในกำกับของรัฐโดยใช้นวัตกรรมปัญญาประดิษฐ์ในทศวรรษหน้า โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการวิจัย แบบ EDFR จำนวน 17 คน ประกอบด้วย ผู้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญระดับนโยบายหน่วยงานที่จดัการศึกษาได้รับการยอมรับในระดับประเทศมีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 15 ปี ผู้บริหารองค์กรหรือผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงานเอกชน นักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจระดับประเทศ ผู้นำนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลสู่การปฏิบัติ ซึ่งใช้การเลือกแบบเจาะจง (purposive Sampling) หรือการคัดเลือกโดยวิธีการ snow ball

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้คือ นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าได้จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) โดยผู้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดียวกัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาค้นคว้าตัวแปรที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของจังหวัดจัดการตนเองผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) โดยการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีงานวิจัยและสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้ได้กรอบความคิดตัวแปรแล้วนำข้อสรุปตัวแปรที่ได้มาสังเคราะห์เป็นบทความที่แสดงแนวคิดของผู้วิจัย (Concept Paper) เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานให้กับทรงคุณวุฒิให้ทราบถึงนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 21 ท่านดังนั้นเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

2.1 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ EDFR รอบที่ 1 ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept-interview) โดยผู้วิจัยพัฒนาจากข้อสรุปบทความ (Concept Paper) จากขั้นที่ 1 ไปสร้างแนวคำถามเป็นคำถามปลายเปิดและไม่ชี้นำ (Non-Directive and Open Ended)

2.2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิม EDFR รอบที่ 2 ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท (Likert’s rating scale) โดยผู้วิจัยพัฒนามาจากผลการสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1 มาวิเคราะห์และแบ่งข้อมูลออกเป็นกลุ่มๆตามเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) และพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิมเพื่อยืนยันความคิดเห็น

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้สามารถวัดได้ตรงกับกรอบแนวคิดของการวิจัยและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาใน

กำกับของรัฐในทศวรรษหน้าแล้วจัดทำเป็นข้อสรุปบทความแนวคิด (Concept Paper) รูปแบบนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

ขั้นที่ 2 การสร้างเครื่องมือเพื่อสัมภาษณ์ทรงคุณวุฒิด้วยเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) เพื่อให้ได้รูปแบบหรือ แนวทางของนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าผู้วิจัยได้ดำเนินการในขั้นตอนนี้ดังนี้

2.1 นำข้อสรุปบทความแนวคิด (Concept Paper) ที่ได้จากขั้นที่ 1 มาสร้างแบบสัมภาษณ์ประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept- Interview) นำเสนอแบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

2.2 นำแบบสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (Indept- Interview) ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วนำไปสัมภาษณ์ทรงคุณวุฒิจำนวน 17 ท่านด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 1 หลังจากนั้นประมวลผลเพื่อให้ได้ร่างนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

2.3 สร้างแบบสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 2 โดยการนำผลจากการสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1 มาวิเคราะห์และแบ่งข้อมูลออกเป็นกลุ่มๆ ตามเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) และพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของรูปแบบหรือแนวนวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าที่ร่างขึ้นมาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแบบสอบถามที่สร้างขึ้นในรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ท (Likert’s rating scale) แล้วส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิมจำนวน 17 คนลงความคิดเห็น

2.4 นำผลจาก EDFR รอบที่ 2 มาวิเคราะห์ข้อมูลเป็นกลุ่มโดยรวมโดยการหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้มีขั้นตอนดังนี้

1. ขอหนังสือนำส่งจากมหาวิทยาลัยเพื่อแจ้งผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 17 คนในขั้นตอนที่ 2 โดยใช้เทคนิค EDFR ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตัวเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละส่วน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ข้อสรุปตัวแปรเกี่ยวกับแนวทางการจัดการศึกษาของจังหวัดจัดการตนเองใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ขั้นสร้างเครื่องมือ

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ใช้สถิติดังนี้

2.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 17 คนจากเทคนิค EDFR รอบที่ 1 ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

2.2 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าจากเทคนิค EDFR รอบที่ 2 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Center Tendency) ได้แก่ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่ามัธยฐาน (Median: Mdn) เป็นค่าของข้อมูลที่อยู่ตรงกลางของข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการนำมาเรียงลำดับไว้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบลิเคิร์ท (Likert's rating scale)[101] โดยผู้วิจัยกำหนดระดับค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับมีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึงผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด
ระดับ 2 หมายถึงผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย

ระดับ 3 หมายถึงผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึงผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก

ระดับ 5 หมายถึงผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุดโดยในการแปรความหมายของค่ามัธยฐาน (Median) ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์มีความหมายดังนี้

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 หมายถึงผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับรูปแบบหรือแนวทาง นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าน้อยที่สุด

---

[101] Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Values (New York: McGraw-Hill, 1967), 179.

ค่ามัธยฐาน 1.50 - 2.49 หมายถึงผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับรูปแบบหรือแนวทาง นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าน้อย

ค่ามัธยฐาน 2.50 - 3.49 หมายถึงผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับรูปแบบหรือแนวทาง นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าปานกลาง

ค่ามัธยฐาน 3.50 - 4.49 หมายถึงผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับรูปแบบหรือแนวทาง นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้ามาก

ค่ามัธยฐาน 4.50 - 5.00 หมายถึงผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับรูปแบบหรือแนวทาง นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้ามากที่สุด

โดยมีเกณฑ์กำหนดว่ารูปแบบหรือแนวทาง นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้านั้นต้องมีค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปจึงจะเป็นข้อความที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นว่าเป็นรูปแบบหรือแนวทาง นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

2.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าฐานนิยม (Mode: Mo) เป็นการคำนวณหาค่าความถี่ของระดับคะแนนจาก 1 ถึง 5 สำหรับแต่ละข้อระดับคะแนนใดที่มีความถี่มากที่สุดถือเป็นค่าฐานนิยมของข้อนั้นในกรณีที่ข้อใดมีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนนนั้นอยู่ติดกันจะถือเอาค่ากลางระหว่างคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อนั้นส่วนกรณีที่ข้อใดมีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนนไม่ได้อยู่ติดกันจะถือว่าระดับคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อนั้นแล้วจึงนำค่าฐานนิยมที่คำนวณได้มาหาค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมโดยค่าผลต่างต้องมีค่าตั้งแต่ 0.00–1.00 จึงถือว่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อนั้นสอดคล้องกัน

โดยมีเกณฑ์กำหนดว่ารูปแบบหรือแนวทาง นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้านั้นต้องมีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม (Median-Mode) โดยค่าผลต่างต้องมีค่าตั้งแต่0.00–1.00 จึงถือว่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อรูปแบบหรือแนวทาง นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าข้อนั้นสอดคล้องกัน

2.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) ได้จากการคำนวณค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 ของรูปแบบหรือแนวทาง นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าเป็นรายข้อถ้าค่าพิสัยระหว่างควอ

ไทล์ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.5 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อความนั้นเห็นสอดคล้องกันหรือได้รับฉันทามติ (Consensus) และถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นต่อข้อความไม่สอดคล้องกันหรือไม่ได้รับฉันทามติ

เกณฑ์ในการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำคำตอบในรอบสุดท้ายของการวิจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นในระดับมากที่สุดและมาก (ค่ามัธยฐาน 3.50 ขึ้นไป) และมีความสอดคล้องกัน (ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับหรือน้อยกว่า 1.50) มาสรุปเป็นผลการวิจัยและนำเสนอการวิเคราะห์ผลการวิจัยในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย

สรุป

การวิจัยเรื่อง นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบรูปแบบหรือแนวทาง นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า วิธีดำเนินการวิจัยได้ดำเนินไว้ 3 ขั้นตอนคือการจัดเตรียมโครงการการดำเนินการวิจัยและการรายงานผลการวิจัยในขั้นตอนการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน 2 ขั้นตอนคือขั้นที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์เพื่อหาตัวแปรและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและขั้นที่ 2 การวิเคราะห์รูปแบบหรือแนวทาง นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) เก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 17 คนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบวิเคราะห์เอกสารแบบสัมภาษณ์แบบเชิงลึก แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสอบถามความคิดเห็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า โดยใช้การศึกษาเอกสาร (documentary research) และเทคนิคการวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

ตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร (documentary research) เพื่อทราบปัญหาในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ แล้วนำไปสู่การประกอบเป็นข้อคำถามกึ่งโครงสร้างในการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ

การศึกษาเอกสารเพื่อทราบปัญหาในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ แล้วนำไปสู่การประกอบเป็นข้อคำถามกึ่งโครงสร้าง โดยศึกษาข้อมูลจากหนังสือ วารสาร บทความ เอกสาร งานวิจัย และวิทยานิพนธ์ต่าง ๆ ตลอดจนหลักการและวิธีการ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หนังสือสั่งการ เอกสาร รายงานแฟ้มเอกสาร เวปไซต์ ฐานข้อมูลออนไลน์ และสารสนเทศของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ในประเทศไทยปัจจุบัน 29 แห่ง พบผลการศึกษาดังนี้

กรอบระยะเวลาของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 29 แห่ง และหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์

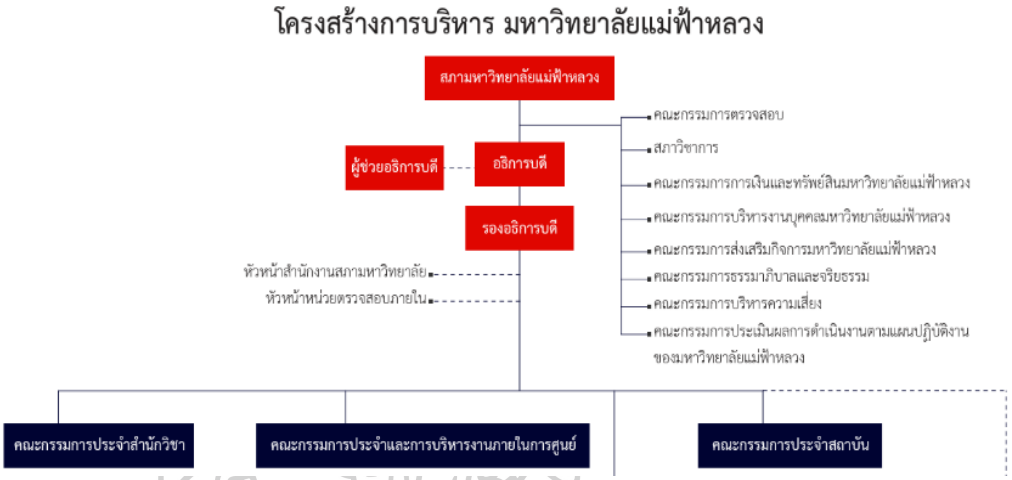
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่ก่อตั้ง จำนวน 7 แห่ง มหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 22 แห่ง โดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตั้งแต่วันที่ 30 กรกฎาคม 2533 ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ ส่วนทรัพยากรบุคคล (Division of Human Resources) โครงสร้างหารบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้ช่วยอธิการบดี
ส่วนทรัพยากรบุคคล

ภาพที่ 4 แสดงการแบ่งส่วนงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

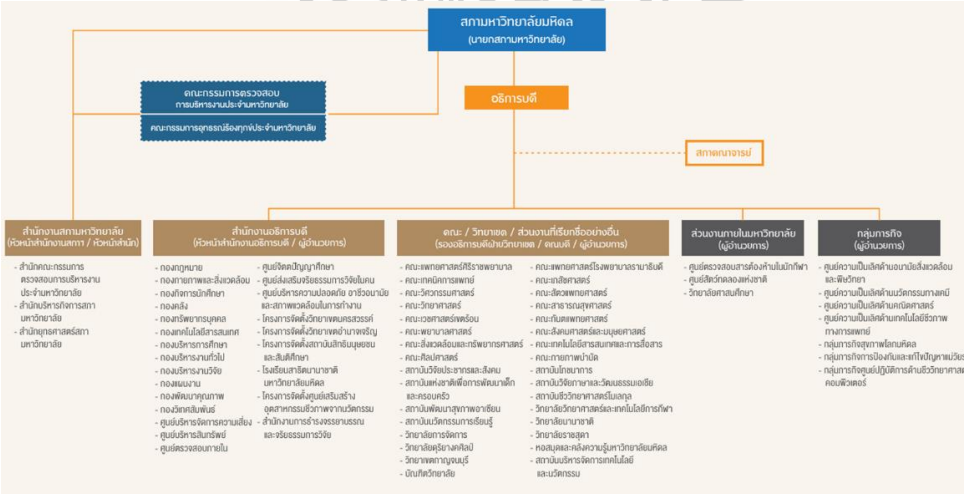
2) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ 7 เม.ย. 2535 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ ส่วนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร โครงสร้างหารบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารงานบุคคล ส่วนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร
3) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย 1 ต.ค. 2540 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ การบริหารงานบุคคลคณะกรรมการบริหารงานบุคคล
4) มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย1 ต.ค. 2540 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ ฝ่ายวิเคราะห์งานบุคคลคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (เป็นการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอยู่เดิมเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในช่วงแผนอุดมศึกษาระยะยาว พ.ศ. 2533-2547) ตามนโยบายในข้อ 1.6 6 มี.ค. 2541 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล
แผนภูมิที่ 2 แสดงโครงสร้างการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

5) มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง 25 ก.ย. 2541 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โครงสร้างของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง



ภาพที่ 5 แสดงโครงสร้างการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

6) มหาวิทยาลัยมหิดล 16 ต.ค. 2550 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ กองทรัพยากรบุคคล โครงสร้างการบริหารงานแสดงในแผนภูที่ 3

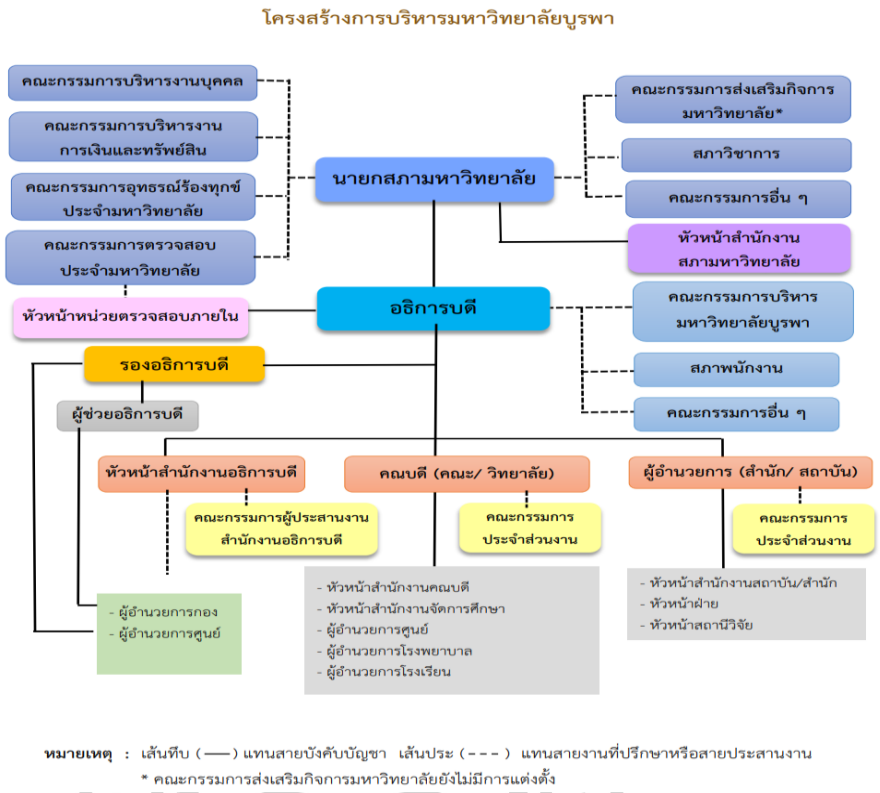


ภาพที่ 6 แสดงโครงสร้างการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ที่มา: https://mahidol.ac.th/th/mahidol-organization/

7) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 26 ธ.ค. 2550 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ กองบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์

8) มหาวิทยาลัยบูรพา 9 ม.ค. 2551 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ กองบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Division of Human Recourse Administration and Development)



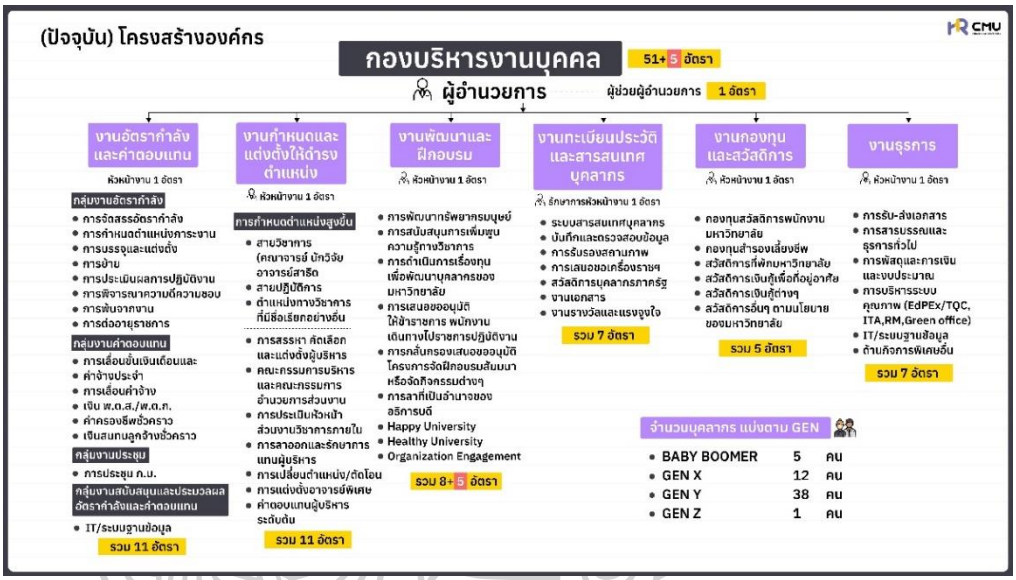
ภาพที่ 7 แสดงโครงสร้างการบริหารงาน มหาวิทยาลัยบูรพา
ที่มา: https://www.buu.ac.th/โครงสร้างการบริหาร/

9) มหาวิทยาลัยทักษิณ 5 ก.พ. 2551 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ คณะกรรมการนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล (ก.น.บ.) มีประธานเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิหนึ่งคน

10) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 6 ก.พ. 2551 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Office of Human Resource Management) ฝ่ายการวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร ผู้อำนวยการฝ่ายการวางแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร กลุ่มภารกิจสารสนเทศ

ด้านทรัพยากรมนุษย์และงานการจัดการอัตรากำลัง กลุ่มภารกิจเลขานุการกิจ กลุ่มภารกิจการจัดการอัตรากำลัง กลุ่มภารกิจบริหารจัดการเส้นทางความก้าวหน้า (เป็นมหาวิทยาลัยที่เชิญบุคคลภายนอกจากภาคเอกชนมาเป็นผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์)

11) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 6 มี.ค. 2551 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือกองบริหารงานบุคคล ปัจจุบันมีโครงสร้างองค์กรกองบริหารงานบุคคล ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 8 แสดงโครงสร้างองค์กร ของกองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ที่มา: https://hr.oop.cmu.ac.th/menu/hrorg/

12) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง 7 มี.ค. 2551 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบุคคลกร ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาบุคลากรและอบรม สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล รองผู้อำนวยการสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานบริหารอัตรากำลัง กลุ่มงานเงินเดือน กลุ่มงานสวัสดิการ กลุ่มงานด้านต่างประเทศและงานกองทุน กลุ่มงานจัดโครงการ/อบรม กลุ่มงานขอตำแหน่งทางวิชาการ และชำนาญการ กลุ่มงานฟื้นฟู (ตำแหน่งนักบริหารทรัพยากรบุคคล)

13) มหาวิทยาลัยพะเยา 12 ก.ค. 2553 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือกองการเจ้าหน้าที่ (Division of Personnel) ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ หัวหน้างาน

ธุรการ หัวหน้างานบริหารตำแหน่งและอัตรากำลัง หัวหน้างานสวัสดิการ หัวหน้างานส่งเสริมและพัฒนา

หัวหน้างานเงินเดือนและค่าตอบแทน หัวหน้างานสารสนเทศบุคลากร

14) มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช 12 พ.ย. 2553 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล
15) สถาบันดนตรีกัลยาณิวัฒนา 25 พ.ค. 2555 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ งานทรัพยากรบุคคล นักบริหารงานบุคคล
16) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 17 พ.ค. 2558 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ กองการเจ้าหน้าที่ (Personnel Division)งานบริหารงานบุคคล HR การพัฒนาบุคลากร โครงการฝึกอบรม สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
17) มหาวิทยาลัยขอนแก่น 17 พ.ค. 2558 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ กองทรัพยากรบุคคล (Human Resource Division)ผู้อำนวยการกองทรัพยากรบุคคล หัวหน้างานกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล หัวหน้างานสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ หัวหน้างานพัฒนาทรัพยากรบุคคล
18) มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 17 ก.ค. 2558 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ กองบริหารงานบุคคล
19) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 17 ก.ค. 2558 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ กองทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Division)รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ ผู้อำนวยการกองทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างานบริหารบุคคลและทะเบียนประวัติ หัวหน้างานสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ หัวหน้างานพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ หัวหน้างานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างานแผนทรัพยากรมนุษย์และสารสนเทศ
20) ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ 19 ม.ค. 2559 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือกลุ่มทรัพยากรบุคคล สภาราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ สำนักงานราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
21) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 21 เม.ย. 2559 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ ส่วนทรัพยากรบุคคล

22) มหาวิทยาลัยศิลปากร 2 มิ.ย. 2559 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ กองทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกองทรัพยากรมนุษย์ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้างานบริหารทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการอุดมศึกษา ผู้ปฏิบัติงานบริหาร

23) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 21 มิ.ย. 2559 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กองบริหารทรัพยากรบุคคล หัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคล หัวหน้างานบริหารภาระงานและค่าตอบแทน หัวหน้างานพัฒนาทรัพยากรบุคคล หัวหน้างานสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

24) สถาบันการพยาบาลศรีสวรินทิรา สภากาชาดไทย 25 ธ.ค. 2559 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ หน่วยทรัพยากรบุคคล

25) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ 5 เม.ย. 2560 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ กองการเจ้าหน้าที่ และมีผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

26) สถาบันเทคโนโลยีจิตรลดา 13 ส.ค. 2561 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีประกาศสถาบันเทคโนโลยีจิตรลดา เรื่อง นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาบุคคลากรของสถาบัน

27) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 16 เม.ย. 2562 หน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือ กองบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ภายใต้ สำนักงานอธิการบรดี และแบ่งเป็น 5 ส่วน คือ ส่วนบริหารงานทั่วไป ส่วนวางแผนและพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคล ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ส่าวนการเรียนรู้พัฒนาความก้าวหน้า และส่วนสวัสดิการและสิทธิประโยชน์

จากข้อมูลที่ได้จาการ documental study พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 2 ประเภท คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ตั้งขึ้นมาใหม่ และมหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนสถานะมาจากส่วนราชการ ซึ่งมหาวิทยาลัยทั้ง 2 แบบ มีความแตกต่างกันที่สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 5 ความเหมือนและความต่างระหว่างมหาวิทยาในกำกับของรัฐที่ตั้งขึ้นมาใหม่และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ปรับเปลี่ยนมาจากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนของราชการมาก่อน

ประเภทของมหาวิทยาลัย	ความเหมือน	ความแตกต่าง	หมายเหตุ
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ตั้งขึ้นมาใหม่	เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีสถานะเป็นนิติบุคคล ไม่เป็นส่วนของราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาลและสภามหาวิทยาลัย โดยรัฐบาลกำกับด้านนโยบายและมาตรฐาน ที่มีลักษณะเป็นองค์กรมหาชนอิสระ คุ้มครองโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และ พระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง	การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยตั้งแต่แรก โดยสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำหนดระบบและระเบียบการบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยเอง	สามารถกำหนดโครงสร้างของเงินเดือน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ของพนักงานได้เอง

ประเภทของมหาวิทยาลัย	ความเหมือน	ความแตกต่าง	หมายเหตุ
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เปลี่ยนมาจากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการมาก่อน		ในระยะเปลี่ยนผ่านจะมีระบบการบริหารงานบุคคล 2 ระบบ คือ ข้าราชการเดิมที่ต้องการจะเป็น ข้าราชการต่อไปจนเกษณีณอายุ หรือพ้นสภาพจากการเป็นข้าราชการตะยังคงเป็นข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยในสังกัดมหาวิทยาลัย ซึ่งจะปฏิบัติงานไประยะหนึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนและอายุของข้าราชการแต่จะหมดไปในที่สุด และพนักงานงานมหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วยข้าราชการที่ผ่านการเปลี่ยนสภาพจากข้าราชการมาเป็นพนักงาน และผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ในมหาวิทยาลัย ซึ่งพนักงานใหม่ที่รับเข้ามาจะเป็นพนักงานเท่านั้น	จากการบริหารบุคลากร 2 ระบบทำให้มีปัญหาเรื่องการกำหนดเงินเดือน สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลของพนักงาน เนื่องจากผู้ที่ต้องการเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการเป็นพนักงานและผู้ที่สมัครเจ้าเป็นพนักงานต้องทราบค่าตอบแทนที่จะได้รับ แม้จะเป็นอำนาจที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด แต่ต้องคำนึงถึงฐานะทางการเงิน โดยเฉพาะข้าราชการเป็นพนักงานและผู้ที่สมัครเจ้าเป็นพนักงานต้องทราบค่าตอบแทนที่จะได้รับ แม้จะเป็นอำนาจที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด แต่ต้องคำนึงถึงฐานะทางการเงิน โดยเฉพาะ

ตอนที่ 2 การวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ EDFR รอบที่ 1 ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ข้อมูลทั่วไปของมหาวิยาลัยในกำกับของรัฐ แล้วจึงนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น EDFR รอบที่ 2 แล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยนำค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม ที่มีค่าตั้งแต่ 0.00 – 1.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 และพิจารณาความสอดคล้องของค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) มาสรุปเป็นนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

EDFR รอบที่ **1**

ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 ท่าน ตามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structure Interview) เพื่อตอบคำถามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

จากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องของนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ สามารถแยกเป็น 4 กลุ่มชุดข้อมูล คือแนวคิดและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า, ด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection, นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation และ นวัตกรรมด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน มีความคิดเห็นว่าของผู้เชี่ยวชาญแยกเป็นแต่ละคนดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการจัดเก็บ

ข้อมูลของบุคลากรโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่นการจัดทำเป็น dash board เพื่อช่วยในการวางแผนด้านกรอบอัตรากำลัง การประเมินผลของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ กำกับติดตามการดำเนินงานได้อย่างเป็นปัจจุบัน และรวดเร็วขึ้น ทำให้สามารถจำแนกกลุ่มบุคลากรตามพันธกิจของสถาบันได้ และเห็นความก้าวหน้าโดยสถาบันสามารถคัดเลือกบุคคลเพิ่มเติม หรือการจัดทำการพัฒนาบุคลากรในด้านที่ขาดแคลนได้ อย่างไรก็ตามหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานนอกเหนือจาการเน้นเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวเพื่อให้เกิดนวัตกรรมทางสังคมด้วย โดยสถาบันต้องเตรียมโครงสร้างพื้นฐานหรือสิ่งสนับสนุนการทำงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในที่นี่ สถาบันหมายถึงผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติที่เป็น แบบ transform, change และ leadership การจ้างงานของสถาบันควรมีการจ้างงานที่หลากหลาย เช่นการจ้างงานตามภาระกิจ และควรมีการบริการสัญญาที่ดี การพัฒนาบุคลากรตาม career path ปัจจุบันดีอยู่แล้วแต่ปรับให้ตรงความต้องการและตอบโจทย์ขององค์กรมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านสายงานบริหาร และวิชาการ

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐต้องมีระบบกลไกการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เป็นรูปแบบกรรมการ หรือเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนั้นสถาบันต้องกำหนดองค์ประกอบของกรรมการการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะขับเคลื่อนการทำงานในการออกนโยบายว่าด้วย ทิศทางการบริหารงานสถาบันทุก ๆ ด้านตามที่สถาบันต้องการนำสู่แนวปฏิบัติโดยการกำหนดข้อบังคับ ต่าง ๆ ในประกาศลูกที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกภาคส่วนและสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และการพัฒนาความเป็นนานาชาติต้องเพิ่มขึ้น มีการผลักดันให้บุคลากรออกสู่ตลาดชีวิตจริงให้มากยิ่งขึ้น ให้มีประสบการณ์ตรงในการถ่ายทอดต่อให้ลูกศิษย์ และมีการศึกษาข้อมูลที่จะขยับการจัดทำหลักสูตรที่ทันสมัยตอบโจทย์ความต้องการของสังคมให้มากขึ้น

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ว่ามี 2 อย่างที่ 1 คือในเชิงโครงสร้างซึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องมีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5-10 ปี แล้วแบ่งเป็นแผนระยะสั้น เช่น 3 ปี โดยกำหนดกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่จะมาจัดทำแผนหรือระบบอาจจะเรียกว่าเป็นกรรมการปรับปรุงยุทธศาสตร์ระยะ 10 ปี ซึ่งโครงสร้างของกรรมการควรจะมีคนนอกสถาบันหรือมากจากต่างชาติ เพื่อให้ได้ความคิดหรือข้อเสนอแนะที่นอกกรอบผ่านการจัดทำกระบวนการการ

จัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จัดทำระบบค่าตอบแทนและการจัดทำ career path ใหม่โดยยกเลิกระบบเดิม เช่น ค่าตอบแทนที่กำหนด 1.5 หรือ 1.7 แต่เทียบค่างานเหมือนระบบเอกชน ส่งเสริมคิดค้น ผลักดันการอบรมพัฒนาซึ่งในช่วงแรกอาจจะต้องใช้ outsource โดยนำร่องกับพนักงานเงินรายได้ก่อน เป็นต้น อย่างที่ 2 คือในทางปฏิบัติต้องออกข้อบังคับ แก้ไขข้อบังคับถ่ายทอดนโยบาย สร้างความสัมพันธ์ โดยการละลายพฤติกรรม เช่น 5 ปีแรกสร้างความตะหนักให้เห็นการเปลี่ยนแปลง

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ว่า การออกนอกระบบถือเป็นนวัตกรรมของสถาบันทุก ๆ เรื่อง เนื่องจากเดิมสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้รับการจัดตั้งให้เป็น ส่วนราชการ ใช้กฎระเบียบการดำเนินงานของทางราชการเป็นหลัก ซึ่งกฎเกณฑ์และระเบียบของทางราชการหลายอย่างไม่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย การแสวงหาและพัฒนารูปแบบ ระบบและวิธีการใหม่จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถกระทำภาระกิจได้ดีขึ้น มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการของประเทศและให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน รวมทั้งสร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศชาติ ให้สามารถแข่งขันได้ จึงเป็นเรื่องใหม่ ซึ่งนวัตกรรมมที่เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ initiative autonomy (ในฐานะนิติบุคคล) จะทำให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถดึงดูดคนเก่ง คนดี เข้ามาเป็นบุคลากรส่งผลให้ขับเคลื่อนงานมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายได้ โดยนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหลักการคือควรใช้คน 1 คนแทนข้าราชการได้ 3 คน การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานต้องเหมาะสมกับงานที่กำหนด เมื่อเข้ามาแล้วต้องพัฒนาบคลากรให้เป็นบุคลากรมืออาชีพทั้งทางด้านการสอน การวิจัย มีความเหมาะสมกับค่าตอบแทนที่จะได้รับ และเมื่อเกษียณอายุก็จะได้รับค่าตอบแทนที่จะดำรงชีวิตได้อย่างสุขสบาย

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ว่า ควรปรับเปลี่ยนรื้อโครงสร้าง ที่ซ้อนทับกันทำให้กระบวนการไม่ซับซ้อน รับฟังความคิดเห็นของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะระดับปฏิบัติงานและผู้นำต้องมีความคิดที่ทันสมัย ยกเลิกการประเมินที่ซ้ำซ้อน และการทำงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน ควรออกแบบโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยจัดทำระบบจากส่วนกลางดึงข้อมูลที่ต้องการนำไปใช้ร่วมกันได้ กระบวนการคัดเลือกบุคลากรต้องหลากหลาย คัดเลือกจากคนที่มีคุณภาพตรงตามงานที่ต้องการจะจ้าง

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ว่า ในอนาคตค่าตอบแทนบุคลากรมีสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แต่การประเมินเรื่องความคุ้มค่าของการจ้างงานจึงจำเป็น ดังนั้นจึงต้องปรับภาระงานให้สมดุล โดยการจัดทำการปรับโครงสร้าง (reorganization) ดังนั้นนวัตกรรมการบริการงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความตื่นตัว เตรียมพร้อมให้ก้าวข้าม dead wood โดยการจัดทบการทบทวนกระบวนการทุก ๆ 3 ปี นำเครื่องมือคือ contact มาใช้ เพื่อจัดแยกลำดับของบุคลากร จัดกลุ่ม talent ที่มี high potential การจัดทำระบบประเมินงานให้สอดคล้องศักยภาพของบุคลากร ซึ่งกระบวนการดังกล่าวหากจะทำสำหรับองค์กรที่มีความเปราะบางจำเป็นต้องใช้ out source ในการบริหารจัดการในช่วงแรก

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ว่า นวัตกรรมการบริหารทรัพยามนุษย์จะนำ project based มาใช้ในการขับเคลื่อน จัดระบบรองรับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีความยืดหยุ่น ทำงานเป็นหน่วยที่เชื่อมโยงทุกภาคส่วนเข้าด้วยกัน เช่นให้มีการทำงานข้ามสายงาน ทำงานตามภาระกิจ การใช้บุคลากรร่วมกัน สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องแบ่งบุคลากรออกเป็น 3 กลุ่ม คือ talent, ปกติ และกลุ่มที่มีปัญหา แล้วนำมาใช้ในการพัฒนาหรือการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเห็นทิศทางการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ โดยเน้นให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน และวางแผนการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเหมาะสม และการจัดทำ career path ที่ชัดเจนในแต่ละกลุ่มที่จะสามารถสร้างคนให้พัฒนาขึ้นได้ หากเริ่มต้นคนในองค์กรไม่สามารถที่จะขับเคลื่อนได้ก็จะใช้ out source ในการบริหารจัดการดังกล่าว จากสถานการณ์VUCA world มาจาก Volatility คือความผันผวน, Uncertainty คือความไม่แน่นอน, Complexity คือความซับซ้อน และ Ambiguity คือความคลุมเครือ เป็นสถานการณ์โลกในภาพรวมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง และ globalizations ร่วมกับภาวะ New normal ที่ต้องทำให้ความต้องการบุคลากรสายวิชาการที่ทำงานด้านวิชาการอย่างเดียวลดลง ดังนั้นรูปแบบการเรียนการสอนจึงเปลี่ยนแปลงไปเป็นหลักสูตรระยะสั้น sandbox และเป็นแบบ lift long learning มีบุคคลากรจึงต้องปรับตัวที่ทำงานในเชิงรุกโดยเฉพาะในสถานประกอบการ หรือภาคเอกชนทำให้มีการจ้างงานแบบ talent mobility ทำให้ดึงบุคลากรที่มีความเชียวชาญเฉพาะจากต่างประเทศ หรือต่างสถาบันเกิด new wold work เป็น remote work แบบออนไลน์

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ว่า นวัตกรรมการบริหารทรัพยามนุษย์จะต้องปรับเปลี่ยนระบบให้มีความคล่องตัวมากยิ่ง โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในแต่กระบวนการ ให้คนทำงานสมดุลกับเทคโนโลยีที่เหมาะสม ทำอย่างไรที่จะให้คนเก่ง คนดี อยู่กับองค์กรจนเกษียณ ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาในองค์กรจะต้องเลือกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเงื่อนไขตั้งแต่ต้น ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางระบบได้ ทำให้สามารถรู้ล่วงหน้าได้ว่าจะเดินไปในทิศทางใด และการจัดทำระเบียบ ข้อบังคับ ที่ผู้บริหารไม่ได้กำกับดูแลเองตั้งแต่ต้น ดังนั้นความต่อเนื่องในการบริหารเดิม และที่จะทำไปข้างหน้าต้องวางระบบให้ชัดเจน การนำ ranking มาใช้ประโยชน์ในการขับเคลื่อนการทำงานของสถาบัน โดยศึกษาข้อมูลของ ranking เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาคนในองค์กรเช่น หากมี ranking ที่ดีในแต่ละด้านจะส่งผลให้มีรายรับ หรือ ผลประโยชน์เข้าสู่สถาบันอย่างไร ทำให้การกำหนด KPI ได้ง่ายขึ้น ทิศทางขององการพัฒนาองค์กรชัดเจนขึ้น

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ว่า นวัตกรรมการบริหารทรัพยามนุษย์ ต้องปรับต้นทางคือกระบวนการคัดเลือกและสรรหาบุคลากร ต้องเป็นกรรมการกลางในการกำหนดมาตรฐานตำแหน่งงาน ภาระงาน เมื่อเข้ามาแล้วต้องมีกระบวนการพัฒนาให้กับบุคลากร สวัสดิการมีความหลากหลายเลือกได้ขึ้นกับสถานะของบุคลากร มอบหมายให้หน่วยงานที่กำกับดูและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกัน และมีการเตรียมแผนงานด้านกำลังคนได้อย่างเหมาะสม บางหน่วยงานอาจจะไม่จำเป็นต้องทำงานในที่ตั้งทั้งหมด อาจจะเป็นระบบการทำงานออนไลน์ ใช้ระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานให้ง่ายขึ้น ในการวิเคราะห์และประเมินผล การจัดเก็บข้อมูลเพื่อจัดทำเป็น data based ขององค์กร และใช้ข้อมูลเหล่านั้นเป็นจุดตั้งต้นในการปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กร

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ว่า นวัตกรรมการบริหารทรัพยามนุษย์ต้องปรับตัวโดยการแบ่งงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 3 ส่วน คือ 1. service งานด้านบุคลากรที่เป็นงานหลัก (เรียนรู้ระบบ การทำงานของ การคัดเลือก สรรหา การพัฒาบุคลากร การให้ค่าตอบแทน การดูแลการเกษียณอายุและการให้สวัสดิการชดเชย) 2. ทำงานเป็นหน้าด่าน โดยการรับรู้ปัญหา ซึ่งจะให้คนที่ทำงานมีประสบการณ์มาประจำ มีความคล่องตัว เป็นการทำงานในบทบาทเชิงรุก ทำให้งานทรัพยากรมนุษย์เข้าถึงทุกหน่วยงานในองค์กร 3. เป็นศูนย์กลางการบริการจัดการด้านทรัพยากร

มนุษย์ที่มีความรู้ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องกำหนดสัดส่วนของงานให้กับหน่วยงานบริหารทรัพยกรมนุษย์ที่จะต้องมี ข้อ 1 ประมาณร้อยละ 80 ข้อ 2 และ 3 ร้อยละ 10 และมีการประเมินทบทวนบทบาท ผลการดำเนินงานทุก ๆ 3 หรือ 5 ปี จะทำให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนามากยิ่งขึ้น ช่วยให้มีความเข้าใจบททบาทของตนเอง แล้วนำหรือเลือกระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ การสื่อสารกับบุคลากร ประกอบกับต้องมีความรู้ด้านการตลาดเข้ามาด้วย จะนำไปสู่กระบวนการขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดี

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ว่า นวัตกรรมการบริหารทรัพยามนุษย์ ต้องปรับโครงสร้าง และนโยบายให้ชัดเจน เพื่อการนำสู่การปฏิบัติจะมีความคล่องตัว โดยการจัดทำกลุ่มบุคลากรที่มี talent มีจริยธรรม รวมถึงธรรมาภิบาล ซึ่งการปรับเปลี่ยนจะทำได้ไม่ทั้งหมด แต่จะต้องทำโดยมีการแบ่ง position classification เป็น P1-P9 สร้างเครือข่ายทั้งในและนอกองค์กร การรับคัดเลือก สรรหาบุคลากรต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การพัฒนาบุคลากรต้องมีความท้าทายพร้อมปรับตัวในการแข่งขันตลอดเวลา

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ว่า นวัตกรรมการบริหารทรัพยามนุษย์ โดยกระบวนการในภาพรวมพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะยังไม่ได้ปรับเปลี่ยนภายใน 10 ปีนี้ แต่จะมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการตั้งแต่กระบวนการ recruitment, retraintion และ retried ดังนั้นต้องปรับโครงสร้าง และนโยบายให้ชัดเจน ปรับระบบการประเมินผลการงาน ค่าตอบแทน ปรับเปลี่ยนสวัสดิการให้มีความหลากหลายตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่หลากหลายเพิ่มขึ้น

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 13 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ว่า นวัตกรรมการบริหารทรัพยามนุษย์ ต้องออกแบบระบบงานที่ทันต่อการปลี่ยนแปลงของสังคม การกำหนดกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ โดยทำควบคู่กันเป็นแบบ dual tract ออกแบบตามภาระกิจ และการพัฒนารูปแบบเดิม ให้มีการจ้างงานที่หลากหลายขึ้น โดยมีการทำสัญญาให้เป็นแบบ skill based หรือ project based ที่จะได้คนให้ตรงกับงาน และมีการจ้างงานที่สะดวกขึ้น ง่ายต่อการบริหารจัดการมีความเป็นอิสระมากยิ่งขึ้น

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 14 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ว่า นวัตกรรมการบริหารทรัพยามนุษย์โดยการปรับตัว สร้างความยืดหยุ่น แต่ชัดเจน ในอนาคต อีก 5-10 ปีข้างหน้าจะมีองค์กรเป็นอย่างไร ประกอบกับหากต้อง work from home จะมีผลต่อการดำเนินงานหรือไม่ ลดต้นทุนได้หรือไม่ ค่าตอบแทน สวัสดิการจะเป็นอย่างไร แล้วใครจะเป็นคนคุมระบบ บางตำแหน่งอาจจะต้องหายไป หากสามารถใช้เทคโนโลยีให้ทำงานแทนได้ และพัฒนาบุคลากรให้มี multitask ได้ การแบ่งกลุ่มคนเป็นกลุ่ม talent กลุ่ม normal และกลุ่ม dead wood จะทำให้องค์กรสามารถทราบข้อมูลของคนและจะออกแบบหรือบริหารจัดการคนแต่ละกลุ่มอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นนวัตกรรมที่จะได้เห็นคือการจ้างงานของบุคลากรที่จะเปลี่ยนไปในรูปแบบต่าง ๆ ตามที่แต่ละองค์กรต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ว่า นวัตกรรมการบริหารทรัพยามนุษย์โดยการเน้น process นำเอา Objective Key Result :OKR มาใช้ โดยเฉพาะหลังสถานการณ์โควิด จะมีการเปลี่ยนแปลงที่เร็วมาก การวางแผนไว้ จะไม่เป็นไปตามแผน ดังนั้นการบริหารจัดการทุก ๆ ด้าน จะต้องนำ OKR มาใช้โดยการจัดทำ plath form ขึ้นมา เป็น core value ขององค์กรเป็นไตรมาส ต้องทบทวนกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สร้างมาตรฐานงาน นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ให้การทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา เป็นแบบ work lift intregated ให้ความสำคัญกับรายละเอียดงาน ให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร การจัดลำดับบุคลการตามสายงาน หน่วยงาน เพื่อที่จะทราบถึงสัดส่วนที่เพียงพอต่อปริมาณงาน ทำให้ได้ข้อมูลประกอบการวางแผนกำลังคนขององค์กร ในการวางแผนกำลังคน เพื่อรองรับ succession plan ด้วยรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลาย เช่น การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ การซื้อตัว การยืมตัว การทำงานร่วมกัน หรือแบบผสมผสาน (build/buy/borrow/joint venture/matrix) หรือการใช้แบบผสมผสานกัน หรือจะเป็นการจ้างงานแบบชั่วคราวแล้วแต่ลักษณะงานที่ต้องการให้มีความเฉพาะชั่วคราว (Gig) โดยไม่มีความเชื่อมโยงทางกฎหมายหรือความรับผิดชอบทางการงานเช่นเดียวกับพนักงานประจำ พนักงานรูปแบบ Gig Worker มักทำงานเพื่อโครงการหรืองานที่มีระยะเวลาและขอบเขตชั่วคราวโดยมีความยืดหยุ่นในการทำงานและเวลาทำงาน ลักษะชองการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบ Gig worker คือ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) ค่าตอบแทน สวัสดิการขึ้นกับการตกลงกันระหว่างผู้จ้างกับผู้รับจ้าง การให้สวัสดิการต่าง ๆ ต้องศึกษาข้อกฎหมาย การดูแลบุคลากรจนเกษียณเพื่อให้มี

ความผูกพันธ์ที่ดีกับองค์กร ออกแบบระบบที่รองรับด้าน digital skill ทั้งการจ้างงาน การสัมภาษณ์งาน ใช้ระบบ Robotic Process Automation: RPA ในการกรองเอกสาร จัดทำ data based ของพนักงานให้อยู่ในรูป big data ทั้งด้านแนวคิด พฤติกรรม ระบบควบคุมการเข้าทำงาน การขาดลาต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เห็นภาพรวมขององค์กร ดังนั้นการกำหนดบทบาทของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงควรเป็น business partner เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้วจะเห็นความซ้อนทับของงาน หรือคน จะเป็นการกำหนดได้ว่าคนไหนจำเป็นหรือไม่จำเป็น องค์กรจะต้องเลือกใครเพื่อให้อยู่หรือ ไป ซึ่งการออกแบบสัญญาจ้างก็จะต้องปรับเปลี่ยนตามเนื้องาน และความต้องการขององค์กร

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ว่า นวัตกรรมการบริหารทรัพยามนุษย์โดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเก็บข้อมูล เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร แต่ละช่วงวัย และใช้เป็นส่วนประกอบในการจัดทำนโยบายในเชิงรุก ทำให้การวางแผนกำหนดทิศทางต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การกำหนดการทำงาน ปริมาณงาน การจ้างงานตามภาระกิจโดยใช้คนในพื้นที่ การทำงานนอกสถานที่ การให้ค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ เป็นไปด้วยดี ถือได้ว่าเป็น people ---- process & technology จะได้ smart people เน้นการลงทุนกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่สูง ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตการทำงานที่เข้ากับสังคมปัจจุบัน ปรับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากหลากหลายประเทศมาใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร ให้บุคลกรทำงานได้อย่างมีความสุข การให้รางวัลที่เหมาะสม การคงไว้ซึ่งความนิยมขององค์กรที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ใช้เครือข่ายในการทำงาน โดยการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย เพื่อแบ่งปัน resource ที่จะเป็นทั้ง คน เงิน ของ เพื่อให้การบูรณาการร่วมกันเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งของภาครัฐและเอกชนเข้าด้วยกัน บุคลากรมหาวิทยาลัยสามารภทำงานนอกสถานที่ได้ มีการทำความตกลงความเข้าใจทางวิชการเพิ่มขึ้น หลายสถาบันได้มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ อาทิ การใช้ระบบบันทึกการลา ผ่านระบบ e-leave การประเมินภาระเป็น KPI online การใช้ระบบบริหารจัดการ e-project การบริหารจัดการระบบวิจัยให้กับนักวิจัยทำงานได้สะดวกขึ้นผ่านระบบ e-reearch การกำกับติดตามระบบเอกสารทางการเงินผ่านระบบ e-financial ทำให้สะดวกต่อการทำงานทุกที่ ทุกเวลาเกิดเป็น work lift intregated

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ว่า นวัตกรรมการบริหารทรัพยามนุษย์ต้องทบทวน

สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่าสามารถขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด กล้าที่จะยอมรับความจริง เข้าใจภาระกิจขององค์กร แล้วทักษะ และระบบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ ออกแบบการพัฒนาตนเองเพื่อ up-skill, reskill ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม หากคนเก่าทำงานได้ไม่เหมาะสมจะทำอย่างไร ใช้หลักการ เปิดรับสมัครตำแหน่งงานใหม่ การซื้อตัวของบุคลากรที่มีความสามารถที่องค์กรต้องการ หรือการใช้บุคลากรร่วมกันกับหน่วยงานภายใน หรือการใช้แบบผสมผสานกัน ได้เมื่อไหร่ จัดทำ path from ที่จะเป็นการเพิ่มค่านิยมองค์กร design leadership ไม่ผูกกับตำแหน่งให้มีทุก ๆ ตำแหน่ง นำระบบ เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ การจัดทำหลักสูตรการเรียนรู้ที่ตอบสนองทั้งคนในและคนนอกองค์กร หากจะมองแยกเป็น

- Recruitment จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นค่อนข้างร่วดเร็ว เช่น VUCA world มาจาก Volatility คือความผันผวน, Uncertainty คือความไม่แน่นอน, Complexity คือความซับซ้อน และ Ambiguity คือความคลุมเครือ เป็นสถานการณ์โลกในภาพรวมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง ช่วยอธิบายสถานการณ์ช่วยให้ผู้นำต่าง ๆ สามารถวางนโยบายหรือกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ VUCA ได้ ต้องวางแผนการกำหนดรายละเอียดงานงาน การกำหนดคุณสมบัติของคนที่เหมาะกับงาน อาจจะเป็นคนที่สำเร็จการศึกษาใหม่ ๆ คนที่มีประสบการณ์การทำงาน แล้วจะหาคนกลุ่มนี้อย่างไรที่เป็น developer science ร่วมด้วย เก่งและถูก เตรียมคนที่จะดูแลระบบสำคัญเพราะต้องวิเคราะห์ข้อมูล การมองทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่จึงมีมุมมองที่เปลี่ยนไปเป็น assess เพื่อให้เกิดมูลค่า
- Retraintions โดยการเปลี่ยนวิธี ทำอย่างไรให้บุคลากรได้เรียนในสิ่งที่อยากจะเรียนหรือศึกษาข้อมูลในสิ่งที่สนใจตรงกับงาน จะเป็นแบบ insideout หรือ outsidein จะพัฒนา soft skill ให้ควบคู่กับ hard skill อย่างไรในขณะที่เทคโนโลยีหมุนเร็ว ดังนั้นต้องมีความหลากหลาย ตอบโจทย์บุคลากรหลายช่วงวัย มีแรงจูงใจที่จะทำ ประเมิน talent ของคนในองค์กร ประเมินงาน 360 องศา นำตาราง 9 ช่องมาใช้ประเมินศักยภาพและแบ่งกลุ่มบุคลากร การให้ค่าตอบแทนให้ใช้ skill based เป็นข้อกำหนด ประเมินผลงานตาม OKR พัฒนา leadership ประเมินศักยภาพ ความผูกพันธ์กับองค์กร การจัดระบบพัฒนาคนให้เป็นเรียนในห้องเรียนให้น้อย ทำงานให้เป็น
- Retried เตรียมแผนการเกษียณล่วงหน้า 3-5 ปี เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน เปิด exit tract ของการเกษียณก่อนวัยให้มีทางเลือก และสร้างเครือข่าย

(Networking) กับอดีตพนักงานที่เกษียณอายุไปแล้ว โดยจัดให้มีการพบปะเป็นครั้งคราว และให้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรปัจจุบัน

การบริการงานทรัพยกรมนุษย์ต้องทำในรูปแบบกรรมการที่ตั้งมั้นในความเป็นธรรม ปลดล็อคกติกาหรือนโยบายที่ทำให้การทำงานง่ายขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงทั้ง 17 คนสามารถสรุปตัวแปรที่วิเคราะห์ สังเคราะห์และแบ่งข้อมูลออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้แนวคิดและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า ด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection, นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation และ นวัตกรรมด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน

1) แนวคิดและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า

การเปลี่ยนแปลงของสถานกาณ์ต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องตลอดเวลา โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นหลังสถานการ์โควิด 2019 ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวตลอดเวลา โดยฌพาะสถานการณ์ globalizations สามารถดึงบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ (professional) จากต่างสถาบันทั้งในและต่างประเทศ เกิด new world work เป็น remote work โดยใช้รูปแบบการจ้างงานระยะสั้น หรือเฉพาะกิจ เกิดขึ้น เช่น VUCA world มาจาก Volatility คือ ความผันผวน, Uncertainty คือความไม่แน่นอน, Complexity คือความซับซ้อน และ Ambiguity คือความคลุมเครือ เป็นสถานการณ์โลกในภาพรวมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง ช่วยอธิบายสถานการณ์ช่วยให้ผู้นำต่าง ๆ สามารถวางนโยบายหรือกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ VUCA ได้ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล (Digitalization) ที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมาก ส่งผลให้แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรมีความสมดุลเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ออกแบบงานโดยงานพื้นฐานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นลักษณะงานซ้ำ ๆ ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการแทนเจ้าหน้าที่ การมองบุคลากรจึงมองเป็น asset ที่ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าคุ้มทุนมีการประเมินอย่างเหมาะสม มีค่าตอบแทนที่เหมาะสม สามารถทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป เพื่อให้บุคลากรมีสมดุลการในการทำงานอย่างมีความสุข การบริหารงานในอนาคตจึงไม่เน้น process ควรนำเอา OKR (Objective Key Result) มาปรับใช้ เช่น

การตั้งเป้าหมายระยะสั้น ประเมิน และปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วรูปแบบการเรียนการสอนเปลี่ยนไปเป็น nondegree และ lifelong learning ดังนั้นความต้องการบุคลากรสายวิชาการ 100% จึงลดลง แต่ใช้บุคลากรในสถานประกอบการ หรือภาคเอกชน โดยการจ้างงานแบบเฉพาะกิจเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Gig Worker (การจ้างพนักงานพาร์ทไทม์หรือฟรีแลนซ์มาทำงานชั่วคราว) การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งซึ่งประกอบด้วย people (การบริหารทรัพยากรมนุษย์)-----Process-----technology ดังนั้นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การปรับโครงสร้างตั้งแต่กระทรวง ลดงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็นเพื่อให้แบ่งเบางานของบุคลากรในสถาบัน เช่น QA และ มคอ. รวมถึงปรับลดข้อกำหนด กฎเกณฑ์ ขั้นตอนในการพัฒนาตามสายงาน เช่น การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ การพัฒนาผู้บริหาร ภายใต้การจัดสรรงบประมาณและออกกฎระเบียบรองรับ นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติงานทั่วไป

ผู้บริหาร (อธิการบดี และนายกสภามหาวิทยาลัย) จึงต้องมีทิศทางการบริหารองค์กรที่ชัดเจน มีความรู้ มีทักษะในการตัดสินใจเลือกเทคโนโลยี ที่เหมาะสม มีแนวคิดการทำงานเชิงรุก มีทักษะด้านการสื่อสาร และมีทักษะด้าน change management นำมาใช้ในการกำหนดทิศทางการบริหารสถาบัน ต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมด้วย ผ่านกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีองค์ประกอบเหมาะสม คือ ผู้แทนสภามหาวิทยาลัย/ผู้ทรงคุณวุฒิ/หัวหน้าส่วนงาน/อาจารย์/สายสนับสนุน/กลุ่มคนที่เข้าใจการบริหารงานระบบเอกชน/ผู้ที่ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อื่น ๆ โดยมีการออกระเบียบประกาศ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้อง มีความคล่องตัว มีกระบวนการที่ละเอียดรอบครอบให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และมีกระบวนการสร้างความเข้าใจกับบุคลากร กำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยนำปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากกระบวนการเดิม มาวิเคราะห์เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดี ในการทำงาน เป็นแผนระยะเวลา 5- 10 ปี ให้เห็นผลการเปลี่ยนแปลงภายใน 5 ปี นำกระบวนการ job achievement ซึ่งถือว่าเป็นระบบใหม่ร่วมกับการทำงานที่เป็น project base มาใช้เพื่อดึงศักยภาพบุคลากรออกมาให้มากที่สุด มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างเป็นขั้นตอน เป็นระบบ เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือทิศทางการดำเนินงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ออกแบบระบบเพื่อสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่มคือ กลุ่ม talent/กลุ่มปกติ/กลุ่มที่ต้องพัฒนา หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นตัวกลางเชื่อมการทำงาน ตามสายงาน บางเรื่องควรสร้างขึ้นมาใหม่ บางเรื่องควรเปลี่ยน จึงควรสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน แล้วค่อยออกมาเป็นระเบียบจะทำให้การขับเคลื่อนเกิดขึ้นได้ง่าย และทำงานร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและ

ภาคเอกชนเพิ่มขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีความรู้ด้านการตลาด ด้านการสื่อสาร ภาษาอังกฤษ การให้คำปรึกษา และการออกแบบงาน มีความสามารถในการบริหารความหลากหลาย ความแตกต่าง อย่างยืดหยุ่น ให้บุคลากรมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการตนเองได้ มีความเข้าใจเรื่องบุคคลสูง และคำนึงถึงความคุ้มค่าคุ้มทุนของสถาบันเป็นสำคัญ ไม่ใช่ one fit for all ทำ Individual Planning: IDP การกำกับการปฏิบัติงานเป็นการให้คำปรึกษา หรือพัฒนาคุณค่าการทำงาน เพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินของสถาบัน ในช่วงเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง ควรมีการนำ out source เข้ามาจัดระเบียบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อลดความขัดแย้งภายใน กล้าลงทุนกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำ professional มาทำงาน ที่ตอบโจทย์นโยบายของสถาบัน และพัฒนาบุคลากรประจำให้สอดคล้องกับทิศทางของสถาบัน การวางแผนกำลังคน เพื่อรองรับ succession plan ด้วยรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลาย เช่น การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ การซื้อตัว การยืมตัว การทำงานร่วมกัน หรือแบบผสมผสาน (build/buy/borrow/joint venture/matrix) มีการจัดระบบฐานข้อมูลกลางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ครอบคลุมด้านแนวคิด พฤติกรรม เป็น Dashboard เข้าถึงข้อมูลแบบ real time data base และมีการ ทำ data analysis เพื่อเป็นองค์ประกอบในการกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การมีเครือข่ายที่ดีเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ซึ่งควรได้รับการสนับสนุนจากสถาบัน แนวคิดการบริหารงานแบบตะวันตกไม่สามารถใช้กับวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยได้ มีการแชร์ resource ร่วมกันด้านงานบุคลากร และข้อมูลทั้งภายในสถาบันและระหว่างสถาบัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ งานพื้นฐาน งานด่านหน้ารับรู้ปัญหาและให้คำแนะนำ และงานพัฒนากลางร่วมกับการวางแผน เป็นหน่วยงานสนับสนุน แนะนำข้อมูล หรือให้ข้อมูลป้อนกลับ (center of expansion)

2) ด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection)

ผู้นำต้องมีภาวะ leadership และมีแนวคิดในการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาให้ทันสถานการณ์ ปรับเปลี่ยนกฎระเบียบของสถาบันให้มีความยืดหยุ่น โดยจัดทำระบบจากส่วนกลางของสถาบันเพื่อการวางแผนกรอบอัตรากำลังและทบทวนตลอดเวลา แต่งตั้งคณะกรรมการในการจัดทำระบบการคัดเลือก ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและความต้องการขององค์กร เชิญภาคธุรกิจหรือเอกชนซึ่งเป็นผู้ใช้บัณฑิตมามีส่วนร่วมในการให้แนวคิดการสรรหา ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาที่หลากหลาย เช่น การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ การซื้อตัว การยืมตัว การทำงานร่วมกัน หรือแบบผสมผสาน (build/buy/borrow/joint venture/matrix) โดยการวิเคราะห์ลักษณะงาน (Job

analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลเท่าที่มีให้เป็นรูปธรรมเพื่อจัดกลุ่มคนให้ชัดเจน เพื่อจัดทำคำอธิบายงาน (job description) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงานให้มีหลากหลายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร จากเดิม teaching comprehensive เป็น sustainability of university เช่น พนักงานประจำ พนักงานตามภารกิจเฉพาะ และปรับเปลี่ยนสวัสดิการให้สอดคล้องกับรูปแบบการจ้างงาน รูปแบบการคัดเลือกหรือสรรหาที่สะท้อนพฤติกรรมจริงตามสถานการณ์จริง กำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานที่ต้องการ (job specification) ให้เป็น skill based ตามลักษณะงานเฉพาะ ที่ไม่ยึดติดกับสัญชาติ เพศ อายุ และคุณวุฒิ เช่น อาจารย์บางสาขาก็สารมารถจบ non degree ที่ได้รับรองรองจากองค์กรที่ได้รับการยอมรับ กระบวนการสรรหาเชิงรุกเพื่อค้นหาบุคคลที่เป็น talent จากหลากหลายแหล่ง มีความโปร่งใส โดยไม่ใช้ระบบอุปถัมภ์ คำนึงถึงชาติพันธุ์ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเข้าใจและผูกพันธ์กับพื้นที่ หรือสรรหาบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศเพื่อส่งเสริมการผลิตบัณฑิตให้มี globalization เพื่อสร้างแรงจูงใจที่มีความมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงาน กำหนดค่าตอบแทนตามความสามารถโดยการสร้าง branding ขององค์กร นำใช้ HRTech หรือ HR platform เข้ามาช่วยในสัดส่วนที่เหมาะสม เช่น นวัตกรรมการจ้างงาน /การสัมภาษณ์ ใช้ RPA (Robotic process automation) เข้ามาช่วยในการคัดกรองเบื้องต้น โดยกำหนดการใช้เทคโนโลยีทำงานร่วมกับคนในสัดส่วนที่เหมาะสม ทำให้ใช้คนเท่าเดิมแต่ได้งานเพิ่มขึ้น

3) นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation)

กำหนดทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร มีความยืดหยุ่นสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปทั้งในด้านเวลา และสถานที่ ให้กับบุคลากร เช่น WFH ซึ่งช่วยลดงบประมาณด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านสาธารณูปโภค ให้ความสำคัญกับคนทุกระดับ ดูแลคนให้ดี ให้มีความผูกพันธ์กับองค์กร และส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน เพื่อให้กล้าคิดกล้าทำ กล้าแสดงออก ทำงานเป็นทีม ตรงตามความต้องการลูกค้า และทำงานอย่างมีส่วนรวมโดยเฉพาะบุคลากรใหม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือวางแผนการทำงานขององค์กร โดยคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อองค์กร (outside in) ร่วมกับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละช่วงวัย (inside out) การลดจำนวนอาจารย์ประจำให้เหมาะสม แต่เน้นการการเรียนการสอนในชุมชน โรงพยาบาล สถานประกอบการหรือภาคอุตสาหกรรมเป็นแหล่งเรียนรู้ โดยการจ้างงานบุคลากรจากสถานประกอบการเป็นแบบ module การพัฒนาทักษะด้านการให้คำปรึกษา การออกแบบโครงสร้างของคนทำงานให้เป็นขั้นตอน (ISD: Instructional system design) ออกแบบประสบการณ์การ

ฝึกอบรม (LED: Leading expiration design) ให้แก่เจ้าหน้าที่บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ จัดทำระเบียบประกาศการทำงานข้ามหน่วยงาน/ข้ามสายงานการกำกับติดตามการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มเครือข่ายการทำงานทั้งในและนอกองค์กรสนับสนุนการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงานที่เน้นการปฏิบัติในสถานการณ์จริงร่วมกับภาคเอกชนซึ่งเป็นกลยุทธ์ในการปรับรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป สู่สังคมดิจิทัล และการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากรหรือการดำเนินการอย่างเข้มงวดกับบุคลากรที่ยากต่อการพัฒนาจัดกลุ่มบุคลากรพัฒนาทักษะการบริหารและภาวะผู้นำให้กับบุคลากรทุกระดับระบบพี่เลี่ยงให้กับบุคลากรใหม่ที่ครอบคลุมทั้งภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติและการปฏิบัติงานจริง การพัฒนา talent และบริหารจัดการกลุ่มบุคลากรที่เป็น talent อย่างเหมาะสมให้มีความคงอยู่ ซึ่งจะนำไปสู่การผลิตบัณฑิตให้มีความโดดเด่น มีการประเมินงานที่สอดคล้องกับแต่ละช่วงเวลา และรูปแบบการปฏิบัติงานแต่งตั้งคณะกรรมการในการประเมินงานการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการ และระบบสัญญาจ้าง กำหนด KPI (Key Point Index) ที่ท้าทายเป็นรายบุคคลและ KPI การกำหนด career path ชัดเจนโดยทุกคนเข้าใจตรงกันในทุกระดับ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และงบประมาณ การมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน ให้กับมีการประเมินแยกระดับบุคลากรโดยใช้ มิติของความเป็นผู้นำในเครือข่ายการจัดการ (Direction grid Blake and Mouton: ใช้ตาข่ายขนาด 9X9 ซึ่งมีองค์ประกอบ 2 มิติ คือความสนใจในคน และความสนในการผลิต จึงแบ่งคนออกเป็น 5 ประเภท คือ 1:1, 1:9, 9:1, 5:5 และ 9:9) เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาพนักงานให้มีทักษะรอง ซึ่งเป็นสมรรถนะของตำแหน่งงานอื่นในองค์กรเพื่อการทำงานทดแทนในบางสถานการณ์ ทำให้คนที่มีอยู่เป็น multitask การ upskill/reskill ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการในทศวรรษหน้าซึ่งเน้นทักษะทางด้านเทคโนโลยี อย่างเข้มข้น

ระบบการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีการสอนเป็นมืออาชีพ มีความเป็นครู มีความภาคภูมิใจและผูกพันกับองค์กร ทำให้อยากเป็นครูผ่านกระบวนการ Continuous Profession Development: CPD การให้ค่าตอบแทนและรางวัลตามสมรรถนะและความเชี่ยวชาญ (competency and skill base) ของบุคลากรอย่างเหมาะสม กฎระเบียบในการให้ค่าตอบแทนพิเศษ และผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม (incentive and benefit) การจัดรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลายสอดคล้องกับสถานะของบุคลากรอย่างมีธรรมาภิบาล การประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งกับผู้บริหารและคณาจารย์ทุกคน

จัดตั้งกองทุนสวัสดิการระหว่างเป็นพนักงานและพนักงานที่จะเกษียณอายุ สอดคล้องกับศักยภาพและงบประมาณองค์กร โดยมีแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างมั่นคง เพื่อ

สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ประมวลผลของ ใช้ในการกำกับติดตาม การปฏิบัติงานทุกที่ทุกเวลาของบุคลากร และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เจ้าหน้าที่บริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีเวลาในการพัฒนางานมากขึ้น

สร้าง intelligent platform เชื่อมโยงข้อมูลของทุกสถาบันการศึกษาไปยังกระทรวงการอุดมศึกษา วิจัยและนวัตกรรม เพื่อลดการทำงานซ้ำซ้อนของบุคลากรของแต่ละสถาบัน โดยเฉพาะงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

4) ด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน

จัดทำระเบียบข้อบังคับเรื่องการเกษียณให้มีความชัดเจน เปิดช่องทางให้สามารถเลือก early retire หรือการต่อสัญญาหลังเกษียณ การต่อสัญญาจ้างหลังเกษียณ โดยพิจารณาคุณสมบัติ และผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของสถาบัน ทำ data base ของบุคลากรในภาพรวม และวิเคราะห์หา successor แยกกลุ่มคนในแต่ละช่วงวัย เพื่อวางแผนการทดแทนตำแหน่งที่กำลังจะเกษียณ โดยเตรียมการล่วงหน้า 3-5 ปี ซึ่งจะทำให้เกิดความต่อเนื่องของการทำงาน บริหาร data science วิเคราะห์ type ของคน วิเคราะห์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อทำนายเหตุการณ์ (predictive) และการเตรียมการให้พร้อม จัดทำ exit track ให้บำเหน็จกับกลุ่ม early retired เพื่อประกอบอาชีพใหม่ ที่เป็น network หรือ partner กับสถาบัน หรือเลือกเงินบำนาญสำหรับกลุ่มเกษียณตามอายุ โดยการ ทำให้สมดุลกันระหว่าง 2 ระบบ ทำให้เห็นว่าบุคลากรไม่เสียเปรียบและเลือกได้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีการจ้างงานตามภารกิจเฉพาะ จะทำให้ไม่มีการเกษียณ หรือมีการเกษียณลดลงในอนาคต จัดตั้งและบริหารจัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเมื่อเกษียณอย่างมีระบบและการวางแผนงบประมาณเงินสมทบจากสถาบัน จัดทำ career path ของทั้งสายวิชาการ สายสนับสนุนวิชาการ และผู้บริหาร โดยมีระบบ supervisor เพื่อสอนงาน (ผู้บริหารเงา) และทดแทนได้ ใช้ automation technology เพื่อประกอบการจัดทำ SWOT analysis ในการ ทำการวางแผนตำแหน่งทดแทนการเกษียณ (succession plan)

EDFR รอบที่ 2

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดียวกับ EDFR รอบที่ 1 สำหรับตอบแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (ratting scale) 5 ช่วงคะแนน วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) เพื่อหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เป็นรายข้อกระทงเพื่อพิจารณาเลือกข้อกระทงที่ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม ที่มีค่าตั้งแต่ 0.00 – 1.00 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile Range) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 และพิจารณาความสอดคล้องของค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile

Range) มาสรุปเป็น นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ซึ่งผลการวิเคราะห์สรุปได้ ดังนี้

1. **นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า** ด้าน **แนวคิดและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการบริการทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า**

จำนวน 37 ประเด็น ดังตารางที่ 4 พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน จำนวน 37 ประเด็น โดยเป็นความคิดเห็นระดับมากถึงมากที่สุด จำนวน 36 ประเด็น ระดับปานกลาง จำนวน 1 ประเด็น

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 6 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า (EDFR รอบที่ 2)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1	การกำหนดทิศทางการบริหารสถาบัน ต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมด้วย โดยมีการออกระเบียบประกาศ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้อง มีความคล่องตัว มีกระบวนการที่ละเอียดรอบครอบให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และมีกระบวนการสร้างความเข้าใจกับบุคลากร	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2	มีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5- 10 ปี และนำสู่การปฏิบัติโดยออกหรือแก้ไขระเบียบข้อบังคับ กำหนดนโยบาย ให้มีการดำเนินการด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ให้เห็นผลการเปลี่ยนแปลงภายใน 5 ปี	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
3	มีการกำหนดกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีองค์ประกอบเหมาะสม คือ ผู้แทนสภามหาวิทยาลัย/ผู้ทรงคุณวุฒิ/หัวหน้าส่วนงาน/อาจารย์/สายสนับสนุน/กลุ่มคนที่เข้าใจการบริหารงานระบบเอกชน/ผู้ที่ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อื่น ๆ	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
4	ผู้บริหาร (อธิการบดี และนายกสภามหาวิทยาลัย) มีทิศทางการบริหารองค์กรที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ มีความคล่องตัว	5	5	0	0	5.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
5	มีการนำปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากกระบวนการเดิม มาวิเคราะห์เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดี ในการทำงาน	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6	มีแนวคิดในการนำกระบวนการ job achievement ซึ่งถือว่าเป็นระบบใหม่ร่วมกับการทำงานที่เป็น project base มากขึ้น เพื่อดึงศักยภาพบุคลากรออกมาให้มากที่สุด	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
7	มีการทำงานร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและภาคเอกชนเพิ่มขึ้น โดยอาจารย์ปฏิบัติงานในสถานประกอบการจริงเป็นตัวอย่างร่วมกับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้นิสิตเป็นผู้สังเกตการณ์	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
8	มีการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นตัวกลางเชื่อมการทำงาน ตามสายงาน บางเรื่องควรสร้างขึ้นมาใหม่ บางเรื่องควรเปลี่ยน จึงควรสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน แล้วค่อยออกมาเป็นระเบียบจะทำให้การขับเคลื่อนเกิดขึ้นได้ง่าย	4	5	1	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารควรมีความรู้ มีทักษะในการตัดสินใจเลือกเทคโนโลยี ที่เหมาะสม มีแนวคิดการทำงานเชิงรุก มีทักษะด้านการสื่อสาร และมีทักษะด้าน change management	5	5	0	0	5.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
10	มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างเป็นขั้นตอน เป็นระบบ เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือทิศทางการดำเนินงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
11	มีการออกแบบระบบเพื่อสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่มคือ กลุ่ม talent/กลุ่มปกติ/กลุ่มที่ต้องพัฒนา	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
12	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีความรู้ด้านการตลาดเพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินของสถาบัน	4	4	0	0.5	4.0	4.5	มาก	สอดคล้อง
13	มีเจ้าหน้าที่บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถด้านการสื่อสาร ภาษาอังกฤษ การให้คำปรึกษา และการออกแบบงาน	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
14	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถในการบริหารความหลากหลาย ความแตกต่าง อย่างยืดหยุ่น มีความเข้าใจเรื่องบุคคลสูง และคำนึงถึงความคุ้มค่าคุ้มทุนของสถาบันเป็นสำคัญ ไม่ใช่ one fit for all	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
15	มีการทำ Individual Planning: IDP ซึ่งควรมีทักษะที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
16	มีการเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการกำกับการปฏิบัติงานเป็นการให้คำปรึกษาหรือพัฒนาคุณค่าการทำงาน	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
17	มีการเตรียมพร้อมของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับรูปแบบการดำเนินงาน smart university ให้บุคลากรมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการตนเองได้	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
18	มีการพัฒนาผู้บริหาร ภายใต้การจัดสรรงบประมาณและออกกฎระเบียบรองรับ นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติงานทั่วไป	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
19	มีมุมมองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็น asset ที่ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า มีการประเมินความคุ้มค่าด้วย key success factor ที่เหมาะสม โดยการกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
20	มีการประเมินการปฏิบัติงานที่เข้มข้น สอดคล้องกับค่าตอบแทนที่เหมาะสม	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
21	ในช่วงเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง ควรมีการนำ out source เข้ามาจัดระเบียบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อลดความขัดแย้งภายใน	4	4	0	0	4.0	4.0	มาก	สอดคล้อง
22	มี mind set ในการกล้าลงทุนกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำ professional มาทำงาน ที่ตอบโจทย์นโยบายของสถาบัน และพัฒนาบุคลากรประจำให้สอดคล้องกับทิศทางของสถาบัน	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
23	มีการปรับโครงสร้างตั้งแต่กระทรวง ลดงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็นเพื่อให้แบ่งเบางานของบุคลากรในสถาบัน เช่น QA และ มคอ. รวมถึงปรับลดข้อกำหนด กฎเกณฑ์ ขั้นตอนในการพัฒนาตามสายงาน เช่น การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
24	นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคลากรแต่ละช่วงวัย เพื่อกำหนดนโยบาย	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
25	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งซึ่งประกอบด้วย people (การบริหารทรัพยากรมนุษย์)-----Process-----technology ดังนั้นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
26	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ งานพื้นฐาน งานด่านหน้ารับรู้ปัญหาและให้คำแนะนำ และงานพัฒนากลางร่วมกับการวางแผน เป็นหน่วยงานสนับสนุน แนะนำข้อมูล หรือให้ข้อมูลป้อนกลับ (center of expansion)	4	4	0	1	3.5	4.5	มาก	สอดคล้อง
27	มีการแชร์ resource ร่วมกันด้านงานบุคลากร และข้อมูลทั้งภายในสถาบันและระหว่างสถาบัน	4	4	0	1.5	3.5	5.0	มาก	สอดคล้อง
28	มีการวางแผนกำลังคน เพื่อรองรับ succession plan ด้วยรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลาย เช่น การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ การซื้อตัว การยืมตัว การทำงานร่วมกัน หรือแบบผสมผสาน (build/buy/borrow/joint venture/matrix)	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
29	มีการจัดระบบฐานข้อมูลกลางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ครอบคลุมด้านแนวคิด พฤติกรรม เป็น Dashboard เข้าถึงข้อมูลแบบ real time data base และมีการ ทำ data analysis เพื่อเป็นองค์ประกอบในการกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
30	แนวคิดการบริหารงานแบบตะวันตกไม่สามารถใช้กับวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยได้	3	4	1	1	3.0	4.0	ปานกลาง	สอดคล้อง
31	การมีเครือข่ายที่ดีเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ซึ่งควรได้รับการสนับสนุนจากสถาบัน	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
32	มีการเปลี่ยนแปลงของสถานกาณ์ต่าง ๆ อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวตลอดเวลา	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
33	เทคโนโลยีทำให้สามารถทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป เพื่อให้บุคลากรมีสมดุลการในการทำงานอย่างมีความสุข	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
34	สถานการณ์ globalizations สามารถดึงบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ (professional) จากต่างสถาบันทั้งในและต่างประเทศ เกิด new world work เป็น remote work โดยใช้รูปแบบการจ้างงานระยะสั้น หรือเฉพาะกิจ เกิดขึ้น	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
35	VUCA world มาจาก Volatility คือความผันผวน, Uncertainty คือความไม่แน่นอน, Complexity คือความซับซ้อน และ Ambiguity คือความคลุมเครือ เป็นสถานการณ์โลกในภาพรวมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ช่วยอธิบายสถานการณ์ช่วยให้ผู้นำต่าง ๆ สามารถวางนโยบายหรือกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ VUCA ได้ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล (Digitalization) ที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมาก ส่งผลให้แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรมีความสมดุลเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือออกแบบงาน โดยงานพื้นฐานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นลักษณะงานซ้ำ ๆ ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการแทนเจ้าหน้าที่	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
36	มีรูปแบบการเรียนการสอนเปลี่ยนไปเป็น nondegree และ lifelong learning ดังนั้นความต้องการบุคลากรสายวิชาการ 100% จึงลดลงแต่ใช้บุคลากรในสถานประกอบการ หรือภาคเอกชน โดยการจ้างงานแบบเฉพาะกิจเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Gig Worker (การจ้างพนักงานพาร์ทไทม์หรือฟรีแลนซ์มาทำงานชั่วคราว)	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
37	มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วภายหลังสถานการณ์โควิด ทำให้แผนที่วางไว้ไม่เป็นตามแผน ดังนั้นการบริหารงานในอนาคตจึงไม่เน้น process ควรนำเอา OKR (Objective Key Result) มาปรับใช้ เช่น การตั้งเป้าหมายระยะสั้น ประเมิน และปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว	4	5	1	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 6 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้าน แนวคิดและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการบริการทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า (EDFR รอบที่ 2) ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับความคิดเห็นมากถึงมากที่สุด จำนวน 36 ประเด็น ได้แก่

ข้อที่ 1 การกำหนดทิศทางการบริหารสถาบัน ต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมด้วย โดยมีการออกระเบียบประกาศ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้อง มีความคล่องตัว มีกระบวนการที่ละเอียดรอบครอบให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และมีกระบวนการสร้างความเข้าใจกับบุคลากร (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 4 มีผู้บริหาร (อธิการบดี และนายกสภามหาวิทยาลัย) มีทิศทางการบริหารองค์กรที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ มีความคล่องตัว (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 0) ข้อที่ 5 มีการนำปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากกระบวนการเดิม มาวิเคราะห์เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดี ในการทำงาน (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 9 ผู้บริหารควรมีความรู้ มีทักษะในการตัดสินใจเลือกเทคโนโลยี ที่เหมาะสม มีแนวคิดการทำงานเชิงรุก มีทักษะด้านการสื่อสาร และมีทักษะด้าน change management (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 0) ข้อที่ 10 มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างเป็นขั้นตอน เป็นระบบ เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือทิศทางการดำเนินงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 11 มีการออกแบบระบบเพื่อสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่มคือ กลุ่ม talent/กลุ่มปกติ/กลุ่มที่ต้องพัฒนา (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 14 มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถในการบริหารความหลากหลาย ความแตกต่างอย่างยืดหยุ่น มีความเข้าใจเรื่องบุคคลสูง และคำนึงถึงความคุ้มค่าคุ้มทุนของสถาบันเป็นสำคัญ ไม่ใช่ one fit for all (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 15 มีการทำ Individual Planning: IDP ซึ่งควรมีทักษะที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 16 มีการเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการกำกับการปฏิบัติงานเป็นการให้คำปรึกษา หรือพัฒนาคุณค่าการทำงาน (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 17 มีการเตรียมพร้อมของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับรูปแบบการดำเนินงาน smart university ให้บุคลากรมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการตนเองได้ (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 18 มีการพัฒนาผู้บริหาร ภายใต้การจัดสรรงบประมาณและออกกฎระเบียบรองรับ นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติงานทั่วไป (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 20 มีการประเมินการปฏิบัติงานที่เข้มข้นสอดคล้องกับค่าตอบแทนที่เหมาะสม (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 22 มี mind set ในการกล้าลงทุนกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำ professional มาทำงาน ที่ตอบโจทย์นโยบายของสถาบัน และพัฒนาบุคลากรประจำให้สอดคล้องกับทิศทางของสถาบัน (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 23 มีการปรับโครงสร้างตั้งแต่กระทรวง ลดงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็นเพื่อให้แบ่งเบางานของบุคลากรในสถาบัน เช่น QA และ มคอ. รวมถึงปรับลดข้อกำหนด

กฎเกณฑ์ ขั้นตอนในการพัฒนาตามสายงาน เช่น การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 24 นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคลากรแต่ละช่วงวัย เพื่อกำหนดนโยบาย (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 28 มีการวางแผนกำลังคน เพื่อรองรับ succession plan ด้วยรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลาย เช่น การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ การซื้อตัว การยืมตัว การทำงานร่วมกัน หรือแบบผสมผสาน (build/buy/borrow/joint venture/matrix) (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 29 มีการจัดระบบฐานข้อมูลกลางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ครอบคลุมด้านแนวคิด พฤติกรรม เป็น Dashboard เข้าถึงข้อมูลแบบ real time data base และมีการ ทำ data analysis เพื่อเป็นองค์ประกอบในการกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 32 มีการเปลี่ยนแปลงของสถานกาณ์ต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวตลอดเวลา (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 35 VUCA world มาจาก Volatility คือความผันผวน, Uncertainty คือความไม่แน่นอน, Complexity คือความซับซ้อน และ Ambiguity คือความคลุมเครือ เป็นสถานการณ์โลกในภาพรวมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง ช่วยอธิบายสถานการณ์ช่วยให้ผู้นำต่าง ๆ สามารถวางนโยบายหรือกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ VUCA ได้ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล (Digitalization) ที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมาก ส่งผลให้แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรมีความสมดุลเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ออกแบบงาน โดยงานพื้นฐานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นลักษณะงานซ้ำ ๆ ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการแทนเจ้าหน้าที่ (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 2 มีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5- 10 ปี และนำสู่การปฏิบัติโดยออกหรือแก้ไขระเบียบข้อบังคับ กำหนดนโยบาย ให้มีการดำเนินการด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ให้เห็นผลการเปลี่ยนแปลงภายใน 5 ปี (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 3 มีการกำหนดกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีองค์ประกอบเหมาะสม คือ ผู้แทนสภามหาวิทยาลัย/ผู้ทรงคุณวุฒิ/หัวหน้าส่วนงาน/อาจารย์/สายสนับสนุน/กลุ่มคนที่เข้าใจการบริหารงานระบบเอกชน/ผู้ที่ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อื่น ๆ (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 6 มีแนวคิดในการนำกระบวนการ job achievement ซึ่งถือว่าเป็นระบบใหม่ร่วมกับการทำงานที่เป็น project base มากขึ้น เพื่อดึงศักยภาพบุคลากรออกมาให้มากที่สุด (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 7 มีการทำงานร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและภาคเอกชนเพิ่มขึ้น โดยอาจารย์ปฏิบัติงานในสถานประกอบการจริงเป็นตัวอย่างร่วมกับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้นิสิตเป็นผู้สังเกตการณ์ (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 8 มีการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นตัวกลางเชื่อมการทำงาน ตามสายงาน บางเรื่องควรสร้างขึ้นมาใหม่ บางเรื่องควรเปลี่ยน จึงควรสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน แล้วค่อยออกมาเป็นระเบียบจะทำให้การขับเคลื่อนเกิดขึ้นได้ง่าย (Mdn = 4, Mo = 5, IMdn-MoI = 1, IQR = 1) ข้อที่ 12 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีความรู้ด้านการตลาด เพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้

สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินของสถาบัน (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 0.5) ข้อที่ 13 มีเจ้าหน้าที่บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถด้านการสื่อสาร ภาษาอังกฤษ การให้คำปรึกษา และการออกแบบงาน (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 19 มีมุมมองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็น asset ที่ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า มีการประเมินความคุ้มค่าด้วย key success factor ที่เหมาะสม โดยการกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 21 ในช่วงเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง ควรมีการนำ out source เข้ามาจัดระเบียบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อลดความขัดแย้งภายใน (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 0) ข้อที่ 25 การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งซึ่งประกอบด้วย people (การบริหารทรัพยากรมนุษย์)--Process---technology ดังนั้นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 26 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ งานพื้นฐาน งานด่านหน้ารับรู้ปัญหาและให้คำแนะนำ และงานพัฒนากลางร่วมกับการวางแผนเป็นหน่วยงานสนับสนุน แนะนำข้อมูล หรือให้ข้อมูลป้อนกลับ (center of expansion) (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 27 มีการแชร์ resource ร่วมกันด้านงานบุคลากร และข้อมูลทั้งภายในสถาบันและระหว่างสถาบัน (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1.5) ข้อที่ 31 มีการมีเครือข่ายที่ดีเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ซึ่งควรได้รับการสนับสนุนจากสถาบัน (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 33 เทคโนโลยีทำให้สามารถทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป เพื่อให้บุคลากรมีสมดุลการในการทำงานอย่างมีความสุข (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 34 สถานการณ์ globalizations สามารถดึงบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ (professional) จากต่างสถาบันทั้งในและต่างประเทศ เกิด new world work เป็น remote work โดยใช้รูปแบบการจ้างงานระยะสั้น หรือเฉพาะกิจ เกิดขึ้น (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 36 มีรูปแบบการเรียนการสอนเปลี่ยนไปเป็น nondegree และ lifelong learning ดังนั้นความต้องการบุคลากรสายวิชาการ 100% จึงลดลงแต่ใช้บุคลากรในสถานประกอบการ หรือภาคเอกชน โดยการจ้างงานแบบเฉพาะกิจเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Gig Worker (การจ้างพนักงานพาร์ทไทม์หรือฟรีแลนซ์มาทำงานชั่วคราว) (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 37 มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วภายหลังสถานการณ์โควิด ทำให้แผนที่วางไว้ไม่เป็นตามแผน ดังนั้นการบริหารงานในอนาคตจึงไม่เน้น process ควรนำเอา OKR (Objective Key Result) มาปรับใช้ เช่น การตั้งเป้าหมายระยะสั้น ประเมินและปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว(Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1)

จากตารางที่ 6 นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้าน แนวคิดและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการบริการทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับความคิดเห็นปานกลาง จำนวน 1 ประเด็น ได้แก่

ข้อที่ 30 แนวคิดการบริหารงานแบบตะวันตกไม่สามารถใช้กับวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยได้ (Mdn = 3, Mo = 4, IMdn-MoI = 1, IQR = 1)

นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) จำนวน 21 ประเด็น ดังตารางที่ 5 พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน จำนวน 21 ประเด็น โดยเป็นความคิดเห็นระดับมากถึงมากที่สุด จำนวน 20 ประเด็น ระดับปานกลาง จำนวน 1 ประเด็น

ตารางที่ 7 นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) (EDFR รอบที่ 2)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
38	มีการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยให้มีความยืดหยุ่น	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
39	จัดทำระบบจากส่วนกลางของแต่ละสถาบันในการวางแผนกรอบอัตรากำลังและทบทวนตลอดเวลา	4	4	0	1	3.5	4.5	มาก	สอดคล้อง
40	ตั้งคณะกรรมการในการจัดทำระบบการคัดเลือก ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและความต้องการขององค์กร	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
41	จัดทำการวิเคราะห์ลักษณะงาน (Job analysis) โดยให้มีคำอธิบายงาน (job description) ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 7 นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
42	มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานที่ต้องการขององค์กร สร้างแรงจูงใจที่มีความมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงานโดยการสร้าง branding ขององค์กร	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
43	มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงานให้มีหลากหลายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร จากเดิม teaching comprehensive เป็น sustainability of university เช่น พนักงานประจำ พนักงานตามภารกิจเฉพาะ และปรับเปลี่ยนสวัสดิการให้สอดคล้องกับรูปแบบการจ้างงาน	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 7 นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
44	ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือทิศทางขององค์กร	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
45	ผู้นำต้องมีภาวะ leadership และมีแนวคิดในการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาให้ทันสถานการณ์	5	5	0	1	5.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
44	ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือทิศทางขององค์กร	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
45	ผู้นำต้องมีภาวะ leadership และมีแนวคิดในการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาให้ทันสถานการณ์	5	5	0	1	5.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
46	กำหนดให้ใช้เทคโนโลยีทำงานร่วมกับคนในสัดส่วนที่เหมาะสม ทำให้ใช้คนเท่าเดิมแต่ได้งานเพิ่มขึ้น	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 7 นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
47	กำหนดคุณสมบัติให้เป็น skill based ตามลักษณะงานเฉพาะ ที่ไม่ยึดติดกับสัญชาติ เพศ อายุ และคุณวุฒิ เช่น อาจารย์บางสาขาก็สารมารถจบ non degree ที่ได้รับรองรองจากองค์กรที่ได้รับการยอมรับ	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
48	มีกระบวนการสรรหาเชิงรุกเพื่อค้นหาบุคคลที่เป็น talent จากหลากหลายแหล่ง	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
49	มีการกำหนดค่าตอบแทนตามความสามารถที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
50	มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกอย่างโปร่งใส โดยไม่ใช้ระบบอุปถัมภ์	5	5	0	0.5	4.5	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 7 นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
51	ให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาที่หลากหลาย เช่น การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ การซื้อตัว การยืมตัว การทำงานร่วมกัน หรือแบบผสมผสาน (build/buy/borrow/joint venture/matrix) ซึ่งควรสอดคล้องกับการวิเคราะห์งานที่ต้องการของสถาบัน	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 7 นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
52	มีการพิจารณาคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศเพื่อส่งเสริมการผลิตบัณฑิตให้มี globalization	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
53	เชิญภาคธุรกิจหรือเอกชน ซึ่งเป็นผู้ใช้บัณฑิตมามีส่วนร่วมในการให้แนวคิดการสรรหาคณาจารย์	4	4	0	0	4.0	4.0	มาก	สอดคล้อง
54	การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรควรคำนึงถึงชาติพันธุ์เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเข้าใจและผูกพันธ์กับพื้นที่	3	3	0	1.5	2.5	4.0	ปานกลาง	สอดคล้อง
55	มีรูปแบบการคัดเลือกหรือสรรหาที่สะท้อนพฤติกรรมจริงตามสถานการณ์จริง	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 7 นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
56	นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลของบุคคลากรเพื่อให้เข้าถึงได้ง่าย ตามระดับชั้นของผู้ปฏิบัติงาน	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
57	จัดทำการวิเคราะห์ข้อมูลเท่าที่มีให้เป็นรูปธรรมเพื่อจัดกลุ่มคนให้ชัดเจน	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
58	ใช้ HRTech หรือ HR platform เข้ามาช่วยในสัดส่วนที่เหมาะสม เช่นนวัตกรรมการจ้างงาน /การสัมภาษณ์ ใช้ RPA (Robotic process automation) เข้ามาช่วยในการคัดกรองเบื้องต้น	4	5	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 7 นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) (EDFR รอบที่ 2) ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับความคิดเห็นมากถึงมากที่สุด จำนวน 20 ประเด็น ได้แก่

ข้อที่ 38 มีการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยให้มีความยืดหยุ่น (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-Mol = 0, IQR = 1) ข้อที่ 42 มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานที่ต้องการขององค์กร สร้างแรงจูงใจที่มีความมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงานโดยการสร้าง branding ขององค์กร (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-Mol = 0, IQR = 1) ข้อที่ 43 มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงานให้มีหลากหลายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร จากเดิม teaching comprehensive เป็น sustainability of university เช่น พนักงานประจำ พนักงานตามภารกิจเฉพาะ และปรับเปลี่ยนสวัสดิการให้สอดคล้องกับรูปแบบการจ้างงาน (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-Mol = 0, IQR = 1) ข้อที่ 44 ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือทิศทางขององค์กร (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-Mol = 0, IQR = 1) ข้อที่ 45 ผู้นำต้องมีภาวะ leadership และมีแนวคิดในการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาให้ทันสถานการณ์ (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-Mol = 0, IQR = 1) ข้อที่ 56 นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลของบุคคลากรเพื่อให้เข้าถึงได้ง่าย ตามระดับชั้นของผู้ปฏิบัติงาน (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-Mol = 0, IQR = 1) ข้อที่ 50 มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกอย่างโปร่งใส โดยไม่ใช้ระบบอุปถัมภ์ (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-Mol = 0, IQR = 0.5) ข้อที่ 39 จัดทำระบบจากส่วนกลางของแต่ละสถาบันในการวางแผนกรอบอัตรากำลังและทบทวนตลอดเวลา (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-Mol = 0, IQR = 1) ข้อที่ 40 ตั้งคณะกรรมการในการจัดทำระบบการคัดเลือก ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและความต้องการขององค์กร (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-Mol = 0, IQR = 1) ข้อที่ 41 จัดทำการวิเคราะห์ลักษณะงาน (Job analysis) โดยให้มีคำอธิบายงาน (job description) ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-Mol = 0, IQR = 1) ข้อที่ 46 กำหนดให้ใช้เทคโนโลยีทำงานร่วมกับคนในสัดส่วนที่เหมาะสม ทำให้ใช้คนเท่าเดิมแต่ได้งานเพิ่มขึ้น (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-Mol = 0, IQR = 1) ข้อที่ 47 กำหนดคุณสมบัติให้เป็น skill based ตามลักษณะงานเฉพาะ ที่ไม่ยึดติดกับสัญชาติ เพศ อายุ และคุณวุฒิ เช่น อาจารย์บางสาขาก็สารมารถจบ non degree ที่ได้รับรองรองจากองค์กรที่ได้รับการยอมรับ (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-Mol = 0, IQR = 1) ข้อที่ 48 มีกระบวนการสรรหาเชิงรุกเพื่อค้นหาบุคคลที่เป็น talent จากหลากหลายแหล่ง (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-Mol = 0, IQR = 1) ข้อที่ 49 มีการกำหนดค่าตอบแทนตามความสามารถที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-Mol = 0, IQR = 1) ข้อที่ 51 ให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาที่หลากหลาย เช่น การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ การซื้อตัว การยืมตัว การทำงานร่วมกัน หรือแบบผสมผสาน (build/buy/borrow/joint venture/matrix) ซึ่งควรสอดคล้องกับการวิเคราะห์งานที่ต้องการของสถาบัน (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-Mol = 0, IQR = 1) ข้อที่ 52 มีการพิจารณาคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาจาก

ต่างประเทศเพื่อส่งเสริมการผลิตบัณฑิตให้มี globalization (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 53 เชิญภาคธุรกิจหรือเอกชน ซึ่งเป็นผู้ใช้บัณฑิตมามีส่วนร่วมในการให้แนวคิดการสรรหาคณาจารย์ (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 55 มีรูปแบบการคัดเลือกหรือสรรหาที่สะท้อนพฤติกรรมจริงตามสถานการณ์จริง (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 57 จัดทำการวิเคราะห์ข้อมูลเท่าที่มีให้เป็นรูปธรรมเพื่อจัดกลุ่มคนให้ชัดเจน (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 58 ใช้ HRTech หรือ HR platform เข้ามาช่วยในสัดส่วนที่เหมาะสม เช่น นวัตกรรมการจ้างงาน /การสัมภาษณ์ ใช้ RPA (Robotic process automation) เข้ามาช่วยในการคัดกรองเบื้องต้น (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1)

จากตารางที่ 7 นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) (EDFR รอบที่ 2) ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับความคิดเห็นปานกลาง จำนวน 1 ประเด็น ได้แก่

ข้อที่ 54 การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรควรคำนึงถึงชาติพันธุ์ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเข้าใจและผูกพันธ์กับพื้นที่ (Mdn = 3, Mo = 3, IMdn-MoI = 0, IQR = 1.5)

1. นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านนวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) (EDFR รอบที่ 2) จำนวน 34 ประเด็น ดังตารางที่ 3 พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน จำนวน 34 ประเด็น โดยเป็นความคิดเห็นระดับมากถึงมากที่สุด จำนวน 34 ประเด็น

ตารางที่ 8 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) (EDFR รอบที่ 2)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
59	จัดทำระเบียบประกาศการทำงานข้ามหน่วยงาน/ข้ามสายงานการกำกับติดตามการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มเครือข่ายการทำงานทั้งในและนอกองค์กร	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
60	มีกฎระเบียบในการให้ค่าตอบแทนพิเศษ และผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม (incentive and benefit)	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 8 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) (EDFR รอบที่ 2)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
59	จัดทำระเบียบประกาศการทำงานข้ามหน่วยงาน/ข้ามสายงานการกำกับติดตามการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มเครือข่ายการทำงานทั้งในและนอกองค์กร	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
60	มีกฎระเบียบในการให้ค่าตอบแทนพิเศษ และลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม (incentive and benefit)	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
61	ใช้รูปแบบคณะกรรมในการประเมินงานการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการ และระบบสัญญาจ้าง	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
62	มีกลยุทธ์ในการปรับรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป สู่สังคมดิจิทัล และการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 8 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)		ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
63	มีทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร เพื่อให้กล้าคิดกล้าทำ กล้าแสดงออก ทำงานเป็นทีม ตอบโจทย์ลูกค้า และทำงานอย่างมีส่วนรวม	5		5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
64	มีทิศทางการพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อองค์กร (outside in) ร่วมกับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละช่วงวัย (inside out)	4		4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
65	มีกลยุทธ์ในการพัฒนา talent ของบุคลากร และบริหารจัดการกลุ่มบุคลากรที่เป็น talent อย่างเหมาะสมให้มีความคงอยู่ ซึ่งจะนำไปสู่การผลิตบัณฑิตให้มีความโดดเด่น	5		5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 8 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)		ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
66	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยืดหยุ่น สนับสนุนรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปทั้งในด้านเวลา และสถานที่ ให้กับบุคลากร เช่น WFH ซึ่งช่วยลดงบประมาณด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านสาธารณูปโภค และส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง	66
67	มีการลดจำนวนอาจารย์ประจำให้เหมาะสม แต่เน้นการการเรียนการสอนในชุมชน โรงพยาบาล สถานประกอบการหรือภาคอุตสาหกรรมเป็นแหล่งเรียนรู้ โดยการจ้างงานบุคลากรจากสถานประกอบการเป็นแบบ module	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง	67

ตารางที่ 8 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)		ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
68	มีการกำหนด KPI (Key Point Index) รายบุคคลและ KPI การมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน ให้กับพนักงาน	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง	68
69	การกำกับติดตามการทำงานของบุคลากรควรมีความยืดหยุ่น และสนับสนุนการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงานที่เน้นการปฏิบัติในสถานการณ์จริงร่วมกับภาคเอกชน	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง	69
70	การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับคนทุกระดับ ดูแลคนให้ดี ให้มีความผูกพันธ์กับองค์กร	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง	70

ตารางที่ 8 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)		ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
71	จัดให้บุคลากรใหม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือวางแผนการทำงานขององค์กร	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง	71
72	มีการพัฒนาทักษะด้านการให้คำปรึกษา การออกแบบโครงสร้างของคนทำงานให้เป็นขั้นตอน (ISD: Instructional system design) ออกแบบประสบการณ์การฝึกอบรม (LED: Leading expiration design) ให้แก่เจ้าหน้าที่บริหารงานทรัพยากรมนุษย์	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง	72

ตารางที่ 8 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)		ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
73	การ upskill/reskill ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการในทศวรรษหน้าซึ่งเน้นทักษะทางด้านเทคโนโลยี อย่างเข้มข้น	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง	73
74	การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะรอง ซึ่งเป็นสมรรถนะของตำแหน่งงานอื่นในองค์กรเพื่อการทำงานทดแทนในบางสถานการณ์ ทำให้คนที่มีอยู่เป็น multitask	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง	74
75	มีการพัฒนาทักษะการบริหารและภาวะผู้นำให้กับบุคลากรทุกระดับ	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง	75

ตารางที่ 8 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)		ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
76	มีระบบพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรใหม่ที่ครอบคลุมทั้งภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติและการปฏิบัติงานจริง	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง	76
77	มีการพัฒนาบุคลากรหรือการดำเนินการอย่างเข้มงวดกับบุคลากรที่ยากต่อการพัฒนา	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง	77
78	มีระบบการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีการสอนเป็นมืออาชีพ มีความเป็นครู มีความภาคภูมิใจและผูกพันกับองค์กร ทำให้อยากเป็นครูผ่านกระบวนการ Continuous Profession Development: CPD	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง	78

ตารางที่ 8 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)		ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
79	มีการกำหนด career path ชัดเจน โดยทุกคนเข้าใจตรงกันในทุกระดับ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และงบประมาณ	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง	79
80	การให้ค่าตอบแทนและรางวัลตามสมรรถนะและความเชี่ยวชาญ (competency and skill base) ของบุคลากรอย่างเหมาะสม	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง	80
81	การจัดรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลายสอดคล้องกับสถานะของบุคลากรอย่างมีธรรมาภิบาล	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง	81
82	มีการกำหนด KPI ที่ท้าทายและมีการสื่อสารอย่างชัดเจนต่อประชาคม	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง	82

ตารางที่ 8 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)		ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
83	มีกระบวนการกำกับติดตามผลการดำเนินงานตาม KPI อย่างเป็นระบบ	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง	83
84	มีการประเมินงานที่สอดคล้องกับแต่ละช่วงเวลา และรูปแบบการปฏิบัติงาน	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง	84
85	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งกับผู้บริหารและคณาจารย์ทุกคน	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง	85

ตารางที่ 8 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)		ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
86	มีการประเมินแยกระดับบุคลากรโดยใช้ มิติของความเป็นผู้นำในเครือข่ายการจัดการ (Direction grid Blake and Mouton: ใช้ตาข่ายขนาด 9X9 ซึ่งมีองค์ประกอบ 2 มิติ คือความสนใจในคน และความสนในการผลิต จึงแบ่งคนออกเป็น 5 ประเภท คือ 1:1, 1:9, 9:1, 5:5 และ 9:9) เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ	4	4	0	1	3.0	4.0	มาก	สอดคล้อง	86
87	จัดทำระบบค่าตอบแทน และ career path ให้สอดคล้องกับระดับ talent ของบุคลากร โดยให้หน่วยงานภายนอก (outsource) เป็นผู้ประเมินระดับ talent	4	4	0	1	3.0	4.0	มาก	สอดคล้อง	87

ตารางที่ 8 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)		ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
88	จัดตั้งกองทุนสวัสดิการระหว่างเป็นพนักงานและพนักงานที่จะเกษียณอายุ สอดคล้องกับศักยภาพและงบประมาณองค์กร โดยมีแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างมั่นคง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง	88
89	ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้เสมือนจริง (virtual learning) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร	4	4	0	1.5	3.5	5.0	มาก	สอดคล้อง	89
90	นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการประมวลผลของ competency จากหลักฐานเชิงประจักษ์	4	5	1	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง	90

ตารางที่ 8 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) (EDFR รอบที่ 2) (ต่อ)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)		ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
91	นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการกำกับติดตาม การปฏิบัติงานทุกที่ทุกเวลาของบุคลากร และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เจ้าหน้าที่บริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีเวลาในการพัฒนางานมากขึ้น	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง	91
92	สร้าง intelligent platform เชื่อมโยงข้อมูลของทุกสถาบันการศึกษาไปยังกระทรวงการอุดมศึกษา วิจัย และนวัตกรรม เพื่อลดการทำงานซ้ำซ้อนของบุคลากรของแต่ละสถาบัน โดยเฉพาะงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง	92

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) (EDFR รอบที่ 2) ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับความคิดเห็นมากถึงมากที่สุด จำนวน 34 ประเด็น ได้แก่

ข้อที่ 61 ใช้รูปแบบคณะกรรมในการประเมินงานการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการ และระบบสัญญาจ้าง (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 62 มีกลยุทธ์ในการปรับรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป สู่สังคมดิจิทัล และการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 63 มีทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร เพื่อให้กล้าคิดกล้าทำ กล้าแสดงออก ทำงานเป็นทีม ตอบโจทย์ลูกค้า และทำงานอย่างมีส่วนรวม (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 65 มีมีกลยุทธ์ในการพัฒนา talent ของบุคลากร และบริหารจัดการกลุ่มบุคลากรที่เป็น talent อย่างเหมาะสมให้มีความคงอยู่ ซึ่งจะนำไปสู่การผลิตบัณฑิตให้มีความโดดเด่น (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 70 มีการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับคนทุกระดับ ดูแลคนให้ดี ให้มีความผูกพันธ์กับองค์กร (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 73 การ upskill/reskill ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการในทศวรรษหน้าซึ่งเน้นทักษะทางด้านเทคโนโลยี อย่างเข้มข้น (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 78 มีระบบการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีการสอนเป็นมืออาชีพ มีความเป็นครู มีความภาคภูมิใจและผูกพันกับองค์กร ทำให้อยากเป็นครูผ่านกระบวนการ Continuous Profession Development: CPD (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 79 มีการกำหนด career path ชัดเจน โดยทุกคนเข้าใจตรงกันในทุกระดับ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และงบประมาณ (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 80 การให้ค่าตอบแทนและรางวัลตามสมรรถนะและความเชี่ยวชาญ (competency and skill base) ของบุคลากรอย่างเหมาะสม (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 83 มีกระบวนการกำกับติดตามผลการดำเนินงานตาม KPI อย่างเป็นระบบ (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 83 มีการประเมินงานที่สอดคล้องกับแต่ละช่วงเวลา และรูปแบบการปฏิบัติงาน (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 85 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งกับผู้บริหารและคณาจารย์ทุกคน (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 91 มีนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการกำกับติดตาม การปฏิบัติงานทุกที่ทุกเวลาของบุคลากร และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เจ้าหน้าที่บริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีเวลาในการพัฒนางานมากขึ้น (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 59 มีจัดทำระเบียบประกาศการทำงานข้ามหน่วยงาน/ข้ามสายงานการกำกับติดตามการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มเครือข่ายการทำงานทั้งในและนอกองค์กร (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 60 มีกฎระเบียบในการให้ค่าตอบแทนพิเศษ และผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม (incentive and benefit) (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 64 มีทิศทางการพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อองค์กร (outside

in) ร่วมกับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละช่วงวัย (inside out) (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 66 มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยืดหยุ่น สนับสนุนรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปทั้งในด้านเวลา และสถานที่ ให้กับบุคลากร เช่น WFH ซึ่งช่วยลดงบประมาณด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านสาธารณูปโภค และส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 67 มีการลดจำนวนอาจารย์ประจำให้เหมาะสม แต่เน้นการการเรียนการสอนในชุมชน โรงพยาบาล สถานประกอบการหรือภาคอุตสาหกรรมเป็นแหล่งเรียนรู้ โดยการจ้างงานบุคลากรจากสถานประกอบการเป็นแบบ module (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 68 มีการกำหนด KPI (Key Point Index) รายบุคคลและ KPI การมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน ให้กับพนักงาน (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 69 มีการกำกับติดตามการทำงานของบุคลากรควรมีความยืดหยุ่น และสนับสนุนการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงานที่เน้นการปฏิบัติในสถานการณ์จริงร่วมกับภาคเอกชน (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 71 มีจัดให้บุคลากรใหม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือวางแผนการทำงานขององค์กร (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 72 มีการพัฒนาทักษะด้านการให้คำปรึกษา การออกแบบโครงสร้างของคนทำงานให้เป็นขั้นตอน (ISD: Instructional system design) ออกแบบประสบการณ์การฝึกอบรม (LED: Leading expiration design) ให้แก่เจ้าหน้าที่บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 74 การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะรอง ซึ่งเป็นสมรรถนะของตำแหน่งงานอื่นในองค์กรเพื่อการทำงานทดแทนในบางสถานการณ์ ทำให้คนที่มีอยู่เป็น multitask (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 75 มีการพัฒนาทักษะการบริหารและภาวะผู้นำให้กับบุคลากรทุกระดับ (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 76 มีระบบพี่เลี่ยงให้กับบุคลากรใหม่ที่ครอบคลุมทั้งภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติและการปฏิบัติงานจริง (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 77 มีการพัฒนาบุคลากรหรือการดำเนินการอย่างเข้มงวดกับบุคลากรที่ยากต่อการพัฒนา (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 81 การจัดรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลายสอดคล้องกับสถานะของบุคลากรอย่างมีธรรมาภิบาล (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 82 มีการกำหนด KPI ที่ท้าทายและมีการสื่อสารอย่างชัดเจนต่อประชาคม (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 86 มีการประเมินแยกระดับบุคลากรโดยใช้ มิติของความเป็นผู้นำในเครือข่ายการจัดการ (Direction grid Blake and Mouton: ใช้ตาข่ายขนาด 9X9 ซึ่งมีองค์ประกอบ 2 มิติ คือความสนใจในคน และความสนในการผลิต จึงแบ่งคนออกเป็น 5 ประเภท คือ 1:1, 1:9, 9:1, 5:5 และ 9:9) เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 87 จัดทำระบบค่าตอบแทน และ career path ให้สอดคล้องกับระดับ talent ของบุคลากร โดยให้หน่วยงานภายนอก (outsource) เป็นผู้ประเมินระดับ talent (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 88 จัดตั้งกองทุนสวัสดิการระหว่างเป็นพนักงานและพนักงานที่จะเกษียณอายุ สอดคล้องกับศักยภาพและงบประมาณองค์กร โดยมีแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างมั่นคง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI =

0, IQR = 1) ข้อที่ 89 ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้เสมือนจริง (virtual learning) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 90 นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการประมวลผลของ competency จากหลักฐานเชิงประจักษ์ (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 92 สร้าง intelligent platform เชื่อมโยงข้อมูลของทุกสถาบันการศึกษาไปยังกระทรวงการอุดมศึกษา วิจัยและนวัตกรรม เพื่อลดการทำงานซ้ำซ้อนของบุคลากรของแต่ละสถาบัน โดยเฉพาะงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1)

2. ผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน จำนวน 9 ประเด็น ดังตารางที่ 7 พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน จำนวน 9 ประเด็น โดยเป็นความคิดเห็นระดับมากถึงมากที่สุด จำนวน 9 ประเด็น

ตารางที่ 9 ตารางแสดง ผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน (EDFR รอบที่ 2)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
93	จัดทำระเบียบข้อบังคับเรื่องการเกษียณให้มีความชัดเจน เปิดช่องทางให้สามารถเลือก early retire หรือการต่อสัญญาหลังเกษียณ	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
94	มีการต่อสัญญาจ้างหลังเกษียณ โดยพิจารณาคุณสมบัติและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของสถาบัน	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
95	จัดทำ data base ของบุคลากรในภาพรวม และวิเคราะห์หา successor แยกกลุ่มคนในแต่ละช่วงวัย เพื่อวางแผนการทดแทนตำแหน่งที่กำลังจะเกษียณ โดยเตรียมการล่วงหน้า 3-5 ปี ซึ่งจะทำให้เกิดความต่อเนื่องของการทำงาน	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 9 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน (EDFR รอบที่ 2)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
96	บริหาร data science วิเคราะห์ type ของคน วิเคราะห์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อทำนายเหตุการณ์ (predictive) และการเตรียมการให้พร้อม	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
97	จัดทำ exit track ให้บำเหน็จกับกลุ่ม early retired เพื่อประกอบอาชีพใหม่ ที่เป็น network หรือ partner กับสถาบัน หรือเลือกเงินบำนาญสำหรับกลุ่มเกษียณตามอายุ โดยการ ทำให้สมดุลกันระหว่าง 2 ระบบ ทำให้เห็นว่าบุคลากรไม่เสียเปรียบและเลือกได้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง
98	มีการจ้างงานตามภารกิจเฉพาะ จะทำให้ไม่มีการเกษียณ หรือมีการเกษียณลดลงในอนาคต	4	4	0	1	4.0	4.5	มาก	สอดคล้อง

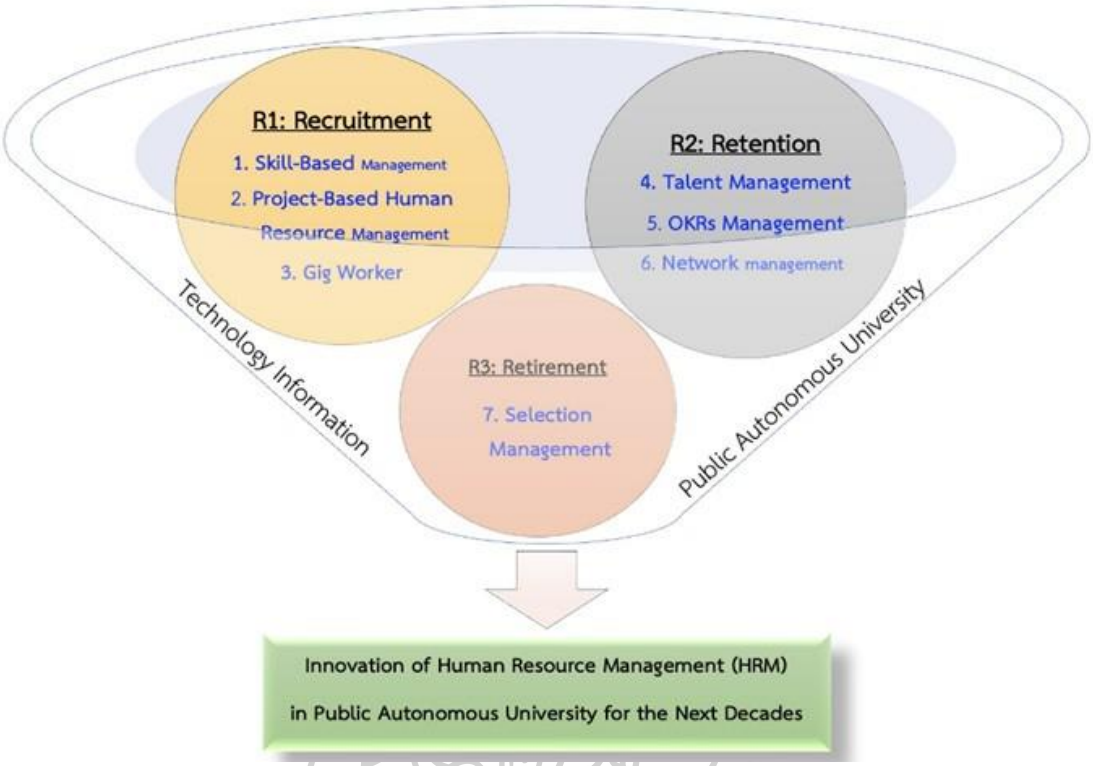
ตารางที่ 9 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน (EDFR รอบที่ 2)

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม |Mdn-Mo|	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ควอร์ไทล์ที่ 1 (Q1)	ควอร์ไทล์ที่ 3 (Q3)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
99	จัดตั้งและบริหารจัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเมื่อเกษียณอย่างมีระบบและการวางแผนงบประมาณเงินสมทบจากสถาบัน	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
100	จัดทำ career path ของทั้งสายวิชาการ สายสนับสนุนวิชาการ และผู้บริหาร โดยมีระบบ supervisor เพื่อสอนงาน (ผู้บริหารเงา) และทดแทนได้	5	5	0	1	4.0	5.0	มากที่สุด	สอดคล้อง
101	ใช้ automation technology เพื่อประกอบการจัดทำ SWOT analysis ในการ ทำการวางแผนตำแหน่งทดแทนการเกษียณ (succession plan)	4	4	0	1	4.0	5.0	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 9 ตารางแสดง ผลการวิเคราะห์นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ด้านด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน (EDFR รอบที่ 2) ที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันในระดับความคิดเห็นมากถึงมากที่สุด จำนวน 9 ประเด็น ได้แก่

ข้อที่ 95 จัดทำ data base ของบุคลากรในภาพรวม และวิเคราะห์หา successor แยกกลุ่มคนในแต่ละช่วงวัย เพื่อวางแผนการทดแทนตำแหน่งที่กำลังจะเกษียณ โดยเตรียมการล่วงหน้า 3-5 ปี ซึ่งจะทำให้เกิดความต่อเนื่องของการทำงาน (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 99 จัดตั้งและบริหารจัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเมื่อเกษียณอย่างมีระบบและการวางแผนงบประมาณเงินสมทบจากสถาบัน (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 100 จัดทำ career path ของทั้งสายวิชาการ สายสนับสนุนวิชาการ และผู้บริหาร โดยมีระบบ supervisor เพื่อสอนงาน (ผู้บริหารเงา) และทดแทนได้ (Mdn = 5, Mo = 5, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 93 จัดทำระเบียบข้อบังคับเรื่องการเกษียณให้มีความชัดเจน เปิดช่องทางให้สามารถเลือก early retire หรือการต่อสัญญาหลังเกษียณ (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 96 บริหาร data science วิเคราะห์ type ของคน วิเคราะห์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อทำนายเหตุการณ์ (predictive) และการเตรียมการให้พร้อม (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 97 จัดทำ exit track ให้บำเหน็จกับกลุ่ม early retired เพื่อประกอบอาชีพใหม่ ที่เป็น network หรือ partner กับสถาบัน หรือเลือกเงินบำนาญสำหรับกลุ่มเกษียณตามอายุ โดยการ ทำให้สมดุลกันระหว่าง 2 ระบบ ทำให้เห็นว่าบุคลากรไม่เสียเปรียบและเลือกได้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 98 มีการจ้างงานตามภารกิจเฉพาะ จะทำให้ไม่มีการเกษียณ หรือมีการเกษียณลดลงในอนาคต (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1) ข้อที่ 101 ใช้ automation technology เพื่อประกอบการจัดทำ SWOT analysis ในการ ทำการวางแผนตำแหน่งทดแทนการเกษียณ (succession plan) (Mdn = 4, Mo = 4, IMdn-MoI = 0, IQR = 1)

จากผลการศึกษาสามารถสรุปนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า สามารถสรุปได้เป็นประเด็นจากทัศนะของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน เป็น 7 ประเด็นโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถสรุปเป็น นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ดังนี้ โดยครอบคลุม 3 ด้าน ประกอบด้วย นวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) และด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน ภายใต้สถานการณ์และแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อการบริการทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า ได้ดังนี้



ภาพที่ 9 วัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า

นวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection): Recruitment (R1) มี 2 องค์ประกอบคือ ระดับนโยบาย และยุทธศาสตร์ สู่การปฏิบัติ (Policy and strategy) ต้องมีกฎระเบียบในระดับนโยบาย ให้มีความยืดหยุ่น และมีระบบกลไกการขับเคลื่อนงานทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ในรูปแบบคณะกรรมการโดยอาจจะมีภาคเอกชนที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการใช้บัณฑิตได้มีส่วนร่วมในการสรรหาหรือคัดเลือก จัดทำมาตรฐานงานแต่ละตำแหน่งกรอบอัตรากำลัง จะมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยเช่น HRTech หรือ HR platform ในสัดส่วนที่เหมาะสม เช่นนวัตกรรมการจ้างงาน /การสัมภาษณ์ ใช้ RPA (Robotic process automation) ในการคัดกรองเบื้องต้น หรือใช้เทคโนโลยีในการจัดทำการวิเคราะห์งานให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน เพื่อให้มีฐานข้อมูลเพียงพออต่อการกำหนดหรือ วางแผนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ เช่นมีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ ในการคัดข้อมูล หรือการจัดหมวดหมู่เอกสารต่าง เมื่อวิเคราะห์งานและกำหนดคุณสมบัติของคนให้ตรงกับงานโดยยึด skill based เป็นฐาน เมื่อวิเคราะห์งานเสร็จจะเห็นความซ้ำซ้อน หรือความเหมาะสมของสัดส่วนจำนวนคนต่องาน และลักษณะงาน ดังนั้นจึงจะเกิดการจ้างงานที่มุ่งเน้นการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาที่หลากหลาย เช่น การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ การซื้อตัว การยืมตัว การทำงานร่วมกัน หรือแบบผสมผสาน (build/buy/borrow/joint venture/matrix) ซึ่งควรสอดคล้องกับการวิเคราะห์งานที่ต้องการของสถาบัน อาทิเช่น การจ้างงานตามภาระกิจ หรือการจ้างงานแบบระยะสั้น หรือที่เรียกว่า gig worker ในกระบวนการคัดเลือกควรมีรูปแบบที่สะท้อนพฤติกรรมจริงตามสถานการณ์จริง

นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation): Retraintion (R2)

มีองค์ประกอบคือ นโยบายด้านการพัฒนาบุคคลากร การฝึกอบรม การสร้างความผูกพันธ์กับองค์กร และการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลากร (Policy, Training and development, motivation and reward) เหล่านี้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้มีความเป็นปัจจุบัน โดยเฉพาะการกำหนดนโยบายที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ต้องคำนึงถึงงบประมาณ ความคุ้มค่าคุ้มทุน นำเทคโนโลยีมาใช้ในสัดส่วนที่เหมาะสมในการจัดกลุ่มของบุคคลากร เพื่อให้ได้กลุ่มที่เป็น talent กลุ่มปกติ กลุ่มที่ต้องการพัฒนาเป็นพิเศษ แล้วออกแบบการพัฒนาให้เหมาะสมแต่ละกลุ่ม รวมถึงการจัดทำค่าตอบแทนให้เหมาะสม สร้างแรงจูงใจด้วยหลากหลายวิธีเช่น การออกแบบรูปแบบสวัสดิการที่เลือกได้ตามความต้องการของแต่ละช่วงวัย การให้ค่าตอบแทนและรางวัลตามสมรรถนะและความเชี่ยวชาญ (competency and skill base) ของบุคลากรอย่างเหมาะสม การกำหนดความท้าทายในการทำงานอาจจะนำ OKR มาใช้ในช่วงเวลาสั้น ๆ แล้ววัดด้วย KPI ในระยะเวลาเป็นปีงบประมาณ การสร้าง career path ของสายวิชาการต้องให้มีความเป็นมืออาชีพยิ่งขึ้น มีการทำงานเป็นเครือข่ายหรือใช้ทรัพยากรมนุษย์ร่วมกันได้ มีการออกแบบการประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรให้มีความเหมาะสมเป็นธรรม การใช้เทคโนโลยีในการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรได้แบบเป็นปัจจุบัน ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ สามารถเชื่อมต่อกับส่วนกลางที่เป็นแม่ข่าย คือกระทรวงอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ ได้ การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นส่วนหนึ่งในกำหนดยุทธศาสตร์ และงานด้านต่าง ๆ ของสถาบัน เพราะสถาบันอุมศึกษาต้องขับเคลื่อนโดยบุคลากร

ด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน Retriedment (R3)

มีองค์ประกอบคือ นโยบาย และกระกวนการ (policy and process) โดยจัดทำระเบียบข้อบังคับเรื่องการเกษียณ ให้ชัดเจนมีช่องทางให้เลือกได้เช่น การจัดทำ exit tract หรือ early retried ให้กับพนักงาน หรือเงื่อนไขการจ้างงานหลังเกษียณ ใช้เทคโนโลยีในการวิเคราะห์ชนิดของคน จัดทำเป็นฐานข้อมูลด้านบุคลากร ล่วงหน้า 3-5 ปี เพื่อให้สามารถทำนายหรือเห็นภาพในอนาคตขององค์กรได้ จึงเป็นการจัดเตรียมความพร้อมในการทดแทนตำแหน่งงาน และการกำหนดงบประมาณได้ล่วงหน้าในการลงทุนด้านบุคคลากร นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงพนักงานที่เป็นพนักงานตามภาระกิจ อาจจะทำให้การทดแทนตำแหน่งเกษียณในอนาคตลดลง แต่ต้องคำนึงถึงสวัสดิการของพนักงานที่อยู่จนเกษียณ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า”มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า โดยใช้การศึกษาเอกสาร (documentary research) และเพื่อทราบทราบนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิคการวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร (documentary research) และการสัมภาษณ์ทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่านวัตกรรมในการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย คือการที่มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ละสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่ออกนอกระบบมามี 2 ประเภท คือ มหาวิทยาลัยที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาตั้งแต่ต้น และมหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนสถานะภาพจากมหาวิทยาลัยรัฐ มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 2 การศึกษานวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิคการวิจัย EDFR เพื่อนำเสนอผลที่จะเกิดขึ้นเป็นแนวทางต่อการพัฒนาสถาบันทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยศึกษาทัศนะความคิดเห็นและจินตนาการของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน ด้วยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ EDFR รอบที่ 1 ใช้แบบ indept-interview) EDFR ในรอบที่ 2 ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดย 1) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (median) ค่าฐานนิยม (mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า” ในครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย เป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร (documentary research) ร่วมกับการสัมภาษณ์ทัศนะจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อจัดทำข้อคำถาม

การที่จะเกิดเป็นนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องมีที่มีของปัญหาและนำไปสู่กระบวนการแก้ไขใหม่ ๆ โดยผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

การปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2542 เป็นการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบและครบกระบวนการ มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ขึ้นเป็นกฎหมายแม่บทสำหรับการจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทในประเทศไทย ครอบคลุมเรื่องระบบการศึกษา แนวทางการจัดการศึกษา การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและของเอกชน มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการอุดมศึกษาของรัฐ พระราชบัญญัติติ ฉบับดังกล่าวได้บัญญัติไว้ในมาตรา 36 ให้สถานศึกษาของรรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ให้สถานศึกษาดังกล่าวดำเนินการโดยอสระสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น บทบัญญัติมาตรานี้ได้ยืนยันหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไว้ อย่างชัดเจน นับตั้งแต่นั้นพระราชบัญญัติติฉบับนี้มีผลบังคับใช้ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่ใช่เป็นตามนโยบายของรัฐเท่านั้น แต่เป็นตามกฎหมายทั้งพระราชบัญญัติติ การจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งนั้น และพระราชบัญญัติติการศึกษาแห่งชาติ จึงเป็นการเปิดทางเลือกให้มหาวิทยาลัยของรัฐที่จะจัดระบบบริหารและการจัดการได้ตามความเหมาะสม และความพร้อมของแต่ละแห่ง

การปฏิรูปการศึกษาไทยในยุคปฏิรูปการปกครอง ในระหว่าง ตุลาคม พ.ศ. 2549 - มกราคม พ.ศ. 2551 เนื่องจากรัฐบาลในยุกดังกล่าวได้ให้ความสำคัญกับการศึกษา และเห็นควยามจำเป็นที่จะต้องปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงได้ประกาศนโยบายที่จะเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา ตลอดช่วงเวลา 1 ปี 3 เดือน นอกเหนือจากนโยบายด้านการศึกษา 6 ประการ

ได้แก่ การยึดคุณธรรมนำความรู้ การขยายโอการทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ การกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษาส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชนและท้องถิ่น และการพัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้แล้ว รัฐบาลยังได้เร่งรัดการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยขอให้มหาวิทยาลัยทีมีความพร้อมและมีความต้องการจะเปลี่ยนสถานะ เสนอร่างพระราชบัญญัติต่อรัฐบาลและสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ผลปรากฏว่าได้มีการตรา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

พระราชบัญญัติ เปลี่ยนสภาพจากการเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรรัฐ จำนวน 7 แห่ง เรียงตามลำดับวันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ดังต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัยมหิดล 9 มกราคม 2550
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 6 ธันวาคม 2550
3. มหาวิทยาลัยบูรพา 9 มกราคม 2551
4. มหาวิทยาลัยทักษิณ 5 กุมภาพันธ์ 2551
5. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 6 กุมภาพันธ์ 2551
6. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 6 มีนาคม 2554
7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลดกระบัง 7 มีนาคม 2551

ความต่อเนื่องของการพัฒนาการเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ เมื่อประเทศไทยกลับเข้าสู่สภาพการมีรัฐบาลตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และรัฐบาลได้สืบต่อนโยบายการพัฒนาระบบการบริหารมหาวิทยาลัย จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐเพิ่มเติม ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยพะเยา 16 กรกฎาคม 2553
2. มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร 12 พฤศจิกายน 2553 เปลี่ยนชื่อเป็นมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช (พระราชบัญญัติเปลี่ยนชื่อมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร เป็นมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช พ.ศ. 2556)
3. สถาบันดนตรีกัลยาณวัฒนา 27 พฤษภาคม 2555
4. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 17 กรกฎาคม 2558
5. มหาวิทยาลัยขอนแก่น 17 กรกฎาคม 2558
6. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 17 กรกฎาคม 2558
7. มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 17 กรกฎาคม 2558

เมื่อนับถึงเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2558 ประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ รวม 20 แห่ง เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ จำนวน 5 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยพะเยา และสถาบันดนตรีกัลยาณวัฒนา

ทำไมจึงเรียกมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ว่า มหาวิทยาลัยนอกระบบ หรือนอกระบบราชการ ชื่อที่เป็นทางการที่สภาการศึกษาแห่งชาติเสนอต่อรัฐบาลในปี พ.ศ. 2514 ตามข้อเสนอของที่ประชุมสัมมนาคณาจารย์และผู้บริหารมหาวิทยาลัย คือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ซึ่งต่อมาด้

มีการตัดคำว่า บาล ออก เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานของรัฐ จึงควรเรียกเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับชองรัฐ ชื่อที่เป็นทางการจึงใช้ว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จนถึงทุกวันนี้ พระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีผลบังคับใช้แล้วเมื่อมีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงได้บัญญัติไว้ในมาตรา 36 ความว่า ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิสิตบุคคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการ หรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ เป็นชื่อ

เฉพาะที่กระทัดรัดขึ้น อย่างไรก็ตามการบริการจัดการของให้ยึดหลักการของการพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยตามหลักอัตตาภิบาล (self-Governance) และหลักธรรมาภิบาล (Good-Government)

การสร้างนวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ถือเป็นนวัตกรรมอุดมศึกษา เนื่องจากเดิมสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้รับการจัดตั้งให้เป็น ส่วนราชการ ใช้กฎระเบียบการดำเนินงานของทางราชการเป็นหลัก ซึ่งกฎเกณฑ์และระเบียบของทางราชการหลายอย่างไม่เหมาะกับมหาวิทยาลัย การแสวงหาและพัฒนารูปแบบ ระบบและวิธีการใหม่นี้จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถทำภารกิจได้ดีขึ้น มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ และให้บริการทีมีคุณภารพแก่ประชาชน รวมทั้งสร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศชาติให้สามารถแข้งขันได้ จึงเป็นเรื่องใหม่หรือนวัตกรรมที่ท้าทายความสามารถในการพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยไทยเป็นอย่างมาก ในช่วงแรกบุคลากรของมหาวิทยาลัยหลายแห่งยังไม่แน่ใจในความต่อเนื่องของนโยบายรัฐบาล ที่จะสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรับตลอดไป ถ้าเป็นเช่นนั้นจะกระทบต่อความมั่นคงของบุคลากร เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ เรื่องนี้พระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทุกฉบับได้บัญญัติไว้ชัดเจนว่า เงินอุดหนุนทั่งไปนั้นรัฐพึงจัดสรรให้แก่มหาวิทยาลัยโดยตรงเป็นจำนวนเพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อการจัดการและการประกันคุณภาพการศึกษา ในกรณีที่รัฐบาลได้ปรับเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง ค่าตอบแทน หรือสิทธิประโยชน์อื่นใดให้แก่ข้าราชการ ให้รัฐบาลจัดสรรงบประมาณในลักษณธเงินอุดหนุนทั่วไปเพิ่มเติมให้แก่มหาวิทยาลัยในสัดส่วนเดียวกัน เพื่อเป็นค่าใช้ดังกล่าวให้พนักงานด้วย การพัฒนาระบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องการเวลาภาวะผู้นำ ความร่วมใจของบุคลากรทุกฝ่าย และความสนับสนุนอย่างจริงจังจากรัฐบาล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงจะประสบความสำเร็จ ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ จัดระบบและกระบวนการทำงาน รวมทั้งการปรับตัวของบุคลากรโดยใช้ระยะเวลาหนึ่ง ส่วนมหาวิทยาลัยที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาตั้งแต่แรก จะมีความคล่องตัวในการพัฒนาระบบบริหารมากว่า เพราะไม่ต้องปรับรื้อหรือเลิกกติกาเก่า สามารถสร้างกติกาใหม่ได้ตั้งแต่เริ่มต้น

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา นับตั้งแต่มีการจัดตังมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มักจะมีคำถามเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลเปรียบเทียบระหว่าง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ โดยคาดหวังว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรจะมีผลสัมฤทธิ์ในการทำภารกิจดีกว่า สิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรจะบรรลุความเป็นเลิศในทุกภารกิจดีกว่ามหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ ข้อเปรียบเทียบนี้อาจจะเร็วเกินไป ควรมีการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยทั้ง 2 รูปแบบ เพื่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจทุกด้านของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยเฉพาะให้เป็นรูปธรรมต่อไป

เมื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาการบริหารสถาบัน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ทัศนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ 2 ระบบ คือ เป็นระบบที่มหาวิทยาลัยออกแบบได้เองโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่แรก และในมหาวิทยาลัยที่เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนของราชการมาก่อนแล้วปรับเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องบริหารจัดการระบบการบริหารทรัพยากร 2 ระบบคือ ระบบข้าราชการเดิม และข้าราชการที่ปรับเปลี่ยนสถานะมาเป็นพนักงาน หรือพนักงานใหม่ที่เข้ามาจะมีสถานะเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย ทำให้การบริหารจัดการค่อนข้างมีความยุ่งยาก แต่ละมหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะได้รับอัตราเงินเงินสำหรับบุคลากรสายวิชาการ ร้อยละ 1.7 สายสนับสนุนวิชาการร้อยละ 1.5 เท่าของฐานเงินเดือนเดิมของข้าราชการ ทำให้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความท้าทาย ดังนั้นผู้บริหารแต่ละมหาวิทยาลัยจึงเป็นผู้กำหนดแนวทางของแต่ละมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยนั้น ๆ ปัญหาที่พบได้บ่อยสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ บุคลากรทำงานไม่เต็มศักยภาพ ไม่มีเกณฑ์ หรือระเบียบการประเมินที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ผู้ประเมินมีอคติกับผู้ถูกประเมิน ภาระงานสาย ข และ ค ไม่ชัดเจน การพิจารณาความดีความชอบ ไม่เหมาะสมกับคุณภาพงาน อย่างแท้จริง ผู้บริหารหลีกเลี่ยงความขัดแย้งภายในหน่วยงาน จึงพิจารณาความดีความชอบให้เท่าเทียมกันทุกคน บุคลากรยังขาดความชำนาญในการจัดทำทะเบียนประวัติ การจัดสิทธิประโยชน์และสวัสดิการไม่เท่าเทียมกัน ขาดงบประมาณสนับสนุน การจัดสวัสดิการให้บุคลากร สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากร ปัญหาที่พบได้แก่ งบประมาณ ไม่เพียงพอ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ภาระงานที่บุคลากรรับผิดชอบมีมาก ทำให้ไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนา การประเมินผลจากการพัฒนาบุคลากร ไม่มีเกณฑ์ หรือรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน ด้านการให้บุคลากรพ้นสภาพจากงานบุคลากร ไม่ทราบรายละเอียดที่แท้จริงในการพิจารณาโทษของการกระทำผิดทางวินัย การฟ้องร้องให้บุคลากรพ้นออกจากงาน ใช้เวลานานในการดำเนินการ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

ของบุคลากร พบว่าประเภทของบุคลากร หน่วยงานที่สังกัด การสนับสนุนจากผู้บริหาร และความคาดหวังของบุคลากร ที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน ซึ่งเป็นตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนสายการปฏิบัติงาน การรับรู้ข่าวสาร และความรู้ความเข้าใจที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อสภาพปัญหาของการบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ดังนั้นการแสวงหาและพัฒนารูปแบบ ระบบและวิธีการใหม่นี้จะทำให้ มหาวิทยาลัยสามารถกระทำภารกิจได้ดีขึ้น มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการของประเทศและให้บริการที่มีคุณภาพแก่ ประชาชน รวมทั้งสร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศชาติให้สามารถแข่งขันได้ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ

ตอนที่ 2 การวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

เพื่อตอบวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิคการวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ผู้วิจัยกำหนดประเด็นนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า คือ ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ใน EDFR รอบที่ 2

สามารถสรุปประเด็นที่เป็นนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในอีก 10 ข้างหน้า (พ.ศ. 2565-2574) ที่จะเป็นไปได้จากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างรวดเร็วและต่อเนื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวตลอดเวลา โดยเฉพาะสถานการณ์ VUCA world มาจาก Volatility คือความผันผวน, Uncertainty คือความไม่แน่นอน, Complexity คือความซับซ้อน และ Ambiguity คือความคลุมเครือเป็นสถานการณ์โลกในภาพรวมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง ช่วยอธิบายสถานการณ์ช่วยให้ผู้นำต่าง ๆ สามารถวางนโยบายหรือกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ VUCA ได้[102] โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล (Digitalization) ที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมาก ทำให้การสื่อสารถึงกันทั่วโลกหรือโลกไร้พรมแดน (globalizations) ส่งผลให้แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรมีความสมดุล เน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ออกแบบงาน โดยงานพื้นฐานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นลักษณะงานซ้ำ ๆ ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการแทนเจ้าหน้าที่

[102] Sharma S, Singh T. VUCA World and its impact on Human Resource Function: A roadmap for HR Leaders to navigate the current challenging times. **PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology**. 2020;17(7):10219-27.

ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป เพื่อให้บุคลากรมีสมดุลการในการทำงานอย่างมีความสุข สรุปได้ 7 ประเด็นที่สอดคล้องกับหลักการพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 3 คือ ด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) ด้านนวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) ด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน[103] ดังนี้

ด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection)

1. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของทักษะ (Skill-Based Management) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการจัดการและพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาจากทักษะเฉพาะของพนักงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร กระบวนการนี้จะเน้นการกำหนดหรือระบุทักษะ (skill identification) ผ่านการกำหนดรายละเอียดงาน คือ job description การประเมินทักษะ (Skill Assessment) การพัฒนาทักษะ (Skill Development) การจัดการตามทักษะ (Skill-Based Assignment) การติดตามและประเมินผล (Skill Tracking and Evaluation) เพื่อให้ตรงกับความต้องการขององค์กรและช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบโปรเจคเบส (Project-Based Human Resource Management) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบโปรเจคเบสเป็นกระบวนการที่ใช้หลักการและเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโครงการหรือโปรเจคที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อให้มีการปรับตัวและจัดทำแผนงานทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับความต้องการของโปรเจคแต่ละรายการ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การเลือกและจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment and Allocation) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การสร้างทีมงาน (Team Building) การบริหารจัดการประสบการณ์ที่ดีในทีม (Employee Experience Management)
3. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบ Gig Worker เป็นการจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในรูปแบบชั่วคราวหรือโครงการ (Gig) โดยไม่มีความเชื่อมโยงทางกฎหมายหรือความรับผิดชอบทางการงานเช่นเดียวกับพนักงานประจำ พนักงานรูปแบบ Gig Worker มักทำงานเพื่อโครงการหรืองานที่มีระยะเวลาและขอบเขตชั่วคราวโดยมีความ

[103] Dessler G. **Human Resource Management**: Pearson; 2019.

ยืดหยุ่นในการทำงานและเวลาทำงาน ลักษะของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบ Gig worker คือ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) มีการจัดการงานและโครงการ (Project Management) มีการใช้เทคโนโลยี (Technology Utilization) มีการจัดการการชำระเงิน (Payment Management) มีการสร้างพันธมิตรธุรกิจ (Business Partnership) เป็นการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทำให้ความสามารถในการจ้างงานมีคุณภาพ

ด้านนวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation)

4. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานความสามารถ (Talent Management) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นในการสรรหาความสามารถ (Talent Acquisition) พัฒนาและการฝึกอบรมให้มีความสามารถ (Talent Development and Training) รักษาความสามารถ (Talent Retention) การประเมินผลนำไปสู่การจัดการผลการดำเนินการ (Performance Management) และการวางแผนทดแทนหรือสานต่องานของตำแหน่งนั้น ๆ (Succession Planning) เพื่อใช้ประโยน์จากความสามารถและทักษะของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
5. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานการตั้งเป้าหมายและการวัดผลสำเร็จผ่านการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน (OKRs Management) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและการวัดผลการดำเนินงานผ่านตัวชี้วัดที่สามารถตรวจสอบได้ กระบวนการนี้ช่วยให้พนักงานและองค์กรสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกันและสามารถประเมินผลการทำงานได้อย่างชัดเจนโปร่งใส ซึ่งประกอบด้วย การตั้งเป้าหมาย (Objectives) ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key Results)
6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเครือข่าย (Network management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเครือข่ายเป็นการใช้การสร้างและบำรุงรัฐสภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความสำคัญภายในและภายนอกองค์กร เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูล ความร่วมมือ และการเชื่อมโยงที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ (Relationship Building and Maintenance) การแบ่งปันข้อมูลและความรู้ (Information and Knowledge Sharing) การสนับสนุนความร่วมมือและการทำงานทีม (Collaboration and Teamwork Support) การสร้างศักยภาพและความพร้อม (Capacity Building and Readiness)

ด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน

7. การบริหารแบบให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย (Selection Management) การบริหารแบบให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการเลือกคัดเลือกและวิเคราะห์ผู้สมัครที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทักษะ และประสบการณ์เพื่อให้เกิดการแสดงออกที่หลากหลายและประสิทธิภาพในทำงาน ประกอบด้วย การวางแผนและวิเคราะห์ความต้องการของงาน (Job Analysis) การสรรหาผู้สมัคร (Recruitment) การคัดเลือกผู้สมัคร (Selection) การสนับสนุนและการปรับปรุง (Support and Improvement) แล้วจะทำให้องค์กรตัดสินใจได้ว่าจะบริหารจัดการอย่างไรในการวางแผนกำลังคน เพื่อรองรับ succession plan ด้วยรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลาย เช่น การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ การซื้อตัว การยืมตัว การทำงานร่วมกัน หรือแบบผสมผสาน (build/buy/borrow/joint venture/matrix)

อภิปรายผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

การศึกษา เรื่อง “นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า” มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า โดยการวิจัยด้วยเทคนิค EDFR นั้น พบผลการศึกษาดังนี้ นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) ด้านนวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) ด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน ภายใต้แนวคิดและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการบริการทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า

นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ในทุก ๆ ด้าน เป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารบุคลากร นวัตกรรมการบริหารบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาไทย และเนื่องจากการศึกษานี้เป็นการศึกษาด้วยเทคนิค EDFR ซึ่งเป็นการศึกษาจากทัศนะความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีขั้นตอนการรวบรวมประเด็นแนวคิดและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการบริการทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้าที่ (EDFR รอบที่ 1) จากผู้เชี่ยวชาญ 17 คน ที่ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษาระดับนโยบายด้าน

การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ผู้บริหารองค์กรหรือผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงานเอกชน นักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจระดับประเทศ ผู้นำนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลสู่การปฏิบัติ และขั้นตอนการให้ความคิดเห็นต่อประเด็นเหล่านั้นทุกประเด็นด้วยผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม (EDFR รอบที่ 2) ซึ่งเป็นวิธีการศึกษาวิจัยที่มีระเบียบวิธีวิจัยที่เป็นระบบและมีความยืดหยุ่นสูง [104] ทำให้การศึกษานี้ได้ทราบถึงมิติของแนวคิดและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการบริการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสรุปเป็นนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย 7 มิติ ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของทักษะ (Skill-Based Management) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบโปรเจคเบส (Project-Based Human Resource Management) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบชั่วคราวหรือระยะเวลาสั้นขึ้นกับความพึงพอใจของผู้จ้างงานและผู้ทำงาน (Gig Worker) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานความสามารถ (Talent Management) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานการตั้งเป้าหมายและการวัดผลสำเร็จผ่านการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน (OKRs Management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเครือข่าย (Network management) การบริหารแบบให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย (Selection Management) อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณานวัตกรรมการบริการงานทรัพยากรมนุษย์จากการศึกษานี้จะพบว่า สอดคล้องกับ หลักการพื้นฐานของการบริการงานทรัพยากรมนุษย์ อันประกอบด้วย 3R คือ ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (Innovative Recruitment & Selection) ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation) และด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน (Secession plan)[105] และข้อค้นพบทั้ง 7 ประเด็นจะสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาดังนี้

ด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection)

1. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของทักษะ (Skill-Based Management) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการจัดการและพัฒนาบุคลากรโดยพิจารณาจากทักษะเฉพาะของพนักงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กร กระบวนการนี้จะเน้นการกำหนดหรือระบุทักษะ (skill identification) ผ่านการกำหนดรายละเอียดงาน คือ job description การประเมินทักษะ (Skill Assessment) การพัฒนาทักษะ (Skill

[104] Poolpatarachewin C. Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR). **Journal of Education Studies.** 2003;32(1):20-39.

[105] Dessler G. **Human Resource Management**: Pearson; 2019.

Development) การจัดการตามทักษะ (Skill-Based Assignment) การติดตามและประเมินผล (Skill Tracking and Evaluation) เพื่อให้ตรงกับความต้องการขององค์กรและช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ เฟง (Feng, 2019) ได้ศึกษาถึง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของทักษะซึ่งใช้หลักฐานเชิงประจักษ์จากผู้ประกอบการ และนำความรู้ความสามารถมาใช้ให้ตรงกับงานที่องค์กรต้องการ พนักงานจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นโดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับวุฒิการศึกษาเป็นอันดับแรก หากทรัพยากรมนุษย์มีทักษะที่ดีสามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร และกรณีที่องค์กรจะดำเนินการปรับเปลี่ยนทิศทางใหม่ ๆ ในการทำงานจะสรรหาพนักงานที่มีทักษะเพียงพอได้ หรือจะออกแบบการฝึกอบรมพัฒนาให้กับพนักงานได้ตรงกับทักษะที่องค์กรต้องการ[106]

2. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบโปรเจคเบส (Project-Based Human Resource Management) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบโปรเจคเบสเป็นกระบวนการที่ใช้หลักการและเครื่องมือในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโครงการหรือโปรเจคที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อให้มีการปรับตัวและจัดทำแผนงานทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับความต้องการของโปรเจคแต่ละรายการ ประกอบด้วย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) การเลือกและจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ (Recruitment and Allocation) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) การสร้างทีมงาน (Team Building) การบริหารจัดการประสบการณ์ที่ดีในทีม (Employee Experience Management) ได้มีการศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบ Project-Based organization ในปี ค.ศ. 2006 โดย เบอร์ดิน (Bredin) พบว่าในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา บริษัทต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะพึ่งพาโครงสร้างแบบโครงการมากขึ้น กระบวนการนี้ที่เรียกว่า "Projectivization" ทำให้สภาพการทำงานของบุคคลในองค์กรสมัยใหม่เปลี่ยนแปลงไป อาจมีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องทำความเข้าใจเชิงลึก ดังนั้นการบริการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเป็นคนที่เข้าใจ และศึกษาถึงผลกระทบหลายอย่างเพื่อพัฒนาให้องค์กรไปสู่ระดับสูงขึ้น โดยมี 4 องค์ประกอบแนวคิด คือ ความสามารถเน้นถึงปัญหาการตรวจสอบและติดตามความสามารถ ความเชื่อถือเน้นความสำคัญของการสร้างความเชื่อถือในการดำเนินการโครงการ การเปลี่ยนแปลงยิ่งไปกว่า

---

[106] Feng A, Valero A, editors. CEP Discussion Paper No 1594 January 2019 **Skill Based Management: Evidence from Manufacturing Firms**2019.

นั้น การที่โครงสร้างที่ใช้เป็นหลักโปรเจคเปิดโอกาสในการสรรหาที่ปรึกษาและคนงานชั่วคราว (ความรู้) ซึ่งยังเน้นในความจำเป็นของการใช้ปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความแตกต่างอย่างมาก และบุคคลแต่เดิมทรัพยากรมนุษย์ได้กำหนด สัญญาจ้างของแต่ละบุคคล โดยบุคคลสำคัญหลายคนไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมขององค์กร และเรายังเห็นได้ว่า 'บุคคลภายนอก' มีหน้าที่จัดการสำคัญหลายๆ งาน จึงควรเปิดช่องทางให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถได้เข้ามาช่วยเหลือพัฒนาองค์กรให้ตรงตามความต้องการ[107]

3. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบ Gig Worker เป็นการจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในรูปแบบชั่วคราวหรือโครงการ (Gig) โดยไม่มีความเชื่อมโยงทางกฎหมายหรือความรับผิดชอบทางการงานเช่นเดียวกับพนักงานประจำ พนักงานรูปแบบ Gig Worker มักทำงานเพื่อโครงการหรืองานที่มีระยะเวลาและขอบเขตชั่วคราวโดยมีความยืดหยุ่นในการทำงานและเวลาทำงาน ลักษะของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบ Gig worker คือ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) มีการจัดการงานและโครงการ (Project Management) มีการใช้เทคโนโลยี (Technology Utilization) มีการจัดการการชำระเงิน (Payment Management) มีการสร้างพันธมิตรธุรกิจ (Business Partnership) เป็นการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทำให้ความสามารถในการจ้างงานมีคุณภาพ ในปี ค.ศ. 2020 รอย (Roy) ได้ศึกษาถึง ในทศวรรษต่อ ๆ ไปจากผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางสังคม ระบบดิจิทัล ทำให้เกิด Gig economy โดยเฉพาะในกลุ่ม start-up ซึ่งเป็นตลาดเสรีที่คนจะติดต่อกันได้อย่างอิสระเพื่อจ้างงาน หรือทำงานด้วยกันแบบระยะสั้น ๆ หรือที่เรียกว่า gig worker จะทำให้การจ้างงานแบบเต็มเวลาลดลง ทำให้องค์กรมีการใช้งบประมาณน้อยลงในด้าน succession plan แต่จะไปใช้จ่ายในการจ้างงานแทน ผู้คนจะเป็นแบบ freelance ทำให้มีตัวกลางที่เป็น platform หรือนายหน้า ผู้แทนเป็น Agency หรือที่ปรึกษาในการให้บริการต่าง ๆ[108]

---

[107] Bredin K. **Human Resource Management in Project-Based Organisations**: Challenges and Changes 2006

[108] Roy G, Shrivastava AK. **Future of gig economy: opportunities and challenges.** Imi Konnect. 2020;9(1):14-27.

ด้านนวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation)

4. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานความสามารถ (Talent Management) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นในการสรรหาความสามารถ (Talent Acquisition) พัฒนาและการฝึกอบรมให้มีความสามารถ (Talent Development and Training) รักษาความสามารถ (Talent Retention) การประเมินผลนำไปสู่การจัดการผลการดำเนินการ (Performance Management) และการวางแผนทดแทนหรือสานต่องานของตำแหน่งนั้น ๆ (Succession Planning) เพื่อใช้ประโยน์จากความสามารถและทักษะของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัล ดาลาอ์เมช (Al- Dalahmeh, 2020) ที่กล่าวว่า Talent Management - TM ได้กลายเป็นหนึ่งในหัวข้อที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์สำหรับการบริหารขององค์กรระดับโลกและธุรกิจทั่วไป ถึงแม้ว่าความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีอยู่ทุกองค์กร ผู้บริหารก็ควรใส่ใจในการนำโปรแกรมด้านการบริหารจัดการนี้ไปใช้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนา หรือการฝึกอบรมให้พนังานที่มีความสามารถอยู่ในระดับต่าง ๆ ได้ตรงตามที่ต้องการ ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ[109]
5. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานการตั้งเป้าหมายและการวัดผลสำเร็จผ่านการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน (OKRs Management) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและการวัดผลการดำเนินงานผ่านตัวชี้วัดที่สามารถตรวจสอบได้ กระบวนการนี้ช่วยให้พนักงานและองค์กรสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกันและสามารถประเมินผลการทำงานได้อย่างชัดเจนโปร่งใส ซึ่งประกอบด้วย การตั้งเป้าหมาย (Objectives) ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key Results) แอนเดรส โทรเรียน (Andres Troian et al., 2022) ที่ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบตั้งเป้าหมายและการวัดผลสำเร็จผ่านการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยกล่าวว่า ถึงแม้ OKRs จะไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่ก็มีศักยภาพสูงในการนำไปใช้ในบริบทที่หลากหลาย ทำให้สามารถส่งมอบผลลัพธ์ที่สม่ำเสมอ โดยการนำเอา OKRs มาใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการพัฒนาโครงสร้างการวัดหรือประเมินผลกิจกรรมโครงการ หรืองานใหม่ ๆ จะมีส่วนช่วยในการเพิ่มความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของทีม และทำให้ประสิทธิภาพของงานเป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจน หากเป็นไปได้ควรนำผลการ

[109] Al-Dalahmeh ML. Talent management: a systematic review. Oradea **Journal of Business and Economics.** 2020;5(special):115-23.

ดำเนินงานของ OKRs ไปเปรียบเทียบกับการวัดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ทำอยู่ปัจจุบันจะได้ข้อมูลและทิศทางการนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างดี[110]

6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเครือข่าย (Network management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเครือข่ายเป็นการใช้การสร้างและบำรุงรัฐสภาพความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความสำคัญภายในและภายนอกองค์กร เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันข้อมูล ความร่วมมือ และการเชื่อมโยงที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ (Relationship Building and Maintenance) การแบ่งปันข้อมูลและความรู้ (Information and Knowledge Sharing) การสนับสนุนความร่วมมือและการทำงานทีม (Collaboration and Teamwork Support) การสร้างศักยภาพและความพร้อม (Capacity Building and Readiness) สอดคล้องกับงานของ เกรชเซียค (Grzesiuk , 2017) ที่ศึกษาถึงการการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แบบขับเคลื่อนด้วยเครือข่าย โดยกล่าวว่า การสร้างเครือข่ายเป็นแนวคิดใหม่ในศาสตร์การจัดการ การที่บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีมีความเชื่อมโยงกัน ช่วยให้เกิดกลไกใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งการทำงานแบบเป็นเครือข่ายของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จะนำมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ต่อไปได้ โดยสามารถนำไปใช้ได้กับการสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กรได้ มีการแบ่งปัน หรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ หรือทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้น[111]

ด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน (Secession plan)

7. การบริหารแบบให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย (Selection Management) โดยต้องเริ่มจากกระบวนการเพื่อรองรับ succession plan ด้วยรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลาย เช่น การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ การซื้อตัว การยืมตัว การทำงานร่วมกัน หรือแบบผสมผสาน (build/buy/borrow/joint venture/matrix) เพื่อทดแทนตำแหน่งที่ขาด หรือการวางแผนให้มีตำแหน่งงานใหม่ดังนั้นการบริหารแบบให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลาย เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการเลือกคัดเลือกและวิเคราะห์ผู้สมัครที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทักษะ และประสบการณ์เพื่อให้เกิดการแสดงออกที่หลากหลายและประสิทธิภาพในทำงาน

---

[110] Andres Troian T, Gori R, Lacerda D, Gauss L, Weber J. **OKRs as a results-focused management model**: a systematic literature review2022.

[111] Grzesiuk K. **Network-driven approach to human resources management**. 2017;5.

ประกอบด้วย การวางแผนและวิเคราะห์ความต้องการของงาน (Job Analysis) การสรรหาผู้สมัคร (Recruitment) การคัดเลือกผู้สมัคร (Selection) การสนับสนุนและการปรับปรุง (Support and Improvement) แล้วจะทำให้องค์กรตัดสินใจได้ว่าจะบริหารจัดการอย่างไร ในการวางแผนกำลังคน ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการ Build, Borrow, or Buy และ joint venture matrix โดย ลอร์เรน (Laurence, 2012) และ แอดบอร์ (Adobor, 2004) เพื่อการพัฒนาและเติบโตขององค์กร โดยมีคำถามว่าเมื่อไหร่จะ build, Borrow, Buy หรือ joint venture ซึ่งเป็นการปิดช่องโหว่ของจุดอ่อนขององค์กร ทำให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด ถือเป็นนวัตกรรมที่นำมาใช้ในกระบวนการจัดทำรายละเอียดงาน นำไปสู่กระบวนการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละรูปแบบ[112,113]

องค์ประกอบของนวัตกรรมการบริการงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าที่ ที่ได้จากการศึกษานี้ เกิดจากพหุปัจจัยทั้ง ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก อันเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จและมีความยั่งยืน กล่าวคือ การที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องบริหารจัดการตนเองเสมือนองค์กรเอกชน แต่ยังได้รับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ ทำให้ต้องบริหารจัดการให้บรรลุตัวชี้วัดที่รัฐกำหนดนโยบายเพื่อให้ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐสูงขึ้น อาทิ เช่น การจัดอันดับมหาวิทยาลัย (ranking) จนการบริหารจัดการภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่มหาวิทยากำหนดขึ้นเองจึงทำให้ความคล่องตัว มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการใกล้เคียงกับองค์กรเอกชน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีการปรับเปลี่ยนมาจากสถานะการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐมาก่อน ยังมี บุคลากรที่รับเข้ามาด้วยระบบรัฐต่อเนื่องมาทำให้สถานะบุคลากรเป็นข้าราชการ และยังรวมถึงวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่มีการปรับตัวและฝักรากลึกในตัวบุคลากรเหล่านั้นแล้ว เมื่อผนวกกับปัจจัยภายนอกที่สัมพันธ์กับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (disruption)[114] ผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับรายงานการศึกษาแนวทางการสร้างนวัตกรรมในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดย Khecxnanth (2003) อ้างในประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์ 2564 ได้แบ่งนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1

---

[112] Capron L, Mitchell W. **Build, Borrow, Or Buy: Solving the Growth Dilemma**: Harvard Business Review Press; 2012.

[113] Adobor H. Selecting management talent for joint ventures: A suggested framework. **Human Resource Management Review**. 2004;14(2):161-78.

[114] Priyashantha K. Disruptive technologies for human resource management: A conceptual framework development and research agenda. **Journal of Work-Applied Management.** 2023;15(1):21-36.

นวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) กลุ่มที่ 2 นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา (Innovative Training & Development) กลุ่มที่ 3 นวัตกรรมด้านค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Compensation & Employee Relation) และกลุ่มที่ 4 นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ HRIS (Human Resource Information System)[115]

กลุ่มที่ 1 เช่น การสรรหาพนักงานใหม่โดยพนักงานปัจจุบัน (Internal Headhunter) ทดแทนการใช้บริการ External Headhunter เพราะคนในองค์การเองรู้จักและเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดี และสามารถ กลั่นกรอง (Screen) คุณสมบัติเบื้องต้นได้ ที่สำคัญจะประหยัดค่าจ้าง Headhunter จากภายนอกไปได้มาก แต่ก็ควรจัดระบบการจ่ายค่าตอบแทนในการสรรหาเพื่อเป็นการกระตุ้นแรงจูงใจให้คนในองค์กรช่วย หาคนมาสมัครงานมากขึ้น อาจทำได้โดยให้พนักงานแต่ละคนแนะนำเพื่อน ๆ หรือคนรู้จักที่มีทัศนคติแนวคิด หรือวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับองค์กรให้เข้ามาสมัครงาน และหากผ่านการคัดเลือกจาก HR และ Line Manager แล้วพนักงานผู้แนะนำก็จะได้ค่าตอบแทน ซึ่งค่าตอบแทนจะเป็นในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่เงินก็ได้ แต่ควรเป็นสิ่งที่มีมูลค่าพอสมควร เพราะได้ประหยัดงบประมาณไปแล้วจากการที่ไม่ต้อง จ้าง External Headhunter การคัดเลือกขั้นสุดท้าย โดยทั่วไปมักจะให้ Line Manager เป็นคนตัดสินใจ แต่ถ้าจะคิดให้แตกต่าง ทำให้แตกต่าง ควรให้เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องในอนาคตของผู้สมัครรายนั้นได้มี ส่วนร่วมในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายด้วย เพราะในที่สุดแล้ว เขาก็จะต้องทำงานร่วมกัน หากไม่สะดวกที่จะให้ สัมภาษณ์ ก็อาจจะใช้การคัดเลือกโดยให้ผู้สมัครไปลองทำงานในสถานที่จริง สภาพแวดล้อมจริง เพื่อน ร่วมงานใหม่จริง ๆ แล้วให้คนเหล่านั้นมีส่วนร่วมช่วยกันประเมินคัดเลือกขั้นสุดท้าย สร้างเครือข่าย (Networking) กับอดีตพนักงานที่เกษียณอายุไปแล้ว โดยจัดให้มีการพบปะเป็นครั้งคราว โดยอาจจะจัดเป็นรูปแบบคืนสู่เหย้าชาวเกษียณ ปีละ 1-2 ครั้ง พร้อมทั้งส่งข่าวสารเรื่องตำแหน่งงานว่างที่กำลังรับสมัคร อดีตพนักงานเกษียณเหล่านี้เข้าใจวัฒนธรรมองค์การได้ดี ประสบการณ์ที่ผ่านมาก็จะทำให้คนเหล่านี้ช่วยแนะนำและสามารถกลั่นกรอง (Screen) ผู้สมัครได้

กลุ่มที่ 2 เช่น เปลี่ยนการฝึกอบรมที่ให้วิทยากรเป็นศูนย์กลาง (Trainer-Center Training) ให้เป็นการฝึกอบรมที่ยึดผู้เรียนเป็นหลัก (Learner-Center Training) และไม่ควรใช้วิทยากรที่ชอบสอนโดยใช้ PowerPoint มา ควบคุมผู้เรียน หรือมีความเป็นเผด็จการมาเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบใหม่ อาจใช้เทคนิคจับเข่าคุยกัน เป็นเวทีล้อมวงคุยกัน กินไปคุยไป ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันหรือการใช้เทคนิค World Café เน้นการพูดคุยในที่ สบาย ๆ คนจะกล้าพูดมากขึ้น ในบางครั้งเก็อาจใช้การ

---

[115] ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. แนวทางการสร้างนวัตกรรมในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์. **วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี.** 2564; 15:516-28.

ทบทวนหลังภารกิจ หรือ AAR (After Action Review) เป็นการพูดคุยหลังกิจกรรมสำคัญ และควรบันทึกข้อควรระวัง ข้อเสนอแนะ ความรู้ที่ได้เกิดจากภารกิจดังกล่าว ตลอดจนเราสามารถใช้เทคนิค Reflection สะท้อนความรู้สึก เพื่อสรุป แลกเปลี่ยน นำเสนอ เกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดใหม่ ๆ เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนจากการรับรู้เป็นการเรียนรู้ เหล่านี้ เป็นต้น

กลุ่มที่ 3 เช่น ไม่มุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอย่างเดียว แต่ควรมุ่งเน้นควบคู่ไปกับการกระจายความสุขในการทำงานไปยังพนักงานด้วย ลดเวลาการทำงานลง โดยให้พนักงานได้มีเวลา ส่วนตัวมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น บริษัท กูเกิล (Google) ที่เป็น Search engine ได้ให้พนักงานทุกคนแบ่ง เวลา 20% ของการทำงานไปทำเรื่องอะไรก็ได้ที่ไม่เกี่ยวกับงาน เช่น บางคนไปวาดรูป บางคนไปเรียนภาษา และบางคนไปสอนหนังสือในมหาวิทยาลัย หรือกรณีของบริษัท P&G ให้พนักงานเลือกทำงานที่บ้าน 1 วัน ในแต่ละสัปดาห์จะเลือกวันไหนก็ได้ จัดช่วงเพชฌฆาตความเครียด เพื่อเปลี่ยนบรรยากาศการทำงานที่ตึงเครียด ความซ้ำซากจำเจระหว่างเวลาทำงาน เช่น ทำเป็น Happy Minutes เปิดเพลงให้พนักงานได้เต้นรำ กัน คล้าย ๆ กับที่ MK สุกี้ จัดช่วงเวลาหนึ่งให้พนักงานเสิร์ฟของร้านได้เต้นจังหวะเพลงสนุก ๆ นอกจากจะ เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศให้พนักงานแล้ว ลูกค้าก็รู้สึกสนุกไปด้วย

กลุ่มที่ 4 โดยองค์ประกอบของระบบสารสนเทศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) ระบบงานวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) แสดงให้เห็นถึงความเคลื่อนไหวของอัตรากำลัง อัตราการเข้า-ออกของบุคลากร 2) ระบบงานทะเบียนประวัติ (Central Database) ช่วยในการเก็บข้อมูล ด้านประวัติส่วนตัวของบุคลากร ประวัติการทำงาน ฯลฯ ซึ่งระบบอื่น ๆ สามารถดึงข้อมูลไปใช้ร่วมกันได้ 3) ระบบการตรวจสอบเวลา (Time Attendance) ระบบจะดึงเวลาจากเครื่องรูดบัตรมาเปรียบเทียบกับ ตารางเวลาทำงานปกติของพนักงาน แล้วรายงานความผิดพลาดที่เกิดขึ้นออกมา เช่น การขาดงาน การมา สาย การลา หรือการทำงานล่วงเวลา เป็นต้น 4) ระบบงานด้านการคำนวณเงินเดือน (Payroll) ช่วยในการ บริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และภาษี โดยที่ระบบจะทำการคำนวณอัตโนมัติ 5) ระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ช่วยในการกำหนดมาตรฐานในการประเมินผล ช่วยในการบันทึก คำนวณผลลัพธ์ และสรุปการประเมินผลของบุคลากร ในเรื่องการขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนขั้นตำแหน่ง 6) ระบบงานพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร (Training and Development) เป็นระบบที่ช่วยในการวางแผน การพัฒนาบุคลากร 7) ระบบงานสวัสดิการต่าง ๆ (Welfare) ช่วยในการเก็บบันทึกและบริหารงาน ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินกู้การเบิกวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น 8) ระบบ การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นระบบที่บันทึกข้อมูลการสมัครงาน สามารถสร้าง

แบบฟอร์มการ ทดสอบ แบบฟอร์มสำหรับการสัมภาษณ์งานได้ และเมื่อพนักงานผ่านการคัดเลือกแล้วก็สามารถโอนข้อมูล เข้าสู่ระบบรวมได้โดยอัตโนมัติ

องค์การที่จะอยู่รอดได้ คือ องค์การที่สร้างนวัตกรรม ผู้สร้างนวัตกรรมคือมนุษย์ มนุษย์ที่จะสร้างนวัตกรรมดี ๆ ได้ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้นำ ศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การ นวัตกรรมในองค์การ คือ สิ่งใหม่ ๆ คิดใหม่ ทำใหม่ เพื่อแก้ไข ป้องกันปัญหาเพื่อ พัฒนาองค์การ นวัตกรรมเกิดขึ้นได้ด้วยฝีมือมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทรัพยากรมนุษย์ที่จะสร้างนวัตกรรมได้ต้องมีทุนความรู้ ทุนทักษะ ทุกปัญญา ทุนความสุข ซึ่งเป็นหน้าที่ ของผู้นำองค์การ ต้องสรรหา ต้องสร้าง ต้องรักษาทุนเหล่านั้นให้มีขึ้นในทรัพยากรมนุษย์ การจะเกิด นวัตกรรมในองค์การได้ต้องอาศัยวัฒนธรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือ ต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ต้อง ไม่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้กล้าคิด กล้าทำ นวัตกรรมต้องเกิดจากผู้ปฏิบัติงานและมีผู้นำคอยสนับสนุนทำเป็นตัวอย่าง การศึกษานี้พบนวัตกรรมการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ 3 ด้านคือ ด้านการการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ และด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน ซึ่งต่างจากการศึกษาของ ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์ พ.ศ. 2564 ที่สรุปว่าปัจจุบันนวัตกรรมในงานบริหารบุคคล จะเน้นในเรื่องหลักสำคัญ 4 เรื่อง คือ นวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา นวัตกรรมด้านค่าตอบแทนละพนักงานสัมพันธ์ รวมตลอด ถึง นวัตกรรมการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์[116] อย่างไรก็ตามการศึกษาในครั้งนี้ ประเด็นเรื่องการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์จะเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรมทั้ง 3 ด้านที่ต้องนำเทคโนโลยีมาช่วยทุก ๆ ด้านเพื่อให้มีความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล นำไปใช้ประโยชน์ได้ในการกำหนดทิศทางต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากข้อค้นพบงานวิจัย ข้อมูล งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และความคิดเห็นของผู้วิจัยนี้จึงมีข้อเสนอแนะและการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะและการนำผลการวิจัยไปใช้

จากข้อค้นพบดังกล่าวข้างต้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า อาจจะต้องนำเอานวัตกรรมเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการบริหาร

---

[116] ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. แนวทางการสร้างนวัตกรรมในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์. **วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี.** 2564; 15:516-28.

ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัยให้คงอยู่ และเหมาะสม ในงานแต่ละด้านของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการบริหารแต่ละด้านต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ พัฒนาและปรับปรุงอยู่เสมอ ประกอบด้วย กระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะ ความรู้ เตรียมความพร้อมกับการทำงานขององค์กรภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงสวัสดิการค่าตอบแทนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้นของบุคลากร และการจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการเตรียมการเกษียณ ตำแหน่งทดแทนให้มีความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรตลอดเวลา หรือสถาบันอุดมศึกษาอาจจะเปิดโอกาสให้บุคคลากรที่มีศักยภาพสูงเป็นคนออกแบบการประเมินตนเองร่วมด้วยเพราะบุคลากรกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่ชอบความท้าทายและมุ่งเป้าสู่ความสำเร็จ ทำให้สถาบันบรรลุเป้าหมายองค์ได้ดียิ่งขึ้นก็เป็นได้ จากทั้งหมดที่กล่าวมาควรทำเป็นกระบวนการ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของ Deming cycle (PDCA) ที่สำคัญต้องส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ควรมีการพัฒนานวัตกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านความ ร่วมมือกับ องค์กรอื่น ๆ และใช้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาสในการปรับเปลี่ยน เพื่อพัฒนาให้สินค้าหรือบริการมีประสิทธิภาพดีขึ้นและสามารถเพิ่มคุณค่าให้สินค้าหรือบริการ ขององค์กร เพื่อได้เปรียบคู่แข่งขันที่ทำธุรกิจแบบเดียวกัน

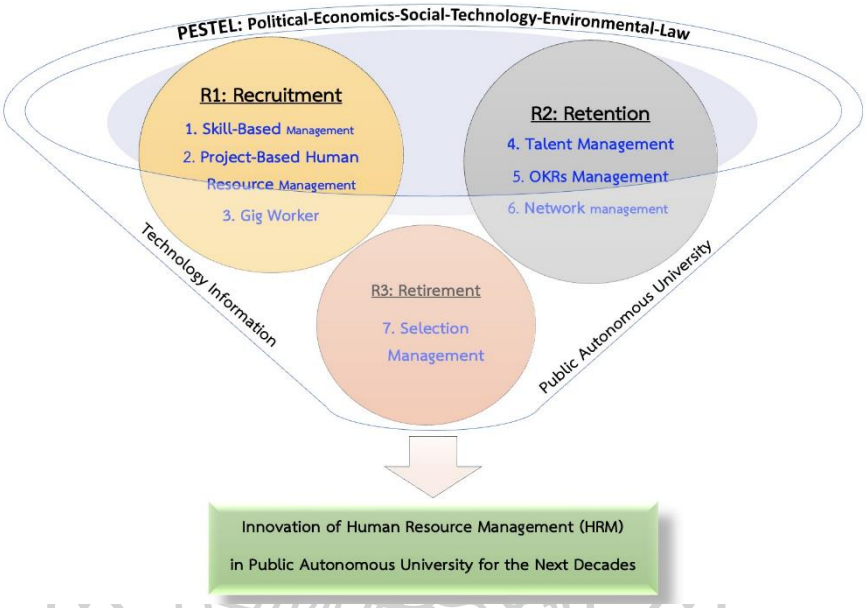
2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ควรมีการเพิ่มการใช้นวัตกรรมใหม่อย่างสิ้นเชิง (Radical Innovation) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้นจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้มี ความแปลกใหม่และโดดเด่น แตกต่างจากคู่แข่งขันทางธุรกิจในองค์กรอื่น

จากการศึกษาในครั้งนี้การนำไปใช้ประโยชน์ร่วมกับ PESTEL analysis หรือการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ทั้ง 6 ปัจจัยของ PESTEL Analysis ที่ไม่สามารถควบคุมได้ เปรียบเสมือนสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปค่อนข้างรวดเร็ว[117] ดังนี้ 1) Political คือ ปัจจัยภายนอกด้านการเมือง 2) Economics คือ ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ 3) Social คือ ปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับด้านสังคม 4) Technology คือ ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยี 5) Environmental คือ ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับด้านสภาพแวดล้อม

[117] Vasileva E. editor Application of the **PEST analysis for strategic planning** of regional development. 49th International scientific conference quantitative and qualitative analysis in economics; 2018.

6) Law หรือ Legal คือ ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับด้านกฎหมาย ดังนั้นการปรับตัวด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นจะต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการทั้ง กระบวนการ recruitment, retraining และ retirement ซึ่งต้องทำงานประสานกันเป็นเครือข่ายทั้งองค์กรภายในและภายนอกเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากร และมีความหลากหลายในการจ้างงานเพื่อส่งเสริมให้การองค์กรบรรลุเป้าหมาย[118] โดยสรุปเป็นกรอบความคิดได้ดังนี้



ภาพที่ 10 แสดงนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ภายใต้ปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้

นอกจากนี้การศึกษานี้พบว่าแม้จะมีนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า แต่สถาบันต้องมีการพัฒนาการบริหารสถาบันเพื่อให้สอดรับกับสถานการต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงย่างรวดเร็ว โดยงานวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ดังนี้

1. ด้านการบริหารยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ควรมีหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็น partner ในการทำงานทุกภาคส่วนของสถาบัน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงานของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องปรับตัวและตื่นตัวในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้มีมาตรฐานสูงขึ้น มี

[118] Yüksel I. Developing a multi-criteria decision-making model for PESTEL analysis. International **Journal of Business and Management**. 2012;7(24):52.

ความสุขในการทำงาน และมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ควรมีการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์โดยแบ่งโครงสร้างตามความสามารถของบุคลากร ให้สอดคล้องกับการกำหนดพันธกิจหลัก รวมทั้งสถาบันอาจพัฒนาการบูรณาการการบริหารงานบุคคลให้อาจารย์มีคุณสมบัติที่ตรงตามความต้องการที่ต้องมีการวิเคราะห์งาน ที่ได้รายละเอียดงานอย่างครอบคลุม และมีคุณสมบัติของคนที่จะทำงานในรายละเอียดงานดังกล่าวอย่างชัดเจน อีกทั้งสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐที่มีทรัพยากรจำกัดโดยเฉพาะอาจารย์ต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดด้านบุคลากร จึงต้องนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการบริหารจัดการ ตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือก การพัฒนา การฝึกอบรม การประเมินงานเพื่อให้ค่าตอบแทน การจัดทำฉากทัศน์ในอนาคตอันใกล้ 3-5 ปีขององค์กร เพื่อวางแผนกรอบอัตรากำลังทดแทนอย่างเป็นระบบซึ่งจะคล้ายคลึงกับหลักการของ Deming cycle (PDCA)

2. ด้านการบริหารงานบุคคลที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้สถาบันบรรลุเป้าหมายได้ตามที่กำหนด ต้องอาศัยเครือข่าย ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งจะรองรับภาวะ globalization โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บุคลากรทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ การให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกับหน่วยงานเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นการพัฒนาบุคลากรในสถานการณจริง ดังนั้นสถาบันต้องมี ระบบการสรรหาหรือเตรียมพัฒนาบุคลากร ให้มีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารสถาบัน รวมทั้งควรมีระบบกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และนำข้อมูลมาวิเคราะห์จัดกลุ่มบุคลากรเพื่อให้ง่ายต่อการจัดทำแผนพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ค่าตอบแทน สวัสดิการที่เหมาะสมกับแต่ละช่วงวัยและสถานะของพนักงาน ซึ่งเป็นการพัฒนางานได้ตรงกับความต้องการของทั้งบุคลากรและสถาบัน สามารถควบคุมงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรได้ หรือนำเทคโนโลยีมาใช้ในการออกแบบการพัฒนาทักษะของบุคลากร ทำให้การใช้งบประมาณด้านการบริหารทรัพยากรเป็นไปด้วยความคุ้มค่าคุ้มทุน

3. นวัตกรรมด้านการ ด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทนในกรณีเกษียณอายุงานอาจจะมีความจำเป็นน้อยลง เนื่องจากรูปแบบการจ้างงานมีการเปลี่ยนไปเป็นการจ้างงานแบบ gig worker หรือจ้างงานในระยะเวลาสั้น ๆ ตามภาระกิจ

นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จะต้องนำมาใช้เพื่อให้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถาบัน ซึ่งเป็นการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 4 ด้าน คือ 1) การบริหารการศึกษาต้องสอดคล้องและตอบสนอง ต่อนโยบายและความต้องการของระบบการศึกษาไทย (relevance) 2) กระบวนการบริหารต้องมีประสิทธิภาพ (efficiency) ได้ประสิทธิผล (effectiveness) 3) ทุกขั้นตอนต้องโปร่งใส (transparency) และมีเหตุผล (reasonableness) 4) มีผู้รับผิดชอบผลการบริหาร (accountability) แลจะต้องสร้าง

ผู้บริหารรุ่นใหม่เรื่อย ๆ มันเป็นขันตอนในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญมากเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพและความสามารถให้กับบุคลากรในการแข่งขันให้กับองค์กร[119] ดังนั้นนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้าคือ นวัตกรรมการบริหารบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาไทยมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา โดยช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถบริหารจัดการบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของการเรียนการสอน การวิจัย และบริการวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยนี้ศึกษานวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยนี้หลายประการควรมีการศึกษาวิจัยต่อยอดเพิ่มเติมองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น

- ผลการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ 7 ประเด็นที่ค้นพบ ต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างไรให้ยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
- มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะบริหารคนให้เป็น assess ได้อย่างไร

[119] Kleiman LS. **Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage:** Atomic Dog Pub.; 2004.

รายการอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ, “เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2561,” (17 สิงหาคม 2561) **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 13 ตอนพิเศษ 199 ง2561. p. 19-21.

กระทรวงศึกษาธิการ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 4**, ข 2546:2-3.

จตุรงค์ นภาธร. **การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ในรูแปบบดิจิทัล**. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2561.

จารุณี มุมบ้านเซ่า. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในบริบทของเสรีนิยมใหม่. ว**ารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย.** 2563;12(2):55-78.

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี, จินตกานต์ สุธรรมดี. กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.** 2017;12(Suppl.):168-84.

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี, จินตกานต์ สุธรรมดี. กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.** 2560;12(ฉบับพิเศษ):168-84.

ชัชราวรรณ มีทรัพย์ทอง, จิราวรรณ คงคล้าย, และเฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. **วารสาร ธุรกิจปริทัศน์.** 2559;8(1):183-97.

ธนกฤต ทาบุรี. **การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายบ่อหลวง อำเภอฮอด** จังหวัดเชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่; 2554.

ธีรวี ทองเจือ, ปรีดี ทุมเมฆ. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21: มิติด้านการศึกษา. **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร.** 2560;5(3):389-403.

ธีระพร วีระถาวร. กรรมการสภาจุฬาฯ **หนังสือพิมพ์มติชน** 2557.

ธีระพร วีระถาวร. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : ปัญหาที่ท้าทายปัญญาชน. J**amjuree Journal.** 2001;5(1):38-40.

นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ และวิชิต แสงสว่าง. การศึกษาแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของไทยในอนาคต. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.** 2562;13(1):142-53.

นิจวรรณ วีรวัฒโนดม และนงณภัทร รุ่งเนย. การบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. **วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี.** 2555;23(2):65-72.

บรรจบ ภิรมย์คำ, สุมตริ สุวรรณ, จรูญศรี มาดิลกโกวิท, พิชญาภา ยืนยาว, วิไลลักษณา สร้อยครี, กุลธิดา นุกูลธรรม, **รายงานฉบับสมบูรณ์ เรื่อง แนวทางปฏิบัติที่ดีและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.** 2560.

ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. แนวทางการสร้างนวัตกรรมในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์. **วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี.** 2564; 15:516-28.

ปรัชญา ภทัรกาจร. **การศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน :จังหวัดฉะเชิงเทรา:** มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์; 2556.

ปรียาลักษณ์ อินเพลา. ก**ารศึกษาเปรียบเทียบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล 4 แห่ง ในช่วง พ.ศ. 2551-2553:** มหาวิทยาลัยเชียงใหม่; 2555.

ปิยวัฒน์ แก้วกัณฑรัตน์. ก**ารพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย:** จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; 2553.

พิณสุดา สิริธรังศรี. **การกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์" ในการสังเคราะห์รายงานการวิจัย การกระจายอำนาจทางการศึกษาใน 8 ประเทศ.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด; 2549.

พิณสุดา สิริธรังศรี. **รายงานการวิจัยและพัฒนาเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** กรงเทพฯ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา; 2556.

พีซี แอนด์ แอสโซซิเอทส์ คอนซัลติ้ง. **การเฟ้นหาบุคลากรคุณภาพด้วยเทคโนโลยี: เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) จะช่วยขับเคลื่อนการวางแผนกำลังคนอย่างชาญฉลาดได้อย่างไร.** กรุงเทพฯ. 2563.

พีรพันธุ์ พาลุสุข. **การกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศฝรั่งเศส" ใน การสังเคราะห์รายงานการวิจัย การกระจายอำนาจทางการศึกษาใน 8 ประเทศ.** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด; 2549.

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม คณะกรรมการเพื่อศึกษาข้อมูลและข้อดีข้อเสียของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. **เรื่องการศึกษาข้อมูลข้อดีข้อเสียการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.** (1 พฤษภาคม 2558). 2558.

รจนา นันทิชุติมา. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคราชการ 4.0: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง; 2565.

ริยา วิวัติวงค์. **การพัฒนางานบริหารบุคคลในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1**: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่; 2555.

วิจิตร ศรีสอ้าน. **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: นวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย.** เอกสารวิชาการ. 2558.

วิจิตร ศรีสอ้าน. **รูปแบบของมหาวิทยาลัยในอนาคตกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล.** กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.; อ้างมาจากสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย 2545.

วิจิตร ศรีสะอ้าน. **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:นวัตกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย** (14 พฤศจิกายน 2559). 2559.

วีณา พึงวิวัฒน์นิกุล. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทอนาคตแรงงานไทยในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล. **วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์.** 2561;4(2):285-98.

ศพร มะหะหมัด และมนัส สุทธิการ. ปัญญาประดิษฐ์การจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ในองค์กร. **RMUTT Global Business and Economics Review.** 2563;15(1):75-89.

ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง. **Veridian E-Journal.** 2557;7(3):845-62.

สถาพร พฤฑฒิกุล. การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. **วารสารศึกษาศาสตร์.** 2559;28(2):36-49.

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. **แนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนในศตวรรษที่ 21**. คุรุสภาวิทยาจารย์. 2021;2(1):1-16.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552–2561).** กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด; 2553.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานการวิจัยเรื่อง **การกระจายอำนาจทาง การศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา** กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์; 2550.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **สภาวะการศึกษาไทยปี 2559/2560 แนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทยเพื่อก้าวสู่ยุค Thailand 4.0.** กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด; 2560.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **สภาวะการศึกษาไทยปี 2559/2560 แนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทยเพื่อก้าวสู่ยุค Thailand 4.0. 1 พ**, editor. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.; 2560.

สุมิตร สุวรรณ, วีรฉัตร สุปัญโญ, ทัศนีย์ จันติยะ, วรงคีศรี แสงบรรจง, และเฟื่องอรุณ ปรีดีดิลก. การจัดการระบบเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรรัฐ: บทสะท้อนจากพนักงานมหาวิทยาลัย. **วารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์.** 2552; 4:23-33.

สุรพล นิติไกรพจน์ และกฤติน ดิ่งแก้ว. ม**หาวิทยาลัยไทย: พัฒนาการมหาวิทยาลัยในกำกับและกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2559.

สุรพล นิติไกรพจน์ และกฤติน ดิ่งแก้ว. **มหาวิทยาลัยไทย: พัฒนาการมหาวิทยาลัยในกำกับและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2559.

เอกพิชญ์ ชินะข่าย. พัฒนาการแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์. **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.** 2561; 7:157-67.

Adobor H. Selecting management talent for joint ventures: A suggested framework. **Human Resource Management Review.** 2004;14(2):161-78.

Aggarwal N, Kapoor M, editors. **Human Resource Information Systems (HRIS) - Its role and importance in Business Competitiveness**2020.

Al-Dalahmeh ML. Talent management: a systematic review. **Oradea Journal of Business and Economics.** 2020;5(special):115-23.

Andres Troian T, Gori R, Lacerda D, Gauss L, Weber J. **OKRs as a results-focused management model: a systematic literature review**2022.

Armstrong M. **Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management:** Kogan Page; 2010.

Armstrong M, Taylor S. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice:** Kogan Page; 2020.

Armstrong M, Taylor S. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice:** Kogan Page Limited; 2014.

Aswathappa K. **Human Resource Management: Text & Cases:** McGraw Hill Education.

Bai Y. Innovative Mode of Human Resource Management of University Teachers Based on Intelligent Big Data Analysis. **Comput Intell Neurosci.** 2022; 2022:7345547.

Berhil S, Benlahmar H, Labani N. A review paper on artificial intelligence at the service of human resources management. **Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science.** 2020;18(1):32-40.

Bernardin HJ, Russell JEA. **Human Resource Management: An Experiential Approach.** New York: McGraw-Hill, Inc.; 1993.

Bernardin HJ, Russell JEA. **Human Resource Management: An Experiential Approach:** McGraw-Hill; 1993.

Beutell NJ, Schuler RS. **Personal Computer (PC) Projects for Effective Personnel Management:** West Publishing Company; 1986.

Bohlander GW, Snell S. **Principles of Human Resource Management:** South-Western, Cengage Learning; 2013.

Boudreau JW, Ramstad PM. Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. H**uman Resource Management.** 2005; 44:129-36.

Bratton J, Gold J. **Human Resource Management: Theory and Practice**. London: Macmillan; 1994.

Bratton J, Gold J. **Human Resource Management: Theory and Practice:** Palgrave Macmillan; 2003.

Bredin K. **Human Resource Management in Project-Based Organisations:** Challenges and Changes 2006.

Brewer P, Wilson K. Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model**. Journal of Education for Business**. 2010;85:330-5.

Byars LL, Rue LW. **Human Resource Management: McGraw-Hill/Irwin;** 2008.

Capron L, Mitchell W. **Build, Borrow, Or Buy: Solving the Growth Dilemma:** Harvard Business Review Press; 2012.

Cascio WF. Managing **Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits:** McGraw-Hill/Irwin; 2006.

Chruden HJ, Sherman AW. **Personnel management: The utilization of human resources.** 6th ed. Cincinnati: Ohio: South-Western Publishing Co; 1980.

Chruden HJ, Sherman AW, editors. **Personnel Management:** The Utilization of Human Resources1980.

DeNisi AS, Griffin RW. **Human Resource Management:** Houghton Mifflin; 2007.

Dessler G. **Human Resource Management:** Pearson Higher Education; 2016.

Dessler G. **Human Resource Management:** Pearson; 2019.

Dessler G, Varrkey B. **Human Resource Management, 15e: Pearson Education India**

Erickson R. **Infographic: Insights into a Highly Mature Talent Acquisition Team** 2018 [Available from: https://hrdailyadvisor.blr.com/infographic/infographic-insights-highly-mature-talent-acquisition-team/.

Feng A, Valero A, editors. **CEP Discussion Paper No 1594 January 2019 Skill Based Management:** Evidence from Manufacturing Firms2019.

Ferris GR, Hochwarter WA, Buckley MR, Harrell-Cook G, Frink DD. Human resources management: Some new directions. **Journal of management.** 1999;25(3):385-415.

Fisher CD, Schoenfeldt LF, Shaw JB. **Human Resource Management**: Houghton Mifflin Company; 2006.

French W. **The personnel management process:** Houghton Mifflin Boston; 1974.

French WL. **The Personnel Management Process: Human Resources Administration.** 3rd, editor: Houghton, Mifflin; 1974.

Glueck WF. Foundations of personnel. Texas: Business Publications Inc.; 1979.

Gomez-Mejia LR, Balkin D, Cardy R. **Managing Human Resources:** Pearson Education; 2011.

Graham HTRB. **Human Resources Management (M & E Handbook).** 7th, editor: The M & E Handbook Series; 1992.

Grzesiuk K. Network-driven approach to human resources management. 2017;5.

Harris M, editor **Human Resource Management: A Practical Approach**1996.

Heneman HG, Schwab. DP, Fossum JA, Dyer LD. **Personnel/ Human Resource Management.** New York: Richard D. Irwin, Inc.; 1989.

Hosie P. Promoting quality in higher education using human resource information systems information systems. **Quality Assurance in Education.** 1995;3(1):30-5.

Iqbal M. Can Artificial Intelligence Change the Way in Which Companies Recruit, Train, Develop and Manage Human Resources in Workplace? **Asian Journal of Social Sciences and Management Studies.** 2018;5:102-4.

Ivancevich JM. **Human Resource Management:** McMcGraw-Hill Irwin; 2010.

Johnson RD, Lukaszewski KM, Stone DL. **The evolution of the field of human resource information systems: Co-evolution of technology and HR processes.** Communications of the Association for Information Systems. 2016;38(1):28.

Jotabá MN, Fernandes CI, Gunkel M, Kraus S. Innovation and human resource management: a systematic literature review. **European Journal of Innovation Management.** 2022.

Kleiman LS. **Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage:** Atomic Dog Pub.; 2004.

Likert R. **The human organization: its management and values**. 1967.

Mamoria CB. **Personnel Management.** Bombay: Himalaya Publishing House; 1996.

Mamoria CB, Gankar SV. **Personnel Management:** Himalaya Publishing House; 2003.

Mathis RL, Jackson JH. **Human Resource Management:** Cengage Learning; 2010.

Mondy RW, Noe RM, Premeaux SR. **Human Resource Management:** Pearson Education International; 2002.

Opatha H. **Human Resource Management**2009.

Opatha H. A Simplified Study of Definitions of Human Resource Management. **Sri Lankan Journal of Human Resource Management**. 2021;11:2021.

Pattanayak B. **Human resource management:** PHI Learning Pvt. Ltd.; 2020.

Poolpatarachewin C. Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR). **Journal of Education Studies.** 2003;32(1):20-39.

Priyashantha K. Disruptive technologies for human resource management: A conceptual framework development and research agenda. **Journal of Work-Applied Management**. 2023;15(1):21-36.

Roy G, Shrivastava AK. **Future of gig economy: opportunities and challenges**. Imi Konnect. 2020;9(1):14-27.

Schwind HF, Uggerslev K, Wagar TH, Fassina N, Bulmash J. C**anadian Human Resource Management:** McGraw-Hill Education; 2016.

Senge PM. **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization:** Broadway Business; 2006.

Sharma S, Singh T. VUCA World and its impact on Human Resource Function: A roadmap for HR Leaders to navigate the current challenging times. **Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology.** PalArch's 2020;17(7):10219-27.

Singh BP, Chhabra TN, Taneja PL. **Personnel Management and Industrial Relations.** Delh: Dhanpat Rai & Sons.; 1995.

SINGH BP, CHHABRA TN, TANEJA PL. **PERSONNEL MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS** 2018, editor: Dhanpat Rai.

Stewart GL, Brown KG. **Human Resource Management: Linking Strategy to Practice:** Wiley; 2020.

Stone TH, Meltz NM. **Personnel Management in Canada.** Toronto: Hott of Canada Ltd; 1983.

Todaro Smith S. **Economic Development, 9th Edn; Harlow.** Pearson, Addison Wesley; 2006.

Torrington D, Hall L, Taylor S, Atkinson C. **Human Resource Management** 9th Edn: Pearson Higher Ed; 2014.

Ulrich D, Brockbank W. **The HR value proposition**: Harvard Business Press; 2005.

Ulrich D, Brockbank W, Johnson D, Sandholtz K, Younger J. HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. **NHRD Network Journal.** 2010;3:103-4.

Vasileva E, **editor Application of the PEST analysis for strategic planning of regional development.** 49th International scientific conference quantitative and qualitative analysis in economics; 2018.

Werner S, Schuler RS, Jackson SE. **Human resource management:** Cengage Learning; 2012.

Werther BW, Davis K. **Human Resources and Personnel Management**. 4nd ed. New York: Hill Book Company; 1996.

Yüksel I. Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. International **Journal of Business and Management.** 2012;7(24):52.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอสัมภาษณ์และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน (ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ)

ดิฉันนางนงนุช ล่วงพ้น รหัสนักศึกษา 6125903 หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) Doctor of Philosophy (Educational Administration) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์คือ รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว จะทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในระหว่าง ปี พ.ศ. 2565 ถึง พ.ศ. 2574 การวิจัยครั้งนี้เป็นใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณ (Qualitative Research) และใช้เทคนิคกาวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) โดยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากเอกสาร ตำรา วารสาร งานวิจัยภายในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง และทัศนะความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน จำนวน 3 กลุ่ม คน ดังนี้

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับนโยบายด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้องกกับระดับอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ
2. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 2 ผู้บริหารองค์กรหรือผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงานเอกชน นักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจระดับประเทศ
3. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 3 ผู้นำนโยบายด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สู่การปฏิบัติ รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคล/ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารงานบุคคล

ในการนี้ท่านคือผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านและเป็นปูชนียบุคคลที่มีคณูปการทางนโยบายด้านการศึกษาเกี่ยวข้องกกับระดับอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ของประเทศไทย ดิฉันจึงจะขอความอนุเคราะห์จากท่าน (ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ข้อมูล และให้ทัศนะความคิดเห็น ผ่านการสัมภาษณ์แบบออนไลน์ หรือในที่ตั้งแล้วแต่ท่านสะดวก หากท่านพิจารณาแล้วไม่ขัดข้อง จะขออนุญาตเสนอชื่อ ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร แต่งตั้งท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ทัศนะในดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว โดยมีนางนงนนุช ล่วงพ้น เบอร์โทรศัพท์ 084-5454463 เป็นผู้ประสานงานกับท่านเพื่อทำการนัดวัน เวลา สถานที่ที่ท่านสะดวกในการสัมภาษณ์ต่อไป

แบบตอบรับการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

การวิจัยเรื่อง “นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า”

ข้อมูลส่วนตัว

ชื่อ - สกุล .....

ตำแหน่ง .....

ที่อยู่ .....

.....

.....

E-mail ..... โทรศัพท์ .....

การตอบรับ ☐ ยินดีเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันที่

☐ ไม่สามารถเป็นยินดีเป็นผู้ทรงคุณวุฒิได้

ลงชื่อ.....

(.....)

วันที่.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ข

เครื่องมือในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (EDFR รอบที่ 1)

การวิจัยเรื่อง “นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า”

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามเทคนิคการวิจัยแบบ Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) รอบที่ 1 โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับ การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของท่านจะเป็นประโยชน์ในการนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ตามเทคนิค EDFR รอบที่ 2 ต่อไป แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ประเด็นคำถามเกี่ยวกับ นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ตามเทคนิค EDFR

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นางนงนุช
ล่วงพ้น
นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร 084-5454463 email: Luangpon_N@silpakorn.edu line id: Polaboon118

ตอนนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง โปรดระบุรายละเอียดของท่าน

1. ผู้ให้สัมภาษณ์.....อายุ.....ปี
2. ตำแหน่ง

   ....

   .....
3. สถานที่ปฏิบัติงาน

   ....

   .....
4. วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....สถานที่สัมภาษณ์

   .....

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

เกริ่นนำ การทำวิจัยเรื่องนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นดังนี้

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายตรงกัน ดังต่อไปนี้

นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงการนำสิ่งใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นแนวคิด วิธีการ มาใช้ในการทำงาน เพื่อสร้างสรรค์ผลผลิตใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิมของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ใน 3 ด้าน คือ นวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา (Innovative Training & Development) นวัตกรรมด้านค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Compensation & Employee Relation)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง หมายถึงมหาวิทยาของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารงานราชการแผ่นดินและกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง

กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น แต่อยู่ในกำกับดูแลของรัฐบาล

นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง วิธีการใหม่ หรือการนำสิ่งใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดหรือวิธีการมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อพัฒนางานด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ในอีก 10 ข้างหน้า (พ.ศ. 2565-2574)

ดังนั้นข้อตกลงเบื้องต้นดังกล่าว จึงไม่จำกัดคำตอบหรือข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านสามารถให้คำตอบหรือข้อเสนอตามที่ท่านต้องการ

ตอนที่ 3 ประเด็นคำถาม

1. ปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ที่ครอบคลุมด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ ของหน่วยงานในกำกับของรัฐในมุมมองท่านมีอะไรบ้างและมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ที่ครอบคลุมด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ ในอุดมคติของท่านเป็นอย่างไร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ที่ครอบคลุมด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ ควรมีกระบวนการที่สำคัญอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า ที่ครอบคลุมด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ ควรมีนวัตกรรมหรือมีกระบวนการที่สำคัญอย่างไรมารองรับคำตอบในข้อ 3

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะ หรือข้อคิดเห็นอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้จดบันทึกการสัมภาษณ์

.....

วัน/เดือน/ปี สัมภาษณ์

.....

สถานที่สัมภาษณ์

.....

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 2

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 2 เรื่อง
นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้สร้างขึ้นจากการสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1 นำมาวิเคราะห์สังเคราะห์และแบ่งข้อมูลออกเป็นกลุ่ม ๆ จำนวน 4 กลุ่ม (แนวคิดและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า จำนวน 37 ข้อ, ด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection จำนวน 21 ข้อ, นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation จำนวน 35 ข้อ และ นวัตกรรมด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน จำนวน 38 ข้อ รวมข้อคำถาม 101 ข้อ) ตามเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi technique) และพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ "นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า" แบบสอบถามที่สร้างขึ้นในรอบ 2 นี้เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคร์ท (Likert's rating scale) สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นในรอบที่ 2
2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ทราบนวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า จึงขอความกรุณาจากท่านตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่านในสิ่งที่คิดว่าน่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงการนำสิ่งใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นแนวคิด วิธีการ มาใช้ในการทำงาน เพื่อสร้างสรรค์ผลผลิตใหม่ ๆ ที่พัฒนาจากเดิมของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ใน 3 ด้าน คือ นวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา (Innovative Training & Development) นวัตกรรมด้านค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Compensation & Employee Relation)

3. ผู้วิจัยจะนำความคิดเห็นที่สอดคล้องกันมาสรุปภาพรวมของ การเปลี่ยนแปลงการนำสิ่งใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นแนวคิด วิธีการ มาใช้ในการทำงาน เพื่อสร้างสรรค์ผลผลิตใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิมของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ใน 3 ด้าน คือ นวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา (Innovative Training & Development) นวัตกรรมด้านค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Compensation & Employee Relation) ซึ่งคำตอบเหล่านี้จะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น
4. นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงการนำสิ่งใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นแนวคิด วิธีการ มาใช้ในการทำงาน เพื่อสร้างสรรค์ผลผลิตใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิมของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ใน 3 ด้าน คือ นวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection) นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา (Innovative Training & Development) นวัตกรรมด้านค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Compensation & Employee Relation)
5. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง หมายถึงมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารงานราชการแผ่นดินและกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น แต่อยู่ในกำกับดูแลของรัฐบาล
6. นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง วิธีการใหม่ หรือการนำสิ่งใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดหรือวิธีการมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อพัฒนางานด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ในอีก 10 ข้างหน้า (พ.ศ. 2566-2575)

นางนงนุช ล่วงพ้น
นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร 084-5454463 email: Luangpon_N@silpakorn.edu line id: Polaboon118

ชี้แจง โปรดพิจารณาเลือกตามความคิดเห็นของท่านว่าอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย Pลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านโดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยสุด

ระดับ 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	แนวคิดและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการบริการทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า					
1	การกำหนดทิศทางการบริหารสถาบัน ต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมด้วย โดยมีการออกระเบียบประกาศที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้อง มีความคล่องตัว มีกระบวนการที่ละเอียดรอบครอบให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และมีกระบวนการสร้างความเข้าใจกับบุคลากร					
2	มีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 5- 10 ปี และนำสู่การปฏิบัติโดยออกหรือแก้ไขระเบียบข้อบังคับ กำหนดนโยบาย ให้มีการดำเนินการด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ให้เห็นผลการเปลี่ยนแปลงภายใน 5 ปี					
3	มีการกำหนดกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีองค์ประกอบเหมาะสม คือ ผู้แทนสภามหาวิทยาลัย/ผู้ทรงคุณวุฒิ/หัวหน้าส่วนงาน/อาจารย์/สายสนับสนุน/กลุ่มคนที่เข้าใจการบริหารงานระบบเอกชน/ผู้ที่ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อื่น ๆ					
4	ผู้บริหาร (อธิการบดี และนายกสภามหาวิทยาลัย) มีทิศทางการบริหารองค์กรที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ มีความคล่องตัว					
5	มีการนำปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดจากกระบวนการเดิม มาวิเคราะห์เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดี ในการทำงาน					

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
6	มีแนวคิดในการนำกระบวนการ job achievement ซึ่งถือว่าเป็นระบบใหม่ร่วมกับการทำงานที่เป็น project base มากขึ้น เพื่อดึงศักยภาพบุคลากรออกมาให้มากที่สุด					
7	มีการทำงานร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐและภาคเอกชนเพิ่มขึ้น โดยอาจารย์ปฏิบัติงานในสถานประกอบการจริงเป็นตัวอย่างร่วมกับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้นิสิตเป็นผู้สังเกตการณ์					
8	มีการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นตัวกลางเชื่อมการทำงาน ตามสายงาน บางเรื่องควรสร้างขึ้นมาใหม่ บางเรื่องควรเปลี่ยน จึงควรสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน แล้วค่อยออกมาเป็นระเบียบจะทำให้การขับเคลื่อนเกิดขึ้นได้ง่าย					
9	ผู้บริหารควรมีความรู้ มีทักษะในการตัดสินใจเลือกเทคโนโลยี ที่เหมาะสม มีแนวคิดการทำงานเชิงรุก มีทักษะด้านการสื่อสาร และมีทักษะด้าน change management					
10	มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างเป็นขั้นตอน เป็นระบบ เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือทิศทางการดำเนินงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง					
11	มีการออกแบบระบบเพื่อสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่มคือ กลุ่ม talent/กลุ่มปกติ/กลุ่มที่ต้องพัฒนา					
12	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรมีความรู้ด้านการตลาดเพื่อบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินของสถาบัน					
13	มีเจ้าหน้าที่บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถด้านการสื่อสาร ภาษาอังกฤษ การให้คำปรึกษา และการออกแบบงาน					
14	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถในการบริหารความหลากหลาย ความแตกต่าง อย่างยืดหยุ่น มีความเข้าใจเรื่องบุคคลสูง และคำนึงถึงความคุ้มค่าคุ้มทุนของสถาบันเป็นสำคัญ ไม่ใช่ one fit for all					

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
15	มีการทำ Individual Planning: IDP ซึ่งควรมีทักษะที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป					
16	มีการเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการกำกับการปฏิบัติงานเป็นการให้คำปรึกษาหรือพัฒนาคุณค่าการทำงาน					
17	มีการเตรียมพร้อมของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับรูปแบบการดำเนินงาน smart university ให้บุคลากรมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน สามารถบริหารจัดการตนเองได้					
18	มีการพัฒนาผู้บริหาร ภายใต้การจัดสรรงบประมาณและออกกฎระเบียบรองรับ นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติงานทั่วไป					
19	มีมุมมองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็น asset ที่ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า มีการประเมินความคุ้มค่าด้วย key success factor ที่เหมาะสม โดยการกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน					
20	มีการประเมินการปฏิบัติงานที่เข้มข้น สอดคล้องกับค่าตอบแทนที่เหมาะสม					
21	ในช่วงเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง ควรมีการนำ out source เข้ามาจัดระเบียบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์เพื่อลดความขัดแย้งภายใน					
22	มี mind set ในการกล้าลงทุนกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำ professional มาทำงาน ที่ตอบโจทย์นโยบายของสถาบัน และพัฒนาบุคลากรประจำให้สอดคล้องกับทิศทางของสถาบัน					
23	มีการปรับโครงสร้างตั้งแต่กระทรวง ลดงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็นเพื่อให้แบ่งเบางานของบุคลากรในสถาบัน เช่น QA และ มคอ. รวมถึงปรับลดข้อกำหนด กฎเกณฑ์ขั้นนตอนในการพัฒนาตามสายงาน เช่น การกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ					
24	นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคลากรแต่ละช่วงวัย เพื่อกำหนดนโยบาย					

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
25	การบริหารสถาบันอุดมศึกษาเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งซึ่งประกอบด้วย people (การบริหารทรัพยากรมนุษย์)-----Process-----technology ดังนั้นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
26	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ งานพื้นฐาน งานด่านหน้ารับรู้ปัญหาและให้คำแนะนำ และงานพัฒนากลางร่วมกับการวางแผน เป็นหน่วยงานสนับสนุน แนะนำข้อมูล หรือให้ข้อมูลป้อนกลับ (center of expansion)					
27	มีการแชร์ resource ร่วมกันด้านงานบุคลากร และข้อมูลทั้งภายในสถาบันและระหว่างสถาบัน					
28	มีการวางแผนกำลังคน เพื่อรองรับ succession plan ด้วยรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลาย เช่น การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ การซื้อตัว การยืมตัว การทำงานร่วมกัน หรือแบบผสมผสาน (build/buy/borrow/joint venture/matrix)					
29	มีการจัดระบบฐานข้อมูลกลางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ครอบคลุมด้านแนวคิด พฤติกรรม เป็น Dashboard เข้าถึงข้อมูลแบบ real time data base และมีการ ทำ data analysis เพื่อเป็นองค์ประกอบในการกำหนดทิศทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์					
30	แนวคิดการบริหารงานแบบตะวันตกไม่สามารถใช้กับวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยได้					
31	การมีเครือข่ายที่ดีเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ซึ่งควรได้รับการสนับสนุนจากสถาบัน					
32	มีการเปลี่ยนแปลงของสถานกาณ์ต่าง ๆ อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องปรับตัวตลอดเวลา					
33	เทคโนโลยีทำให้สามารถทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป เพื่อให้บุคลากรมีสมดุลการในการทำงานอย่างมีความสุข					

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
34	สถานการณ์ globalizations สามารถดึงบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ (professional) จากต่างสถาบันทั้งในและต่างประเทศ เกิด new world work เป็น remote work โดยใช้รูปแบบการจ้างงานระยะสั้น หรือเฉพาะกิจ เกิดขึ้น					
35	VUCA world มาจาก Volatility คือความผันผวน, Uncertainty คือความไม่แน่นอน, Complexity คือความซับซ้อน และ Ambiguity คือความคลุมเครือ เป็นสถานการณ์โลกในภาพรวมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ช่วยอธิบายสถานการณ์ช่วยให้ผู้นำต่าง ๆ สามารถวางนโยบายหรือกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ VUCA ได้ โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล (Digitalization) ที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมาก ส่งผลให้แนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรมีความสมดุลเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือออกแบบงาน โดยงานพื้นฐานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นลักษณะงานซ้ำ ๆ ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและดำเนินการแทนเจ้าหน้าที่					
36	มีรูปแบบการเรียนการสอนเปลี่ยนไปเป็น nondegree และ lifelong learning ดังนั้นความต้องการบุคลากรสายวิชาการ 100% จึงลดลงแต่ใช้บุคลากรในสถานประกอบการ หรือภาคเอกชน โดยการจ้างงานแบบเฉพาะกิจเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Gig Worker (การจ้างพนักงานพาร์ทไทม์หรือฟรีแลนซ์มาทำงานชั่วคราว)					
37	มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วภายหลังสถานการณ์โควิด ทำให้แผนที่วางไว้ไม่เป็นตามแผน ดังนั้นการบริหารงานในอนาคตจึงไม่เน้น process ควรนำเอา OKR (Objective Key Result) มาปรับใช้ เช่น การตั้งเป้าหมายระยะสั้น ประเมิน และปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว					
	ด้านนวัตกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก (Innovative Recruitment & Selection)					
38	มีการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยให้มีความยืดหยุ่น					

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
39	จัดทำระบบจากส่วนกลางของแต่ละสถาบันในการวางแผนกรอบอัตรากำลังและทบทวนตลอดเวลา					
40	ตั้งคณะกรรมการในการจัดทำระบบการคัดเลือก ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและความต้องการขององค์กร					
41	จัดทำการวิเคราะห์ลักษณะงาน (Job analysis) โดยให้มีคำอธิบายงาน (job description) ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร					
42	มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลให้ตรงกับลักษณะงานที่ต้องการขององค์กร สร้างแรงจูงใจที่มีความมั่นคงและก้าวหน้าในการทำงานโดยการสร้าง branding ขององค์กร					
43	มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงานให้มีหลากหลายสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร จากเดิม teaching comprehensive เป็น sustainability of university เช่น พนักงานประจำ พนักงานตามภาระกิจเฉพาะ และปรับเปลี่ยนสวัสดิการให้สอดคล้องกับรูปแบบการจ้างงาน					
44	ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือทิศทางขององค์กร					
45	ผู้นำต้องมีภาวะ leadership และมีแนวคิดในการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาให้ทันสถานการณ์					
46	กำหนดให้ใช้เทคโนโลยีทำงานร่วมกับคนในสัดส่วนที่เหมาะสม ทำให้ใช้คนเท่าเดิมแต่ได้งานเพิ่มขึ้น					
47	กำหนดคุณสมบัติให้เป็น skill based ตามลักษณะงานเฉพาะ ที่ไม่ยึดติดกับสัญชาติ เพศ อายุ และคุณวุฒิ เช่น อาจารย์บางสาขาก็สารมารถจบ non degree ที่ได้รับรองรองจากองค์กรที่ได้รับการยอมรับ					
48	มีกระบวนการสรรหาเชิงรุกเพื่อค้นหาบุคคลที่เป็น talent จากหลากหลายแหล่ง					
49	มีการกำหนดค่าตอบแทนตามความสามารถที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร					

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
50	มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกอย่างโปร่งใส โดยไม่ใช้ระบบอุปถัมภ์					
51	ให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาที่หลากหลาย เช่น การกำหนดตำแหน่งงานใหม่ การซื้อตัว การยืมตัว การทำงานร่วมกัน หรือแบบผสมผสาน (build/buy/borrow/joint venture/matrix) ซึ่งควรสอดคล้องกับการวิเคราะห์งานที่ต้องการของสถาบัน					
52	มีการพิจารณาคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากรที่สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศเพื่อส่งเสริมการผลิตบัณฑิตให้มี globalization					
54	เชิญภาคธุรกิจหรือเอกชน ซึ่งเป็นผู้ใช้บัณฑิตมามีส่วนร่วมในการให้แนวคิดการสรรหาคณาจารย์					
55	การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรควรคำนึงถึงชาติพันธุ์เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเข้าใจและผูกพันธ์กับพื้นที่					
56	มีรูปแบบการคัดเลือกหรือสรรหาที่สะท้อนพฤติกรรมจริงตามสถานการณ์จริง					
57	นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลของบุคคลากรเพื่อให้เข้าถึงได้ง่าย ตามระดับชั้นของผู้ปฏิบัติงาน					
58	จัดทำการวิเคราะห์ข้อมูลเท่าที่มีให้เป็นรูปธรรมเพื่อจัดกลุ่มคนให้ชัดเจน					
59	ใช้ HRTech หรือ HR platform เข้ามาช่วยในสัดส่วนที่เหมาะสม เช่นนวัตกรรมการจ้างงาน /การสัมภาษณ์ ใช้ RPA (Robotic process automation) เข้ามาช่วยในการคัดกรองเบื้องต้น					
	นวัตกรรมการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ (Innovative Training & Development, Compensation & Employee Relation)					
60	จัดทำระเบียบประกาศการทำงานข้ามหน่วยงาน/ข้ามสายงานการกำกับติดตามการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มเครือข่ายการทำงานทั้งในและนอกองค์กร					

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
61	มีกฎระเบียบในการให้ค่าตอบแทนพิเศษ และผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม (incentive and benefit)					
62	ใช้รูปแบบคณะกรรมในการประเมินงานการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการ และระบบสัญญาจ้าง					
63	มีกลยุทธ์ในการปรับรูปแบบการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป สู่สังคมดิจิทัล และการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี					
64	มีทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร เพื่อให้กล้าคิดกล้าทำ กล้าแสดงออก ทำงานเป็นทีม ตอบโจทย์ลูกค้า และทำงานอย่างมีส่วนรวม					
65	มีทิศทางการพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อองค์กร (outside in) ร่วมกับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละช่วงวัย (inside out)					
66	มีกลยุทธ์ในการพัฒนา talent ของบุคลากร และบริหารจัดการกลุ่มบุคลากรที่เป็น talent อย่างเหมาะสมให้มีความคงอยู่ ซึ่งจะนำไปสู่การผลิตบัณฑิตให้มีความโดดเด่น					
67	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยืดหยุ่น สนับสนุนรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไปทั้งในด้านเวลา และสถานที่ ให้กับบุคลากร เช่น WFH ซึ่งช่วยลดงบประมาณด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ด้านสาธารณูปโภค และส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน					
68	มีการลดจำนวนอาจารย์ประจำให้เหมาะสม แต่เน้นการการเรียนการสอนในชุมชน โรงพยาบาล สถานประกอบการหรือภาคอุตสาหกรรมเป็นแหล่งเรียนรู้ โดยการจ้างงานบุคลากรจากสถานประกอบการเป็นแบบ module					
69	มีการกำหนด KPI (Key Point Index) รายบุคคลและ KPI การมีส่วนร่วมหรือการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน ให้กับพนักงาน					

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
70	การกำกับติดตามการทำงานของบุคลากรควรมีความยืดหยุ่น และสนับสนุนการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงานที่เน้นการปฏิบัติในสถานการณ์จริงร่วมกับภาคเอกชน					
71	การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับคนทุกระดับ ดูแลคนให้ดี ให้มีความผูกพันธ์กับองค์กร					
72	จัดให้บุคลากรใหม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือวางแผนการทำงานขององค์กร					
73	มีการพัฒนาทักษะด้านการให้คำปรึกษา การออกแบบโครงสร้างของคนทำงานให้เป็นขั้นตอน (ISD: Instructional system design) ออกแบบประสบการณ์การฝึกอบรม (LED: Leading expiration design) ให้แก่เจ้าหน้าที่บริหารงานทรัพยากรมนุษย์					
74	การ upskill/reskill ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการในทศวรรษหน้าซึ่งเน้นทักษะทางด้านเทคโนโลยี อย่างเข้มข้น					
75	การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะรอง ซึ่งเป็นสมรรถนะของตำแหน่งงานอื่นในองค์กรเพื่อการทำงานทดแทนในบางสถานการณ์ ทำให้คนที่มีอยู่เป็น multitask					
76	มีการพัฒนาทักษะการบริหารและภาวะผู้นำให้กับบุคลากรทุกระดับ					
77	มีระบบพี่เลี่ยงให้กับบุคลากรใหม่ที่ครอบคลุมทั้งภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติและการปฏิบัติงานจริง					
78	มีการพัฒนาบุคลากรหรือการดำเนินการอย่างเข้มงวดกับบุคลากรที่ยากต่อการพัฒนา					
79	มีระบบการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีการสอนเป็นมืออาชีพ มีความเป็นครู มีความภาคภูมิใจและผูกพันกับองค์กร ทำให้อยากเป็นครูผ่านกระบวนการ Continuous Profession Development: CPD					
80	มีการกำหนด career path ชัดเจน โดยทุกคนเข้าใจตรงกันในทุกระดับ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และงบประมาณ					

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
81	การให้ค่าตอบแทนและรางวัลตามสมรรถนะและความเชี่ยวชาญ (competency and skill base) ของบุคลากรอย่างเหมาะสม					
82	การจัดรูปแบบสวัสดิการที่หลากหลายสอดคล้องกับสถานะของบุคลากรอย่างมีธรรมาภิบาล					
84	มีการกำหนด KPI ที่ท้าทายและมีการสื่อสารอย่างชัดเจนต่อประชาคม					
85	มีกระบวนการกำกับติดตามผลการดำเนินงานตาม KPI อย่างเป็นระบบ					
86	มีการประเมินงานที่สอดคล้องกับแต่ละช่วงเวลา และรูปแบบการปฏิบัติงาน					
87	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งกับผู้บริหารและคณาจารย์ทุกคน					
88	มีการประเมินแยกระดับบุคลากรโดยใช้ มิติของความเป็นผู้นำในเครือข่ายการจัดการ (Direction grid Blake and Mouton: ใช้ตาข่ายขนาด 9X9 ซึ่งมีองค์ประกอบ 2 มิติ คือความสนใจในคน และความสนในการผลิต จึงแบ่งคนออกเป็น 5 ประเภท คือ 1:1, 1:9, 9:1, 5:5 และ 9:9) เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ					
89	จัดทำระบบค่าตอบแทน และ career path ให้สอดคล้องกับระดับ talent ของบุคลากร โดยให้หน่วยงานภายนอก (outsource) เป็นผู้ประเมินระดับ talent					
90	จัดตั้งกองทุนสวัสดิการระหว่างเป็นพนักงานและพนักงานที่จะเกษียณอายุ สอดคล้องกับศักยภาพและงบประมาณองค์กร โดยมีแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างมั่นคง เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร					
91	ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้เสมือนจริง (virtual learning) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร					
92	นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการประมวลผลของ competency จากหลักฐานเชิงประจักษ์					

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
93	นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการกำกับติดตาม การปฏิบัติงานทุกที่ทุกเวลาของบุคลากร และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการงานบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เจ้าหน้าที่บริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีเวลาในการพัฒนางานมากขึ้น					
94	สร้าง intelligent platform เชื่อมโยงข้อมูลของทุกสถาบันการศึกษาไปยังกระทรวงการอุดมศึกษา วิจัยและนวัตกรรม เพื่อลดการทำงานซ้ำซ้อนของบุคลากรของแต่ละสถาบัน โดยเฉพาะงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา					
	ด้านการวางแผนตำแหน่งทดแทน					
95	จัดทำระเบียบข้อบังคับเรื่องการเกษียณให้มีความชัดเจน เปิดช่องทางให้สามารถเลือก early retire หรือการต่อสัญญาหลังเกษียณ					
96	มีการต่อสัญญาจ้างหลังเกษียณ โดยพิจารณาคุณสมบัติและผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของสถาบัน					
97	จัดทำ data base ของบุคลากรในภาพรวม และวิเคราะห์หา successor แยกกลุ่มคนในแต่ละช่วงวัย เพื่อวางแผนการทดแทนตำแหน่งที่กำลังจะเกษียณ โดยเตรียมการล่วงหน้า 3-5 ปี ซึ่งจะทำให้เกิดความต่อเนื่องของการทำงาน					
98	บริหาร data science วิเคราะห์ type ของคน วิเคราะห์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อทำนายเหตุการณ์ (predictive) และการเตรียมการให้พร้อม					
99	จัดทำ exit track ให้บำเหน็จกับกลุ่ม early retired เพื่อประกอบอาชีพใหม่ ที่เป็น network หรือ partner กับสถาบัน หรือเลือกเงินบำนาญสำหรับกลุ่มเกษียณตามอายุ โดยการ ทำให้สมดุลกันระหว่าง 2 ระบบ ทำให้เห็นว่าบุคลากรไม่เสียเปรียบและเลือกได้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร					

ข้อที่	นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
100	มีการจ้างงานตามภารกิจเฉพาะ จะทำให้ไม่มีการเกษียณ หรือมีการเกษียณลดลงในอนาคต					
101	จัดตั้งและบริหารจัดการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเมื่อเกษียณอย่างมีระบบและการวางแผนงบประมาณเงินสมทบจากสถาบัน					
102	จัดทำ career path ของทั้งสายวิชาการ สายสนับสนุนวิชาการ และผู้บริหาร โดยมีระบบ supervisor เพื่อสอนงาน (ผู้บริหารเงา) และทดแทนได้					
103	ใช้ automation technology เพื่อประกอบการจัดทำ SWOT analysis ในการ ทำการวางแผนตำแหน่งทดแทนการเกษียณ (succession plan)					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ภาคผนวก ง

ค่าสถิติในงานวิจัย

ค่าสถิติผลการวิจัย EDFR รอบที่ 2

		ข้อที่ 1	ข้อที่ 2	ข้อที่ 3	ข้อที่ 4	ข้อที่ 5	ข้อที่ 6	ข้อที่ 7	ข้อที่ 8	ข้อที่ 9	ข้อที่ 10
N	Valid	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Median		5.0000	4.0000	4.0000	5.0000	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	5.0000
Mode		5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
Percentiles	25	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	4.0000
	75	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000

		ข้อที่ 11	ข้อที่ 12	ข้อที่ 13	ข้อที่ 14	ข้อที่ 15	ข้อที่ 16	ข้อที่ 17	ข้อที่ 18	ข้อที่ 19	ข้อที่ 20
N	Valid	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Median		5.0000	4.0000	4.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.0000	5.0000
Mode		5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00a	5.00
Percentiles	25	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	75	5.0000	4.5000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000

		ข้อที่ 21	ข้อที่ 22	ข้อที่ 23	ข้อที่ 24	ข้อที่ 25	ข้อที่ 26	ข้อที่ 27	ข้อที่ 28	ข้อที่ 29	ข้อที่ 30
N	Valid	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Median		4.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	5.0000	3.0000
Mode		4.00	5.00	5.00	5.00	4.00a	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00
Percentiles	25	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.5000	3.5000	4.0000	4.0000	3.0000
	75	4.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.5000	5.0000	5.0000	5.0000	4.0000

		ข้อที่ 31	ข้อที่ 32	ข้อที่ 33	ข้อที่ 34	ข้อที่ 35	ข้อที่ 36	ข้อที่ 37	ข้อที่ 38	ข้อที่ 39	ข้อที่ 40
N	Valid	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Median		4.0000	5.0000	4.0000	4.0000	5.0000	4.0000	4.0000	5.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	5.00	4.00a	4.00	5.00	4.00a	5.00	5.00	4.00	4.00
Percentiles	25	4.00	5.00	4.00a	4.00	5.00	4.00a	5.00	5.00	4.00	4.00
	75	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.5000	5.0000

		ข้อที่ 41	ข้อที่ 42	ข้อที่ 43	ข้อที่ 44	ข้อที่ 45	ข้อที่ 46	ข้อที่ 47	ข้อที่ 48	ข้อที่ 49	ข้อที่ 50
N	Valid	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Median		4.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000
Mode		4.00a	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00a	4.00	5.00
Percentiles	25	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.5000
	75	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000

		ข้อที่ 51	ข้อที่ 52	ข้อที่ 53	ข้อที่ 54	ข้อที่ 55	ข้อที่ 56	ข้อที่ 57	ข้อที่ 58	ข้อที่ 59	ข้อที่ 60
N	Valid	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Median		4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00a
Percentiles	25	4.0000	4.0000	4.0000	2.5000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	75	5.0000	5.0000	4.0000	4.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000

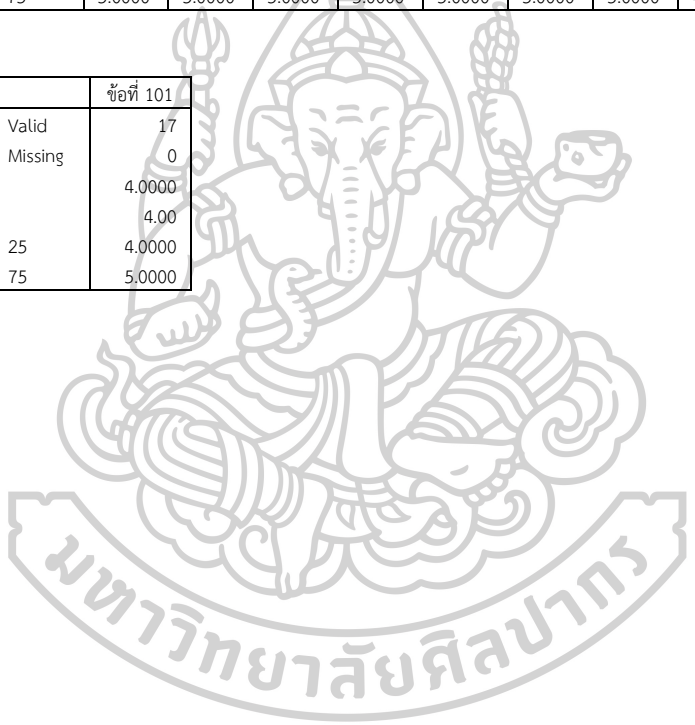
		ข้อที่ 61	ข้อที่ 62	ข้อที่ 63	ข้อที่ 64	ข้อที่ 65	ข้อที่ 66	ข้อที่ 67	ข้อที่ 68	ข้อที่ 69	ข้อที่ 70
N	Valid	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Median		5.0000	5.0000	5.0000	4.0000	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000
Mode		5.00	5.00	5.00	4.00a	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
Percentiles	25	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	75	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000

		ข้อที่ 71	ข้อที่ 72	ข้อที่ 73	ข้อที่ 74	ข้อที่ 75	ข้อที่ 76	ข้อที่ 77	ข้อที่ 78	ข้อที่ 79	ข้อที่ 80
N	Valid	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Median		4.0000	4.0000	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	5.0000	5.0000
Mode		4.00	4.00a	5.00	4.00	4.00a	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
Percentiles	25	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	75	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000

		ข้อที่ 81	ข้อที่ 82	ข้อที่ 83	ข้อที่ 84	ข้อที่ 85	ข้อที่ 86	ข้อที่ 87	ข้อที่ 88	ข้อที่ 89	ข้อที่ 90
N	Valid	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Median		5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	5.0000
Mode		5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00
Percentiles	25	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	75	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.5000	5.0000	5.0000

		ข้อที่ 91	ข้อที่ 92	ข้อที่ 93	ข้อที่ 94	ข้อที่ 95	ข้อที่ 96	ข้อที่ 97	ข้อที่ 98	ข้อที่ 99	ข้อที่ 100
N	Valid	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Median		5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	5.0000
Mode		5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00
Percentiles	25	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	75	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.5000	5.0000	5.0000

		ข้อที่ 101
N	Valid	17
	Missing	0
Median		4.0000
Mode		4.00
Percentiles	25	4.0000
	75	5.0000



ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

“นวัตกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า”

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับนโยบายด้านการศึกษา จำนวน 7 คน

1. ศาสตราจารย์ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน อดีดรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ(9 .....ตุลาคม พ.ศ. 2549 - 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551) อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
2. พันธุ์เพิ่มศักดิ์ อารุณี หัวหน้ากลุ่มภารกิจบริหารยุทธศาสตร์ สำนักปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.)
3. รองศาสตราจารย์.ดร.สุมนต์ สกลไชย นายกสภามหาวิทยาลัยบูรพา
4. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ คุณหญิง ไขศรี ศรีอรุณ นายกสภามหาวิทยาลัยศิลปากร
5. รองศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ ทองระอา อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัติ แก้วประดับ อธิการบดีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารองค์กรหรือผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงานเอกชน นักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารธุรกิจระดับประเทศ

1. นายเมธา ประภาวกุล Deputy Director- Corporate Human Resources Office บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
2. นายอำนวย อภิชัยนันท์ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหาร บริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชั่น จำกัด
3. นายดิหลก ถือกล้า Manager - International Human Resource Management at PTT Global Chemical PLC

   Vice President - Group HR
   RCL Public Co Ltd
4. นายวิศรุต รักษ์นภาพงศ์ ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ให้แก่องค์กรของภาครัฐและบริษัทเอกชน ประสบการณ์กว่ากว่า 20 ปี ประวัติโดยย่อ - กรรมการผู้จัดการ Human Intellectual Management Co., Ltd. (HIM) - กรรมการผู้จัดการ Human Achievement Service Co., Ltd. (HAS) - อดีต Head of Corporate HR Strategy และมีประสบการณ์กว่า 20 ปีกับเครือซิเมนต์ไทย (SCG)

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิมล แสนอุ้ม รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท พนัส แอสเซมบลีย์ จำกัด
6. นายสหธร เพชรวิโรจน์ชัย ผู้จัดการของ HREX.asia

กลุ่มที่ 3 ผู้นำนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลสู่การปฏิบัติ

1. ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย รองอธิการบดีวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
2. ศาสตราจารย์ ดร.ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์และท่าพระจันทร์
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ธนวัฒน์ พิมลจินดา ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4. นายยุทธนา สุจริต ผู้อำนวยการกองบริหารและพัฒนาทรัพยากร สถาบันบัณฑิตพัฒนศาสตร์ (NIDA)
5. อาจารย์สุภาพร จันทร์จำเริญ รองอธิการบดีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล Nongnuch Luangpon

วุฒิการศึกษา 9 กุมภาพันธ์ 2522

ผลงานตีพิมพ์ จังหวัดหนองบัวลำภู

รางวัลที่ได้รับ พ.ศ. 2545 สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วท.บ.)
สาขาวิชากายภาพบำบัด
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ. 2550 สำเร็จการศึกษามหาบัณฑิต (วท.ม.)
สาขาประสาทวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561 กำลังศึกษาต่อระดับปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาบริหารการศึกษา
มหาวิทยายาลัยศิลปากร

มหาวิทยาลัยศิลปากร